

3. واقع التكوين في المدرسة الحديثة

سنتناول في هذا العنصر واقع نشاط التكوين في بعض النظريات المنتمية إلى المدرسة الحديثة، حيث سنسلط الضوء على ثلاث نظريات فقط وهي:

أولاً: نظرية الإدارة بالأهداف

تعد فلسفة الإدارة بالأهداف (MBO) من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل الأكاديميين والتطبيقات. ويعتبر المفكر بيتر دراكر (Peter Drucker) أول من نادى بهذه الفلسفة في كتابه الشهير (The Practice of Management) سنة 1954، فقد هيا دراكر المسرح لهذه الفلسفة، من خلال اقتراحه أن تشكل الأهداف وسيلة لمنهج تنظيمي للإدارة والتوجيه في المنظمة، وعلى الآخرين أن يطوروا هذا النظام، ويجعلوا من إمكان تطبيقه حقيقة واقعة.

يرى بيتر دراكر أن الإدارة بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، وأنها أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها. تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على مبدئين رئيسيين هما:

- مبدأ المشاركة: ملخص هذا المبدأ أن المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين ضرورية في تحديد أهداف المنظمة، والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديد لها على النحو يساعد على اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقييم المناسبة. كما أن المشاركة تؤدي إلى نتائج غاية في الأهمية للعمل الإداري، ومن أهم هذه النتائج: الشعور بالالتزام والحماس؛ الشعور بتحمل المسؤولية؛ ورفع الروح المعنوية لدى العاملين؛
- مبدأ تحقيق الأهداف: ويتلخص هذا المبدأ في أن الإدارة بالأهداف تقوم أساساً على وضع أهداف المنظمة على شكل النتائج المرجو تحقيقها، حيث أن الأهداف تحدد النتائج فوضوح هذه الأهداف لجميع العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى تحقيقها بشكل أفضل، مع تحديد أنسب الوسائل الممكنة لقياس مدى التقدم نحو بلوغ الأهداف المسطرة.

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

ولكي تتمكن المنظمة من تطبيق الإدارة بالأهداف بالفعالية المطلوبة لا بد عليها من تحديد الأهداف تحديدا دقيقا، وضرورة التنسيق بين الأهداف الخاصة والعامة، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة، وتكوين كل من المديرين والعاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وترويج مفهوم المصلحة المتبادلة للمنظمة والأفراد، وإمداد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفعهم لبذل مزيد من الجهود لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية (ميلاط، 2007، صفحة 69).

من خلال الإشارة إلى مضمون فلسفة الإدارة بالأهداف نستنتج أن هذه النظرية يمكنها تحقيق العديد من المزايا من بينها الزيادة في الإنتاجية، الانسجام في العلاقات وتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين، وزيادة الروح المعنوية لديهم، لذلك فهي تولي عناية فائقة للمورد البشري الفعال وتعتبره من المقومات الأساسية للإدارة الناجحة من خلال النظر إليه على أنه شريك وليس أجير، لذلك تسعى دائما لاستثمار قدرات ومعارف كل فرد عن طريق سلسلة من العمليات التي تشمل التكوين والتعلم وتنمية الموارد البشرية من أجل الارتقاء بالعنصر البشري وتطوير الممارسات الإدارية لتحقيق الفعالية التنظيمية، كما تنص هذه النظرية على أن الموارد البشرية لا يمكن إدارتهم ولكن يمكن قيادتهم.

ثانيا: مدخل إدارة الجودة الشاملة

تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساسية لنموذج متطور في علم الإدارة، إذ يتيح للمنظمات مواكبة التطورات والتغيرات في بيئتها والإحاطة بكافة المستجدات العلمية والتقنية من أجل التكيف معها وفق أحدث الأساليب والطرق، حيث أدى ظهور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات إلى تغيير نظرة العاملين نحو طبيعة العمل وإتقانه وتجويده، سعيا إلى تحقيق الجودة في كل الأنشطة والعمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز والجودة.

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج إداري لتطوير أداء المنظمة والعاملين بهدف تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر في جميع عمليات المنظمة.

ويتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم، وهي:

- التزام الإدارة العليا بالجودة؛
- التركيز على الزبون؛
- التحسين المستمر؛
- مشاركة العاملين؛
- التعليم والتدريب؛
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

تتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير، ويرجع اهتمام نموذج إدارة الجودة الشاملة بالتدريب والتعلم انطلاقاً من كونه ينظر للأفراد داخل المؤسسة على أنهم ليسوا مجرد أيدي عاملة، بل هم العيون التي ترى المشكلات وتكتشفها والعقول التي تفكر لإيجاد الحلول لهذه المشكلات.

أما التدريب لتحسين الجودة فيتضمن برامج متعلقة بتحسين العمليات مثل مهارات بناء فرق العمل والاتصالات والمهارات الفنية والتقنية للعمليات، إضافة إلى مهارات حل المشاكل وصنع القرارات وسيطرة العمليات الإحصائية (الأدوات والتقنيات الإحصائية) ...الخ. حيث أكد (Deming, 1981) على أهمية التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق التحسين المستمر، حيث ألح كثيراً على مسألة تدريب ورسكلة جميع الموظفين بالمنظمة من أجل تحقيق الجودة.

تجدر الإشارة إلى أنّ عملية التكوين والتعليم يجب أن تستند على أسس علمية قادرة على تحسين مستوى أداء الفرد. فالتكوين يجب أن يكون شاملاً لجميع العاملين في المنظمة دون استثناء، ولو لمجرد إعطائهم صورة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما يجب أن يكون عملية مستمرة نظراً لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس فكرة التحسين المستمر والتغيير الذي لا ينتهي عند حد معين، ومن هنا لا بد من التدريب باستمرار. كما أنّ التدريب ليس عملية عشوائية بل هو عبارة عن خطة أو برنامج عقلائي ينطلق من تشخيص الوضع الراهن وتحديد الاحتياجات التكوينية ثم وضع البرامج اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات، ثم تحديد الجهات التي تتولى التكوين، هل هي من داخل المنظمة أم من خارجها؟ ثم الشروع في عملية التكوين.

ثالثاً: مدخل رأس المال البشري

ازداد إدراك المنظمات للأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية مما دعاها إلى تبني وجهة نظر استثمارية تجاهها، فلم يعد هناك أدنى شك في أن المنظمة ستكون في حاجة إلى مزيد من الاستثمارات لتنمية أفرادها، لكي تزيد من قدراتها التنافسية؛ فأصبحت الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية.

عرفت بداية الستينات من القرن الماضي ظهور نظرية الرأسمال البشري بعد أعمال كل من شولتز وبيكر (Becker & schultz)، والذان انطلقا من فكرة أن الرأسمال المادي سيعرف نموه توقفاً على المدى الطويل، وبالتالي فتفسير تضاعف الإيرادات على مستوى المنظمات مرده الموارد البشرية التي تساهم في ذلك بما تمتلكه من قدرات ذهنية ومهارات. ويمكن الإشارة باختصار إلى إسهامات كل منهما على النحو الآتي:

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل، وهذا بعد أن لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية واهتمامهم بالمكونات المادية لرأس المال على أنها السبب الرئيسي في خلق القيمة، إذ أنه حول الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى غير المادية وهي الرأسمال البشري؛ وقد سجل شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم بها التعامل مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء الرأسمال البشري، والذي يعتبر المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يحتزنه من طاقات جسمية وذهنية، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

وركزت نظرية رأس المال البشري على عملية التعليم باعتبارها استثماراً لازماً لتنمية الموارد البشرية، حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة، وتعد محددات أساسية لما تحققه المنظمة من أرباح. ويؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة، حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات، وكذا يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم. وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على الفروض الآتية:

- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد.

أما بيكر فركز من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، وقد اهتم بيكر بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري.

وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية، فرق بيكر بين التدريب العام والتدريب المتخصص، وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطا قويا بتكاليف التدريب العام؛ أما التدريب المتخصص، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف، ويرجع هذا إلى أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائدا مرتفعا نظرا للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد، وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظا على أفرادها.