

الباب الثالث

الاستثمار البشري

(تدريب القوى البشرية وتنميتها)

مدخل:

في ممارساتنا الحياتية، لا شيء يتم بمعزل عن (الإدارة) وتجلياتها، من الأسرة الصغيرة إلى الدولة بمختلف تفرعاتها، ويتراوح مؤشر نتائج هذه الممارسات الإدارية عبر دائرة الحياة صعوداً إلى نجاح باهر يصل لدرجة الإبداع، أو يتدنى إلى فشل ذريع يبلغ حد الكارثة، وربما تتم هذه الممارسات بقصد وتكئ على علوم الإدارة الحديثة والتدريب عليها، أو تأتي عفوية عبر تجارب الفرد الشخصية وخصائصه الطبيعية.

وهنا، وأنا أتناول واحداً من الأفرع التي توليها الأدبيات الإدارية أهمية بالغة، إذ لا يتم دونه نجاح، لا في الإدارة كعلم ولا في الحياة كممارسة، وهو الاستثمار البشري، آثرت أن أضيء هذا الجانب من خلال تجربة أمة رائدة جعلت منه واقعاً معيشاً ينبض بالحياة وبيث الأمل في نفوس أمم أخرى ربما يقعدها وقوفها في الصفوف الخلفية في السباق الحضاري والتنافس المحتدم، مع دول ارتقت سلم الصناعة والرقمي المجتمعي ووصلت بمجتمعاتها إلى مرحلة الرفاهية عبر تسخير مقدرات أفرادها وسبرها غوار المعرفة والتكنولوجيا الحديثة وتوجيهها نحو خدمة مجتمعاتها الإنسانية جمعاء، ولعله من الإنصاف الاعتراف بأن هذه المجتمعات نجحت لأنها سخرت إمكانات الإنسان وفجرت طاقته وذاته المبدعة.

بعض هذه المجتمعات نجح في تحييد عامل الموارد الاقتصادية بصورة كلية في عملية التطوير والارتقاء بأفراد المجتمع، ليس إغفالاً لدور هذا العامل في التطور والتقدم، ولكن لغياب هذا العامل في بيئتها.

لقد نجحت هذه المجتمعات في وضع الإنسان الفرد في سياقه الصحيح عبر الارتقاء بعقله إلى مصاف سامية، وتسخير هذا العقل وإطلاق العنان له ليبدع وابتكر، ويؤكد أن رأس التنمية والتقدم لكل مجتمع على كوكبنا هو الإنسان ذلك المجهول.

وعندما نتحدث عن هذه الأمم لا بد أن نضع على أعلى سلمها النموذج الياباني الذي آثرت أن يكون تمهيداً لهذا الباب، لأنه النموذج الذي ضرب لنا المثل وقدم لنا القدوة بأن الإنسان هو أسُّ التقدم وأساسه إذا ما تم سبر أغواره عبر العلم والتدريب، وقبل ذلك كله عبر الإيمان بأنه الأحق بخلافة الله في أرضه، ولما يمنحه هذا النموذج للإنسان أينما كان موقعه بأنه قادر على أن يجعل من (غير الممكن) ممكناً متى ما صحَّ منه العزم واستنفر كل قواه الكامنة.

لقد جردت الطبيعة اليابان من ثروات الأرض وحبته الإنسان، ذلك المورد الخلاق، فكان بحق بداية النجاح وحامل المشعل وقائد الركب.

لقد حلقت اليابان عالياً بجناحين نشرتهما فوق كوكبنا كله، وهما العلم الذي صقلته بالتدريب، والأخلاق وركيزتها الأمانة والإخلاص، مؤكدةً أن الثروة البشرية هي المورد الأساس والرقم الأول في كل تنمية وكل تقدم.

تقول المثلوجيا اليابانية إن الياباني ابن بيئته الذي رضع مَثَلها وأخلاقها، وهما الإخلاص والعمل، وهما سر نجاح التجربة اليابانية، فالعلم لا بد له من أخلاق توجهه وتهديه وإلا أضحى مطية للشيطان يقودها إلى حيث الخراب والدمار.

لقد أكدت التجربة اليابانية أن الإنسان هو مرتكز التنمية وسر تطورها.. فالإنسان الياباني ثمرة تلك البذرة التي روتها العبقرية اليابانية المضمعة بأخلاقيات العمل والإخلاص والتفاني.

اجتمعت آراء اليابانيين على أن نظام التعليم الياباني هو سر تقدم اليابان ومصدر نجاحها، هذا النجاح تحقق في ظل وضع تعليمي ارتكز عليه البناء الياباني.. ووضع قانوناً أتاح التعليم وجعله كالهواء والماء.

وبزغت العبقريّة اليابانية في الإدارة اليابانية الخلاقة التي كانت فاعلاً قوياً في الرقي الحضاري لتلك الأمة، فهي التي دفعت العالم المتحضر بكل إمكاناته الهائلة إلى إعادة صياغة مبادئه ونظرياته الإدارية وفقاً لها، جاعلاً من علاقات العمل الإنسانية محوراً لهذه الإدارة.

إلغاء الوقت، كان ابتداءً يابانياً خالصاً، فليس للعمل عندهم وقت محدد، بل أجر على كل ساعة عمل، وهكذا استغرقهم العمل حتى أنساهم الوقت، وأحسن ما يمكن أن يطلق على الياباني أن يقال إنه "إنسان عامل"، وهذا سر من أسرار تفوقهم.

ربما لا يتاح للمرء أن يحيط بكل المعارف، لكنه يجب أن يحيط بكل ما يتصل بعمله، ولن يتأتى له ذلك إلا عن طريق التدريب المستمر والمعرفة المستمرة، فالتدريب بأشكاله المتعددة يكسب الإنسان القدرة المعرفية والجرعات التدريبية، حيث لا تفيد إذا تلقاها بشكل شفوي أو نظري، لذا جاءت فكرة التدريب على رأس العمل أو في أثناء العمل لتغطي تلك الفجوة الناجمة عن قصور مناهجنا التدريبية.

النموذج الياباني؛

تعرضت اليابان لأسوأ هزيمة عسكرية في التاريخ الحديث، ونهضت من ركام الخراب والدمار الذي خلّفته تلك الحرب، وما أحدثته القنابل الذرية من آلام ومأس واحدة من أرقى الأمم الحضارية التي شهدتها التاريخ، واستطاع الشعب الياباني أن يجعل من مرارة ماضيه منصة انطلاق لمستقبله، ليصنع في فترة زمنية محدودة لا تتجاوز الأربعين عاماً (١٩٤٥ - ١٩٨٥) ما عجزت عن صنعه أمم في مئات السنين.

إن طبيعة اليابان تفتقر إلى مصادر الثروة الطبيعية، ولكنها في الوقت نفسه غنية بثروة بشرية جعلت منها القوة الاقتصادية الثانية في العالم الرأسمالي، وكان السبب الرئيس لهذا النجاح الباهر الذي حققته هو استثمار ثروتها البشرية أعظم ما يكون الاستثمار.

هذا الشعب الذي دُمّر نهائياً بعد الحرب العالمية الثانية هو الذي أصبح دخل الفرد فيه أعلى دخل في العالم، وهو الشعب الذي غزا العالم كله بالصناعات اليابانية، فلا يخلو بيت في العالم من منتج ياباني يحمل عبارة (صنع في اليابان)، وهو الشعب الذي يقتل الفرد فيه نفسه حينما يشعر

أنه قد أساء إلى وطنه أو أخل بواجبه. وهو شعب يرى أن التعليم أساس النجاح، وتبذل الحكومة أموالها في التدريب لأفراد الشركات، حيث إن نجاح المتدربين هو نجاح للاستثمار في الإنسان، فالأموال التي تنفق على التدريب ستعود بنجاح على المؤسسات، ومن ثمَّ نجاح وتقدم اليابان.

اليابان وتجربة التطوير

حققت اليابان بحق قفزات سريعة في نموها الاقتصادي في زمن قياسي، إذ كان في نهاية القرن التاسع عشر دولة فقيرة، وأنجزت نهضة شاملة انتظمت في مختلف مناحي حياتها الاجتماعية والاقتصادية، وأصبحت تحتل موقعاً مرموقاً في الاقتصاد الدولي، ولهذا فليس من الغريب أن يتحدث بعض الناس عن (النموذج الياباني) أو (المعجزة اليابانية)، ذلك أن هذا التطور السريع والشامل لا بد أن يكون برهان تجربة رائدة في ميدان التطور والنمو تميزت بها اليابان عن غيرها من الدول المتطورة.

لا شك أن ارتفاع الإنتاجية يُعدُّ في عالم اليوم أحد أهم جوانب عملية التطور والنمو بتفاصيلها كافة، بل إن السباق بين دول العالم في مضمار التطور هو في الأساس سباق حول ارتفاع الإنتاجية، ويبدو من استعراض التجربة اليابانية أن ارتفاع الإنتاجية رهين وإلى حد بعيد، بكيفية الاستفادة من آخر منجزات العلم والتكنولوجيا وإمكانية تكييفها واستثمارها حسب واقع البيئة الاجتماعية ومتطلبات النمو، بخاصة تلك الجوانب المتعلقة بالبحث وبراءات الاختراع والوثائق العلمية، وتراخيص الإنتاج.

والجانب المثير الذي يمكن أن يثري التجارب العلمية الإدارية، وينسحب على بلدان أخرى هو انطلاق المؤسسة الاقتصادية اليابانية في إدارتها وأسلوب تعاملها مع العاملين فيها، من القيم والتقاليد السائدة لدى المجتمع الياباني، لا نعي بذلك بالطبع، محاولة تقليد هذا النهج تقليداً جامداً، رغم اشتراك شعوب العالم كافة في بعض الأخلاق والقيم، بل ما نقصده هو ضرورة انطلاق نهج التعامل مع العاملين من القيم والتقاليد الإسلامية الأصيلة التي تحكم العائلة الإسلامية والمجتمع المسلم بشكل عام، خاصة فيما يتعلق بالتشاور والمشاركة المستمرة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها فيما يخص النشاطات الاجتماعية التي تضيء روح التكافل والتضامن والألفة بين العاملين في المؤسسة، وتؤدي إلى استقرار العاملين وارتباطهم بالمؤسسة وولائهم لها واعتماد الأقدمية وتراكم الخبرات مع المقدرة على الابتكار معياراً لتقويم العاملين في المؤسسة.

الإنسان إذن هو محور عملية النمو والتطور وأداتها الرئيسية، وأن كيفية التأثير في سلوك الأفراد باتجاه تحقيق الانضباط الجماعي، وحب العمل، وإطاعة النظام والشعور الذاتي بالمسؤولية هي الإدارة الأكثر فعالية في الإسراع بالتطور الاقتصادي والاجتماعي.

ويبدو من تجربة اليابان أن للتربية الاجتماعية بعناصرها كافة، ابتداء من العائلة ومروراً بالمؤسسات التعليمية والإعلامية دوراً مؤثراً في سلوك الأفراد عندما تنطلق هذه التربية من تراث الأمة وقيمها الاجتماعية.

ولعل المسألة اللافتة للنظر عند دراسة التجربة اليابانية هي أن الديناميكية والتكيف السريع في أسلوب التطور والجرأة في التغيير نحو الأفضل، هي من عوامل التطور الياباني، فاليابانيون ينفذون ما يخترعون من دون تردد، ويُسَخِّرون مختلف جوانب البحث للتصدي فوراً لأي مشكلة تعترض طريقهم، ويشارك المعنيون كافة في دراستها ومعالجتها، وهم في تواصل لا ينقطع مع البحث والابتكار والتجديد في مرافق الحياة كافة، هذه الديناميكية والتجديد يأخذان مدهما في مختلف جوانب الإنتاج والإدارة والتسويق والعلاقات الخارجية، وهما أداة لكسب رهان التطور السريع.

عوامل تقدم اليابان :

يقول المثل الياباني: "إن الشجرة لا تستمد قوتها إلا من قوة بذورها"، وهو السر الذي يقول اليابانيون عنه هذه المعجزة اليابانية، فالبذور القوية هي العوامل التي ارتقت بهذا الشعب إلى مصاف الشعوب المتقدمة، بعد أن كان يتذيل حتى الشعوب المتأخرة، فما العوامل التي قادت هذا الشعب إلى هذه المكانة المتقدمة؟ وما هذه البذور القوية التي أضحت شجرة سامقة يتمتع بثمارها العالم كله؟

التعليم :

كل الذين حاولوا أن يكتشفوا سر المعجزة اليابانية.. أو الظاهرة اليابانية أو التجربة اليابانية اختلفت آراؤهم حول أسباب التفوق وسر المعجزة، سبب واحد اتفقوا عليه بالإجماع، واعترفوا جميعاً بأنه أحد أسباب المعجزة، ربما لا يكون السبب الوحيد أو العامل الوحيد، لكنه بالتأكيد حتمي بإجماع كل من حاول أن يبحث أو يعرف أو يحلل أسباب التفوق الياباني .. إنه التعليم بداية من دور الحضارة حتى الجامعات.

من الناحية الشكلية لا يختلف التعليم في اليابان من حيث سنواته عن التعليم في بلداننا العربية.. السنوات الست الأولى يقضيها التلاميذ في المرحلة الابتدائية، تليها المرحلة الإعدادية مدة ثلاث سنوات، ثم المرحلة الثانوية مدة ثلاث سنوات، والمرحلة الجامعية عندهم أربع سنوات أي أن السلم التعليمي (٦-٣-٣-٤).

وعندما دخلت اليابان مرحلة التحديث أنشأت الحكومة نظاماً تعليمياً متكاملاً من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية، وذلك من أجل تعزيز تنمية الصناعة. وقد أعلن هذا النظام التعليمي ونشر في عام ١٨٧٢م، وجاء في الإعلان:

نحن نتطلع إلى وقت لا يوجد فيه أمية في أي منزل أو في أي دار، ولأول مرة في اليابان أنشئ نظام للتعليم الإلزامي، وفي ١٩٠٠ فرض على الأطفال أن يبدأوا السنوات الأربع للتعليم الإلزامي من سن السادسة، وفي هذه السنة بلغت نسبة حضور الأطفال إلى المدرسة تسعين في المائة، وفي عام ١٩٠٧، عندما امتد التعليم الإلزامي إلى ست سنوات بلغت نسبة الأطفال الذين يتلقون تعليماً إلزامياً نحو ٩٩ في المائة.

هذه هي بعض الحقائق الأساسية عن التعليم في اليابان، ومن الناحية الشكلية ليس هناك اختلاف واضح بين اليابان وغيرها من الدول، وإذا كان الأمر كذلك، فمن أين يأتي التمييز والاختلاف؟

في عام ١٩٧٠ أجري اختبار في العلوم للأطفال البالغين عشرة أعوام والأطفال البالغين أربعة عشر عاماً في تسع عشرة دولة، وفي هذه الاختبارات أظهر الأطفال اليابانيون تفوقاً ملحوظاً على زملائهم من الدول الأخرى.

هذه الإنجازات الباهرة وراؤها بالطبع عوامل وأسباب، جميع المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في اليابان مجهزة بمعامل ومختبرات على درجة عالية جداً من الكفاءة، فضلاً عن أن ٩٣٪ من مدرسي العلوم في هاتين المرحلتين تلقوا تعليمهم في الجامعات التخصصية، وهذا رقم قياسي لا يوجد في أي دولة أخرى في جميع أنحاء العالم. ومن اللافت للنظر أن الأطفال الأمريكيين جاءوا في المرتبة الخامسة عشرة من بين أطفال تسع عشرة دولة أجريت لهم هذه الاختبارات.

وربما من أسباب تفوق الطفل الياباني عن غيره أن العام الدراسي في اليابان ٢٤٠ يوماً، بينما في دولة مثل الولايات المتحدة لا يزيد على ١٨٠ يوماً، وقد نصّ قانون التعليم على أن مدة العام الدراسي ٤٠ أسبوعاً.

لا أمية في اليابان:

ومن العوامل التي ساعدت على ارتفاع مستوى التعليم في اليابان أن نسبة الأمية منعدمة تماماً، بينما توجد حتى الآن في الولايات المتحدة نسبة أمية، وتضطر القوات المسلحة الأمريكية إلى رفض تجنيد بعض الشباب سنوياً لعدم قدرتهم على القراءة والكتابة.

وإذا عدنا إلى مراحل الدراسة الأولى، نجد أن التلاميذ اليابانيين لا يكتفون بطول العام الدراسي وطول ساعات اليوم الدراسي، وإنما يلتحق أكثر من نصفهم بمدارس تكميلية يذهبون إليها بعد انتهاء اليوم الدراسي، ومعظم هذه المدارس تركز جهودها على الارتقاء بمستوى ذكاء التلاميذ ومساعدتهم على اجتياز الدخول التي تجربها المدارس في بداية كل مرحلة من مراحل التعليم.

وعندما يفشل الطالب في الالتحاق بالمدرسة أو المعهد الذي يرغبه فإنه يصر عادة على إعادة السنة الدراسية مرة أخرى.

ولكي تضمن الحكومة اليابانية توافر المصادر المالية الكافية لتغطية نفقات التعليم في جميع المناطق والمحافظات والجزر المنعزلة، فإنها تقدم دعماً مالياً سنوياً لهذه المناطق يخصص لنفقات التعليم، فضلاً عن أن المحافظات اليابانية تخصص أساساً جانباً لا بأس به من ميزانيتها المحلية للتعليم، ويلاحظ أن المناطق الغنية نسبياً مثل طوكيو تخصص ١٨٪ من ميزانيتها المحلية للتعليم الابتدائي بمفرده، بينما في بعض المناطق الفقيرة نسبياً مثل محافظة أموري في الشمال فإن الحكومة اليابانية تقدم دعماً قدره ٣٣٪ من إجمالي ميزانية التعليم الابتدائي في هذه المحافظة.

إن الاهتمام بالطفل في اليابان كبير جداً، يبدأ من المنزل، هناك مَثَلٌ في اليابان يقول "إن ما يتعلمه الطفل في الثلاث سنوات الأولى من حياته يظل معه حتى عندما يبلغ مائة عام"، ومن هنا كان الاهتمام بالطفل، فلا بد من تعليمه وتعييده احترام الكبير، ففي اللغة اليابانية هناك كلمات كثيرة يتحدث بها الطفل عن الأكبر منه تدل على توقير الكبير، ويعاقب الطفل إن لم يلتزم بهذه التعبيرات، وهذه الكلمات ليس لها مقابل في اللغات الأجنبية الأخرى مثل الفرنسية والإنجليزية، ويستمر هذا الاحترام مع الطفل حتى يكبر ويعمل، وعليه أيضاً أن يحترم رئيسه في العمل أو حتى من سبقه في العمل بعام أو عامين، وأن يخاطبه بالطريقة نفسها والاحترام ذاته.

كذلك فإن الأمانة والشرف وحب الوطن هي أمور لا بد أن يتعلمها الطفل الياباني في المنزل أولاً، فيجب أن يتحدث عن الأمانة والشرف والوطن بأقصى درجات الاحترام، وهي موضوعات غير قابلة للنقاش، ويأتي دور المدرسة بعد ذلك في تأكيد هذه المعاني والاهتمام بها.

وعلى الرغم من تأثر اليابان بتكنولوجيا الغرب والتكنولوجيا الأمريكية، إلا أنها أخذت هذه التكنولوجيا وطورتها وتفوقت عليها، ولم تسمح للعادات والتصرفات الغربية أن تغزو قيمها وأخلاقها وطرق تربية الطفل الياباني، فما زالت التربية اليابانية لها طابعها المميز ولم تتأثر بهذه التيارات.

التلفزيون والتعليم:

لم يبدأ الإرسال التلفزيوني في بث برامج تعليمية في اليابان إلا في عام ١٩٥٩م، ولكن بحلول عام ١٩٧٧ أصبحت شبكة التلفزيون الحكومية تخصص ٥٢ ساعة أسبوعياً للبرامج التعليمية والثقافية.

ويقوم التلفزيون الياباني حالياً ببث ٩٦ برنامجاً تعليمياً في الأسبوع، وتعرض هذه البرامج على التلاميذ والطلاب في قاعاتهم الدراسية، لا تخلو حجرة دراسية في اليابان من وجود جهاز تلفزيون من التاسعة صباحاً حتى الثانية عشرة والربع ظهراً، ومن الواحدة ظهراً حتى الثالثة والربع من بعد الظهر، وتعرض هذه البرامج من يوم الإثنين حتى يوم الجمعة من كل أسبوع، وفي يوم السبت يبدأ التلفزيون في بث البرامج التعليمية من الثانية عشرة ظهراً، كما يخصص التلفزيون الياباني بعض البرامج التعليمية للتلاميذ المعوقين لمساعدتهم بجانب المدرسة بالطبع على الحفاظ على مستوى معين من التحصيل.

جامعة الهواء:

ابتكرت اليابان وسيلة جديدة للتعليم العالي، فقد أصبح من الممكن الآن مشاهدة بعض البرامج التلفزيونية أو الاستماع إلى بعض البرامج الإذاعية، وفي النهاية يمكن الحصول على درجة الليسانس في الآداب، هذه هي فكرة جامعة الهواء، ونظراً لجديده وأهمية هذه الفكرة فقد عرضت على البرلمان الياباني وتمت الموافقة عليها، وصدر قانون بشأنها، ويهدف هذا القانون الجديد إلى جعل التعليم الجامعي متاحاً لجميع أفراد الشعب، خاصة الطبقة العاملة وربات البيوت وكل الذين يجدون صعوبة في الحضور بانتظام إلى الجامعات.

بدأت هذه الفكرة تطرح للبحث في بداية السبعينيات، ثم تقرر بالفعل في عام ١٩٨٤، وأصبح من حق أي فرد أن يسجل اسمه في جامعة الهواء، وقد لاقت هذه الفكرة ترحيباً شعبياً كبيراً على أساس أنها ستفتح بلا شك آفاقاً جديدة للتعليم العالي في اليابان.

وبصفة مبدئية تقرر فتح الباب لتسجيل أسماء عشرة آلاف طالب في هذه الجامعة، وتؤكد الدراسات التخطيطية وبحلول عام ١٩٩٦ وبمساعدة القمر الصناعي للبيث الإذاعي وصلت إذاعات وبرامج هذه الجامعة إلى ٨٠٪ تقريباً من أنحاء البلاد، ويستطيع أي شخص حاصل على شهادة إتمام المرحلة الثانوية أن يقيد اسمه في هذه الجامعة، ويتلقى الطلاب مناهج التعليم من خلال ثلاث طرق، وهي الإذاعات ومراكز الدراسة المحلية وأجهزة التعليم لاستخدامها في المنزل، ويتولى الدراسة في جامعة الهواء نحو ٣٠٠ أستاذ من الجامعات المحلية والعامة والخاصة، يعملون في هذه الجامعات كأساتذة زائرين.

وتؤكد وزارة التعليم أنه حتى أولئك الذين لا يهتمون بالحصول على درجة الليسانس يمكنهم الاستماع إلى المحاضرات التي تروقهم في الإذاعة أو التلفزيون لزيادة حصيلتهم الثقافية دون أن يسجلوا أسماءهم رسمياً.

وكالعادة عند طرح أي فكرة جديدة، أجرت وزارة التعليم استطلاعاً للرأي عن جامعة الهواء، وقد أشارت نتائج الاستطلاع إلى أن ٤٥٪ ممن بلغوا الثامنة عشرة فما فوق يودون الاستماع إلى محاضرات جامعة الهواء، كما أشارت نتائج الاستطلاع أيضاً إلى أن نسبة كبيرة من المتقدمين في السن وربات البيوت وبعض الفئات الأخرى يرحبون بفكرة جامعة الهواء على أساس أنها تتيح أمامهم فرصة للتعليم مدى الحياة، ومن أعظم مزايا هذه الجامعة أنها تفتح أبوابها أمام ربات البيوت والأشخاص متوسطي العمر، الذين يجدون صعوبة في استكمال تعليمهم العالي بسبب ظروف عملهم.

ونظراً للتساؤلات التي أثارت بشأن تقدير المجتمع لدرجة الليسانس التي تمنحها الجامعة.. كما أن الشركات لم تقرر عند بداية فتح هذه الجامعة كيفية تعاملها مع خريجي هذه الجامعة.. وقد حسمت وزارة التعليم هذه القضية بقولها إن جامعة الهواء معتمدة تماماً ومعترف بها بمقتضى قانون التعليم الدراسي، وأضافت الوزارة أنها تأمل وتتوقع أن تعامل الشركات خريجي جامعة الهواء المعاملة نفسها التي يتلقاها خريجو الجامعات الأخرى.

لقد أصبح التعليم في اليابان ضرورة من ضروريات الحياة، فقد تحرم الأسر نفسها في سبيل إتاحة فرصة تعليم لأبنائها أو الاستفادة من الدروس الخاصة، وعلى الرغم من ازدحام المساكن الشديد، يخصص للأطفال المكان الكافي لتأدية واجباتهم المدرسية، كما تتابعهم الأم حتى تتأكد من أنهم قاموا بها وأنجزوا مهامهم المدرسية الأخرى.

وبمجرد قبول الطلبة في المدرسة يتحاشى اليابانيون أي محاولة لإثارة روح المنافسة الصريحة بينهم أو المباهاة بالفروق في القدرات بينهم. كما أنه في واقع الأمر لا يرسب أحد تقريباً، بيد أن امتحانات القبول الصارمة هي التي تُعدُّ نقطة تحول رئيسة تمثل أشد أنواع المنافسة شراسة، وتلقي بظلالها مقدماً على مستقبل الطالب فتعرضه لضغوط قاسية في أثناء فترة الدراسة بأسرها، ولا تتركس معظم جهود المدرسة الثانوية في عملية التعليم في حد ذاتها، بل تتجه إلى إعداد الطالب وتأهيله للنجاح في امتحان القبول بالمرحلة الجامعية. وعلى أي حال فإن التعليم يُعدُّ بصورة عامة من نقاط اليابان القوية ومن الدعامات الأساسية بالنسبة لتركيبها الاجتماعي على الرغم من مشاكل الجامعات.

اهتمام اليابان بالبحوث العلمية :

تحتل اليابان المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة مباشرة في حجم ما تنفقه على البحوث العلمية. وقد أشار استطلاع إلى أن ثلاثة أرباع إجمالي النفقات على هذه البحوث يتحملها القطاع الخاص، وتركزت معظم الأبحاث على علوم الحياة والعلوم الطبيعية. والمعروف أنه يوجد في اليابان ٦٩٩ ألف باحث من بينهم ٢٥ ألف سيدة، ومن هؤلاء الباحثين ٣٧٨ ألفاً يعملون لصالح الشركات، و٨٣ ألفاً في معاهد البحوث العامة، و٢٣٨ ألفاً في مرافق البحوث الجامعية.

الإدارة اليابانية :

في الحقيقة إن الحديث عن تقدم اليابان، هو من ناحية أخرى حديث عن نمط متميز في الإدارة يرتبط بالعقلية والشخصية والثقافة اليابانية، حيث يجعل من وحدة الإنتاج امتداداً للأسرة، بل وبديلاً عنها في أكثر الأحيان، وذلك من خلال الالتزام بقيم التعاون والترابط واحترام الكبير والتفاني والإخلاص والحرص على الإتقان في الأداء، وكل ذلك انطلاقاً من انتماء وولاء كامل

للمؤسسة وليس وراء مطمع شخصي أو مكسب فردي، وإنما من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أنها جزء لا يتجزأ من الأهداف العامة للوطن.

وهو الأمر الذي دفع العالم الغربي إلى إعادة صياغة مبادئ ونظريات إدارة الوحدات الاقتصادية على أساس زيادة العناية بعلاقات العمل الإنسانية بوصفها محوراً وحافزاً أساسياً للتقدم والتفوق التكنولوجي، على غرار النموذج الياباني. فمما لا شك فيه أن هذا النمط الفريد في الإدارة، يعد عاملاً آخر من عوامل تقدم اليابان.

كما أن نظام الإدارة اليابانية أصبح مرجعاً يدرس في كثير من الجامعات والمصانع الأمريكية والأوروبية، وأصبح كتاب نظرية Z الذي ألفه أستاذ ياباني في الإدارة اليابانية أوسع الكتب العالمية انتشاراً في عام ١٩٨٢م، كما أصبحت المصانع الأمريكية تطلب من اليابان أن ترسل خبراء الإدارة ليعلموا مديري الشركات الأمريكية فن الإدارة اليابانية.

المجتمع التنافسي:

لقد تحولت اليابان في فترة ما بعد الحرب إلى مجتمع المنافسة الحرة، فنسب الشخص ومهنة والده لا تعني شيئاً، وإنما المعرفة والإخلاص والتفاني هي التي تحدد الشخصية ولا سبيل إلى ذلك إلا بنهل مزيد من العلم.

وكل ياباني يفكر في المكاسب التي يمكن أن تجنيها بلاده قبل مكاسبه الشخصية. وأصبحت مصلحة اليابان فوق مصلحة الجميع.

واستطراداً في الحديث عن معدل الإنتاجية، نجد أن العامل الياباني كان ينتج مائة طن من الصلب سنوياً عام ١٩٦٢م، بينما لم يزد إنتاج العامل البريطاني على ٤٠ طناً في السنة نفسها.

العوامل التي ساهمت في تحقيق اليابان النسبة العالية للنمو الاقتصادي بعد الحرب:

قدم كل من المراقبين اليابانيين والأجانب نظريات عن السبب الذي مكّن اليابان من تحقيق مثل هذه النسبة العالية من النمو الاقتصادي في أعقاب الحرب العالمية الثانية. وفي كتاب (الولايات المتحدة واليابان)، يفسر الدكتور "إدوين أوريتسيور" وهو عالم اهتم باليابان على امتداد فترة

طويلة، وتابع باهتمام إعادة بناء وتنمية الاقتصاد الياباني كوصفه مؤرخاً وسفيراً لأمريكا في اليابان، يفسر هذه الظاهرة في عدد من الأسباب يمكن إيجازها فيما يلي:

(١) أخلاقيات العمل الشاق لدى اليابانيين، والمستويات العالية لتعليمهم، ومهاراتهم التقنية وقدرتهم على الاحتفاظ بسياسة مالية مستقرة.

(٢) جهود اليابانيين المركزة لإعادة بناء صناعاتهم عن طريق دفع كل رأسمالهم تقريباً في التسهيلات والأعمال الصناعية.

(٣) إنشاء نظام يساعد الأفراد على تنمية قدراتهم وبتيح لهم تعليماً يستمر مدى الحياة، وهذا الأمر سيؤدي إلى كفاءة التوظيف وضمانه، وينشط ويحفز إدارة الأعمال في المستقبل عندما يشتمل مجتمع اليابان في غالبية على فئات سنية أكبر.

وميزة التوظيف مدى حياة العامل هي استقرار الاستخدام والدخل الذي يدره، وهذا بدوره يؤدي إلى الإحساس بالولاء للشركة، وبتيح فرصة للابتكار والتجديد التكنولوجي والاستمرار في يسر وسهولة.

وعن بعض الملامح المميزة لمشروعات اليابان الخاصة فتعدُّ عملية اتخاذ القرار من أهمها، ويتم الوصول إلى القرارات دائماً عن طريق عملية جماعية لاتخاذ القرار. كما أن السمة الغالبة في عملية اتخاذ القرار في المشاريع الكبيرة هي السمة الجماعية، فالشخص المسؤول يضع الخطة الأصلية كتابة، ثم يحصل على موافقة رؤسائه في نظام تصاعدي، فمن المشرف إلى المدير إلى المدير العام، ويتم الحصول على موافقة الموظفين في الإدارات ذات الصلة قبل القرار التنفيذي النهائي بشأن الخطة. وهذه العملية يطلق عليها في اليابان اسم نظام (رنجي). وتحديد الشخص الذي يتخذ القرار النهائي بشأن الخطة أمر يتوقف على مدى أهمية الموضوع. فبالنسبة لأهم المواضيع فإن رئيس الشركة هو عادة الذي يتخذ القرار، والمديرين للأمر الأقل أهمية نسبياً ورؤساء الإدارات للأمر الروتينية.

وعند رفض الخطة الأصلية بواسطة أحد الأفراد المعنيين تنقح الخطة، وعندما تفشل الخطة المنقحة في الحصول على الموافقة الضرورية، تسحب دون أن تعرض على القيادات الأعلى للشركة، ولكن في الممارسة الفعلية يجري السعي أولاً للحصول على موافقة غير رسمية من جميع الأفراد

المعنيين قبل التقدم رسمياً بالخطة الأصلية. وعلى ذلك فمن النادر أن يحدث سحب للخطة المقترحة. وكثيراً ما تعقد المؤتمرات والاجتماعات للحصول على هذه الموافقة غير الرسمية.

الموظفون يحفزهم الولاء للشركة :

لقد أسهم عدد من العوامل في الانتشار السريع لنظام أفكار الموظفين على أساس يشمل الشركة كلها. وقد تبنت (هيتاشي) نظام الأفكار كجزء من حملتها لتحسين الإدارة من أجل الإصلاح الإداري، بينما تبنت شركة (فوجي للصناعات الكهربائية) النظام كجزء من حملة لرفع الإنتاج في كل مصنع بمقتضى خطة إدارية لثلاث سنوات. وكان لدى الشركات اليابانية دائماً ميل قوي إلى اعتبار مستخدميها جزءاً من أسرة متحدة كما يظهر من تبنيها لنظام الاستخدام مدى الحياة، وولاء العمال اليابانيين للشركة يفوق بكثير ما يشعر به المستخدمون الغربيون، ويمكن أن تعزى شعبية نظام أفكار المستخدمين في اليابان إلى الارتباط القوي الذي يشعر به العمال اليابانيون حيال شركاتهم.

الترقي بالأقدمية :

ترتيب الأقدمية هو النظام المعتاد لتحديد المرتب والترقية طبقاً لطول مدة الخدمة. فمن تقاليد الياباني احترام من هم أكبر في السن. وكذلك في عالم الأعمال، يعتقد أن القدرة هي الشرط الوحيد للترقي، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن هؤلاء الذين لا يملكون أي مقدرة أو مهارة سوف يصعدون ويرقون بطريقة نفسها، هؤلاء الذين يظهرون مواهب أكبر من بين جماعة الموظفين الذين دخلوا الشركة في الوقت نفسه، فإن الذين يظهرون مقدرة أكبر أو إنجازاً أعظم هم فقط الذين يرقون إلى مناصب أعلى.

ومن المبادئ الجوهرية في سياسة أي شركة في اليابان أن ينظر إلى أي شيء يختص بالتوظيف في ضوء المدى البعيد. وهذا يعني ألا يكافأ موظف لإنجازات قصيرة المدى، وإنما يكافأ داخل محتوى وسياق طول خدمته في الشركة. إن البراعة الفردية والمهارة تقدر بالطبع تقديراً عالياً، غير أن التأكيد يكون على التركيز كونه عضواً في مجموعة بأكملها. وبالرغم من أن ترتيب زيادة الأجر والترقية وغيرهما من أمور العاملين يرمز له عادة بإدارة الأقدمية، إلا أنه لم يتحول رسمياً

إلى (نظام الأقدمية)، وفي ظل إدارة الأقدمية لا يمكن لموظف حتى المتمكن للغاية أن يترقى دون حد أدنى من عدد سنين الخدمة في المنظمة أو الشركة.

وعلى الرغم من أن هذا قد يتسبب في أن يشعر بعض الموهوبين بأن مراكزهم ليست طيبة بشكل كاف، إلا أنه مع وجود سلطة أو هيئة إدارة مرنة لا يدع هذا النظام يتدخل أو يعوق تطوير المهارة والبراعة، بل على العكس تزداد الثقة تجاه الشركة عن طريق بث الإحساس بالأمن والاستقرار لدى معظم العاملين.

وحيث إن الترقية إلى مستوى الإدارة ينفذ الأسلوب ذاته، فإن المرشحين الشبان للمناصب الإدارية لا يتلقون أي معاملة خاصة، والذين يشغلون مراكز إدارة يرقون تدريجياً من أدنى الصفوف ويحجزون خبرة سنين عديدة، وعلى ذلك تشغل المناصب التنفيذية بأفراد يصل أعمار أصغرهم إلى أواخر الأربعينيات من عمرهم، وعادة أواخر الخمسينيات والستينيات.

وفي اليابان، على عكس المتبع في أوروبا والولايات المتحدة، لا يتبع نظام اختبار مرشحين بعينهم ليرسلوا إلى مدرسة إدارة أعمال لتلقي تدريب خاص، أو إعداد ترتيبات خاصة لهم ليتعرفوا على جميع نواحي العمل منذ الصغر. ولكن في حالة الشركات أو المشاريع العائلية الخاصة، يعمل أحياناً ابن صاحب الشركة ليملاً الدور الإداري من شبابه، وأحياناً يصبح خلفاً في غاية الاقتدار. كما أن من المحفزات أيضاً أن الزيادات السنوية تضاف تصاعدياً إلى مرتب الموظف الأساس.

طرق العمل غير المتخصص:

من السمات العامة في المؤسسات اليابانية تنمية القدرات والخبرات الفردية. فخريج الجامعة الجديد الذي يعين حديثاً يدخل أولاً في موقع تدريب إداري، ثم يرسل إلى جميع أفرع العمليات ويقضي فيها فترات متفاوتة ويكتسب الخبرات، ويقضي في ذلك عشر سنوات قبل أن يحصل على ترقيته الأولى الرئيسية. وبذلك يصبح خبيراً في تولي أي مهمة في أي تخصص وأي منصب، ويدمج بينها كلها في شكل متكامل. وهذا النظام يتيح الحافز لتبني وجهة نظر واسعة للمؤسسة كلها وللتعاون مع الجميع، وتسهيل سير العمل في جميع مواقع المؤسسة، كما يتيح حيوية وإنتاجاً أكثر مما يتيح نظام وظيفة واحدة مدة طويلة. إن الشركة اليابانية بحكم التزامها بالعمل المستمر

تذهب إلى أقصى مدى في دعم الولاء بين العاملين فيها عن طريق ضمان معاملة عادلة وإنسانية. ومن ثمّ التزام العمال بأهداف الشركة.

لماذا تستأجر الشركات اليابانية موظفين جددًا وترفع الأجور في أوقات محددة؟

في إطار نظام الاستخدام مدى الحياة، يكون لجميع الشركات اليابانية الكبرى تقريباً أربعة أنظمة ذات علاقة متبادلة محكمة فيما بينها في مجال إدارة العاملين: يستأجرون على نحو دوري، يرفعون المرتبات دورياً، ينقلون العاملين على فترات دورية، ويحيلون العاملين إلى المعاش في سن محددة.

وممارسة بعض الشركات اليابانية توظيف الخريجين بعد تخرجهم فمن الجامعة مباشرة ترجع إلى سنوات عديدة مضت، والأمل في الفكرة هو التأكد من تغذية مستمرة لفئة طبقة العاملين على مستوى الإدارة، وذلك من خلال انتزاع خلاصة الخريجين كل عام، وعدد الأشخاص الذين يشملهم هذا صغير نسبياً.

وربما يعتقد بعض الناس مقارنة بين اليابان وألمانيا الغربية على أساس أن الدولتين قد خلفت الحرب لديهما خراباً ودماراً، وبدأت الدولتان إعادة بناء اقتصادهما من الصفر، ولكن على الرغم من وجود أوجه الشبه بين الدولتين، إلا أن هناك بعض العوامل التي ساعدت ألمانيا الغربية على سرعة التعمير والبناء، وهذه العوامل لم تتوافر لليابان، لقد تمكنت ألمانيا الغربية من إعادة بناء مصانعها التي دمرتها الحرب، باستخدام مناجم الحديد والفحم التي اكتشفتها، بينما شاء سوء حظ اليابان - وربما حسن حظها - أن تحرم من مصادر الثروة الطبيعية، فلم يعد أمامها سوى العمل والإنتاج، وبعبارة أصح التفاني في العمل إلى أقصى حد ومضاعفة الإنتاج بكل السبل، وقد نجحت اليابان في ذلك على الرغم من استمرار العقبات الثلاث: عدد كبير جداً من السكان، يعيشون على أرض محدودة المساحة، مع عدم توافر مصادر الثروة الطبيعية.

ولم يكن أمام اليابان سوى سلاح واحد كان عليها أن تستخدمه بمهارة وتحافظ عليه إن أرادت أن تحافظ على بقائها، وهذا السلاح هو الإنسان الياباني، وقد أدت بعض العوامل دوراً مهماً في مساعدة اليابان على استخدام هذا السلاح. ولقد أصاب التقدم الصناعي الباهر الذي أحرزته اليابان منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا، العالم بالذهول والفضول في الوقت ذاته.

وكما ذكرنا أنه من سوء حظ اليابان - أو من حسن حظها - لم يسفر التنقيب عن وجود أي معادن أو ثروات طبيعية، كما أنهم فقدوا الأمل تقريباً في العثور على البترول. وعندما وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها وتركت اليابان خراباً لم يفكر اليابانيون في التعمير والترميم فحسب، بل كانت هناك يد تعمر والأخرى تصنع.. وبهذا اقتحمت الصناعة اليابانية عصراً جديداً في منتصف الأربعينيات وبعد فترة وجيزة من نهاية الحرب.

لماذا يخلص اليابانيون في العمل؟

لقد ظل اليابانيون أكثر من ألفي عام يعملون بنظام للزراعة يتركز في زراعة حقول الأرز، وقد حال صغر رقعة الأرض دون استخدام الثيران والخيول، وطبقاً لهذا ارتفعت الحاجة إلى الجهد الإنساني.. والنتيجة أن أي تراخ في العمل كان معناه هبوط المحاصيل، بينما يكافأ العمل الشاق بزيادة المحصول، وفي عهود الإقطاع كانت ضرائب الأرض عينية والإيجارات عالية، وكان الفلاحون الذين يعملون في شرائح أرضهم الصغيرة في حاجة ملحة إلى زيادة محاصيلهم مهما صغرت هذه الزيادة كما كان لديهم اكتفاء ذاتي في الملابس أيضاً، حيث كانت الزوجات يغلزن وينسجن الملابس. وهكذا، ما لم يبذل الفلاحون كثيراً من الجهد في عملهم ما كان في استطاعتهم الإبقاء على سبل معيشتهم، والأرجح أنه من هذا المنطلق بزغت عادة العمل الشاق. وبهذه الطريقة أصبحت عادة العمل الشاق سمة الشعب الياباني، وإن كان يمكن القول من ناحية أخرى إن قدرة الشعب على الاستمتاع بالحياة قد عانت من ذلك. وقد ظهر في السنوات الأخيرة تزايد في عدد الناس الذين لا يركزون في العمل وحده، وإنما يتطلعون إلى سبل يعيشون بها حياتهم كاملة.

لماذا يعمل اليابانيون دون أن يبدو عليهم أي التفتات للوقت؟

إن ساعات العمل في اليابان يحددها قانون العمل. وكل الشركات والمؤسسات تلتزم بأعمالها في نطاق هذه الساعات، وحيث إن الموظفين يتقاضون أجراً أعلى عن كل ساعة عمل تزيد على عدد الساعات المحددة، فإن الشركات تحاول قدر استطاعتها إنجاز العمل في ساعات العمل الطبيعية، كما أن نقابات العمل ضد العمل الإضافي الكثير. ولهذه الأسباب فإن اليابانيين لا يعملون دائماً على الإطلاق أطول من ساعات العمل الطبيعية.

الإحساس الجماعي أو الإحساس بالجماعة :

إن استخدام زراعة حقول الأرز الغارقة في المياه قد جعلت من الضروري العمل في جماعات وإيجاد نظام من التعاون المشترك. وكان على أهل كل منطقة أن يتكاتفوا في أثناء الفترات المنتظمة للعمل المركز المطلوب في زراعة وحصد الأرز، كما أن من الضروري بالمثل لهذه الجماعات أن تنشئ نظاماً فيما بينها لتخصيص حصص الماء للحقول. كل هذا غرز في العمال الزراعيين إحساس الانتماء إلى مجتمعاتهم الزراعية المحلية.

التنمية البشرية :

تزايد الاهتمام في الحقبة الأخيرة بالأبعاد البشرية للتنمية وجوانبها المختلفة. حتى صار العنصر البشري غاية التنمية وليس وسيلتها فقط. ومن هذا المنطلق فإن علينا التركيز أكثر على دراسات الروافد الفكرية العربية والإسلامية لمفهوم التنمية البشرية، وكذلك المراجعة النقدية لمفهوم التنمية البشرية ومضمونها، كما لا ننسى قياس التنمية البشرية وأنماط الإنتاج والتوزيع والاستهلاك وانعكاساتها على أوضاع التنمية البشرية، وكذلك علاقة هدر الموارد بالتنمية البشرية، وكذلك دراسة مسار التنمية البشرية في البلدان الآسيوية المصنعة حديثاً، وفي الدول الإسكندنافية، وعلاقة هذه التنمية بأنظمة التعليم وأنماط التقنية، وبالأطر المؤسسية الحكومية والأهلية وتحفيز المشاركة الشعبية.

ولقد عاد الفكر التنموي الحديث، بعد أكثر من أربعة عقود من النقاش ليكتشف الحقيقة البدئية، وهي "أن البشر وهم صانعو التنمية يجب أن يكونوا هدفها"، تماماً كما كان فلاسفة اليونان قد اكتشفوا ذلك من قبل، خصوصاً أرسطو عندما قال إنه "من الواضح أن الثروة لا تمثل الخير الذي نسعى إلى تحقيقه، فهي مجرد شيء مفيد للوصول إلى شيء آخر"، أو كما ذكر ابن خلدون في مقدمته: "إن الإنسان غاية جميع ما في الطبيعة، وكل ما في الطبيعة مسخر له"، أو كما قال مانويل كانت: "لننصرف في تعاملنا مع البشر سواء في أنفسهم أو في غيرهم، كغاية وليس كوسيلة فقط".

وسأحاول هنا تتبع مسيرة مفهوم التنمية البشرية ومضمونها كما وردت في أدبيات الأمم المتحدة، وخصوصاً برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وهي تميز بين حقبتين من الزمن: ما قبل التسعينيات وما بعدها، وتولي اهتماماً خاصاً لأهمية الجوانب التعليمية في التنمية البشرية، وكذلك لأهمية الجوانب الثقافية والحضارية، وهي الجوانب التي بدت الأكثر إغفالاً في مراجعة هذه المسيرة، لنخلص بعد كل ذلك إلى تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تدعيم وتكملة العمل الرائد الذي قام به برنامج الأمم المتحدة.

لمحة سريعة عن نظريات النمو الاقتصادي وارتباطها بالبعد البشري للتنمية:

ساد في الخمسينيات النموذج الاقتصادي المتمحور حول تكوين رأس المال القائل إن عمليات التنمية تحتاج أساساً إلى تمويل خارجي، وأن من شأن تراكم رأس المال المستمر أن يعكس إيجاباً عاجلاً أم أجلاً على مختلف الفئات الاجتماعية وذلك بفضل الأثر التساقطي (trickling down effect).

وفي ضوء هذا النموذج تم إعمار أوروبا الغربية واليابان التي دمرتها الحرب من خلال مشروع مارشال. أما في البلدان النامية، فقد أصاب الفشل الجهود التنموية حيثما طبق هذا النموذج، ذلك أن التمويل الخارجي جاء في حالة أوروبا واليابان بدعم قوى عاملة مؤهلة تأهيلاً عالياً أصلاً ومجتمعاً ذا مستوى تعليمي مرتفع، فجاءت الأموال لتوفر التشغيل لقوى عاملة ذات إنتاجية مرتفعة نسبياً.

ضمن هذا النموذج تم النظر إلى العنصر البشري كوسيلة للتنمية، وتم إغفال أن هذا العنصر هو هدف التنمية، بحجة أن النمو الاقتصادي المستمر كافٍ بحد ذاته لتوفير المكاسب الاجتماعية لأفراد المجتمع كافة.

ومع بداية الستينيات اتجهت نماذج النمو الاقتصادي إلى الاستثمار في البشر من خلال إعطاء أولوية للتعليم والتدريب، وظهر في تلك الفترة مفهوم (تنمية الموارد البشرية) مع أصوله الاقتصادية الواضحة. ولقد دلت بعض الدراسات التطبيقية التي قام بها كندريك (kendrick) وشولتز (schultz) وكازنتس (kuznets) على نتائج مذهلة حول أثر تحسين قدرات البشر في

النمو الاقتصادي بحيث إن ٩٠٪ من ذلك النمو في الدول الصناعية كان مرجعها إلى تحسين قدرات الإنسان ومهاراته والمعرفة والإدارة ... إلخ، فالقدرة الإنسانية وليس رأس المال هي العنصر الدافع والأساس.

وهكذا يتضح أن مفهوم تنمية الموارد البشرية الشائع في تلك الفترة قد أولى البشر عناية خاصة من حيث توفير المستلزمات الضرورية لتمكينهم من مزاولة إنتاجهم ورفع إنتاجيتهم، وسنرى لاحقاً كيف أن مضمون هذا المفهوم قد تطور مع الزمن ليشرك البشر في بعض ثمار إنتاجهم، من خلال توفير المسكن اللائق والغذاء الصحي.. إلخ، بيد أن هذا المفهوم بقي بعيداً عن النظر إلى البشر بصفتهم هدف التنمية النهائي.

التطور الزمني لمفهوم التنمية البشرية ومضمونها فترة ما قبل التسعينيات:

تطور مفهوم التنمية البشرية ومضمونها خلال هذه الفترة، علماً بأن التعبير الأكثر شيوعاً كان (تنمية الموارد البشرية)، أي أن التركيز تم أساساً على اعتبار البشر كونهم وسيلة التنمية. ويمكن القول إيجازاً إن المضمون تركّز في الستينيات على تدريب الكوادر الوطنية الفنية في الدول النامية لتسريع عجلة التصنيع، لينتقل بعد ذلك إلى التأكيد على أهمية التعليم والتدريب. وقد بقي هذا التوجيه ماثلاً في المضامين اللاحقة كافة، ليتوسع في الثمانينيات فيشمل مسائل التغذية والإسكان والتقنية - التكنولوجية ... إلخ، بيد أنه بقيت هناك اختلافات ظاهرة بين مضمون وآخر، عاكسة بذلك غياب التعريف المتفق عليه جماعياً، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أنه مع نهاية هذه الفترة تزايد اهتمام مفهوم تنمية الموارد البشرية بالبشر على اعتبارهم ليس فقط وسيلة التنمية، بل غايتها أيضاً، وإن بقي هذا الاهتمام على المستوى النظري ولم يبلور في مضمون عملي.

وكما ذكرنا سابقاً، شكّل التعليم والتدريب النواة التي تمحور حولها مضمون التنمية في منظومة الأمم المتحدة، ففي تقرير صادر عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي عام ١٩٦٧م حددت ثلاثة أوجه رئيسة لتنمية الموارد البشرية، هي:

(أ) استخدام أفضل للقوى العاملة من خلال توفير مستويات أعلى من التشغيل المنتج.

(ب) تحسين نوعية القوى العاملة من خلال التعليم المهني والتدريب.

(ج) تحفيز الدعم الشعبي لجهود التنمية الوطنية وإشراك أوسع للفئات الاجتماعية.

مطلع التسعينيات :

مع صدور تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٠ حصلت قفزة نوعية في الفكر التنموي من حيث معالجته التنمية البشرية. فإذا ما كان مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور حتى نهاية الثمانينيات، ليشمل جوانب تشكيل القدرات البشرية كافة لاستخدامها في العملية الإنتاجية، فإن مفهوم التنمية البشرية قد ركز بالإضافة إلى ذلك إلى الانتفاع بالقدرات البشرية، بحيث أعيد التوازن للمقولة الداعية إلى أن الإنسان هو صانع التنمية وهو هدفها.

نستعرض فيما يلي مفهوم التنمية البشرية ومضمونها كما وردا في التقارير الصادرة منذ عام ١٩٩٠م.

(التنمية البشرية عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس)، وهذه الخيارات هي أساساً غير محدودة، غير أنه يجب تمييز ثلاثة خيارات أساسية هي: أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل، وأن يكتسبوا المعرفة، وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة، وتتسع بعد ذلك الخيارات لتشمل الحريات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتوفير فرص الإبداع واحترام حقوق الإنسان.

إن ربط التنمية البشرية بزيادة الخيارات المتاحة أمام البشر قد أضفى على هذا المفهوم ديناميكيته، إذ إن الخيارات البشرية غير محددة وتتطور باستمرار.

وللتنمية البشرية جانبان، الأول هو تشكيل القدرات البشرية مثل تحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارات، والآخر هو انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة إما للتمتع بوقت الفراغ أو في الأغراض الإنتاجية أو في الشؤون الثقافية والاجتماعية والسياسية.

مع هذه المقولة نتعرف على طرفي المعادلة الداعية إلى أن الإنسان هو صانع التنمية، وهذا ما تعكسه أساساً مسألة تشكيل القدرات والاستثمار في البشر وكذلك الإنسان هو هدف التنمية، وهذا ما تعكسه أساساً مسألة انتفاع البشر بقدراتهم المكتسبة.

ويوضح مفهوم التنمية البشرية المقدم من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حدود علاقته مع ما سبقه من مفاهيم، فهو يوافق على أهمية النمو الاقتصادي المستمر، غير أنه لا يوافق النموذج

الاقتصادي الذي يرى في هذا النمو هدفاً بحد ذاته، بحيث يكون الأثر التساقطي كفيلاً بتوزيع ثمار التنمية على أوسع الفئات الاجتماعية، بل يُعدُّها بمنزلة الشرط الضروري وغير الكافي.

كذلك يحدد هذا المفهوم المسافة بينه وبين نظريات تكوين رأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية، من حيث إن هذه النظريات تركز أساساً على تشكيل القدرات البشرية وعلى اعتبار البشر وسيلة العملية الإنتاجية وتهمل إلى حد بعيد الجانب الآخر من المعادلة.

ويضع هذا المفهوم أيضاً مسافة بينه وبين مفاهيم الرفاه البشري التي تركز أساساً على الانتفاع بالقدرات البشرية المكتسبة، وتغفل جانب اكتساب القدرات وعملية الاستثمار في البشر، وأخيراً يضع هذا المفهوم مسافة أيضاً بينه وبين منهج توفير الحاجات الأساسية، من حيث إن هذا المنهج الأخير يحد الخيارات البشرية ويفقد عملية التنمية ديناميكيته.

ومن كل ما تقدم من السرد التاريخي للتنمية البشرية من خلال برنامج الأمم الإنمائي

لماذا الاستثمار البشري أو لماذا (تدريب وتنمية القوى البشرية)؟

١- التغيرات في التركيبة السكانية في العالم:

- حدث منذ منتصف القرن العشرين تحولات أساسية في العالم سوف تؤثر بشدة في مجالات الأعمال كافة للعشرين عاماً القادمة.

وفيما يلي بعض ملامح هذه التحولات السكانية:

- ارتفاع أعمار البشر.
- انخفاض معدلات المواليد.
- التقلب في إنجازات التعليم.
- زيادة التنوع والاختلاف الثقافي والأخلاقي.
- اختلاف قيم الأجيال الجديدة من العاملين.

نتائج هذه التحولات:

- ستواجه المنظمات اليوم أو في المستقبل القريب نقصاً خطيراً في العاملين ذوي المهارات.
- خروج العاملين كبار السن للمعاش.
- توافر عدد قليل من العاملين الشباب الذين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة للإحلال محل كبار السن.
- التنبؤ بزيادة قدرها ٢٥٪ من العاملين من ٣٥ - ٤٥ سنة من ذوي المهارة والمعرفة.
- ١٥٪ فقط من العاملين يمكنهم شغل أماكن الكبار.
- احتياج المنظمات أساليب جديدة للحفاظ على مستويات الجدارة للعاملين الحاليين وتوفير برامج تزويد العاملين الجدد بالجدارات المطلوبة.
- زيادة مطالبة الأجيال الجديدة من العاملين بالتوازن في نمط الحياة.
- زيادة دور التدريب في إعادة تشكيل المنظمة والوظائف لمقابلة متطلبات التغيير الحالي.
- السماح للعاملين - نتيجة للتطور التكنولوجي - بالعمل خارج الشركة (من المنزل)، مما يتطلب نظاماً وعمليات حديثة لتدفق العمل والإدارة.
- شدة الحاجة للتدريب نتيجة زيادة التنوع في قوة العمل وتوفير مناخ يدعم هذا التنوع من أجل فاعلية التشغيل.

٢- العاملون ذوو المعرفة:

- تتحدد اليوم - ونحن في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين - قيمة المنتجات والخدمات بالمعرفة التي تمتلكها قوة العمل وليس باستخدام العضلات.
- انتشر هذا الاتجاه منذ بدء استخدام الكمبيوتر الشخصي في منتصف الثمانينيات واستخدام نظم التحكم عن بعد (الريموت كنترول) والإنسان الآلي في الكثير من الأعمال التي تحتوي على مخاطر كبيرة.
- ظهور هبوط ملحوظ في عضوية النقابات التي كان يعتمد عليها العاملون في الحصول على شروط عمل ملائمة.

- تزايد ضغوط النقابات العمالية على المنظمات لتوفير برامج تدريب على أحدث طراز لتحديث مهارات العاملين لتأدية الأساليب الجديدة للعمل.
- زيادة الحاجة لوظائف أكثر كفاءة وفاعلية ونظم جديدة لتدقيق العمل الذي يقوم به عاملون لديهم التزام عال بالجودة والمعرفة والجدارات المتعددة.
- قلة العرض من العاملين ذوي الجدارات المطلوبة عن الطلب عليهم.

٣- الجودة:

- تزايد الطلب على المنتجات والخدمات عالية الجودة أدى إلى اعتبار الجودة إحدى الميزات التنافسية والبقاء على الأسواق.
- ضرورة حصول الشركات على شهادة ISO ٩٠٠٠، أي المعايير الدولية التي تضمن التناسق في الجودة بين جميع الشركات التي تحصل على هذه الشهادة.
- هذه المعايير الدولية وضعتها المنظمة الدولية للمعايير القياسية للالتزام بها من قبل المنظمات في جميع أنحاء العالم، ويتم فحص وتحديث ومراجعة تلك المعايير دورياً.

الجوانب التعليمية والثقافية والحضارية في مسيرة التنمية البشرية:

التعليم:

تناولت التنمية البشرية التعليم من ثلاث زوايا رئيسية:

- (١) الزاوية الأولى اهتمت بتوفير التعليم كأداة لاكتساب التقنية (التكنولوجيا)،
- (٢) الزاوية الثانية ركزت على ربط التعليم باحتياجات سوق العمل،
- (٣) طرحت الزاوية الثالثة التعليم بوصفه حقاً إنسانياً أساساً يهدف إلى تحسين وضع البشر وليس فقط تحضير البشر للعمل.

ومن خلال ربط التعليم باكتساب التقنية، تمت التوصيات بالتركيز على التعليم التقني والتدريب المهني بدل التوسع في التعليم العام.

أولوية التعليم:

الكوريون يشاركون جيرانهم في الصين واليابان في مكون حضاري أساس هو تقديس العمل المتقن، والاعتماد على هذا الإتقان في الحراك الاجتماعي، وأهل هذه الحضارات في الشرق الأقصى يرون في العمل وسيلة تحقيق الذات، وليس مجرد وسيلة للحصول على دخل، ومن يسعى لإتقان عمله وزيادة إنتاجه فلا بد من أن يهتم باكتساب المعارف والمهارات اللازمة للوصول إلى هدفه، وربما كان مرجع اهتمام الحكومة الكورية منذ البداية بالتعليم يكمن في هذه المرجعية الثقافية، بالإضافة إلى المثل الحي المتمثل في التجربة اليابانية التي عاشتها كوريا من الداخل ونالت منها حظاً.

والمهم هنا أن كوريا أدركت منذ البداية أن محو الأمية ليس ضماناً باستمرار القراءة والكتابة إذا لم يصطحب باكتساب مهارات مهنية يحتاج من يمارسها إلى القراءة والكتابة وما يرتبط بذلك من دخل.

ونحن العرب أمة غالبيتها ما زالت من الأميين، وما زال عدد الأميين يتزايد وإن انخفضت نسبتهم إلى عدد السكان العاجزين عن الاستيعاب الكامل في كثير من الدول العربية الكثيفة السكان.

الأهداف الحاكمة للتنمية في المنظمات والمؤسسات:

١- البشري ثروة كبيرة:

من المعروف - الذي يجهله أو يتناساه المتحدثون عن تفوق اليابان - أن هذا البلد لا يكاد يملك شيئاً يستحق الذكر من الموارد الطبيعية، ولهذا تطورت اليابان على أساس واقع هو استيراد الموارد الأولية والطاقة وتصدير السلع المصنعة. بدل أن تصدر العمالة في حالتها الأولية كما يجري حالياً في عدد كبير من بلدان العالم الثالث، فضلت أن تصدرها في شكل سلع، فالبشري ثروة كبيرة ولا شك، ويجوز أن نسميها مورداً طبيعياً.

(أ) تنمية الجسم والوجدان بالتركيز على احترام الآخرين وتقديرهم.

(ب) تنمية القدرات العقلية بالتدريب على التفكير المركز الواقعي والعلمي، وتنمية القدرة على التعامل مع المجهول والمرتبب، وعلى التعلم الذاتي والحواري، وتنمية قدرات الإبداع، وتنحية قيم الاستسهال والاتباع والتقليد، والتحول من التفكير الأحادي البعد إلى التفكير المنظومي المتعدد الأبعاد.

٢ - إصلاح نظامي التعليم والعمل :

(أ) تعميم التعليم وفي كل المراحل، خصوصاً التعليم الجامعي، الذي لا ينطوي فقط على تعميم المعرفة، كما ذهب (كورنوي)، وإنما أيضاً تغيير شكل الجامعة ووظيفتها المجتمعية والقضاء على التصور التغييري لديها الذي يكرس التمايزات الاجتماعية.

(ب) الربط بين التدريب وفرص الترقى، ضماناً لحرية هذا التدريب، والاهتمام بالتعليم والتدريب في أثناء العمل، وإعادة تأهيل من لم يجدوا فرصة في سوق العمل.

إن ما يهمنا إيجازه وتأكيدُه بشأن العلاقة بين التعليم والعمل، هو أن المقصود لا يعني أن كيف أحد النظامين، على ما هو عليه اليوم لكي يلائم الآخر، كما حدث ولا يزال يحدث، لأن مثل هذا التوجه لم ينتج إلا الإخفاق، كونه يتم في ظل الأوضاع البنائية نفسها التي باعدت بين التعليم والعمل - علماً بأن التعليم الفني نفسه ليس أقل كلفة من التعليم العام، كما يتصور بعضهم، إنما المقصود كما بينت تجارب تربوية عالمية متعددة أن يُصاغ كلا النظامين ويُطوَّر على النحو الذي يجعل التطور في أحدهما ميسراً ومدعماً للتطور في الآخر.

ومما يدل على إمكان تحقيق المشروع المرغوب فيه، أن لدينا قاعدة بشرية هائلة وموارد طبيعية متنوعة وإمكانات مالية مواتية.

فاعلية التدريب والتنمية :

من المعلوم والمؤكد أن عملية التدريب والتنمية عملية ليست بالبساطة التي يتخيلها بعض الناس، وإنما تتداخل فيها جوانب اجتماعية ونفسية تتطلب الاستعانة بخبراء في هذا المجال.

هذا بالإضافة إلى إبراز أهمية التغذية الراجعة بوصفها مؤشراً على نجاح المدرب، وكيفية الحصول على هذه التغذية، فالخط الفاصل بين العناصر الذاتية والموضوعية التي تشكل هذه التغذية قد يصعب تمييزه في بعض الأحيان، الأمر الذي يتطلب الحرص الشديد من قبل القائمين على أمر التدريب.

إن الحديث عن فاعلية التدريب والتنمية يجعلنا نوحّد مفاهيمنا عنهما كما سيتم استعراضه.

مفاهيم التدريب والتنمية :

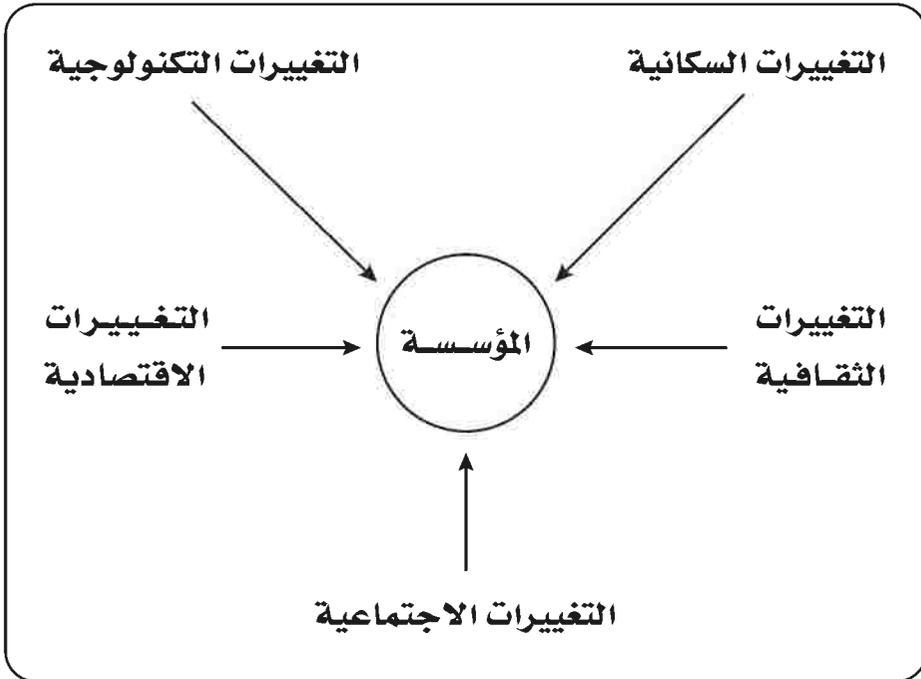
تسعى مختلف المنظمات جاهدة إلى التكيف المستمر مع البيئة الخارجية التي تحيط بها وتعمل في إطارها، وفي سعيها هذا تستهدف تلك المنظمات :

(١) المحافظة على بقائها من جهة.

(٢) زيادة فاعليتها من جهة أخرى.

وذلك في مواجهة قيود ومتطلبات ومؤثرات تلك البيئة، والبيئة الخارجية لكل منظمة ليست زاخرة بتلك القيود والمتطلبات والمؤثرات، بل تتعرض أيضاً لعملية تغيير مستمر لمختلف جوانبها السكانية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، مما ينعكس بالضرورة على تلك القيود والمتطلبات والمؤثرات.

المتغيرات الأساسية المحيطة بالمنظمة :



ولما كانت إدارة كل مؤسسة من تلك المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة نشاطها وموقفها من المجتمع لا تستطيع أن تتحكم تماماً - وذلك إن استطاعت التحكم أصلاً - في تلك البيئة الخارجية، فإنه لا سبيل أمام تلك الإدارة إلا أن تقوم بإحداث تغييرات داخلية لمنظمتها ولأسلوب عملها حتى تستطيع معاشية ما يطرأ على البيئة الخارجية من تغيير مستمر ومواجهته المواجهة الفعالة ما وجدت لذلك سبيلاً.

ولعل ما تستهدفه الإدارة من إسراع للخطى على طريق التقدم في ظل سياسات إدارية رشيدة وما يطرأ من تطورات تكنولوجية سريعة ومستمرة على المستوى العالمي، يحتم على مختلف المؤسسات الحكومية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية أن تتحرك بسرعة على طريق إحداث التغييرات الداخلية المطلوبة لها حتى تتكيف بفاعلية في مواجهة التغييرات البيئية التي تقابلها.

وإحداث التغيير الداخلي للمؤسسة وأسلوب العمل بها يمكن أن يتم بصور متعددة من مواجهة التغيير الذي يجدر التخطيط له والعمل على تحقيقه، فتستعد لما ينتظر أن يحدث وتأهب له قبل أن يفاجئها وتبادر إلى إحداث ما يمكن إحداثه من تغيير وتطوير.

إن إتمام هذه التغييرات في أي مؤسسة من المؤسسات هو بكامله مسؤولية الإدارة العليا لتلك المؤسسة، ومثل هذه المسؤولية والقيام بها يستلزم من الإدارة أنشطة متتالية كل منها يُعدُّ مقدمة وأساساً لما يليه حتى يتم التغيير وتتحقق التنمية على أسس سليمة، وليست على مجرد حركات عشوائية ترتبط فيها المحاولة بالصواب والخطأ، وهو الأمر الذي إن صلح مرة فلن يصلح مرات، وإن قدرنا على ثمنه الباهظ يوماً فلا يجب أن نستمر في تحمله بعد الآن.

وإذا كان تحقيق أهداف المؤسسة - أيّاً كانت تلك الأهداف - هو المحك الحقيقي لفاعلية المؤسسة، وإذا كان ذلك لا يأتي إلا من خلال ما ينجزه العاملون فيها وما يقومون به من أنشطة وما يتم بينهم من تعامل، فإن تنمية المؤسسة وتطويرها وزيادة فاعليتها يمكن أن ننظر إليه على أنه في المقام الأول عملية تغيير في أنماط سلوك العاملين بالمؤسسة على طريق زيادة النجاح في اتجاه تحقيق الأهداف.

وإذا كان مثل هذا التغيير في سلوك العاملين عملية تتم في الأفراد أنفسهم، إلا أنه بحكم ما طرأ على المؤسسات من:

(١) اتساع في النشاط.

(٢) نمو في الحجم.

(٣) تنوع في الخبرات المطلوبة.

(٤) تعقيد في التكنولوجيا.

(٥) تعدد في التخصصات.

فقد كان من الضروري أن تظهر وحدات تنظيمية معينة بالتعاون والتنسيق مع الوحدات التنفيذية بالعمل على توفير الاستخدام الكفء والفعال للموارد البشرية بالمؤسسة عن طريق تدريب وتنمية العاملين فيها.

فإذا كان تغيير السلوك التنظيمي أو بعبارة أخرى رفع مستوى أداء العاملين سواء:

(أ) بالتدريب. أو (ب) بالتنمية.

هو ما يؤدي إلى تنمية المؤسسة، أي زيادة كفايتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها المتطورة في مواجهة الظروف البيئية الدائمة التغيير، فإن الأجهزة المتخصصة في التدريب والتنمية تؤدي دوراً رئيساً في تحقيق الهدف ومساعدة المنظمات التي تنتمي إليها على القيام بدورها في تحقيق ما أنشئت لأجله في ظل ظروف دائمة التغيير والتطور.

وأول هذه الأنشطة أن تتعرف الإدارة على اتجاهات التغيير ومداه، وهو الأمر الذي تقوم به أجهزة متخصصة لجمع وتنظيم المعلومات الخاصة بالبحوث والتطوير.

وبطبيعة الحال فكلما كانت أجهزة التدريب والتنمية في حد ذاتها متطورة وقادرة أدت دورها بكفاية وفعالية أكثر، والعكس صحيح، وتصبح عمليات التدريب والتنمية طقوساً ومراسم سطحية لا تفوص في الأعماق، بل قد تكون حجر عثرة في سبيل التطوير بدل أن تكون عاملاً دافعاً وطاقاً أساسية وفعالة في تطوير المنظمات، ولعل في هذا ما يؤكد لنا ضرورة العمل على تطوير وتنمية هذه الأجهزة أو الوحدات المتخصصة في تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات.

وتتمية المؤسسات أي تطويرها من حيث الفاعلية في تحقيق الأهداف والكفاية في استخدام الموارد في بيئة أقل ما يمكن أن توصف به أنها سريعة التغيير كثيرة ومتعددة ومتغيرة المتطلبات تستلزم الحركة في العديد من الاتجاهات، فمؤسسات الأمس التي ستبقى اليوم وغداً لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة محددة ذات صفة كمية تتطلب نشاطاً نمطياً مقنناً، إلى مؤسسات ذات أهداف متجددة متنوعة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزها إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس، ومن ثمَّ تتطلب القيام بأنواع من الأنشطة غير المقننة التي لم تكن تمارس من قبل.

ومثل هذه المؤسسات تحتاج تميمتها إلى تنمية العاملين فيها ونظم العمل والتعامل فيما بينهم، فالعاملون الملائمون للمؤسسات المتطورة لمواجهة المستقبل لا بد أن يتصفوا هم أنفسهم بهذه الصفة نفسها، وهي التطور والنمو، وهذا يعني أن الأفراد لا بد أن ينتقلوا من السلبية والاعتماد على الغير المتمثل في الرئاسات الأعلى في تلقي التوجيهات واستلهاج التصرفات إلى أشخاص يتصفون بالمبادأة والاعتماد على النفس والإيجابية في التصرف واتخاذ القرارات الرئيسية بالنسبة لما بين أيديهم من عمل وما يلاقونه فيه من مشكلات.

كذلك فإن تنمية مثل هؤلاء العاملين تنتقل بهم من الاهتمامات المحدودة القاصرة على مشاكل العمل الجارية يوماً بيوم إلى الاهتمامات العميقة المتسعة البعيدة المدى، فينتقلون بذلك من أفراد يقتصر نشاطهم على مجرد ردود أفعال لما يجري يوماً بيوم، إلى أفراد لهم نظرتهم المستقبلية واتجاههم العملي نحوها من حيث التخطيط الشامل القائم على تشخيص المشكلات تشخيصاً واقعياً بعيداً عن التشويه والتحيز والتمني وأحلام الوهم، وبذلك يصلون إلى حلول مبتكرة وبدائل متعددة لمواجهة مشاكل العمل والتخطيط لها، ومثل هذا التحول أو التنمية يعني تغييراً في الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم ودوافعهم، فمن مهارات ومعارف محدودة ضيقة محصورة في العمل الروتيني اليومي الذي يقومون به إلى مهارات ومعارف عامة متسعة ومتكيفة يمكن أن يقابلوا بها ما يسفر عنه الغد من مشاكل لم تكن معروفة من قبل، ومتطلبات لم تكن في الحسبان بالأمس (امتلاك المعرفة)، كذلك فإن مثل هؤلاء العاملين لا بد أن يتغيروا من مجرد موظفين يتلقون الأوامر والتعليمات ويرفعون الشكاوى والملمات، إلى عاملين يشعرون بقدراتهم وكيانهم في مواجهة التحديات، ويدلون بأرائهم ومقترحاتهم فيما يواجه المؤسسة من مشاكل، وما يعترضها من عقبات، بما يسهم إيجابياً في حل هذه المشاكل واقتحام تلك العقبات.

فإذا كانت تنمية المؤسسات بالصورة التي نتوخاها تتطلب تنمية العاملين فيها على النحو الذي ذكرناه، فإن حلقة الوصل أو حجر الأساس الذي تستند عليه تنمية المؤسسة عن طريق تنمية العاملين فيها هي تنمية الإدارة في تلك المؤسسات حتى تستطيع أن تمهد بالأسباب للنتائج المطلوبة، وذلك بدءاً بالإدارة العليا ونزولاً إلى مختلف المستويات.

ويتبين لنا مما سبق أن عملية التنمية ليست مجرد عملية تدريب أو تغيير في أداء فرد أو مجموعة أفراد لعمل محدد من مستوى معين إلى مستوى آخر يعلوه، وهو ما تستهدفه فقط بعض برامج التدريب على المستوى المهني مثلاً.

ولكن تنمية المؤسسة عملية إحداث تغيير مقصود شامل لجميع العاملين في المؤسسة وعلى مختلف مستوياتهم في اتجاه محدد نحو زيادة الكفاية والفاعلية للمنظمة في مواجهة مشاكل اليوم والغد.

فالجهد اللازم لعملية التنمية لمؤسسة ليس مجرد نشاط تدريبي، بل هو تخطيط شامل ودقيق للحركة من وضع غير مرضٍ إلى وضع آخر مستهدف. وعلى ذلك تبدأ التنمية بعملية:

(١) تشخيص منظم لذلك الوضع الراهن من موضع عدم الرضا.

(٢) تحديد دقيق للوضع المستهدف كخطوتين أساسيتين لخطوة ثالثة تتلوها، وتتمثل الخطوة الثالثة في:

(٣) رسم وتنفيذ خطة إستراتيجية للتحسين المستمر، تُستغل فيها الموارد كافة لمواجهة المشاكل التي تعوق الحركة من الوضع الراهن غير المرضي إلى الوضع المستهدف.

وهذه الحركة المطلوبة تبرز دور الإدارة العليا، حيث لا بد أن يبدأ بها ومنها إجراء عملية التنمية لتعم بعدها المستويات كافة. وهذه التنمية الإدارية أعم وأشمل من أن تقتصر على برامج تدريبية تقليدية تبقى فيها أنواع المعارف الإدارية العامة المختلفة التي لا يتوافر فيها الربط بين الواقع الذي تعيشه الإدارة وبين هذه المدخلات النظرية، أما التنمية الإدارية المقصودة فتكون موجهة لتنمية المؤسسة عن طريق تنمية رجال الإدارة في حل مشاكلهم الواقعية التي تكون المحور الذي يدور حوله البرنامج، وما يتضمنه من معارف ومهارات موجهة لمقابلة حل تلك المشاكل.

ويندرج في هذه التنمية بعض الطرق والوسائل الحديثة، حيث تدخل المختبرات وتدريبات الحساسية والتمارين السلوكية وغيرها ضمن هذا الإطار الذي يهتم بالقيم والاتجاهات والعلاقات المتبادلة والتعاون والتحكم في الصراعات والقيادة والاتصال والتعامل مع الظروف المتغيرة ومقاومة التغيير واستخدام الموارد البشرية وتحليل المشاكل وابتكار البدائل وتحفيز العاملين وتمييزهم ومساعدتهم على تخطيط مستقبلهم الوظيفي.

وعلى ذلك، فالتنمية الإدارية بهذه الصور تستهدف الانطلاق بالمؤسسة ككل من حيث كونها نقطة البداية في التنمية الشاملة، عن طريق التغلغل بعد ذلك في مستويات المؤسسة كافة على أساس تخطيط شامل يعتمد على التشخيص المنظم المستمر لوضع إستراتيجيات تحسين وتطوير أداء العاملين في أجزاء المنظمة كافة.

ثلاثة أنواع من التدريب:

يمكن تقسيم المجال الكلي للتدريب إلى ثلاثة أنواع:

التدريب:

يمكن تعريفه بأنه تلك الأنشطة المصممة لأجل تطوير أداء العمل الذي يقوم به الموظف في الوقت الحالي .. أو الذي تم تعيينه لأجله أو تمت ترقيته إليه، بشرط أن تكون الترقية لمنصب له النشاط الأساسي نفسه وليس فقط مسؤولية، أو سلطة أو مجالات أكبر ... الخ.

التعليم:

يشمل تلك الأنشطة المصممة لتطوير الكفاءة الكلية للموظف في اتجاه معين يتعدى العمل الذي يمارسه الآن، حيث يتم إعداد الموظف للانتقال إلى مكان آخر داخل المؤسسة غير الموجود به الآن. ويشمل التعليم الإعداد للترقي إلى وظيفة ذات مناطق نشاط جديدة، كما يتضمن أيضاً تعلم المدخلات لتحقيق تقدم في المهنة على المدى البعيد.

التنمية:

هي الأنشطة التي تعمل على زيادة كفاءة وقدرة الموظف كي يتحرك مع المؤسسة عندما تتغير أو تنمو، وتهتم التنمية بمستقبل المؤسسة والفرد، وعادة ما تكون لها أهداف لا يمكن صياغتها في اصطلاح سلوكي محدد .

المناهج الفكرية الأساسية لعملية التنمية والتدريب:

هي التي تناولت تصنيف مكونات العملية التدريبية، واختلفت طبقاً لاختلاف توجهات المفكرين وطبيعة الدور الذي يتوقعونه من التدريب للقيام به، وجاء هذا الاختلاف محدداً لطبيعة المخرجات الممكنة التوصل إليها من وراء الأنشطة (العمليات) التي يتم أداؤها، كما اختلفت المدخلات الواجب أخذها في الحسبان عند تحديد طبيعة مكونات العملية التدريبية:

(١) منهج العملية الإدارية Management Process :

حيث يتم تصنيف مكونات العملية التدريبية وفق التصنيف التقليدي للعملية الإدارية بمراحلها المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

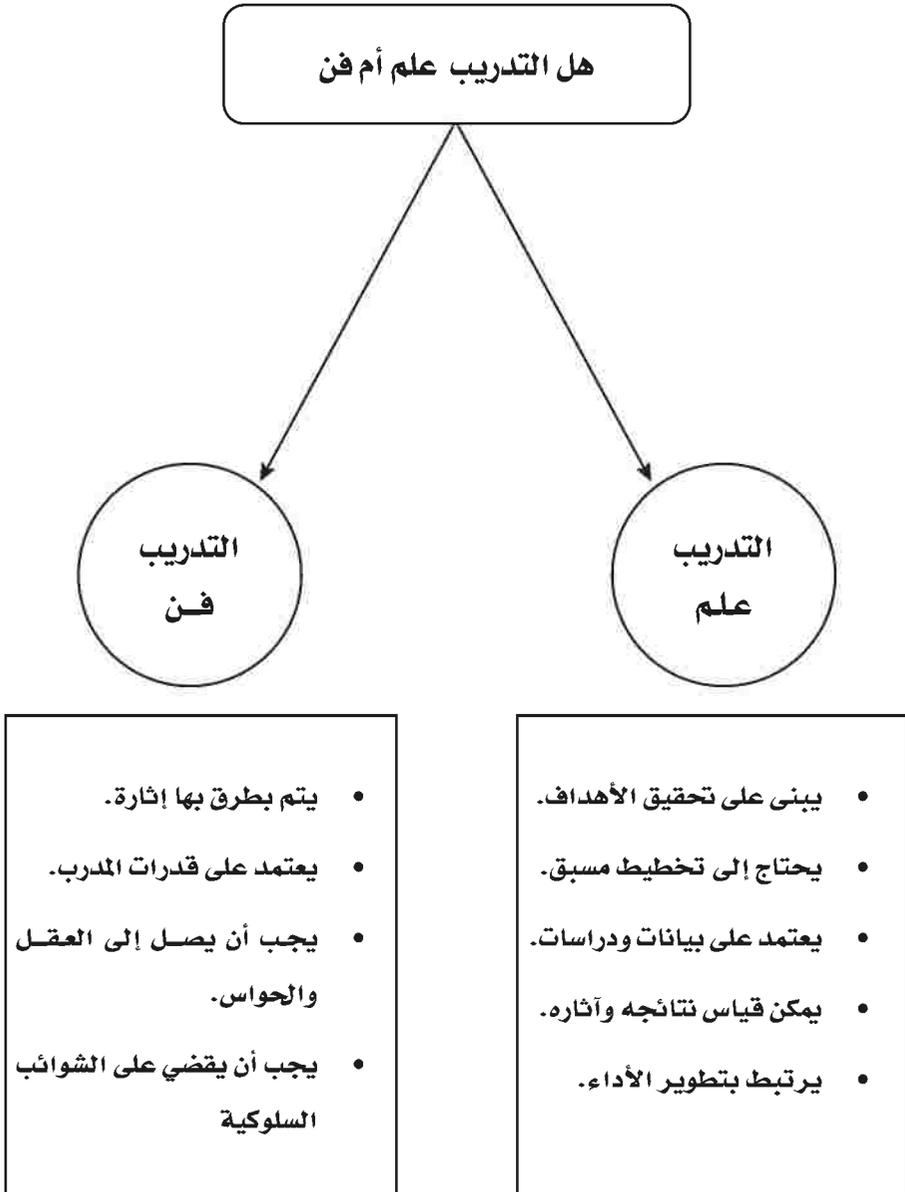
(٢) منهج النظم الإدارية Management System :

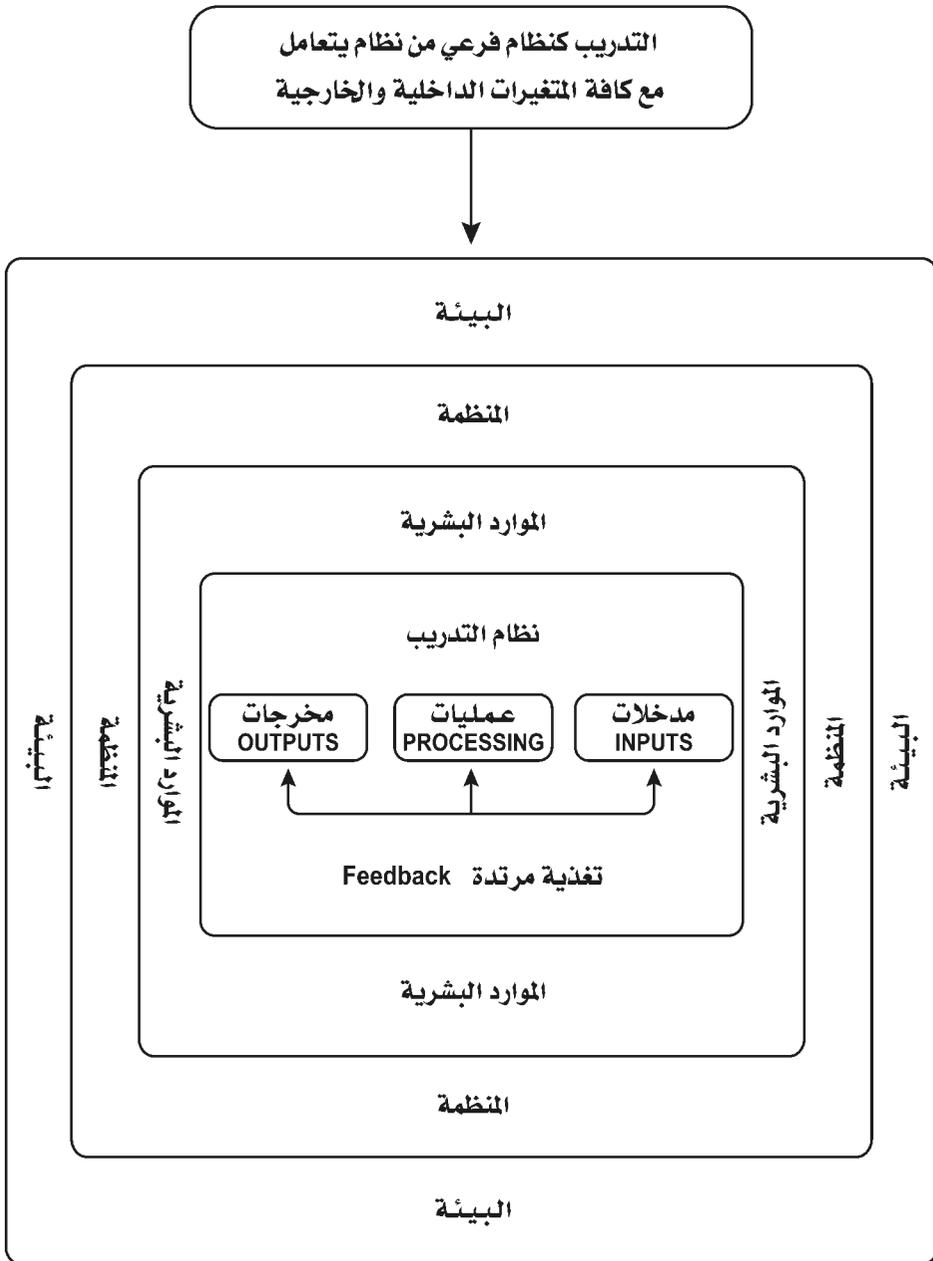
حيث يتم التعامل مع العملية التدريبية بوصفها نظاماً كلياً متكاملأ يقوم على عدد من الأنظمة الفرعية، ويُعدُّ نظام التدريب نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به ويتكون من (مدخلات، عمليات، مخرجات).

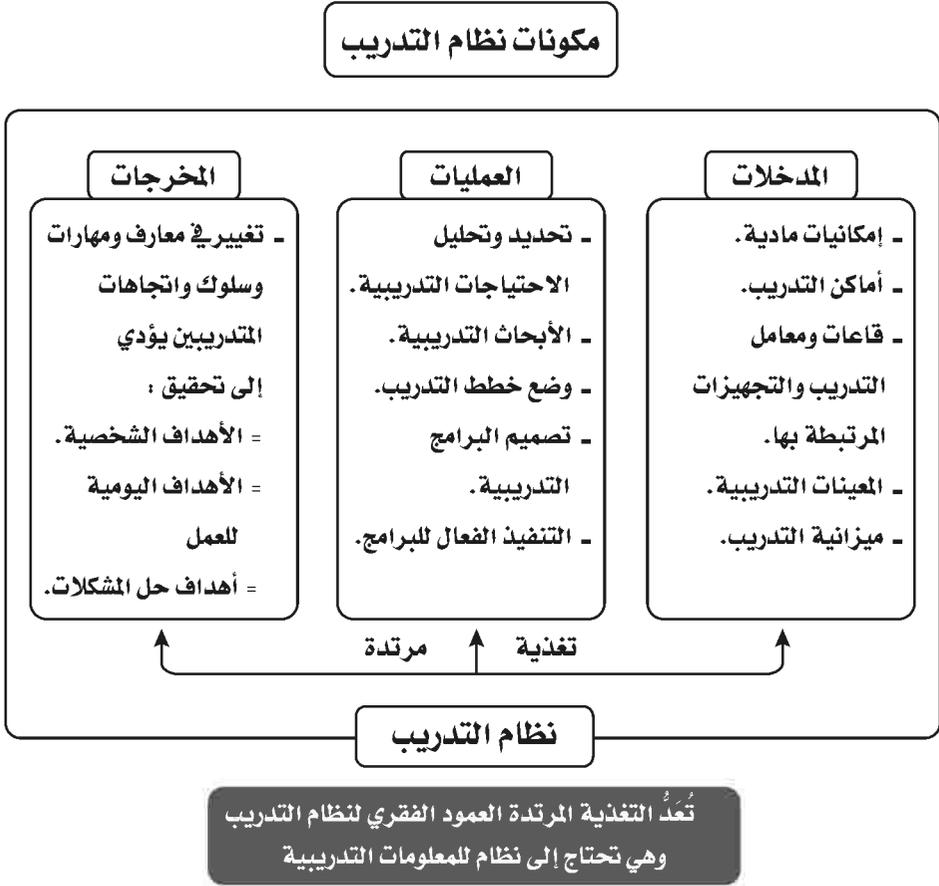
(٣) منهج الإدارة بالأهداف Management by Objectives :

تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من العملية التدريبية وتحديد طبيعة ومدى المشاركة اللازمة من المستويات الإدارية المختلفة.

ولا يوجد تفضيل لمنهج على آخر، فكل واحد تناول التدريب من مفهوم يريد التركيز عليه، وعلى سبيل المثال مدخل العملية التدريبية يركز بالدرجة الأولى على مفهوم (العملية)، بمعنى الاستمرار والتدفق واللانهائية في الحركة وتكامل المكونات وعلاقتها الدائرية، في حين أن منهج النظم يركز على مفهوم (الموقفية) والتأثر المستمر بالبيئة المحيطة في شكل مدخلات ومخرجات، كما يضيف هذا المدخل بعد العمليات فقط كجزء من المكونات، ومن ناحية أخرى نجد أن مدخل الإدارة بالأهداف يركز على مفهوم (المشاركة والاتفاق) في تحديد أهداف العملية التدريبية.







تنمية الموارد البشرية الموجهة بالنتائج:

هناك مجموعة متنوعة من النماذج والأمثلة على تصميم وتنفيذ برامج تنمية وتدريب الموارد البشرية، ومعظم هذه النماذج سليم ومنطقي وينتج برامج فعالة، ويساعد على أهمية تقييم البرنامج والنتائج المطلوبة على وجه التحديد، وترجع أهمية النماذج بصفة عامة إلى دورها في ملاحظة العملية الكلية لتنمية وتدريب الموارد البشرية، مع فحص علاقة كل خطوة بالأخرى، وتبين مجالات التطوير أو الخلل في مكونات النموذج كبديل للتصرفات الفردية العشوائية أو ما يطلق عليه عادة الإدارة برد الفعل.

نموذج كامل مقترح
لتنمية الموارد البشرية الموجهة بالنتائج



إن كل ما تقدم يجب أن تكون له مؤشرات، هذه المؤشرات تكمن في قصور الأداء وعدم تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة أو عدم رضا العملاء، وهذا يظهر بوضوح في احتياج المنظمة أو المؤسسة إلى تقنين احتياجاتها التدريبية، بمعنى وجود قصور في مهارات منفذي العمل، ومن الممكن أيضاً ألا يكون لهذا القصور أي صلة بالاحتياجات التدريبية، ولكن بمجرد ظهور إشارات الإنذار فإن القيام بالتحري يُعدُّ خطوة منطقية من الطبيعي جداً اتخاذها، والمراجعات سواء كانت مالية أو عامة يمكن أن تكون مناسبات لاكتشاف القصور، وعادة ما يتم القيام بتحديد فوري لما إذا كان هذا القصور ناتجاً عن مشكلة تدريبية أم خلافها.

ويجب ألا يفترض أن القصور في المهارات أو المعرفة أو المواقف يعني بالضرورة وجود مشكلة تدريبية، فالإخفاق في الأداء الفعال قد يرتبط بواحد من سببين، إذ قد يعزى الإخفاق أو النقص إلى انعدام التدريب أو عدم فاعليته، أو يمكن أن يعزى ببساطة إلى انعدام التنفيذ، فالفرد قد يمتلك المهارة أو المعرفة لإنجاز العمل، ولكنه قد لا يقوم بالتنفيذ أو ما يفترض القيام به، ومن المشاكل الرئيسية المتعلقة بالتدريب خارج موقع العمل تطبيق ما تعلمه المتدرب في عمله، وإذا ما تلقى الفرد تدريباً فعالاً ولكنه لا يزال يخفق في أداء العمل بفاعلية فإنه لا جدوى من المزيد من التدريب، وتتطلب المشكلة تدخلاً مباشراً من قبل إدارة المنظمة.

وقد تظهر الاحتياجات التدريبية من تحديد نقص ما في أثناء تفتيش أو مسح عاديين، أو نتيجة مسح خاص يتم تنفيذه لتحديد ما إذا كانت هنالك احتياجات تدريبية.

تأهيل المدرب والتدريب على رأس العمل:

لقد أصبح مفهوم عملية التدريب بمعناه الواسع عملية ليست بالبساطة التي يتخيلها بعض الناس، وإنما تتداخل فيها جوانب اجتماعية ونفسية (سيكولوجية) تتطلب الاستعانة بخبراء في هذا المجال، ليصبح دور المدرب تحقيق تدريب مثالي ومستمر، حتى يقود إلى تطوير حقيقي على مستوى الفرد والوطن، وذلك لتحقيق حياة أفضل، ومن هذا المنطلق باتت مهمة المدرب اليوم أكثر صعوبة وأشدّ عناء، مما يتطلب تقديم عناية كبيرة وفائقة إلى تأهيله وإعداده الإعداد الصحيح.

لذلك يعدّ التنظيم الجيد والمستمر للتدريب في أثناء العمل أمراً ضرورياً لأفراد أي مهنة وبخاصة للمدربين، وذلك لأن التدريب يحتل مكانة إستراتيجية ومهمة كبيرة هي مهمة بناء الإنسان، فالتجديد وإعادة التأهيل شيئان مهمان لمواجهة التحديات ومتابعة التطورات.

ولعلنا لا نجانب الحقيقة كثيراً إذا قلنا: إن مسألة تنمية القدرات العلمية والمهنية والشخصية لدى المدرب تُعدُّ من أساسيات نجاح العملية التدريبية.

إن برامج إعداد المدربين وفعاليات تمهيتهم المهنية ووسائل تدريبهم القبلي (الأولي) والبعدي (في أثناء الخدمة)، تحظى بالمزيد من الاهتمام والعناية في البلاد المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لخطورة الدور الذي يلعبه المدرب في الارتقاء بالموظف، ومن ثم مساهمته الفاعلة في تحقيق أهداف المجتمع في الوصول إلى إشباع متطلبات التنمية بمفهومها الشمولي.

"فعلى الرغم من أن نقص الإمكانيات والوسائل التدريبية قد يؤثر في عملية التدريب، إلا أنها لا تؤثر بالدرجة نفسها التي يؤثر بها عدم وجود المدرب الكفاء". كما يقول أحد الخبراء في المجال التدريبي.

وانطلاقاً من الفرضية القائلة إن نمو المدربين مهنيًا وعلمياً وثقافياً سيؤدي إلى تحسين وتطوير العملية التدريبية، ولما لهذا النمو من آثار إيجابية في سلوك المدربين الذين يُعدُّون في التحليل النهائي أساس مخرجات العملية التدريبية، نرى أنه من الضروري الاهتمام بنوع المدرب والتركيز على تجديد وتطوير برامج إعدادهم في أثناء العمل، وتنظيمها بطريقة تساعد على تلافي جوانب القصور في مؤسسات الإعداد القبلي وتحقيق أغراض العملية التدريبية بصورة أفضل. وهذا يتطلب بالضرورة اعتبار مسألة إعداد المدرب وتدريبه عملية مستمرة، وإستراتيجية لها السبق من بين إستراتيجيات التطوير المستديمة، ومفهوم شامل لكل مجال من مجالات المعرفة. ولكل من له علاقة بالنظام التدريبي.

ويلعب المدرب دوراً كبيراً جداً - كأحد العوامل المؤثرة - في العملية التدريبية، ويُعدُّ العنصر الأساس في الموقف التدريبي الذي يتفاعل معه المتدرب ويكتسب عن طريق تفاعله خبراته ومعارفه ومهاراته واتجاهاته.

إن نجاح أي منهج يعتمد في المقام الأول على:

- (أ) مدى إيمان المدربين به.
- (ب) مدى استعدادهم لتنفيذه.
- (ج) مدى كفاءتهم وقدرتهم على تطبيقه.
- (ث) مدى مشاركتهم في تخطيطه ووضع أهدافه.

وقد أصبح الإيمان بأهمية المدرب وبدوره القيادي في العملية التدريبية أحد الأسس الرئيسية التي تقوم عليها عملية التنمية الحديثة، حيث يؤكد بعض القياديين هذه الحقيقة في قوله: "إن العملية التدريبية في أشد الحاجة قبل كل شيء إلى المدرب الكفاء الواسع الثقافة، المدرب الذي تمتد معارفه إلى التغيرات الواسعة والمفاجئة في العالم المتطور، وفي أشد الحاجة أيضاً قبل كل شيء إلى المدرب الذي يستطيع - بما أتيج له من فرص الإعداد والتدريب - إحالة ما يخصص للتدريب من إنفاق إلى نوع من أنواع الاستثمار المباشر والعائد المجزي".

إن الإيمان بأهمية المدرب وبدوره القيادي في العملية التنموية يشكل أحد أهم المرتكزات الرئيسية التي تقوم عليها التنمية الحديثة، ومن هنا يجب أن ندرك أن إعداد الفرد المدرب عملية مستمرة لا تنتهي ولا تتوقف بمجرد التخرج وحصوله على الشهادة، كما أن تدريب الفرد في أثناء العمل يعدّ أحد أهم عوامل التأثير الإيجابية في نجاح المنهج. يقول دكتور أحمد حسن عبيد: "يكاد يكون هناك إجماع على أن المدرب هو أهم عامل في العملية التنموية، فالمدرب الجيد حتى مع المناهج المتخلفة يمكن أن يحدث أثراً طيباً في المتدربين. وعن طريق الاتصال بالمدرب يتعلم المتدربون كيفية التفكير وكيفية الاستفادة مما تعلموه في سلوكهم. ومهما تطورت تكنولوجيا التدريب واستعملنا وسائل مثل التلفزيون التعليمي، فلن يأتي اليوم الذي نجد فيه شيئاً يعوض تماماً عن وجود هذا المدرب الكفاء".

وأرجو أنني قد بينت بعض أهمية تدريب المدرب من أجل إعداد أفضل لأجيالنا الصاعدة، وإسهاماً في إعادة تشكيل الحياة التي يلعب فيها المدرب دوراً متفرداً ومتميزاً. فهذا الحديث في هذا الباب عبارة عن مدخل لأهمية التدريب، في أثناء العمل، ونرجو أن تتبعه جهود تضيف إلى معناه وتزيد من فائدته.

ينبغي أن نتال عملية استمرار التدريب والتأهيل من أجل التطوير المهني أهمية كبرى، ذلك لأن التدريب المهني يعطي الفرصة لأصحاب المهن، بعد حصولهم على شهادة المهنة الفرصة لتنمية وتحسين مهاراتهم المتعلقة بأصول وطبيعة مهنتهم، ولإعداد لأدوارهم الحرفية ومهامهم الوظيفية الجديدة. ويؤكد (ماكجولتلين) هذه الحقيقة التي تؤكد وباستمرار أن الإنسان المهني المحترف يتعلم طوال حياته حين يقول: "لا يمكن لإنسان أن يأمل في إتقان كل المعارف، بيد أن واجبه المهني يحتم عليه أن يطلع على كل ما له علاقة بعمله، ولا يمكنه عمل ذلك دون قراءة

ودراسة مستمرة. فالمعرفة التي تحصّل عليها من المؤسسة التدريبية في أثناء الإعداد والتي نالها خلال تعلمه الرسمي ستصبح قديمة حتى قبل، وبمدة ليست بالقصيرة، أن يتقاعد، فيجب ألا يُعَرِّض مرضاه أو زبائنه إلى أخطار المعرفة البالية، بل عليه أن يتابع طريقه العملي والعلمي حتى في زحمة العمل. إن المهني شخص يتعلم طوال حياته".

إن استمرارية التأهيل والتدريب المهني تُعدُّ أمراً مهماً للمتدربين بخاصة، ولكل المشتغلين بالعملية التدريبية بعامة، وبالذات في زمن مثل زماننا هذا الذي يزداد فيه الطلب على مهنة التدريب. ويقترح (تشيلانا) أن التدريب الجيد ذا التنظيم الراقى ضروري لتحسين فعالية أي مهنة وتطويرها، ولكنه أكثر ضرورة وأهمية بالنسبة للمدربين والعاملين في حقل التدريب، ذلك لأن عملية التدريب تشغل مكاناً إستراتيجياً في مهمة تطوير الإنسان. وتشير (واسكن) إلى أن القدرة المعرفية والثقافية التي يتم اكتسابها في أثناء الإعداد في المعاهد والكليات والمؤسسات التدريبية، ليست العنصر الوحيد في تدريب الأفراد وتأهيلهم. غير أن (لارسون) يؤكد أنه حتى يتمكن المدربون من التلاؤم والتكيف مع تعقيدات العصر وتقدم العلم والتكنولوجيا من ناحية، ولكي يستوعبوا الفكرة بأنهم في حاجة إلى تدريب دائم وتكوين مستمر، يجب عدم الاكتفاء بإعطائهم ذلك المفهوم بشكل شفوي أو نظري. إن التدريب في أثناء العمل يمكن أن يكون أفضل وسيلة لمساعدة المتدربين معالجة تعقيدات وقضايا التدريب.

لقد حظي التدريب المهني في أثناء العمل في السبعينيات من هذا القرن باهتمام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، ونال أولوية عند المدربين الأمريكيين، حيث نادى المدربون بظهور برامج فعالة ذات فائدة عملية، وذلك لتحسين النمو الشخصي والمهارات المهنية وفاعلية التدريب. وقد وصف قسم التدريب بوزارة التعليم في ولاية ميتشجان الأمريكية عملية التطوير المهني بأنها: "ذلك المجهود المخطط والمنظم الذي يقدم للمتدربين وغيرهم من العاملين في حقل التدريب المعرفة والمهارات الضرورية واللازمة لتسهيل وتحسين تعلم المتدربين وحسن أدائهم".

وفي الوقت الذي صارت فيه قضية المراقبة والتحكم في تخطيط رسم وتسيير برامج التدريب في أثناء العمل قضيةً تشغل بال المهتمين بشؤون التدريب عموماً، قضية حامية الوطيس على حد تعبير (جميس كولنز) فإن الكثير من هذه البرامج والنشاطات أصبحت غير ملائمة وغير مناسبة

لحاجات المتدربين؛ ذلك أن التدريب في أثناء العمل كثيراً ما احتوى على برامج وأنشطة برفقة مصممة من قبل إداريين أو أساتذة جامعات، وتتطلب من المتدربين حضورها وعلى حساب أوقات فراغهم دون مراعاة للاستعدادات والرغبات والارتباطات الاجتماعية وغيرها.

ويعتقد الكثير من خبراء التدريب أن برامج التدريب في أثناء العمل التي تهدف إلى النمو المهني، يجب ألا تصمم أو تقدم فقط من قبل الإداريين أو أساتذة الجامعات. ويتوقع خبراء تدريبيون أن التدريب في أثناء العمل لن يكون في المستقبل مقتصرًا على مباني المدارس، والكليات والجامعات، ولكن سيقدم في بيئات متنوعة وجلسات متعددة ذات علاقة بالمشكلات والمصادر التي تتعامل معها وتسعى إلى معالجتها.

تحسين التدريب على رأس العمل:

حتى يستطيع المدربون وبخاصة والمتدربون بعامة مجاراة التقدم التقني والتطور المعرفي والتفجر العلمي، فلا بد من الوقوف على أحدث النظريات والحقائق والمعلومات في تخصصاتهم، والإلمام بالإستراتيجيات التدريبية والطرق والوسائل الموصلة لذلك، وهذا بالطبع يتطلب التدريب المستمر والتعلم الدائم. فالتدريب أثناء العمل والتأهيل المستمر للعاملين والأطر التدريبية الأخرى في أثناء الخدمة، أو ما يسمى أحياناً ويتعارف عليه بالتطوير المهني، يُعدُّ من العناصر الحيوية والمهمة لأي برنامج يستهدف تحسين وتطوير التدريب ورفع كفاءة مخرجاته. إن التدريب في أثناء العمل وبخاصة للعاملين يُعدُّ من المبادئ المهمة لحسن الأداء، كما أن نشاطات التطور المهني تلعب دوراً كبيراً و متميزاً في هذا الصدد وتُعدُّ من أهم العوامل الضرورية في:

(١) تحسين وتطوير العملية التدريبية.

(٢) رفع كفاءة المدربين وأداء العاملين.

(٣) النمو المعرفي والمهني والشخصي للعاملين.

بيد أن الخطوة المهمة والجريئة في هذا المجال تكمن في الواقع في تقويم نوعية البرامج والأنشطة الموجودة في فعاليات التدريب في أثناء الخدمة.

لقد أوصى خبراء إداريون بنقاط ينبغي اتباعها في أثناء التدريب على رأس العمل، وهي كالتالي:
(أ) يجب الاعتراف بالتدريب في أثناء العمل عنصراً ضرورياً ومهماً من عناصر العملية التدريبية.

(ب) يجب أن يعكس التدريب في أثناء العمل المبادئ التي يقرها المدربون والمهتمون بشؤون التدريب للعاملين، كالتدريب المتفرد وحرية الاختيار وتعدد البدائل.

(ت) يجب الاعتراف بالدور المتغير للمتدربين من خلال تصميم وتخطيط برامج وأنشطة التدريب في أثناء العمل.

(ث) يجب الارتفاع بمستوى التدريب في أثناء العمل إلى المستوى المحلي، والتأكيد على القضايا ذات الطابع الخصوصي للبيئة والمدرّب.

(ج) يجب الاهتمام بالتنمية والبحث العلمي وبخاصة فيما يتعلق بتقويم الإجراءات والأساليب والمضامين المتبعة حالياً في التدريب في أثناء الخدمة من ناحية، ومعرفة كل تجديد أو تغيير في مسألة التأهيل البعدي حتى يتسنى فهمه بطريقة جيدة من ناحية ثانية.

(ح) أن تكون المعارف والمعلومات والمهارات المقدمة للمتدربين خلال برامج التدريب ذات طابع عملي، بحيث يستخدمها المتدربون بسرعة ويوظفونها في حياتهم اليومية.

تعرف (NEA) عملية التدريب في أثناء العمل بأنها: ذلك النمو الذي يحدث في أثناء العمل، فهو استمرار للتطور المهني الذي ابتدأ قبل الخدمة خلال فترة الإعداد، فالتدريب في أثناء العمل عملية موجودة في داخل أي برنامج مخطط ومصمم لجعل المتدرب أكثر فعالية. وهذا النوع من التدريب يجب أن يكون جزءاً أساسياً من أي برنامج تدريبي.

وعلى الرغم من أن هناك إجماعاً على أن الحاجة للتدريب في أثناء العمل ضرورة لا بد منها، إلا أن المدرّبين ومصممي المناهج التدريبية لديهم نظرة تختلف بالنسبة لطبيعة مثل هذا التدريب والتأهيل البعدي:

ويعرّف (فان راين) و(أورانج) التدريب في أثناء العمل بأنه: "جزء من برنامج التطوير المهني المصمم لزيادة المهارات المعرفية واليدوية، وذلك لتطوير الاتجاهات المطلوبة للمؤسسة".

يعرف مدرّبون آخرون التدريب في أثناء العمل بشكل محدد وأضيق شمولاً من تعريفات سابقهم، إذ يستخدمون مفهوم التدريب في أثناء العمل ليشير فقط إلى برامج التدريب والعمل

المهني للمتدربين، حيث يرون التدريب في أثناء العمل على أنه أي نشاط يهدف إلى تطوير مهني يقوم به المتدرب بمفرده أو مع المتدربين الآخرين بعد الحصول على الشهادة وبعد ابتداء الممارسة المهنية.

وبوقفة سريعة أمام التعريفين اللذين جاء بهما الكتاب السنوي للجمعية القومية لدراسة التربية، نجد جلين هاس، في الجزء الأول من مؤلفه عام ١٩٥٧، يؤكد أن التدريب في أثناء العمل يشمل كل الأنشطة التي يلتزم بأدائها جميع المستخدمين المحترفين في المجال التدريبي: وبتصور شامل، بحيث يشمل التدريب في أثناء العمل كل الأنشطة التي يقوم بها المشتغلون المهنيون خلال خدمتهم والتي صممت أصلاً لتساهم في التحسين والتطوير الوظيفي، بينما يتعرض موريس كوجان في الجزء الثاني من الكتاب نفسه لعام ١٩٧٥ م للتدريب في أثناء الخدمة بالتعريف المحدد الذي يقتصر على المتدرب دون سواه: يفهم التدريب في أثناء العمل عموماً بأنه البرامج المهنية والوظيفية التخصصية الرئيسة المعدة خصيصاً للعاملين التي ينهمك فيها المتدرب بعد تخرجه وتوظيفه.

ومن التعريفات العديدة التي تناولت جوانب التدريب وأبعاده المختلفة تعريف براين كيس الذي يرى أن التدريب في أثناء العمل: "أنه كل الحلقات الدراسية والنشاطات التي يشترك فيها المتدرب بهدف زيادة معلوماته المهنية وميوله ومهاراته، ويدخل في هذا جميع الدراسات التي تؤهله لشهادات أعلى من شهادته الأصلية التي أهلته لدخول المهنة"، وتعريف محمد البرعي الذي يقول إن: "التدريب عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات المصاحبة للعمل والسلطة".

ويُعدُّ المسؤول دائماً عن تخطيط وتسيير سياسة برامج التدريب هم مسؤولو الإدارة الرسميون والمشرفون، بينما يُعدُّ المتدرب بالاشتراك مع غيره من المتدربين الآخرين هم المسؤولون بداية عن تخطيط ورسم مثل هذه البرامج والأنشطة.

أهمية التدريب على رأس العمل:

تولي معظم دول العالم، إن لم يكن كلها، اهتماماً متزايداً بالتنمية الشاملة بجميع أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والروحية والحضارية. وتحرص هذه الدول على

تطوير الطاقات البشرية واستثمارها، وذلك عن طريق تدريبها ومتابعة تأهيلها ورفع مستوى أدائها وتحسين مقدرتها الإنتاجية. بيد أن هذه الكفاءة العالية والمهارة الراقية لا يمكن تحقيقها، وبالدرجة التي عول عليها، في زيادة الإنتاج والاعتماد على الذات المحلية، ولا بد من تدريب مستمر وتربية مستديمة تزود العنصر البشري بما يستجد من جديد في عالم المعرفة والتقنية، حتى بعد انتهائه من مراحل الإعداد الأولي ومؤسسات التأهيل القبلي. وعليه، فإن أهمية عملية التدريب في أثناء العمل تكمن في كونها الجانب المكمل لمرحلة الإعداد الأولي للأفراد في الوظائف والمهن المختلفة. فالتدريب عملية منظمة تهدف إلى تحقيق مستوى أرقى من الكفاية وحسن الأداء، وهو ظاهرة تربوية مستديمة وملزمة للإنسان. وهناك حياة تمكنه من استغلال إمكاناته وتساعده على بلوغ غاياته، وذلك عن طريق إحداث تغييرات في معلوماته ومهاراته وخبراته وطرق أدائه وسلوكه واتجاهاته، ما يجعله أكثر كفاءة في مزاوله وظيفته بطريقة منظمة وفعالة.

وإذا كان التدريب في أثناء العمل يشكل في هذا العصر الذي يتميز بالسرعة والتفجر المعرفي ضرورة ملحة في جميع الوظائف والأعمال والقطاعات والاتجاهات، فإنه يشكل في القطاعات الصناعية ضرورة أكثر إلحاحاً وأشدّ مطلباً، حيث إن تلبية المطالب التدريبية ومجابهة التحديات التقنية الجديدة ستكون معتمدة وبشكل كبير جداً على تحسين برامج التدريب في أثناء العمل، وبالتحديد على تحسين برامج التدريب للعاملين في أثناء العمل، وعلى تحسين أداء العاملين في المصنع، فالتربية المهنية المستمرة للعاملين عملية مهمة من أجل تنميتهم الشخصية وتنمية مهاراتهم وفعاليتهم في العمل.

فالتنظيم الجيد للتدريب في أثناء العمل أمر ضروري لأفراد أي مهنة، وبخاصة للعاملين ومن لهم علاقة بالعملية الإنتاجية، لأن التدريب يحتل مكانة إستراتيجية مهمة في تنمية وتطوير الإنسان.

فالتنمية المهنية للعاملين مهمة للغاية، وعلى وجه الخصوص في الوقت الذي يزداد فيه الطلب على مهنة الفرد الكفاء من ناحية وانحسار المصادر من ناحية أخرى. فالتجديد وإعادة التأهيل أمران ضروريان كي يستطيع المتدربون مواجهة التحديات ومتابعة التطورات الجديدة. كما أن التدريب في أثناء العمل مهم في عملية التنمية الفردية والاجتماعية والقومية، وأهميته هذه تظهر في استمراره بعد الانتهاء من فترة الإعداد الأولية، وذلك للتقدم الهائل والزيادة السريعة في حقول المعرفة والتقنية والتطور المستمر في نظريات التعلم وإستراتيجيات التدريب وتطبيقاته.

التدريب وأخلاقيات الإدارة:

بعد أن تحدثنا عن التدريب وأهميته وبعض صوره في نهاية هذا الباب، فيحسن بنا أن نقوم بتحليل دور التدريب في تشكيل سلوك الفرد إيجابياً.

ومن الأمور التي يتعين علينا أن نؤكدّها بدايةً، هي أن الهدف الأساس للتدريب هو تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد التنظيم من جهة، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم لتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومن أجل رفع مستوى أدائهم من جهة أخرى.

ومن هنا يؤدي التدريب دوراً أساسياً في تذكير وتوضيح وتوليد الالتزام الذاتي بأخلاقيات الإدارة الإيجابية وتهيئة المناخ الملائم الذي تتم فيه القيم والاتجاهات الإيجابية بين العاملين في التنظيم. ومن الأمور التي يهمننا الوقوف عليها ونحن نبحث في دور التدريب في موضوع أخلاقيات الإدارة أن نحدد معنى القيم ومعنى الأخلاق. أما القيم فهي مثاليات ومعتقدات ومواقف يتخذها الأفراد وتحدد العلاقات الشخصية والاجتماعية والسياسية كافة.

وعليه، فهي تُعدُّ الركيزة الأساس للأنظمة والمبادئ لكل من سلوك الفرد والمجموعة والمجتمع ككل. وأما الأخلاق فهي تطبيق عملي للقيم من خلال سلوك الفرد وتصرفاته. فهي تقدم الأسس الأخلاقية الشرعية لتوجيه السلوك الشخصي تحت ظروف وأوضاع متغيرة.

وكذلك الحال بالنسبة إلى القيم التي تنعكس على القوانين والأنظمة والتعليمات ونظم السلوك والمعايير المهنية. ولذلك، ترتبط الأخلاقيات بالقيم التي تُعدُّ بمنزلة القواعد التي تحكم على السلوك بأنه أخلاقي أو غير أخلاقي من وجهة نظر الفرد. بمعنى أن الفرد يضع لنفسه أخلاقيات معينة ترتكز على ما يؤمن به من قيم، ومن ثمَّ يتولد عن تلك الأخلاقيات نمط سلوكي معين إما أخلاقي أو غير أخلاقي بالنسبة إليه من جهة، وحكم الآخرين عليه بأنه أخلاقي أو غير أخلاقي من جهة أخرى.

يبدو أن أغلبية المجموعات تعتقد أن مدارس ومعاهد الإدارة يجب أن تكون أول مكان تقدم فيه دورات عن القيم والأخلاقيات والمساءلة العامة، وأن التدريب اللاحق لهذه المواضيع سوف يعززها بعد الانخراط في الوظيفة.

كذلك أكدت نتائج المسح الدولي المتعلق بتدريس موضوع المسؤولية العامة أن الاعتقاد السائد بين مجموعات علم الرابطة بأنه لا يمكن تحقيق مستوى ممتاز من الإدارة العامة دون المحافظة على مستويات عالية من السلوكيات الأخلاقية التي تعتمد بدورها على الخلفيات الأخلاقية التي تلازم الشخص عند التحاقه بالخدمة العامة، ومن ثمَّ يكون لها أثر كبير في القرارات المتخذة والواجبات المؤداة التي تؤدي بدورها إلى صراع في المصالح، ومن ثمَّ يترتب عليها ممارسات غير أخلاقية تؤدي إلى زعزعة ثقة الجمهور بعدالة موظفي الخدمة العامة والنظر إليهم بعدم الاحترام.

من هنا تبرز أهمية الحاجة الملحة إلى تقديم دورات وندوات ومناقشات لتطبيع فكرة المسؤولية العامة وغرسها في الأذهان. إن مثل تلك البرامج التدريبية تساعد المشارك على اكتشاف وإدراك طبيعة القيم بما يتلاءم مع إحساسه بالمسؤولية العامة. كما يجب أن تتضمن تلك البرامج والدورات قضايا حقيقية مأخوذة من أرض الواقع، وتدور حول اكتشاف المشكلات الأخلاقية القائمة ومسائل الإحساس بالمسؤولية والمساءلة، ومن ثمَّ يستطيع المشارك تجنب المواقف المماثلة.

مؤشرات ومعايير للقيم والأخلاقيات:

إن أحد الأهداف الرئيسية لمجموعة العمل الخاصة بتطوير مناهج التعليم والتدريب في مجال الأخلاقيات وضع مؤشرات ومعايير للقيم والأخلاقيات، وبعد إجراء العديد من التعديلات تم الانتهاء إلى تبني مؤشرات ومعايير للقيم وأخلاقيات الإدارة موجهة إلى:

- تعليم وتدريب الإداريين والمديرين العموميين وليس إلى سلوك فئات المستويات الإدارية الدنيا.
- التفرقة بين القيم والأخلاقيات.
- التكامل بين السلوك الفردي والجماعي.
- التمييز بين النظم السياسية والاقتصادية المختلفة.

ومما لا شك فيه أن التعليم والتدريب في أمور القيم والأخلاقيات يعد أمراً ضرورياً لفئات الإداريين والمديرين في المستويات الإدارية العليا. ولكي نغرس القيم يجب أن يتضمن تدريب وتعليم

الإداريين والمديرين العموميين إرشادات عن الأمور التالية:

- (١) نظم العدالة والمساواة في الثقافات المختلفة ومؤسسات الحكم.
- (٢) حقوق وواجبات ومسؤوليات الأفراد والجماعات ضمن النظام الاجتماعي والسياسي.
- (٣) أهداف الحكومة ومحددات نشاطاتها بصفتها هيئة تعمل على حماية التقدم الاقتصادي والاجتماعي والقيم الثقافية.
- (٤) معايير وقواعد الموضوعية والفاعلية والتجرد والنزاهة في السلوك والاستقامة في تصريف الشؤون العامة التي تتسم بالمهنية والتخصص تكرر لإنجاز مستوى عال من الكفاءة والمقدرة.
- (٥) نظام اتصالات عام يضمن فهم المواطن ومشاركته في عملية الحكم.
- (٦) نظام حكومي يكفل ويرعى مبدأ استجابة ومساءلة الموظفين من خلال ممثلي الشعب.

ونورد فيما يلي بعض هذه العناصر:

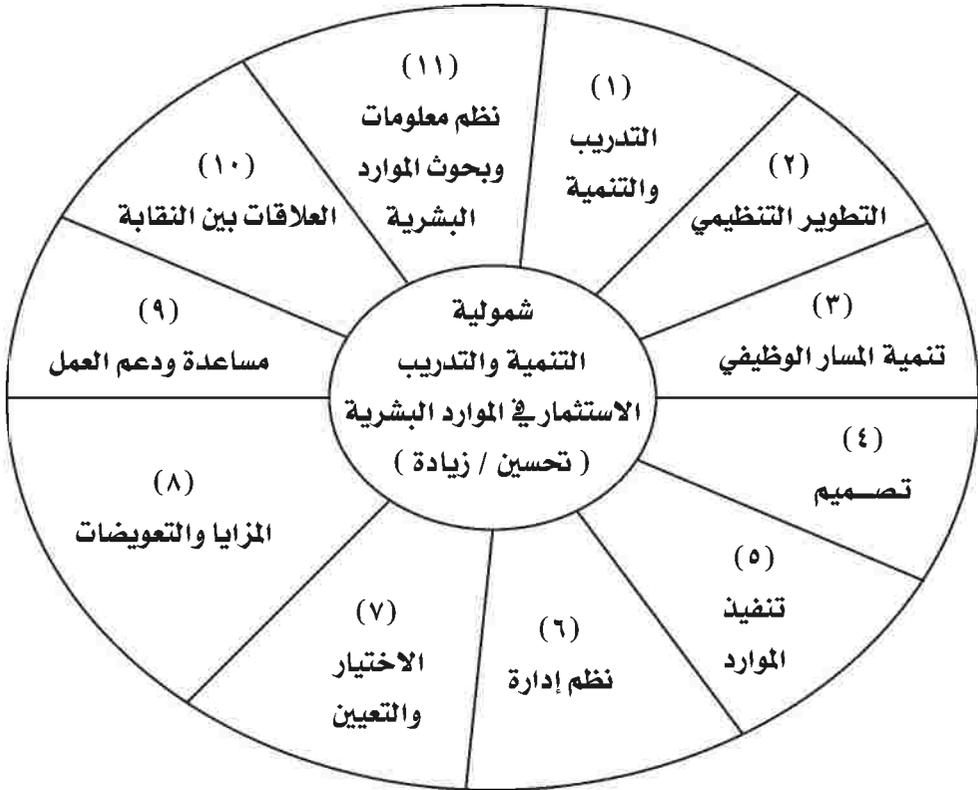
- (١) وجود مؤسسات مستقلة تضمن إعداد وتنفيذ برامج دون خوف من التبعات السياسية. وعليه، فإن حرية اكتشاف قضايا جدلية ومناقشتها بعمق ضرورة حتمية توفر أرضية صلبة لاستفادة المشاركين منها.
- (٢) الالتزام باستمرارية وديمومة برامج التدريب على القيم والأخلاقيات.
- (٣) اعتماد المناهج على التوجهات والمعايير التي وضعتها الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة.
- (٤) اختيار مدربين وأساتذة أكفاء مؤهلين ذوي معرفة واسعة وتدريب عالٍ ولديهم الرغبة والالتزام والاهتمام بالموضوع.
- (٥) تكييف أساليب التعليم والتدريب وفقاً لمستويات المشاركة من حيث التخصص، والسن والجنس والخبرة، لذا يجب عرض المادة التعليمية بطرق وأساليب متنوعة تكفل للمشاركين - قبل وفي أثناء الخدمة - فهماً وتقبلاً للمواضيع الدراسية.

(٦) ربط النظريات بالواقع عن طريق الاستعانة بالمدرسين والأساتذة ممن لهم خبرات عملية، وعن طريق استخدام الحالات الدراسية العملية والنظرية، ولعب الأدوار، والمحاكاة وغيرها من الأساليب التدريبية المتجددة.

(٧) وأخيراً تعميق العلاقات التعاونية بين الأكاديميين والممارسين من خلال عقد مؤتمرات وندوات وحلقات دراسية وبحوث وغيرها من الجهود المشتركة.

وكلمة أخيرة يمكن أن نقال هنا بأن مقياس نجاح وفاعلية جهود التعليم والتدريب تتمحور حول سلوك الموظف وإمكانية تغييره أو تشكيله إيجابياً.

(شمولية التنمية والتدريب)



الاستثمار في الموارد البشرية (تحسين/زيادة):

إن الاستثمار البشري (تدريب وتنمية القوى البشرية) في كثير من المؤسسات الحكومية لم يكن يأخذ اهتماماً كبيراً من هذه المؤسسات أو من إداراتها، حيث إن الدعائم الأساسية التي كانت ترتكز عليها في إدارة شؤونها كانت تعتمد اعتماداً كبيراً على الشكل التقليدي للإدارة في المؤسسات من كونها مؤسسات تعتمد على العمل من خلال إصدار الأوامر التي فرضها عليها الهيكل التنظيمي الهرمي، ومن خلال الإجراءات الجامدة التي تعمل على تحديد المسارات التي ينبغي للعاملين أن يعملوا في إطارها المقيد للتصرف أو التعديل أو التبسيط، حيث كان بالنسبة للمؤسسات كأنه دستور غير قابل للمساس، كما أنه يضمن لهم من وجهة نظر القيادات عدم الإخلال بمنظومة العمل، متناسين ومهملين القدرات العقلية للعقول البشرية والتفكير لدى العاملين، كما أن أساليب الرقابة اللصيقة لأداء العاملين لم تسمح لهم بتجربة اقتراحاتهم خوفاً من العقاب الذي تلوح به دائماً قيادتهم من خلال اللوائح والقوانين الصارمة.

إن مشكلة اللوائح والقوانين أنها وضعت من أجل متابعة ومراقبة النسبة القليلة من العاملين الذين يتسمون بالتسيب ولكنها أصبحت قيداً على جميع العاملين.

إن القرن الواحد والعشرين هو قرن الاهتمام بالموارد البشرية، حيث إنه هرم رأس مال المؤسسة الحقيقية كما ذكرنا سابقاً، حيث إن هذا القرن هو قرن ثورة الاتصالات التي ألغت حاجز الزمن وحاجز المكان، فلم تعد هناك مسافات بين البلاد وبعضها، فإنك تستطيع أن تعرف أحدث الابتكارات التكنولوجية في العالم بمجرد ظهور هذا الابتكار من خلال الشبكة العنقودية، لذا فإن الميزة التنافسية في هذا القرن لن يصنعها غير الاهتمام بعقلية وفكر المورد البشري من خلال تزويدهم بالمعارف عن طريق التدريب الحقيقي، وليس التدريب الشكلي الذي كان يعتمد على الكم وليس الكيف، حتى تصبح مؤسسات فاعلة قادرة على العمل في هذا العصر سريع التغيير.

