

الفصل الخامس

مسار علمي في تطوير الإدارة

محمد نصر الله^(*)

ريما كلاشك^(**)

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 المتتسارع وخصوصاً في وسائل الاتصال والمعلوماتية والتغيير في نظريات التربية وعلم الإدارة. كما أنتابنا نعيش في زمن تراكم فيه المعلومات وتتغيّر الحقائق بمعدل لا مثيل له، وكل ذلك يشكل تحدياً كبيراً للعاملين في الحقل الإداري بشكل عام، والعاملين في المؤسسات التربوية بشكل خاص، لهذه 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 المتراقبة والمتناسبة والمتفاعلة بانتظام،

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

(**) أمينة سر لجنة دراسة التقويم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري، وعضو في وحدة التطوير المستمر والتقييم الذاتي المركزية.

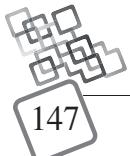
وكل عنصر فيها يؤثّر في العنصر الآخر ويتأثر به. وتعمل هذه العناصر بعضها مع البعض الآخر، كوحدة وظيفية لتحقيق الأهداف والغايات. وبهذا التنظيم تزداد الثقافة المهنية وتُعزز داخل المؤسسة التربوية وفقاً لآليات تحرك على مبدأ المشاركة والتعاون والتنسيق في اتخاذ القرارات، وتبادل الخبرات والمعلومات والأفكار التطويرية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

انطلاقاً من ذلك، أعطت المبرّات الأولوية في برنامج التطوير الإداري لمحور الإدارة، كما تمت 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 تشكيل ثقافة ولغة مهنية جديدة في المؤسسات، نتيجة التحول في المفاهيم والممارسات عند الإدارات العليا والوسطى، من خلال برنامج التطوير الإداري. وهذه التجربة قد تشكّل نموذجاً، بتجديّاتها والدروس المستفادة منها، للمهتمين من العاملين الميدانيين في مجال الإدارة لجهة العوامل التي ساعدت على النجاح والعوامل التي قد تؤدي للفشل لتقاديهما.

اقترحت دراسة الاحتياجات التدريبية التي أجرتها الهيئة اللبنانيّة للعلوم التربوية⁽¹⁾ ست وحدات تدريبية تحت محور الإدارة: المهارات الإدارية العامة، مهارات إدارة الموارد البشرية، مهارات إدارة الموارد المالية، مهارات إدارة المبني 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 للتطوير المستمر، على

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

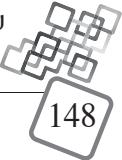


قاعدة «من تساوى يوماه فهو مغبون»، وذلك بالإضاءة على التجربة الفريدة والمخاض العسير الذي مهد لولادة إطار مفاهيمي جديد للإدارة شكل تبنيه تحدياً كبيراً في رحلة التغلب على مقاومة التغيير والميل إلى الانصياع للنمط التقليدي السائد. فمن إدارة القائد التقليدي القائمة على الفردية، تم الانتقال إلى إدارة القائد الاداري، 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 والرعائي تدور في فلك مفهوم الإدارة بالبيهقة، 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، وتتبني الإطار الفكري التقليدي لتعريف دور المدير في عملية الإدارة، بحيث يكون هو الموجّه والمرشد والملقن والمصدّر للمعلومات والقرارات، والذي بدونه لا يستقيم أمر الإدارة.

ومما ساعد على ذلك اعتماد جمعية المبرّات الخيرية منذ انطلاقتها، على تكريس اللامركزية الإدارية وإعطاء الصالحيات 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.

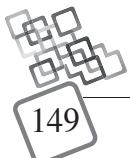
ساهمت اللامركزية الإدارية بتكوين نمطية خاصة بكل مدير في إدارة شؤون المؤسسة، مع وجود استثناء انعكس في الرقابة المركزية فيما يتعلق بإدارة الموارد المالية. وعلى الرغم من سعي الإدارة العليا لكسر هذه النمطية التي اتسمت بالتقليدية



في كثير من الواقع إذ قامت بتعزيز المبادرات الفردية والجماعية وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار في سبيل تحقيق النجاح والتقوّق، إلا أن التقليدية، وإن كانت موشأة بملامح تطويرية، بقيت تحكم إطار عمل الإدارات.

لقد أحدث برنامج التطوير الإداري تحولات جذرية في مفهوم الإدارة والممارسات الإدارية. فالتحول الأول تمثل 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 تمثل 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» وإيلانها أهمية خاصة في نظام الإدارة، وإدراك أن نجاح الإداريين متعلق بمدى تحديد النتائج التي يرمون إلى تحقيقها، ثم تحديد الأعمال المنوط بهم القيام بها لتحقيق هذه النتائج وصولاً إلى تقييم مدى تحقق النتائج بموضوعية وشفافية.

أما التحول الثالث، فتمثل 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 عن 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



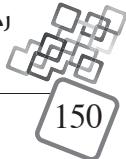
التربيوية التعليمية والرعائية، ووضعها في خدمة المجتمع المحلي واتخاذ الإجراءات الوقائية للمحافظة على ديمومتها وصلاحتها، مع مراعاة معايير السلامة والمحافظة على البيئة.

هذه التحولات الجديدة في الإدارة تم تحقيقها من خلال أربعة عناوين أساسية، سنعرض أطراها النظرية والممارسات التي تغيرت بناءً عليها وهي: المهارات الإدارية العامة، مهارات إدارة الموارد البشرية، مهارات إدارة الموارد المادية، ومهارات إدارة الذات والتواصل.

وما نافت إليه كونه ذا أهمية، هو أننا سعينا معاً، مؤسسات تعليمية ورعائية، إلى تحسين الممارسات في تطبيق المهارات الإدارية على صعيد المجالات كافةً بما يحقق الرؤية المشتركة والتوازن في أداء المؤسسات مستفيدين من معارف ومهارات وحدات برنامج التطوير الإداري. وسيتم التطرق 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 النظريات التي دارت في فلكه، والكتابات التي تم تأليفها حوله، والأراء والاتجاهات التي اختلفت وتعددت بصدده. وتطرق برنامج التطوير الإداري إلى عرض للنظريات المؤثرة، ومن أهم المفكرين في تاريخ الإدارة ونظرياتهم: فريدرick تايلر (1856 – 1917) مؤسس ما يعرف بالإدارة العلمية «Scientific Management»؛ تتلخص نظريته بأوامر ومراقبة Command & Control، وبوجود طريقة واحدة في العمل، وأن العمال هم عمال فقط لا تربطهم أي علاقة برب العمل «Labors not Human Resources»، كما ترتكز نظرية على خمس خطوات للإدارة العلمية: تحديد خطوات أو إجراءات العمل، إلغاء أي نشاط غير ضروري، تحديد وقت العمل، تنفيذ العمل بأقصى سرعة، ومراقبة مشددة للعمال دون إفساح المجال لأي إبداء للرأي.



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

ماكس ويير (1864 – 1920) Max Weber تسمى نظرّته 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، تحولت الإدارة معه إلى أمر إنساني.

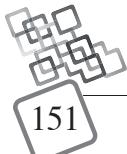
لويس ألن (1973) Louis Allen وهنري منتزيبرغ (1973) Henry Mintzberg؛ تمحورت نظرية كلّ منهما حول الوظائف الإدارية الأربع: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

بيتر دراكر (1909 – 2005) Peter Drucker، عُرف بالمفكّر الإداري الأكثر أهمية مؤخرًا. وعلى يديه شهدت المفاهيم الإدارية تغييرات واسعة. أهم نظرياته هي التي تتعلّق 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 مدورو المبرّات على هذه النظريات وارتاؤها اعتماد نظرية لويس ألن في علم الإدارة لتكون مادة التدريب في برنامج التطوير الإداري⁽¹⁾ الذي اعتمدته المبرّات، Louis Allen Training Program والمستوحى من برنامج لويس آلن للتدريب الإداري

(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 والتمكن من المهارات الأساسية اللازمة لأداء تلك الوظائف.

يببدأ البرنامج بلمحة عن مفهوم الإدارة المؤسسية والرسالة الموحدة والرؤية العائدية 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**⁽¹⁾, **التنظيم**⁽²⁾, **التوجيه**⁽³⁾ و**الرقابة**⁽⁴⁾. ويقوم على إكساب المشاركين المهارات الأساسية التي يحتاجها المديرون ل القيام بهذه الوظائف، بصرف النظر عن الطبيعة الفنية للوحدات التي يديرونها (تسجيل، تحصيل مستحقات وأقساط مدرسية، إشراف تربوي وإعداد البرامج التعليمية، إشراف رعائي إلخ..). بعد التمكن من هذه المهارات الأساسية، يستطيع المديرون أن يكتسبوا **المهارات المتخصصة** المناسبة لمجال عمل كل منهم، فيجمعون بين المهارات المهنية والمهارات الإدارية.

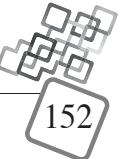
يهتم البرنامج على وجه الخصوص بعمليات التخطيط مع التركيز على تحويل **الخطط الاستراتيجية** إلى خطط تشغيلية وترجمتها إلى خطوات تطبيقية. وهنا تأتي

(1) **التخطيط**: هو العمل الذي تؤديه إدارة المؤسسة لكي تحدد 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 لتقدير 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، كتقييم 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 ضمنها 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 المؤشرات الرئيسية على السلوك البشري بوجه عام، إذ ينخرط الأفراد في العمل ساعين لإرضاء احتياجاتهم، فإذا أشرت الجهد وحققت الأعمال المستهدفة منها أشبّع الأفراد احتياجاتهم.

والمنظمات كما الأفراد نشأت لكي تلبّي احتياجات معينة: احتياجات ملاكها أو المساهمين، موظفيها، مورديها، المستفيدن والمجتمع الذي تعمل فيه، وأن التحديد الدقيق للاحتجاجات التي تسعى المنظمة لإشباعها يتم من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، وأن تؤمن 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.

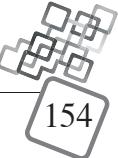
هنا وجد المديرون أنفسهم أمام منظور جديد للمؤسسة التربوية وهو أنها منظمة إدارية كأية منظومة عمل أخرى، وأن طريقة تنظيم الإدارة وترتيب عملها هي التي تحدّد نوع المنظمة التي يقودها المدير ومستواها. فالمدير لن يتمكن من التحكّم في نتائجه إذا لم يتحكّم في عمله، ولن يتمكّن من توقع مستوى النتائج المنتظرة إلا إذا قام بالتقييم لمستوى جودة العمل المؤدي. أما إذا انتظر حتى تتحقّق النتائج ليقيسها، فيكون الوقت قد فات لتحسين العمل أو تصحيح مساره.

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

قدم برنامج التطوير الإداري العمليات الإدارية في حلقة مترابطة ضمن إطار متكمّل 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 تكينهم، بحيث يعملون معاً لإشباع حاجات العمالء الداخليين والخارجيين، ولكن أساس تأثيره عليهم هو قدرته على تخطيط وتنظيم أعمالهم وتوجيه أدائهم ومتابعته، بالإضافة إلى بصيرته ومهاراته الشخصية حسب توافرها.

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

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



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

جاء برنامج التطوير الإداري وأحدث تطوراً لافتاً عبر تقديم الإطار النظري لخطة 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 ثم رسالة المؤسسات الرعائية. وكان على كل صاحب موقع وظيفي أو أيّ مسؤول يشكل 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 تحدد النتائج الأساسية التي ينبغي على المدير وعلى الفريق الذي يقوده السعي لتحقيقها بشكل متواصل، بالإضافة إلى أنها تحدد المجالات التي ستوجه لها الموارد المهمة والمتحدة في الموقع الوظيفي.

أصبحت رسالة الموقع الوظيفي بمثابة المرشد الدائم للأعمال التي يمكن أن يقوم بها صاحب الموقع الوظيفي، وهي تشكل أساساً للتقييم الذاتي، فهي التي تعطي فرصة لتقدير المنطقات 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 يتبعها على كل العاملين في الوحدة تحقيقها. وأخيراً، هي نطاق المساءلة التي يتم تقييم الأداء على أساسها لكون صاحب الموقع الوظيفي مسؤولاً ومعيناً بالنتائج العامة، فهو مسأله لا عن وظيفته فحسب، بل عن النتائج أيضاً وعن الأداء الذي تقدمه الوحدة التي يتولى إدارتها.

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

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

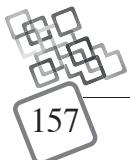
وتأتي العوامل الحيوية غالباً من العناصر الآتية: المدخلات، العمليات، المخرجات أو النتائج، الإنتاجية، الجودة. بعدها يتم تحديد المستويات المعيارية للعوامل الحيوية التي تمثل المعايير التي يتم استخدامها بشكل مستمر لقياس التقدم الذي يمكن إحرازه في العوامل الحيوية والتي تحكم على العمل كله.

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 مضاهاة وتفوق عليهم.

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

شكلت المستويات المعيارية الأساسية اللازم لرقابة وضبط كل عمل، وتتوفر الفرصة للرقابة الذاتية التي يمارسها كل فرد على نفسه، ذلك لأنّ 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. وتتجدر الإشارة إلى أهمية وجود مستوى معياري للعامل الزمني أو التكرار، وآخر لقياس مدى جودة تحقق الناتج أو الهدف من كل عمل أساسى. مثال عن جزء من عامل حيوي لخطة موقع وظيفي:

المستوى المعياري (ضمنا طريقة القياس)	الأعمال الأساسية	الاستراتيجية	أداة وطريقة القياس	المستوى المعياري	العامل الحيوي
مرة شهرياً على الأقل في كل مجلس وبحسب الحاجة مجلس تسيير مشترك مرة فصلياً أن تضمن النقاط المطروحة من الإدارة في الإجتماعات محك واحد على الأقل من محکات التعليم الفعال	المشاركة في اجتماعات التنسيق لتأكيد وزيادة الوعي حول مؤشرات فعالية وكفاءة العملية التعليمية داخل الصف	- التركيز على محورية تحسين العملية التعليمية داخل قاعات الدراسة - ضبط نوعية التقييم المستمر - نشر مفاهيم وتقنيات البحث الإجرائي عند الهيئة التعليمية - تأكيد المسؤلية	تقدير إحصاءات النتائج من مكتب التسجيل	- تحقق نسبة نجاح 99% في الحلقتين الأولى والثانية/ 95% في الحلقة الثالثة/ 100% في القسم الثانوي	تحقيق جودة التعلم والتعليم
- أن يدرج من ضمن دليل عمل الناظر نهاية الفصل الأول من العام 2012-2011 - مراجعة الإعلام الفوري للتحضير مرة أسبوعياً حتى آخر شهر آذار - ومرة شهرياً بعد ذلك	إقرار ومراقبة وتطبيق الإعلام الفوري للتحضير لضبط وجود التحضير ونوعيته	الجماعية من خلال العمل الفريقي - المزيد من الإرشاد والتوجيه المهني وتمكن فريق العمل الأساسي تأمين المراجع والتدريب اللازム لإطلاق المنهاج		- تحقيق 100% نجاح في الإمتحانات الرسمية/ 6% درجات/ درجة من العشر الأوائل	

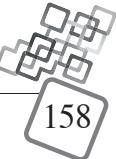


بعد الانتهاء من إعداد خطة الموقع الوظيفي يقوم من أعدها بالإجابة على أسئلة لائحة محاكمات تدقيق خطة موقع وظيفي ليتأكد بأنها تجيب بـ «نعم» عن كافة المحكّمات المذكورة فيها وهنا تبدأ أول خطوة من التحكيم المهني والتقييم الذاتي.

واجه معظم المشاركين في بدايات برنامج التطوير صعوبة في تحديد العوامل الحيوية وصياغة مستويات معيارية قابلة للقياس، مما تطلب إعادة م肯فة للتدريب ولتنظيم حلقات نقاش مستمرة لتبادل الخبرات والمزامنة 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 تسمّ 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 الواقع 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 أنها مطبقة وسارية المفعول، إلا إذا حدثت ظروف تستدعي مراجعتها وتغييرها، وخطط محدودة زمنياً، وهي الخطط المقرر 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 أن عملية التخطيط عملت على إيجاد قدرات جديدة لدى مختلف



الموقع 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 تعليمها بشكل موحد على كل الإدارات التي التزمت بالعمل عليها. ومع انطلاق العام الدراسي 2012-2013 تمت إعادة تعليم عملية التخطيط بعد أن تمت إعادة صياغتها بإضافة مؤشرات لقياس، 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 للموقع الوظيفية الموجودة في المؤسسة، ولم تكن تتلزم مقاييس التمييز في تصميم الهياكل التنظيمية⁽¹⁾ التي جاء بها برنامج التطوير الإداري. أما التوصيفات الوظيفية

(1) مقاييس التمييز في تصميم الهياكل التنظيمية:

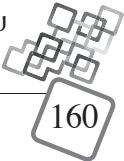
- مقاييس الأهداف: الهيكل التنظيمي مصمم لتحقيق أهداف مقبولة ومفهومة.
- مقاييس التخصص: كلما كان العمل المعهود إلى الأفراد أكثر تخصصاً - في حدود التحمل الإنساني- كلما زادت إمكانية الأداء الكفوء.
- مقاييس المسائلة: نطاق المسائلة عن الأعمال الإدارية والفنية محدد بوضوح.
- مقاييس التقسيم: عندما تقسم وظيفة معينة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

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

التدريب الذي تضمنه برنامج التطوير الإداري ركز على تقنية إجراء تحليل وظيفي⁽¹⁾ 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 تكون 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 وقدرة 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 والتكتيكات والأدوات المستخدمة؟ ما هي الأعمال التي يقوم بها الموظف؟ أي الواجبات والمهام، ما هي مؤهلات العاملين؟ أي مدى توفر المهارات والمعارف والتحصيل العلمي والقدرات والمتطلبات الجسدية، ما هو الناتج المحقق من خلال قيام الموظف بهذه الأعمال؟

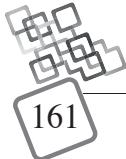


وتوفير إمكانية التوظيف والاختيار على أساس الخبرة والكفاءة والمساعدة على تعريف وتحديد المستويات المعيارية للأداء⁽¹⁾.

كما تم الالتزام بمقاييس التمايز في إعداد الهياكل التنظيمية لكل مؤسسات المبرّات، والتركيز في عملية التنظيم على ضرورة وجود خطط تفازدية 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 أجزاءه 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 التقويض الإداري والذي لم يكن عمولاً به في المرحلة التي سبقت إطلاق برنامج التطوير الإداري. والتمكين الوظيفي يتحقق حين يكون التقويض أكثر فعالية. كما أن التقويض لا يمكن له تحقيق أهدافه على صعيد تمكين العاملين وإكسابهم الخبرة والتجربة الالزمة ما لم يتم مراعاة مبادئ التقويض القائمة على التأكيد من وضوح كل من المسؤولية والسلطة والمساءلة. غير أن اعتماد مبدأ التقويض للتمكين اقتصر على عدد محدود من مؤسسات المبرّات حيث استطاع مدير هذه المؤسسات إيجاد نماذج واقعية لإدارة الجماعية من خلال توزيع الصالحيات التي كانت متمرّكة عند المدير على مدراء الأقسام أو الحلقات التعليمية مثل التوظيف، وتقييم الأداء، والمصادقة على الخطط.. إلخ، أما بقية المديرين فقد احتاج تقبّلهم لمبدأ المشاركة في المسؤوليات والصالحيات إلى تدخل مباشر من الإدارة العامة إذ أن أي تغيير خارج قناعة المدير الميداني سيتعثّر ويحتاج إلى تدخل دائم لتصويره والمحافظة على استمراريته. وإذا تفكّرنا في أسباب التفاوت عند المديرين بين متحمسين لمبدأ التقويض

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



ويبيـن المتردـدين منهـ نـجد أـنَّ المـجمـوعـة المـندـفـعـة هيـ التـي تـمـتـ بـخـلـيـة عـلـمـيـة قـوـيـة وـثـقـافـة تـربـوـيـة مـتـجـدـدة وـثـقـة بـقـدـرـاتـها، ولـذـلـك لمـ شـعـرـ بالـتـهـيـيد بـفـقـدانـ المـوقـعـ المـتـقدمـ فيـ حـالـ بـرـوزـ طـاقـاتـ وـقـيـادـاتـ جـديـدةـ. وـوـاقـعـ تـجـربـتـناـ فـيـ الـمـبـرـاتـ أـظـهـرـ أـنـ الـمـديـرـ الـذـي لـاـ يـتـقـبـلـ بـيـشـجـعـ تـطـوـرـ فـرـيقـهـ الإـدـارـيـ وـيـسـهـلـ لـهـ تـحـقـيقـ طـمـوـحـهـ سـوـفـ لـنـ يـسـتـمـرـ وـهـذـاـ مـاـ حـصـلـ فـيـ بـعـضـ الـمـؤـسـسـاتـ التـيـ تـغـيـرـتـ إـدـارـاتـهاـ.

التفيير الذي أحدثه برنامج التطوير الإداري في هذا المضمار تمثل 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.

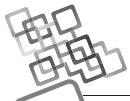
لقد كانت الممارسات التي يقوم بها المدير في كثير من الأحيان انعكاساً لإرادته ورؤيته الخاصة، وكان التوجيه يقتصر على إعطاء التعليمات وتوزيع المهام وإصدار التبليغات والتعاميم؛ وظهر ذلك جلياً من خلال نمط متابعة المدير وإشرافه على العملية التعليمية والإدارية، إدارته للمجتمعات، تفاعلاته مع المعلمين والإداريين، 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 أن الممارسات والخبرات المكتسبة والدروس المستفادة بقيت معظم الأحيان خبراً ضمنية عند المدير، دون انتفاثه لضرورة نقلها للأخرين أو كيفية نقلها عبر عملية التوجيه والقيادة..

لقد أوجد برنامج التطوير الإداري أبعاداً جديدة لدور المدير في القيادة والتوجيه، وذلك بتشييط وتعزيز الدافعية لدى العاملين، والمرتكزة على أهمية فهمه لخصائص وصفات العاملين ومعرفته بالمحفزات الدافعية لهم، وفي توضيح النتائج المتوقعة منهم وتوفير الفرص لإبداء الرأي والنقاش وإطلاق المبادرات وتمكينهم في الحدود المتأحة، وإدراك أنَّ افتراض تماش دوافع الموظفين مع دوافع المدير والنظرية النمطية وعدم لحظ الفروق الفردية بين العاملين، كلُّها عوامل تكرّس الإحباط لدى العاملين وتستهلك طاقاتهم وتُضعف دافعيتهم. 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 تمثلت في وضع أهداف من الممكن الوصول إليها بالموارد المتأحة قدر الإمكان، مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوبَاً بها من قبل الأفراد وفرق العمل، والاعتماد على الأسلوب المقنع الذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو الأهداف والتأكد على دورهم في تحقيق الأهداف، وتوصيف دقيق لتوقعات الأداء ولتنظيم العمل بانسيابية، مع لحظ التناسق بين الصالحيات والمسؤوليات.

تم 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 تساعده المسئول على قيادة وتوجيه فريق العمل معه، وعلى أعمال الرقابة والتقييم كما تشكّل كشاف طريق لمن يتولى أيًّا موقع وظيفي ليقوم بمسؤوليته بثقة ويحسّن من فرص النجاح في عمله.

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



البرنامج مقاربة تمثلت بالرقابة بالاستثناء⁽¹⁾. هذه المقاربة الجديدة أحدثت نقلة نوعية في عملية الرقابة والتقييم التي كانت ترتكز سابقاً على الرقابة بالتفتيش التي يغلب عليها الانطباعات الشخصية، شفهية كانت أم خطية، التي كان المدير يكتنفها عن طريق الملاحظة الشخصية أثناء جولاته اليومية التقديمة، مشاهداته، لقاءاته، وتواصله اليومي الرسمي وغير الرسمي مما أفقد التقويم فرصة الاستفادة من تغذية راجعة وتقييم يتميز بدقة المقاييس ويسمح للمؤسسة من التعامل مع مخرجات التقويم وبناء تخطيط جديد.

كما تجدر الإشارة إلى أن صلاحية ومسؤولية المدير في الرقابة والتقييم كانت شبه مطلقة باستثناء بعض الإجراءات والزيارات الإدارية الإشرافية والتقديرية المتباudeة في أغلب الأحيان لمدير عام الجمعية أو ممثلي عن الإدارة العامة بهدف تكوين معطيات عامة حول سير العمل في المؤسسات التعليمية والرعائية 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 ..

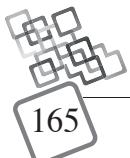
واجه المديرون صعوبات وتحديات عديدة عند تطبيق الرقابة بالإستناد إلى الأدوات التي تعتمد على جمع المعلومات للقياس الدقيق لأنحرافات الأداء الفعلي بناءً على خطط متفق عليها تتضمن مستويات معيارية وتحديدًا لمدى التفاوت المسموح به عن المستويات المعيارية مما يسمح بالرقابة الذاتية خلال القيام بالأعمال قبل الوصول 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 لأنحرافات الأداء الفعلي، تتطلب خططاً ومستويات معيارية وتقارير مفهومة ومتافق عليها، كما تتطلب وقتاً وتقديرًا وجهًا، وتحديدًا لمدى التفاوت المسموح به عن المستويات المعيارية. تسمح بالرقابة الذاتية.

الرقابة أبرزها: المستويات المعيارية: أي ما هي المعايير التي تدل على أنّ 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 الفعالة فهي: قياس الأداء الفعلي مقارنةً بالمستويات المعيارية، ومسارعة الإدارة للتدخل لتصحيح الانحرافات أو تعديل المستويات المعيارية. ولكي تتجدد 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 وأدلة عمل للمؤسسات التعليمية/الرعائية، 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. وتم إدخال عملية التخطيط التنفيذي من خلال إعداد روزنامة عمل يومية/أسبوعية/شهرية استناداً إلى الأعمال الأساسية الواردة في خطة الموقع الوظيفي وإلى أدلة العمل، ويتم تقييم إنجاز الروزنامة 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 كعوامل حيوية في خطة العام الذي يلي، وبالتالي أصبحت عملية التخطيط حلقة متكاملة. كذلك فيما يتعلق بعمليات الرقابة على الأداء، تم إعداد أدوات تساعد على جمع معلومات عن الأداء، نوعيته ومدى فعاليته مثل:



استمارة مراقبة دفاتر التحضير، استمارات الرقابة على الخطط التعليمية⁽¹⁾، استمارة تقييم فقرات البرنامج التربوي، استمارة مشاهدة أسرية...، كما انعكس مفهوم تقييم أداء المؤسسة استناداً إلى خارطة العمليات الإدارية التي تم إعدادها بناء 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 التلاميد، عملية التسجيل، عملية الدمج التربوي، عملية تقييم الأداء، عملية تصميم وإعداد المناهج...

وقد عكست نتائج دارسة 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 أن 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:

الصف	عدد المنشورة	عدد الدروس غير المنجزة	شرح ما لم ينجز وأسباب عدم الإنجاز	كيفية التعويض	ملاحظات
.....

..... اسم المراقب وتوقيعه:
 رأي مدير الحلقة/المؤسسة:

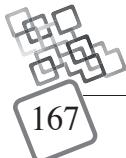
ثانياً : إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية عليها

تؤكد رسالة المبرّات على التنمية الإنسانية الرسالية، لذلك كان الاهتمام بالموارد البشرية لأنّه 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 لنهاية الأولوية في التدريب يمكن تفسيره بأنّ 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 تربية، 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 تتناول هذا الموضوع، وكان منها المشاركة في «اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة»⁽¹⁾ 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 تم تنظيم بعض الدورات لإدارات المؤسسات مع مختصين أو بالتعاون مع مؤسسات جامعية، إلا أن 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 الأورو-متوسطية من تنظيم الأمم المتحدة - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، تموز 2003.



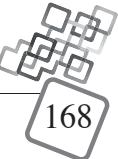
قائماً نظراً لتفاوت الاستجابة إلى التغيير والتطوير بين المديرين ولعدم وجود تدريب مهني منهج مبني على إطار نظري متكامل وعلى أنشطة تطبيقية تربط النظرية بالممارسة، ومن ثم متابعة رصد الأثر على الأداء مما شكل عائقاً أمام تطور المؤسسة واستمراريتها.

اقتصرت وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسات المبررات 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، تدريبيهم وتأهيلهم وتقييم أدائهم فكانت من ضمن مسؤوليات إدارات المؤسسات، وتنفيذ هذه المسؤوليات كان يتفاوت بين مدير وأخر 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 فتم التعاون مع شركة عالمية متخصصة⁽¹⁾ في هذا المجال لتقديم التدريب.

قدم 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



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

وتم تقديم هذا المفهوم للمتدربين ضمن أربعة عناوين سميت أربع جواهر، هي: سير عملية إدارة الرأس المال 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 استثناؤه من هذه العناوين بناءً لطلب الإدارة العليا في الجمعية نظراً لعدم الحاجة للتدريب عليه. والجدير ذكره أن 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 لمواصفات 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.

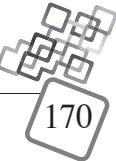
شكل الإطار المفاهيمي صورة متكاملة في وعي المديرين لوظائف إدارة الموارد البشرية واعتبار أن المسؤوليات التي كانوا يقومون بها والتي سبق ذكرها وأعمال شؤون الموظفين تدرج تحت عنوان إدارة الموارد البشرية، وهذا ما ساعد المديرين على التبني السريع للإطار المفاهيمي، وعبد الطريق لاحقاً لتبديل وتطوير الممارسات التي كانت سائدة، لأن ممارسة أمر ما لسنوات يصبح مع الوقت قناعة بغض النظر إذا كانت هذه الممارسة منهجية أم لا.

أولى بشائر التغيير كانت منهجية **عملية التوظيف** حيث كانت قبل برنامج التطوير الإداري تقتصر عند التوظيف في الواقع التربوية (التعليمية والرعاية) على مصدر واحد للمعلومات هو مشاهدة صافية لدرس يقدمه 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 أن عملية قبول الموظفين لهذه المواقع كانت مبنية على رأي وحكم شخص واحد. أما على صعيد المواقع الوظيفية الأخرى، فكان يتم مقابله المتقدّمين للوظيفة بناءً لتوصية من قبل أشخاص معروفيين لدى الجمعية يلي ذلك فترة تجربة لهم في العمل وبناءً لنتيجة يصار إلى تثبيت الموظف أو عدمه. جاء البرنامج وحدّد خطوات منهجية لعملية اختيار العاملين: أساس هذه الخطوات، التحضير والتخطيط المستقبلي لاحتياجات القوى العاملة، تدقيق بالموارد البشرية المتوفّرة، وضع الخطط للمطابقة بين العرض والطلب، بمعنى تحليل الموارد البشرية المتوفّرة 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 كلٍّ هذه الخطوات، ومما تم 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 المسائلة.. عندها رُبّطت عملية التوظيف بقياس المعرفة والمهارات والمواصفات الشخصية والاتجاهات والقيم المطلوبة للموقع الوظيفي من خلال اختبارات معرفية أو عملية بحسب طبيعة العمل المطلوب، أو من خلال مهامات أدائية تطبيقية، إضافة إلى



إجراء مقابلة للتأكد من المواقف الشخصية والاتجاهات والمواقف والقدرة على نقل المعرفة إلى الآخرين.. ولكن كيف تم تحقيق ذلك كذلك؟

التحفيير الأول في عملية التوظيف بدأ مع المدرسين؛ فمن مصدر واحد لجمع المعلومات هو حضور المنسق لدى المرشح للوظيفة إلى تعدد في مصادر المعلومات بدءاً من تطوير اختبارات تقيس الخلفية المعرفية للمعلم في مادة اختصاصه، بحيث إن الاختبار ساعد على تبيان المعارف التي يمتلكها الشخص، تقييم إمكاناته والحكم عليها وتحديد وإقصاء المتقدمين الذين تكون موهبتهم الأساسية فقط حسن الأداء في المقابلة. ولتبين الناحية السلوكية لدى المعلم تم اعتماد المقابلة الشخصية مع فارق في المقاربة التي كانت معتمدة حيث تم تنظيم لجان⁽¹⁾ لمقابلة المدرسين الجدد وفقاً للحلقة التعليمية وهو ما عزّز المشاركة والمسؤولية في اختيار المدرسين، كذلك طورت الجمعية دليلاً لإجراء المقابلات الوظيفية ضمنه أسئلة تساعد على تبيان مهارات المرشح للموقع الوظيفي والحكم على سلوكه من خلال تقنية النجمة (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 انتباذه للتفاصيل، وقدرته على التعاون والعمل الفريقي، ثم 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 فإن توظيف المعلم يتطلب نجاحه في الاختبار العملي، المقابلة الشخصية وإثبات أهليته للموقع الوظيفي في المشاهدة الصحفية.

على صعيد الواقع 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 متربعاً 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 مرشدًا يعطى له حالة سلوكية لتمرين ما ويطلب منه دراسة الحالة واقتراح برنامج إرشادي لتعديل سلوك هذا التلميذ، وتتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة كانت تعين شخصاً لمواكبة المرشح خلال تنفيذه للمهمة التطبيقية، وبعد انتهاءه من تنفيذ المهمة يطلب منه كتابة ورقة تأملية تعكس رأيه فيما رأه وشاهده.. بعد ذلك تتبع خطوات التوظيف نفسها المعتمدة مع المعلم.

كل هذه الخطوات كانت لهدف أساسي، وهو توظيف الطاقات الكفوءة بطريقة علمية واضحة الخطوات والمعالج وبعيداً عن الأحكام الشخصية انسجاماً مع رسالة المبرّات.

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 إلحاقي المرشح ببرنامج انسيابي⁽¹⁾ يزوده بالمهارات والمعارف الالزمة في السنة الأولى، ومن ثم التطوير المهني المستمر من خلال برنامج التدريب خلال المهنة لكل فئات الموظفين. أما الموظفون المتقدمون لوظائف إدارات وسطى فيتم إلحاقيهم ببرنامج مزاملة⁽²⁾ مع موظف لديه خبرة سابقة في العمل نفسه يزاول معه مهمة الإشراف الاحتضاني، ويُطلب منه بعد انتهاء فترة البرنامج تقييمًا ذاتياً من خلال التفكير في التجربة وتقديم ورقة تأملية.

(1) برنامج انسيابي: هو برنامج يعرّف الموظف على رسالة المؤسسة، وأنظمتها، فضلاً عن تعريفه على حقوقه وواجباته، إضافة إلى تزويده بالمهارات والمعارف الالزمة 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 التقويم الذاتي الأثر الإيجابي للبرنامج على صعيد الممارسات المرتبطة بالتوظيف وصولاً إلى التغيير على مستوى السياسات والأنظمة وإصدار آليات عمل تمنهج عملية التوظيف^(١).

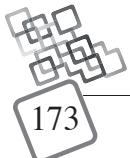
ثاني بشائر التغيير كانت مع منهجة التطوير المهني للعاملين التي تميزت به المبرّات بعد برنامج التطوير الإداري، حيث تم الانتقال من الفكرة التقليدية للتطوير المهني من حضور دورات تدريبية وإشراك العاملين في ورش عمل إلى العمل على ضمان النمو المهني المستمر للعاملين وتوفير الفرص لتطبيق المهارات والمعارف المكتسبة من التدريب أثناء ممارسة المهنة وتوسيع أو تطوير المهام والصلاحيات والمهارات ضمن الوظيفة نفسها وصولاً إلى تقييم الأثر على الممارسات ومدى تحولها إلى ممارسات منهجية وتلقائية، فقد منهج البرنامج عملية التطوير المهني وأطرها بحيث تبدأ من دراسة احتياجات العاملين وتحطيم البرامج التدريبية بناءً لهذه الاحتياجات، تحضير الرزم التدريبية، وصولاً إلى تنفيذ التدريب وتقييم تحقق أهدافه، ثم قياس أثر التدريب المباشر^(٢) والمتوسط^(٣) والمدى البعيد المدى^(٤). كذلك تمت 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.

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

(٢) الأثر المباشر: تحقق أهداف التدريب

(٣) الأثر المتوسط المدى: الأثر على أداء الأفراد

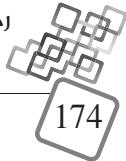
(٤) الأثر البعيد المدى: الأثر على أداء المؤسسة



هذا التغيير اقتصر بداية على فئة الموظفين الأكاديميين ولم ينسحب على الموظفين غير الأكاديميين، وهذا ما تم لحظه في الخطة الاستراتيجية العشرية الثانية للمبررات 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 (١) لكافة الفئات المستهدفة (أكاديمي، غير أكاديمي، إشراف رعائي).

ثالث بشائر التغيير، كان في تنمية دافعية العاملين وتحفيزهم، حيث إنّ البرنامج قدّم مادة نظرية غنية لزيادة دافعية العاملين ومقاربات حول التحفيز بدءاً من التحليل النفسي لسلوك العاملين الذي يشمل معرفة توقعات الموظفين، فهم لماذا ينتهيون سلوكاً معيناً أو يتمسكون بموقف معين، تحسين انتاجيتهم، زيادة رضاهم إزاء العمل ورفع معنوياتهم، تقييم اتجاهاتهم ومواقفهم، استبانت الحلول للمشاكل الخاصة بالموافق والاتجاهات التي تمت 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 يهتم بها جوّ العمل والألفة والعلاقات الإنسانية كدافع لها لنسج العلاقات مع أشخاص آخرين بفعالية، وفئة ثالثة منهم يهتموا بالمعرفة والكفاءة وتسعى للتمكن من مجالها كدافع لها للاضطلاع بعمل ذي جودة عالية، وفئة رابعة منهم يهتموا السلطة كدافع للتأثير على الأشخاص والموافق.

ذلك 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** الثاني العوامل الذي يعتبر أن التحفيز قائم على عوامل صيانة هي حفظ وتأمين حقوق الموظف وعوامل استمرارية، هي العوامل المعنوية مثل التقدير الشخصي... ونموذج ثالث

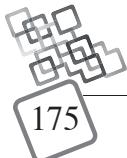


هو Alderfer E-R-G (Growth Relatedness-Existence) القائم على النمو الشخصي والمهني، العلاقات الإنسانية، وأسلوب الحياة وهذا النموذج يجمع بين Herzberg وMaslow.

استفاد المديرون من هذه المقاربات، وطبق عدد كبير منهم أداة التحليل النفسي لسلوك العاملين وأجروا تصنيفاً لعوامل الدافعية عند موظفي المؤسسات التي يديرونها وتحديد سبل تحفيز كل فئة منهم، لكنّ أثيناً 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 يبقى هذه المعارف ضمن إطارها النظري.

لذلك بقي التحفيز، كما كان عليه قبل برنامج التطوير الإداري متمثلاً في نهج الإدارة الإنسانية المحضنة الذي يميز ثقافة المبرّات: «موقعكم جميعاً موقع الأسرة في المبرّات، الأسرة التي تضمكم جميعاً، التي لا يضمها النسب، بل الحقُّ والمسؤولية، لذلك هذه المسألة تفرض علينا جميعاً أن نتحسس هذه الأسرة ونعطيها من كلّ جهدها في العقل والمحبة والخير والحركة نحو الله»⁽¹⁾، 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 وللقائه مع أفراد الهيئة التعليمية والإدارية: «إليك أيها المعلم والمشرف والإداري الأمين، يرنو البصر النافذ إلى قلب الحاني على اليتامي وحركة ع Clerk إزاء احتياجات تلامذتك لدعوك وفعالية تغييرك، إليك صوتاً يبارك لك جهد العمل، إذ أنت في كل كلمة طيبة صعوداً وعروجاً عملاً صالحًا يرافقك...»، هذا إلى جانب سياسة الباب المفتوح التي تعتمدها الجمعية وتشجيعها الموظفين للجوء إليها وحسن الإصغاء لهم، كذلك وقوف

(1) من كلمات للعلامة المرجع السيد محمد حسين فضل الله رحمه 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 انتفاء الموظفين ودافعيتهم بدليل وجود عدد لا يأس 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 منهجاً للتحفيز وزيادة الدافعية، وهو ما أكدته نتائج دراسة التقويم الذاتي لناحية عدم وجود ممارسات ممنهجة وموثقة كأنظمة للتحفيز وزيادة الدافعية، فإنّ 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 الواقع الوظيفية التربوية، التعليمية، الرعائية لا سيما للمعلمين والمشرفين الرعائيين، لكنه كان يستند على مصدر واحد للمعلومات. فالملعلم 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 يقيّمون في أيام قليلة محددة وبشكل متتابٍ مما يضطر لجنة التقييم في كثير من الأحيان إلى البقاء لوقت متأخر في المؤسسة يصل إلى ساعة متأخرة من الليل لإنها التقييمات. ومع ازدياد عدد المؤسسات شكل هذا الأمر استنزافاً للوقت ولجهود، 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 ظلل مقتصرًا على مصدر واحد للمعلومات، فعلى سبيل المثال، يُقيّم المنسق أداء المعلم، ومصدره الوحيد لجمع المعلومات، مشاهداته الصافية عند المعلم.

كما أن تقييم الأداء لم يكن ممنهجاً في نظام يحدد لكل فئة من الموظفين آلية تقييمها وأدوات التقييم. جاء برنامج التطوير الإداري وقدّم ثلاثة مقاربات لتقدير الأداء قد تختلف في بعض مفرداتها إلا أنها تطابق المنهجية إلى حد كبير:

المقاربة الأولى: توضح أن تقييم الأداء نظام له خطواته التي يجب لحظتها وهي:
مقارنة العمل المنجز والأعمال الحالية بالمستويات المعيارية للأداء، تحديد انحرافات الأداء الفعلي عن المستويات المعيارية، تحديد المشكلات الحقيقية، تحديد مستويات أداء الأفراد ونطاق المسائلة لهم، التواصل مع الأفراد وإعلامهم بنتائج تقييمهم لأدائهم طوال العام لا في نهايته وحسب، وأن 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 لتقدير الأداء: الخطوة الأولى، تحديد العمل من خلال وضع قائمة بالواجبات والمسؤوليات الرئيسية لعمل الفرد (الأستاذ - المربى - الإداري...) ورسم صورة واضحة عن كيفية استخدامه للوقت في أداء عمله. الخطوة الثانية، وضع أهداف للأداء من خلال العمل مع الموظف من أجل وضع أساس أهداف أداء للعمل تكون واقعية ومثيرة للتحدي. وأخذ معطيات الموظف بهذا الشأن يضمن أن تكون الأهداف المتفق عليها معه معقولة وقابلة للتحقيق، إذ أن تقييم الأداء يجب أن يكون مرتبطاً بلائحة المسائلة الموضوعة بناءً لأهداف واضحة (مرتبطة بالعوامل الحيوية) مع مستويات معيارية وهنا يظهر بوضوح الارتباط بتخطيط الموقع الوظيفي⁽¹⁾. أما الخطوة الثالثة فهي قياس مدى تقدّم الموظف من خلال استعمال المُقيّم لمعايير قابلة للقياسأخذًا بعين الاعتبار أداء الزملاء ووصفًا مفصلاً للعمل الجيد على أن تكون المعايير مرتبطة بالعوامل الحيوية التي تم 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.

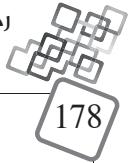


الرابعة هي مقاولة تقييم الأداء إذ يشرح المقيم للموظف بالتفصيل موضع التقصير في أدائه، ويشكره على المهام التي يقوم بها بشكل جيد، والوصول إلى خطة مشتركة لتحسين الأداء باستخدام أسلوب تواصل إيجابي ومناسب يتم بإعطاء الموظف كل انتباه، والحكم على العمل لا على الشخص، والالتزام بتقديم الغذية الراجعة بطريقة بناء،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

المقاربة الثالثة: التقييم من زوايا مختلفة «Performance Evaluation 360°»
يعنى أن يُقيِّم الموظف استناداً على تقييم من حوله، وأن يُقيِّم من مديره وممن يديرونهم ومن الموظفين الذين هم في مستوى الوظيفي نفسه، وربما من المستفيدين الذين يتعامل معهم إضافة إلى تقييمه لنفسه.

تبنت المبررات 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 وتنظمها للوصول إلى الهدف المنشود، وضرورة تحديد أدوات التقييم المستخدمة والشخص المسؤول عن عملية التقييم، كل بحسب موقعه الوظيفي، وكما ورد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأنَّ نظام تقييم الموظفين إنما وجد للإجابة على الأسئلة التالية: من يُقيِّم؟ من يُقيِّم؟ أدوات التقييم، متى يتم التقييم؟

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



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

بدايةً تم وضع مدخلات عملية 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 تساعده 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 تميز بتنوع مصادر المعلومات، وإعطاء دور للمقيم 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 مدرس: تم تحديد مجالات التقييم: ماذا نقيم؟ المهارات التعليمية وخصائص القيادة التربوية التي يمتلكها المدرس انسجاماً مع رسالة مدارس المبرّات لمعرفة كفاءة المعلم ونقاط القوة والضعف؛ منْ يُقيّم؟ المسؤول المباشر (مدير المدرسة أو منْ يعينه بالتكليف أو مدير القسم)، ويستفيد المسؤول من المعلومات الواردة من الأشخاص المعنيين (الناظر/المدير المساعد/المنسق/المشرف) وأرائهم، كذلك يستأنس بنتائج استمارة توزع للأهل لاستبيان رأيهم⁽¹⁾ حول مستوى ونوعية التواصل بينهم وبين المدرس المعنى والأثر التربوي الذي خلفه عند أبنائهم، علاوة على استفادته

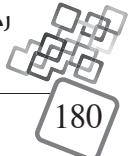
(1) استبيان رأي الأهل: هو عبارة عن استبيان رأي يرسل للأهل للحصول على معطيات تساعده في عملية التقييم، ويعتبر مصدراً من مصادر المعلومات.

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 و نتيجتها من قبل إدارة الموارد البشرية ورأي الموظف نفسه.

مَنْ يُقِيّم؟: يخضع لتقييم الأداء كل مدرس حتى لو شغل منصباً آخر في المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن 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 كل ثلاثة سنوات. في حال أظهر المعلم تراجعاً في الأداء يدرج على خطة تقييم الأداء مباشرة.

أما أدوات التقييم فهي:

- 1) استماراة التقييم التي تطلق من فكرة الإدارة بالأهداف management by objectives (تقييم أهداف أداء العمل)، حيث تم تحديد مجالات منطلقة من المهام المولجة بالمدرس. وتتضمن الاستماراة أربعة أقسام مع مجالات محددة لكل قسم ومصدر المعلومات لكل مجال. القسم الأول، الإدارة الصحفية: 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 استماراة تقييم الأداء وهي مشاهداته الصحفية، المعلومات الواردة في الملخصات التي يقدمها المنسق والمشرف والناشر/ ملاحظاته اليومية للمدرس، أداء تلاميذه (علامات، أنشطة، خبرات مكتسبة)، لائحة



الحوادث الحرجة^(١)، نتائج تحليل استبيان الأهل، نتائج استطلاع رأي التلاميذ حول أداء المدرس، إضافة إلى إحصاءات تتضمن تفاصيل حول سلوكيات محددة وواضحة لتسهيل علامات التقييم وهي تقطعي العناوين التالية: غياب عن العمل، تأخر صباحي، غياب عن لقاء الأهل، العمل بعد نهاية الدوام، تأمين حصن غريبة، إعطاء حচص دعم أو دروس إضافية للتلامة، مشاركة في نشاطات المدرسة، مشاركة في لجان تطوعية.

2) الورقة التأملية⁽²⁾ التي تميزت المبرّات في تطويرها كأداة من أدوات تقييم الأداء وهي تعطي المقيم فرصة للتفكير والتأمل في أدائه وتساعده على رؤية عمله والتوصل إلى خلاصات تساعد في تطوير أدائه ودوره المهني والرسالي والأهداف التي يحدّدها لنفسه في المستقبل، علاوة على تعزيز عملية التفكير عند.

3) ورقة حرة حول موضوعية عملية تقييم الأداء⁽³⁾، وبناءً لنتيجة التقييم يتم تحديد أداء المعلم: مقبول أو جيد أو محترف أو متّمرّس.. وكما في حالة تقييم أداء المعلم لناحية تعدد مصادر المعلومات وأدوات التقييم، فإنّ هذه المنهجية تتبع للمواعق الوظيفية كافةً 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 تم تقسيم هذه الفئة إلى ثلاثة أقسام: موظف غير أكاديمي فئة أ⁽⁴⁾، موظف غير أكاديمي فئة

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

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

(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 موضوعية ومهنية مجريات مقابلة تقييم الأداء / المعلومات التي استندت إليها / أسلوب التهابا ، 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 السب.

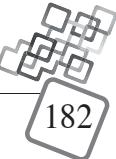
ب⁽¹⁾، موظف غير أكاديمي فئة ج⁽²⁾. يتم تقييم أداء الموظف المهني ويشتمل على المهارات العملية والمعارف المهنية والخبرات التي يمتلكها الموظف والتي تحوله أداء مهامه الوظيفية بما يتلاءم مع رسالة مدارس المبرّات، أما المعنى الأساسي بعملية التقييم فهو المسؤول المباشر للمُقيم بحسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويستفيد المدير من المعلومات التي يقوم بجمعها من خلال المشاهدات اليومية لعمل الموظف وأداء المهام الموكلة إليه، وتقارير العمل التي يقدمها ومدى رضى/عدم رضى المستفيدين عن الخدمة التي يقدمها (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، والموظفو القديم وهو الموظف الذي تخطى السنين من العمل في المؤسسة، يتم تقييمه مرة كل ثلاثة سنوات.. أما أدوات التقييم فهي الأدوات نفسها المعتمدة لتقييم أداء معلم مع اختلاف في مجالات استمارة التقييم والمحركات التي تتضمنها..

وعلى صعيد تقييم الإدارات الوسطى والعليا، تمّت الاستفادة مما قدّمه برنامج التطوير الإداري فيما يتعلق بملف عمل المدير، وطورت 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 تعدد مصادر جمع

(1) موظف غير أكاديمي فئة ب: تضم الموظفين الإداريين غير التعليميين: أمين صندوق، مساعد محاسب، ممرض، سكرتاريا 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 الخدمية للمؤسسة: أمين مستودع، موظف في قسم الصيانة، سائق، حاجب، عامل، عاملة، حراس، موظف في الكافيتريا..



المعلومات للتأكد من مصداقية نتائج التقييم. والأثر الأبرز لبرنامج التطوير الإداري كان هيكلة قسم الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ووضع آليات وأنظمة عمل له والتدقيق عليه ضمن أعمال التدقيق السنوية التي تقوم بها المبرّات. وإن كان البرنامج لم ينطرق 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 يُعطّها برنامج التطوير الإداري للفئات المستهدفة كافة (أكاديمي، غير أكاديمي، إشراف رعائي).

وهذا ما أكدته نتائج دراسة التقويم 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 بقىت في حينه شبه غائبة على مستوى الممارسة والمفهوم. هذه المؤسسات التي تحقق فيها الممارسات جزئياً ما زالت تحتاج إلى جهود أكبر للتحقق الكلي، وهذا الأمر تم تدراركه في الخطة العشرية الثانية لجمعية المبرّات الخيرية التي كانت ركائزها الأساسية توصيات نتائج دراسة التقويم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري.

ثالثاً: مهارات إدارة الموارد المادية

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

مهارات إدارة الموارد المالية⁽¹⁾: كانت في المرحلة الأولى من عمر المؤسسات من مسؤولية 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. تطور العمل تدريجياً وأصبح ممكناً، وأصبحت عملية تحضير وإعداد وإقرار وتنفيذ الموازنات من مرتكزات العمل المالي، وشكلت عملية الرقابة والتدقيق على الشأن المالي مصدرأً لجمع المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات المالية، إلا أنه إلى ما قبل برنامج التطوير الإداري لم تكن إدارة الموارد المالية تستند إلى أسس وأنظمة منهجية توثق 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 متعددة، كإعداد الموازنة المدرسية والموازنات والتقارير المالية.

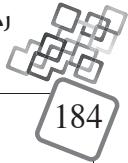
إن التغيير الذي أحدثه برنامج التطوير الإداري هو تقديم الإطار النظري للمهارات والممارسات المرتبطة بإدارة الموارد المالية، بدءاً بتعريف القوائم المالية⁽¹⁾ الأساسية وهي عبارة عن ثلاثة قوائم⁽²⁾، وصولاً إلى التعرف على كيفية إعداد الموازنات بأنواعها

(1) القوائم المالية: تعتبر الوثائق الأساسية لأي عمل ويستخدمها المديرون لتقدير الأداء المالي وتحديد الموضع 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 فإن القوائم المالية يوجه عام مشابهة 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 المدينية إلى نقد جاهز، وهذه القدرة تجعل المؤسسة في نهاية الأمر ذات قدرة على الإيفاء بالتزامتها.

(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 مجتمعة ضمن إطار زمني محدد يطلق عليها اسم قائمة الأرباح والخسائر، هذا وتُعلم قائمة الدخل كم أنفقت المؤسسة من المال لتحقيق الربح.

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



كافحة، وهي الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق الوظائف الإدارية، وتمكنها من تطبيق مبدأ مركزية المسؤولية والرقابة في آن واحد. والتغيير الأبرز كان في إعطاء دور أساسي للمدير في إدارة الموارد المالية لأن 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 أن هذه الوحدة التدريبية شكلت المرة الأولى التي يتم فيها تقديم تدريب حول مهارات إدارة الموارد المالية لغير المختصين في الجمعية، إلا أن 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 يتحقق التدريب جميع الأهداف المرجوة منه. لتدارك هذه الإشكالية تمت إعادة التدريب من قبل مدربين في الإدارة المالية المركزية للجمعية، ومن 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 شكلّ وعيّاً وفهمّاً 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 وتقتضي بشكل عام المجالات التالية: قيمة واتجاه الإيرادات المقدرة خلال سنوات الخطة، قيمة الأكلاف المقدرة، 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.

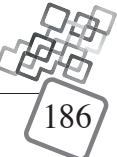
بعد ذلك يتم وضع الإطار العام للموازنة السنوية، حيث يقوم كل مسؤول قسم في المؤسسة بتحديد الأهداف التفصيلية لمركز المسؤولية الذي يتولى الإشراف عليه. وتعتبر هذه الخطوة هي البداية الفعلية لإعداد الموازنات، إذ تشكل هذه الأهداف التفصيلية القاعدة التي يستند إليها كل المسؤولين لوضع القسم الخاص به من الموازنات.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

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

وبالاستفادة من مضمون الوحدات التدريبية لبرنامج التطوير الإداري تم البدء بتأسيس 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، فإنَّها لم تتوثَّق بأنظمة عمل موحَّدة حتى تاريخه.

إذاً، مأسسة مهارات الإدارة المالية في أنظمة وآليات عمل⁽¹⁾ جعل إدارات

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



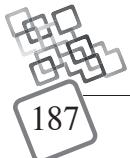
المؤسسات أكثر قدرة على التعاطي مع الشأن المالي وأكثر دراية ومعرفة لدور المدير الإشرافي والرقابي على حسن إدارة الموارد المالية إلى جانب دور الدوائر المركزية لتكامل المسؤوليات بما يضمن الحفاظ على موارد المؤسسة المالية، وحسن استخدامها، والحد من الهدر وترشيد الإنفاق. وهذا ظهر واضحاً في نتائج دراسة التقويم 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 التكفل⁽¹⁾ للمؤسسات الرعائية.

على صعيد المهارات المرتبطة بإدارة المبني والمراقب والتجهيزات⁽²⁾، فالرغم من أنّ المبني بجميع مراقبتها وتجهيزاتها تشكل رأس المال الثابت للمؤسسة، وعدم الاهتمام بها والمحافظة عليها سوف يؤدي يوماً بعد آخر إلى خسارة الرأس المالي الثابت وبالتالي يهدّد استمرارية المؤسسة بشكل عام، إلا أنّ اهتمام الإدارات

(1) التكفل: 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:

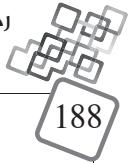


بالمبني والمرافق والتجهيزات كان ينحصر ضمن إطار المعالجة للحالات الطارئة التي تعيق عمل المؤسسة عبر قيام قسم الصيانة بإتمام التصليحات الضرورية بالاستناد إلى الطلبات المقدمة من مسؤولي الأقسام والمرافق، بالإضافة إلى إجراء صيانة للمبني خلال العطلة الصيفية، وكانت كل مؤسسة هي المسؤولة عن وضع الإجراءات الضرورية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

ولم يكن هناك أنظمة مؤقتة تتضمن إجراءات واضحة تساعد إدارة المؤسسة على التأكيد والتحقق من أن إجراءات الصيانة تفي بالغرض وبما يضمن سلامة المبني والتجهيزات وتؤمن بيئة سلية وآمنة لجميع المستفيدين. من جهة أخرى، فإن غياب خطوات منهجية 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 تحديد لها وتحديد ما هو تالف، بحيث تبقى مؤقتة في برنامج المحاسبة دون أي ذكر لحالتها أو لتلفها، كما أنه لم تكن هناك إجراءات لنقل الموجودات، والتي قد تكون مؤقتة ضمن لائحة 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 المبني والمرافق والتجهيزات كعنوان أساسي في برنامج التطوير الإداري.

تطرق البرنامج إلى كيفية إدارة المبني والمرافق والتجهيزات من خلال تنظيم ووضع قواعد وقوانين إدارة المبني 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 والمراافق والتجهيزات مبنية على مسح الاحتياجات وتوثيق تفيذهما، بالإضافة إلى تقييم وضع الصيانة ووضع خطة مناسبة.

هذا الجديد الذي أتى به برنامج التطوير الإداري تُرجم في آليات عمل من شأنها الحفاظ على موارد المؤسسة وإدارة المراافق 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 المبني وتتأمين الطاقة والبيئة السليمة والأمنة لجميع المستفيدين في المؤسسة...⁽¹⁾.

فيما يتعلق بإدارة المراافق التربوية ضمن المكتبات: كان العمل في المؤسسات يقتصر على أرشفة المواد التعليمية التدريبية بناء على نظام حفظ وأرشفة تخباره 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 فإن المادة النظرية لم تكن غنية واقتصرت في معظمها على استمارات فحص للمراافق المختلفة. ولكن مع اكتساب العديد من المشاركين في برنامج التطوير الإداري لمهارات التخطيط تمت الإفادة من الطاقات الموجودة في المؤسسات لمؤسسة خطة لتطوير المراافق التربوية وتحديثها ومن ضمنها المكتبة المدرسية، وكتابة التوصيف الوظيفي

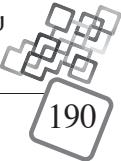
(1) من ضمن الآليات: آلية الشراء، آلية تقييم المورّدين، تعليمات حول مراقبة أعمال الصيانة لآليات النقل، تعليمات حول تنظيم العمل في المستودعات المركزية، آلية الجرد للالصول والتجهيزات والكتب والوسائل التعليمية والتربوية، آلية مراقبة التجهيزات، آلية متابعة أعمال الصيانة الصيفية.

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

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

مهارات إدارة نظم المعلومات⁽¹⁾: أكدت رسالة المبرّات على ضرورة السعي لتوظيف أحد 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 ودرّب 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.

تضمن الإطار النظري للبرنامج خمسة أبعاد لنظم المعلومات هي: «البعد الإداري⁽¹⁾، التنظيمي⁽²⁾، التقني⁽³⁾، البشري⁽⁴⁾، المالي⁽⁵⁾» وثلاثة مستويات: المستوى الاستراتيجي وهو نظام إدارة المعلومات حيث يتمحور دور الإدارة العليا، المستوى الإداري الذي يتناول أنظمة دعم إتخاذ القرارات الإدارية، ويستفيد من هذا المستوى الإدارات التنفيذية من مدراء أقسام، نظار... إلخ، والمستوى العملاي التنفيذي وهو نظام دعم ومساندة الإدارة وهو مجموعة برامج المعلوماتية التي تمكّن 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 تدريباً تطويرياً لمهارات محددة فحسب، بل شكلت المادة التدريبية تحولاً وتحولاً شاملاً في مسارات العمل الإداري وإدخال معارف ومهارات جديدة. وهو ما أثار مقاومة وعدم

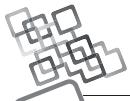
(1) البعد الإداري: يتطلّب أخذًا للقرارات المناسبة على مستوى التخطيط الإداري وشراء وتطبيق نظم المعلومات، فالمدربون هم صانوو القرار وواضعو الخطط ومحدثو طرق المعالجة الإدارية، أي أنهم باختصار القادة الذين يتولون قيادة المؤسسة نحو الهدف المرجو.

(2) البعد التنظيمي: وهنا لا بد من وضوح الهيكلية وضمان حسن سير العمل في المؤسسة عبر القنوات التنظيمية الواضحة والسهلة إلى جانب تعزيز الجانب الشفافي في ما يتعلق بمواكبة التطور من جهة والممارسات العملانية اليومية التي تكسر منطقاً تقليدياً تقليدياً 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 بالموظفيين وما يتمتعون به من مهارات وكفاءات في استخدام النظم والتدريب المستمر الذي يضمن مواكبة الحاجات والتطورات ومدى تمكّن الموظفين من استعمال واستخدام النظم ومواجهة مقاومة التغيير.

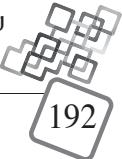
(5) البعد المالي: يتعلق بالمدى المطلوب لاستثماره والموازنة المالية التي تضمن الاستثمار الجيد وضمان العائد على الاستثمار.



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

التغيير في الأنظمة والسياسات انعكس في إدخال ERP System نظام تخطيط موارد المؤسسات، حيث تم إجراء دراسة لواقع التكنولوجي في مؤسسات المبرّات

(1) ERP System: Enterprise Resource Planning (ERP) هو موجه لخدمات مشروع ما، يأخذ بعين الاعتبار الأهداف 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 تنويعاتها (ادارة، مالية، موارد بشرية.....الخ)، بغض النظر عن تواجدها المكانى، بهدف تحسين خدمة الفئات المستهدفة وزيادة في تحسين الصورة الجامحة الشاملة لأعمال المؤسسة.



التربية، 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.... وعميمها بشكل موحد على مؤسسات المبرّات كافة، وبالتالي العمل ضمن فلسفة شبكة موحدة لتحقيق الأسس التي تم التطرق إليها في التدريب..

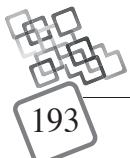
وحيث إن التدريب على وحدة مهارات إدارة نظم المعلومات تزامن مع بدء دارسة التقويم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري، فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم تحقق التوقعات في الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة نظم المعلومات. ولذلك تم اعتبار المعطيات الواردة في نتائج الدراسة بمثابة تشخيص لواقع يفترض تطويره خلال العشرية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

رابعاً : مهارات إدارة الذات والتواصل مع الآخرين

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

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

اعتمدت الجمعية في المراحل الأولى من عمرها وبشكل أساسى على التواصل الشفهي بين العاملين، الأمر الذي كان يتسبّب بشكل أو بأخر 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 أن التواصل الشفهي مع ازيد عدد الموظفين يؤدّي إلى هدر الوقت عبر الاستغراف في التفاصيل والنقاشات العقيمة القائمة على التبرير والتبرير المضاد والتوضيح والتوضيح المغاير في محاولة لإثبات صوابية رأي كلّ منا، لا أن تكامل الآراء وتتوحد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وكان هناك ضبابية في عملية التتبّيه الإداري، الذي أصبح يستند إلى استيضاخ مسبق واستخدم مصطلح استيضاخ بدل استجواب لإنسانية المصطلح، وكانت المرجعيات متداخلة، فالملعلم أو المشرف الرعائي على سبيل المثال كان يسأل من أكثر من جهة (منسق، ناظر، ناظر عام، مدير...) ..

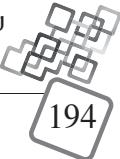
لذلك تلمست الجمعية أهمية وضع معايير واضحة لضبط العمل الاداري وضمان تواصل فعال بين جميع أفراد مجتمع المؤسسة وهو ما أكدته دراسة الاحتياجات التدريبية والوحدات التدريبية لبرنامج التطوير.

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

على صعيد إدارة الوقت⁽¹⁾: ركزت المادة النظرية التي أعطيت ضمن برنامج التطوير الإداري على كيفية اتخاذ قرارات هامة بشكل أسرع، وكيفية تقويض العمل للأخرين 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 لل الاجتماعات، لحظ فترات للتطورات خلال التخطيط اليومي، تأمين البيئة المناسبة للعمل...الخ

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

.lebanon – ICTN: International Consulting and Training Network



على صعيد **مهارات التواصل**⁽¹⁾: قدم 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 فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة.

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

(1) الإطار النظري في هذا القسم من المادة التي درّب عليها أ. رائد شرف الدين - نائب حاكم مصرف لبنان، مستعيناً بالمادة التي قدمتها الجمعية اللبنانية للعلوم الإدارية، وتم بلوغ المادة من قبل جمعية المبرّات ودرب 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 وتتضمن ما يرغب المرسل في إصاله.

(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 الرد أو الجواب على الرسالة نفسها، وتوّرّ الصفات الرئيسية للمستلم تأثيراً مهماً في استيعاب الرسالة ومدلولاته.

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

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

لكي يكون التواصل سليماً وبالتالي مؤثراً أي مؤدياً للرسالة التي نريد إيصالها للأخر فهي: مهارة الحديث⁽¹⁾، مهارة الإنصات⁽²⁾، مهارة القراءة⁽³⁾، مهارة الكتابة⁽⁴⁾.. وقد تم التعرف على العناصر المساعدة لمهاراتي الحديث والإإنصات، 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⁽⁵⁾، بالإضافة إلى شرح مفصل حول عملية التبليغ الإداري، والمرجعية الإدارية للموظفين، ومن يحق له مسألة الموظف. كذلك تم رسم سياسة موحدة في مؤسسات المبرّات سواء لأنواع التواصل الكتابي والشفهي أو لعملية التبليغ الإداري أو التحفيز.

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

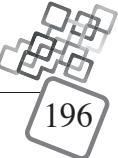
(1) مهارة الحديث: طريقة التعبير عن الآراء والأفكار ووجهات النظر شفهياً إضافة إلى استخدام نبرة صوت وتعابير وجه وحركات جسد تساهم بشكل رئيسي في تقبل الآخرين لها بغض النظر عن القيمة المعرفية التي تحتويها هذه الآراء والأفكار.

(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 جيداً إلى التغذية الراجعة الآتية من المستقبل لمعرفة ما إذا كانت رسالته قد وصلت سليمة وتم 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 والمذكرات والتعاميم والتقارير إذ تعتبر الكتابة إحدى المهام الرئيسية الملقاة على عاتق العاملين في المؤسسة وهناك أهمية حيوية يجب أن نوليها بعض التقارير والمراسلات والمذكرات فنجاح المؤسسة يتأثر بها، من هنا لا بدّ من امتلاك هذه المهارة وصقلها وإتقانه.

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



في إيصال المعلومات إلى الجهة المحددة في الوقت المحدد، وقد أدى التدريب إلى تسريع عملية المكننة التي بدأت فيها جمعية المبرّات، فتمَّ استحداث شبكة تواصل داخلية تربط الإدارة العامة للجمعية بمؤسسات المبرّات من جهة، وترتبط أقسام المؤسسة ببعضها داخلياً من جهة ثانية، وتوحيد 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 تحدد بدقة المواقع المسموح التواصل عبرها والدخول إليها.

أما على صعيد مهارات إدارة الذات⁽¹⁾ فقد غطى التدريب عناوين ثلاثة هي: «فرق العمل الفعالة»، 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 مكملة لبعضها البعض، وأن قوة الفريق تكمن في ترابط وجهات نظر الأفراد ومواهبيهم، 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، وليس 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 يُميّز 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 ودرّب عليها أ. رائد شرف الدين - نائب حاكم مصرف لبنان.

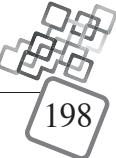
التي ساهموا في وضعها، كما يُطبّقون موهبتهم ومعرفتهم للمساعدة على إيجاد الحلول للمؤسسة. يُشاركون في القرارات ويطلبون من القائد اتخاذ القرارات، عندما لا يصل الفريق إلى حل. يَعْمَلُ الأعضاء في جوّ من الثقة ويشجّعون على طرح الأسئلة من خلال التواصل السليم والمنفتح، وينخرطون في عملية اتخاذ القرار للوصول إلى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

ساعد الإطار النظري في زيادةوعي 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، تفهم التغيير ومساعدة الأفراد على تقبّل عملية التغيير بل ودفعها إلى الأمام، إضافة إلى تمكين الفرق لأنّه يساعد على إطلاق مبادرات شخصية تتجاوز مجال عملها الطبيعي، لكن ضمن القيم والأهداف المتواافق عليها، مما يعزّز من الدافعية، لأنّه يساهم في تحقيق الذات.

كذلك تم التعرف من خلال المادة النظرية التي قدمها البرنامج على استراتيجيات تطوير القدرات الذاتية، ومنها جدول الأداء المتوازن⁽¹⁾ 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 المستفيدين؟ (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⁽¹⁾ وهو عمل جدير بأن نعطيه جزءاً من وقتنا، لأن الفرق بين من يملك رسالة ورؤى، وبين من لا يملكونها كالفرق بين من يعيش وفق أولويات محددة لتحقيق أهداف 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 رؤى ومبنية على «قوة المبادئ الإنسانية والقيم الأخلاقية». فرسالة الحياة الشخصية ستتحول إلى «الدستور» الشخصي لكل فرد وإلى المرشد أو الدليل الذي على أساسه يحدد هذا الفرد كل أهدافه وتصرّفاته وسلوكه وعلاقاته انطلاقاً من هذا الدليل، وعليه يصبح المقياس الذي نلجه إليه لنقيس أعمالنا وإنجازاتنا وسلوكنا وأفكارنا وقيمـنا الفعلية وأي شيء آخر في حياتنا. كما تم التعرف على دور القيادة الصائبة في تجنب حصول الكوارث من خلال دراسة حالة غرق سفينة التایيتـك حيث أن أخطاء على مستوى القيادة سببت 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، لكنه تطور وأصبح تأسيس الفرق يرتكز إلى معايير واضحة أهمها تنوّع مهارات الفريق، الانسجام بين أعضائه، معرفة خلفية أعضاء الفريق للتأكد من نجاح الأهداف المراد تحقيقها من تشكيل الفريق، وتمكين الفريق من خلال تقويض الصالحيـات 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 تعبّر 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 وتحتار سلوكك واتجاهاتك».

إطارها النظري ولم تبلور في ممارسات واضحة ومعتمدة، وقد عكست نتائج دراسة التقويم الذاتي من خلال قياس المهارات المرتبطة بـ«إدارة الوقت، إدارة المجتمعات، التواصل داخل المؤسسة مع الزملاء والتواصل مع المحيط (الأهل)»، «ال 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 تقواوت الممارسات الإدارية المرتبطة بإدارة الوقت لناحية ربط التخطيط بالأعمال الأساسية في الخبط 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 كله تم لحظه في الخطة الاستراتيجية العشرية الثانية للمبرّات.

وعوداً على بدء، فإنَّ المسار العلمي في تطوير الإدارة من خلال المواءمة بين المعرفة النظرية لبرنامج التطوير الإداري والتطبيق العملي يمضي في مسار متتسارع ليواكب ويستوعب كلَّ الإنجازات التي تكبر وتعاظم في رحلة لا مكابح لها ولا حدود..

