

2. واقع التكوين في مدارس الفكر الإداري

يعتبر موضوع التكوين من المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام الدارسين والباحثين في علوم شتى، وخاصة في حقل إدارة الموارد البشرية، باعتباره يمثل بعدا تنظيميا ومقوما أساسيا من مقومات الأداء والفعالية التنظيمية، ومدى ارتباطه بالحياة المهنية للمورد البشري وبطرق أدائه وإمكانية تحسين قدراته. من هذا المنطلق كان للتكوين مكانة كبيرة لدى علماء الإدارة، ويتجلى ذلك في مختلف نظريات ومدارس الفكر الإداري.

1.2. واقع التكوين في المدرسة الكلاسيكية

تعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي بعد المشاكل التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن العشرين، حيث يعد الفكر الكلاسيكي نقطة الارتكاز في بزوغ العديد من النظريات في مجال التسيير. ولقد لعبت مجموعة من العوامل والظروف دورا في ظهور أفكار المدرسة الكلاسيكية وتطورها. وتعتبر من أهم إسهامات الكلاسيك النظريات التالية:

أولاً: نظرية الإدارة العلمية

ركزت هذه النظرية دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية على مستوى الإدارة التنفيذية، فاستخدام الآلات في الإنتاج أدى إلى ظهور مشاكل كثيرة تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية، مما أثر سلبا على نوعية وجودة الإنتاج، فكان لا بد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشاكل، فقد ثبت من خلال الخبرة العملية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية، فعمليات مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال والمشاريع لا يمكن تطبيقها بطريقة عشوائية، كما أن التركيز على إنتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنفيذها بدون التدريب المستمر واستعداد الفرد للتعلم، إضافة إلى أن ضخامة المنظمات أكدت أن المدير أو صاحب المشروع لا يستطيع وحده القيام بكافة أعمال المشروع، لأنه بالتأكيد ليس بمقدوره الإلمام بكافة متطلباته الهندسية، الإدارية، المالية والمحاسبية، والبشرية. وضمن هذه الشروط وظروف العمل اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والآلات ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمنظمة والحد من الهدر والإسراف لتقليل التكاليف؛
- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام كافة السبل والأساليب لزيادة إنتاجيته.

لقد ظهرت الإدارة العلمية في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة الأمريكية تطورا في أساسها الاقتصادي، وكان هذا التطور نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة، من ذلك اتساع السوق الداخلي وزيادة أسواق التصدير وكذا توفر الموارد الطبيعية وعدد الأفراد العاملين، كما ساعدة الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا في النهضة الصناعية.

ولكن بالرغم من هذه التطورات الهامة وما صاحبها من ظروف مساعدة فقد كان التبذير وتذبذب الإنتاجية من أهم ميزات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة.

في ظل هذه الظروف ظهرت حركة الإدارة العلمية، ويعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) رائد هذه النظرية، وأول من حدد معالمها ومبادئها، كان يعمل تايلور في مصنع للصلب كعامل ثم كمرقب قبل أن يصبح كبير المهندسين، مما سمح له بالتعرف أكثر على مشاكل العمل وخاصة تلك المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية. ونظرا لمساهماته الكبيرة في هذا المجال أطلق عليه لقب "أبو الإدارة العلمية". فهذه النظرية تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل.

نشر تايلور كتابه الأول عن (إدارة المصنع) ضمنه أفكاره الخاصة في سبيل تحقيق أعلى إنتاج ممكن بأقل تكلفة مالية وبأدنى جهد بشري. ولكن الكتاب الذي جعل من تايلور رائدا للإدارة العلمية صدر عام 1911 وهو بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" *"The Principles of Scientific Management"*، حيث عرض فيه المبادئ والأسس العلمية التي استخلصها خلال سنوات عمله وإدارته لمصنع الصلب. يرى تايلور أن الإدارة يمكن أن تكون علما له قوانين ومبادئ، وليست فقط وسيلة لتحقيق الكفاءة وخفض التكاليف. ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- **تقسيم العمل والتخصص:** ترى الإدارة العلمية أن للتخصص أثرا كبيرا في زيادة الإنتاج وكفاءته، ولذلك وجب تقسيم الأعمال إلى مهام وخطوات متعددة، بحيث يتولى كل فرد مهمة محددة، الأمر

المحور الأول: التطور التاريخي للتكوين وواقعه في الفكر الإداري — الدكتور ياسر عبد الرحمان

الذي من شأنه أن يساعده في إتقانها. أي أنه من الممكن تجزئة العملية الصناعية إلى عناصر وخطوات أساسية، ثم اختيار أفضل طريقة لأداء كل خطوة منها، مع قياس الوقت اللازم لإنجازها، ومن ثم تحديد الوقت الأمثل لذلك، فتيلور يرى أن كل وظيفة لديها أفضل طريقة للقيام بها يجب اكتشافها وتطبيقها، ويطلق عليها اسم "الطريقة المثلى في الأداء" *One Best Way*. بعد ذلك يجب إجراء الرقابة للتأكد من أن كل خطوة أو مرحلة من العمل تتم في الوقت المحدد.

- دراسة الإجهاد الجسدي: الإجهاد الذي يصيب العمال نتيجة لقيامهم بحركات غير ضرورية أثناء عملهم، وذلك لأنهم يعملون بطريقة خاطئة بسبب نقص التدريب والوعي، وهو ما دفع تيلور إلى محاولة القضاء على الإجهاد الزائد، وذلك من خلال دراسة الوقت والحركة *"Time and Motion Study"*، حيث يتم تسجيل كافة الخطوات والحركات والزمن الذي يستغرقه أداء كل منها، وذلك من أجل الاحتفاظ بالحركات الضرورية والتخلص من الحركات الزائدة التي تسبب الإجهاد.

- تحديد كمية العمل وتنظيمه: أدرك تيلور أن مشكلة الإدارة مع العمال ترجع إلى عدم إدراكها لنقطة البداية الصحيحة، وهي تحديد المعدل المقبول للإنتاج، لأن الإدارة كانت تستخدم الضغط على العمال كطريقة لتوجيههم، أما الإدارة العلمية فمن شأنها إنهاء ذلك الصراع من خلال تحديد كمية الإنتاج المطلوبة ليوم عمل واحد ولكل وظيفة بطريقة علمية.

- مهام الإدارة: اقترح تيلور تحديد مهام الإدارة وواجباتها العلمية للمديرين، واعتبرها الأساس المنطقي لما يجب أن يكون عليه عمل المديرين في مختلف مراكزهم الإدارية. ومن أهم هذه المهام ما يلي:

- إحلل الطرق العلمية القائمة على التجربة والتحليل، بدلا من الطرق التقليدية التي تقوم على الخبرة المجردة والتخمين؛
- اختيار العمال على أسس موضوعية دقيقة، وتكوينهم بصورة علمية صحيحة وفق طبيعة الأعمال التي سيقومون بها؛
- العمل على تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال لتنفيذ الأعمال المطلوبة تجنباً للنزاع؛
- فصل أعمال التخطيط عن أعمال التنفيذ، كي يتسنى لكل فرد أن يقوم بواجبه بكفاءة عالية.

- نظام الأجور: وضع تاييلور طريقته في الأجور على أساس دراسة الحركة والزمن، وتحديد مستوى نموذجي للإنتاج، يضمن تشجيع العامل الكفاء وتميزه عن الأقل كفاءة، بحيث يرتفع أجر العامل تدريجياً كلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها عن حد معين في العمل، وهو ما يسمى بنظام الأجور بالقطعة. حسب هذا النظام يتم تحديد معدلين لأجر القطعة أحدهما مرتفع للعامل النشط وآخر منخفض للعامل الكسول. وهو في الوقت نفسه لا يضمن للعامل الأقل من المتوسط أي حد أدنى من الأجر (أي لن يحصل على أجر القطع التي أنتجها أياً كان عددها) وذلك في رأيه كي لا يتراخى العامل الكسول في عمله. يقوم هذا النظام على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة، فإذا زاد عدد القطع التي ينتجها العامل عن الحد المعياري خلال الفترة نفسها يتم رفع أجرة جميع القطع المنتجة.

- اعتماد الأسلوب الوظيفي: اقترح تاييلور استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري عوضاً عن الأسلوب الرأسي لكي تتحقق المرونة والسرعة في أداء الأعمال، حيث قسم تاييلور الأعمال إلى بين مجموعة من المديرين يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطة واسعة كل في حقل تخصصه، وهكذا أصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه وجعل على رأس هؤلاء المديرين منسقاً.

من خلال ما سبق؛ يتضح لنا أن نظرية الإدارة العلمية تولي عنصر التكوين كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة، نظراً للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درّب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل. كما قام تاييلور بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات، وحساب الزمن اللازم لأدائها، ليم فيما بعد تدريب الأفراد على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء ويزيد في الإنتاجية.

إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التكوين، واعتقاداً منها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تكوين الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها، حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فإن عملية التكوين الداخلي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية.

المحور الأول: التطور التاريخي للتكوين وواقعه في الفكر الإداري ————— الدكتور ياسر عبد الرحمان

الملاحظ كذلك أن نظرية الإدارة العلمية ركزت كثيرا على مبدأ الاختيار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتكوينهم بالشكل الذي يضمن إلتقانهم لوظائفهم وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة.

ثانيا: نظرية التقسيمات الإدارية

لقد اقتصرت دراسات الإدارة العلمية على معالجة العمل في الورشة الصغيرة نسبيا وكيفية رفع الكفاءة الإنتاجية فيها، إلا أنها لم تركز على النواحي التنظيمية المتعلقة بأداء الوظيفة الإدارية في المؤسسة والعلاقة القائمة بين المديرين، وعليه فقد جاءت نظرية التقسيمات الإدارية لمعالجة هذا الجانب ووضع القواعد الإدارية اللازمة للعمل التنظيمي في المؤسسة. وبالتالي يمكن القول بأن هذه النظرية اهتمت بمحورين أساسيين هما: التكوين الداخلي للتنظيم من جهة، وتحديد أهدافه والأنشطة اللازمة لتحقيقها للوصول إلى الكفاءة الإدارية من جهة أخرى (رضوان، 2021، صفحة 32).

لقد ركز هنري فايول (Henri Fayol) جلّ اهتمامه على الإدارة العليا بحكم عمله وخبرته. ويعد كتابه الإدارة العامة والصناعية أشهر ما كتب، إذ سعى من خلاله إلى وضع مبادئ إدارية ظنا منه بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات. ويمكن عرض أبرز إسهامات فايول في الحقل الإداري على النحو الآتي:

- وظائف المنظمة: يرى هنري فايول أن الأنشطة التي تمارها المنظمات ذات الطابع الصناعي، يمكن أن تصنف إلى ست مجموعات أساسية وهي: الأنشطة الفنية: وتعلق بالإنتاج والأنشطة التشغيلية الفرعية المرتبطة به؛ الأنشطة التجارية: وتهتم بالشراء والبيع والمعاملات والصفقات التجارية؛ الأنشطة المالية: تتعلق بالتعامل مع الأموال وكفية الحصول عليها وكيفية استثمارها والتصرف فيها؛ الأنشطة المحاسبية: تتعلق بدراسة التكاليف وإعداد الموازنات؛ الأنشطة المتعلقة بالتأمين: وتتضمن حماية الأفراد والممتلكات من مختلف الأخطار؛ الأنشطة الإدارية (عناصر الإدارة): وهي ممارسة التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

- الصفات الواجب توفرها في المدير: حدد فايول الصفات الإدارية الواجب توفرها في المدير من زوايا عديدة على الوجه التالي:

- صفات طبيعية (جسدية): وتشمل الصحة والقوة وغيرها؛
- صفات ذهنية: وتشمل القدرة على الفهم والإدراك والحكم الصائب والتفكير المنطقي وغيرها؛
- صفات أخلاقية: وتشمل النشاط والحزم والرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية، المبادأة والإخلاص، اللباقة وعزة النفس؛
- صفات ثقافية: وتشمل الإمام بالمسائل ذات الطابع العام غير المتصلة مباشرة بالعمل (ثقافة عامة)؛
- صفات فنية: ويقصد بها فايول الإمام بالمسائل ذات الطابع الخاص المتصلة مباشرة بالعمل؛
- الخبرة: ويكتسبها الفرد من الممارسة الفعلية للعمل.

- المبادئ الإدارية: ركز هنري فايول في كتابه على دراسة مجموعة من المبادئ الإدارية (14 مبدأ) التي اعتبر أنه ينبغي على المدير إتباعها وتطبيقها أثناء ممارسته للعملية الإدارية. هاته المبادئ هي بالترتيب كما يلي: مبدأ تقسيم العمل؛ السلطة والمسؤولية؛ النظام؛ وحدة الأمر؛ وحدة التوجيه؛ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛ المكافأة والتعويض؛ المركزية؛ تدرج السلطة؛ الترتيب؛ العدالة والمساواة؛ الاستقرار في العمل؛ المبادأة؛ التعاون.

إن المتمعن في الأفكار التي جاء بها هنري فايول يدرك بأن أعمال هذا الأخير قد ركزت على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن كل من العمال والمديرين يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب المهارات الجديدة سواء كانت فنية أو إدارية، ويتأتى ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص ومؤكدا في ذلك مقولته "الرجل المناسب في المكان المناسب".

ومعنى ذلك أنه من الضروري حسب هذه المعادلة إعداد الأفراد إعدادا جيدا وتكوينهم بما يتوافق مع الوظائف التي يشغلونها من جهة، وبما يتوافق وقدراتهم وخبراتهم من جهة أخرى. ويقر فايول أن النظام الاجتماعي الكامل إنما يتطلب أن يناسب الموظف المكان، ويدعم في نفس الوقت السياسات

المحور الأول: التطور التاريخي للتكوين وواقعه في الفكر الإداري ————— الدكتور ياسر عبد الرحمان

الرامية إلى التنمية والتطوير واكتساب المهارات الجديدة، حيث كلما كان الأفراد مكونون أكثر على أداء وظائفهم واعتمدوا على كفاءاتهم كلما نقصت التكلفة الناجمة عن سوء الأداء وتراجعته، وضياح الوقت وارتفعت نسبة الإنتاج والإنتاجية، ويرى فايول أن الأداء الجيد والإنتاجية المرتفعة مرهونان باستمرارية الإدارة في تبني سياسة التكوين.

كما أشار فايول إلى أن التكوين المستمر للأفراد يسهم في تنمية روح المبادرة والابتكار لديهم داخل بيئة العمل، مما يعني أن قدرة المنظمة على تعزيز ثقافة الابتكار والمشاركة الفعالة في العملية الإنتاجية تظل رهينة بمدى نجاحها في تزويد مواردها البشرية بالمهارات والمعارف اللازمة التي تؤهلهم للقيام بذلك بكفاءة وفعالية.

نستنتج مما سبق؛ أن هنري فايول كان واعيا بضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المنظمة ببعض الخصائص كالخبرة العلمية والقدرات الفنية والمهارات الإدارية، كما أكد على ضرورة التعليم والتطوير والتكوين المستمر.

ثالثا: النظرية البيروقراطية

يعتبر العالم الاقتصاد والسياسة الألماني *Max Weber* (1864-1920) صاحب هذه النظرية؛ التي كان يهدف من ورائها إلى وضع مجموعة من المبادئ والقواعد الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الحكومية والمنظمات كبيرة الحجم.

اهتم فير بدراسة المنظمات كبيرة الحجم، والتي كانت تُتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشاكل التنظيمية، وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه اسم النموذج البيروقراطي، واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد (*Rationality*) في اتخاذ القرارات. واقترح ويبر عدة سمات للنموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه السمات هي:

- تقسيم العمل والتخصص؛
- القواعد والتعليمات؛

- التدرج الهرمي للسلطة؛
- العقلانية والرشد؛
- التدوين الكتابي؛
- وجود نظام خدمة؛
- أهلية العاملين.

في ضوء السمات السابقة نلاحظ بوضوح أن ماكس فيبر لم يقصد بالبيروقراطية المعنى السلبي المتداول في وقتنا الحالي، أي لا يقصد الجمود والروتين والتعقيد وعدم المرونة في أداء العمل، وعلى العكس فإنه كان يقصد وجود نظام رسمي يتميز بالكفاءة العالية والرشد في التصرفات في إدارة الأنشطة والأعمال في المنظمات كبيرة الحجم، كما أن المتأمل في نموذج فيبر للإدارة البيروقراطية لا يجد شيئاً يشير إلى دلالة خاطئة في الإدارة، حيث لا أحد في الوقت المعاصر يرفض أن تكون في منظمته أهداف واضحة، تدرجاً في السلطة، تعليمات وإرشادات رسمية للعمل، وكفاءة في الأداء.

لم يهمل ماكس فيبر في نظريته الفرد باعتباره من أهم عوامل نجاح المؤسسة، إذ يتمتع الأفراد في التنظيم البيروقراطي باحترام وعناية مصدرها قواعد ترتيب الموظف وبالتالي فإنهم (الأفراد) يستمدون قيمتهم الاجتماعية من عملهم، وتزيد هذه القيمة لدى حاملي الشهادات العلمية. وفيما يخص الامتيازات المقدمة فيحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة، ويتقاضى راتباً محدداً كما يحصل على معاش ثابت عند التقاعد. وتتملي طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، ويخضع في ذلك إلى رقابة وإشراف المستويات العليا، ومن ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقى في السلم الوظيفي وفقاً للقواعد التي يحددها التنظيم.

من خلال خصائص وسميات النظرية البيروقراطية، يتضح لنا من مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتنمية الموارد البشرية كمطلب أساسي وضروري من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، ففي المبدأ القائل بتخصيص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية، يتم تدريب الأفراد عليها، الأمر الذي يساهم في تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية الفردية.

المحور الأول: التطور التاريخي للتكوين وواقعه في الفكر الإداري ————— الدكتور ياسر عبد الرحمان

إضافة إلى ذلك، يعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدؤها على أن التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، إذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادرا على أداء وظيفة ما، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد، ضف إلى ذلك المكانة التي يمنحها الفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية وخبرته.