التنمية البشرية وتطوير الإنسان وتدبير الموارد البشرية في المغرب

الكاتب المغربي بدر شاشا

يعيش المغرب خلال العقود الأخيرة تحولات اقتصادية واجتماعية وإدارية متسارعة، جعلت الإنسان في قلب عملية التنمية. فلم تعد التنمية مرتبطة فقط ببناء الطرق والموانئ والمصانع والمؤسسات، وإنما أصبحت مرتبطة بدرجة أكبر بقدرة الإنسان على التعلم والتكيف والإبداع والعمل واتخاذ القرار والمساهمة في تحسين المجتمع والمؤسسات.

إن أي دولة يمكن أن تمتلك الموارد الطبيعية والبنيات التحتية والتكنولوجيا ورؤوس الأموال، لكنها لن تستطيع تحقيق تنمية مستدامة إذا لم تمتلك موارد بشرية مؤهلة وقادرة على استعمال هذه الإمكانيات بطريقة فعالة. ومن هنا أصبحت التنمية البشرية وتدبير الموارد البشرية من القضايا الأساسية في الإدارة والاقتصاد والتعليم وسوق الشغل.

وفي السياق المغربي، تكتسب هذه القضية أهمية خاصة بسبب التحولات التي يعرفها المجتمع وسوق العمل والإدارة العمومية. فالشباب المغربي يجد نفسه أمام عالم مهني مختلف عن الماضي؛ الشهادة الجامعية لم تعد وحدها كافية لضمان النجاح المهني، والوظائف تتغير، والمهارات الرقمية أصبحت أكثر أهمية، واللغات

أصبحت أداة أساسية للاندماج في عدد كبير من القطاعات، كما أن الذكاء الاصطناعي والأتمتة بدأا في تغيير طبيعة العديد من المهن.

لذلك فإن تطوير الإنسان لا ينبغي أن يفهم على أنه مجموعة من العبارات التحفيزية أو الوعود بالثراء والنجاح السريع. التنمية البشرية الحقيقية هي عملية طويلة تهدف إلى رفع قدرة الإنسان على التعلم والعمل والتفكير والتخطيط والتواصل وحل المشكلات وتحمل المسؤولية والتكيف مع التغيرات.

أما تدبير الموارد البشرية فهو الجانب المؤسساتي من هذه العملية. فالمؤسسة تحتاج إلى اختيار الأشخاص المناسبين، وتكوينهم، وتطوير كفاءاتهم، وتقييم أدائهم، وتحفيزهم، وتدبير مساراتهم المهنية، وخلق بيئة عمل تساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة وخدمة المجتمع.

ومن هنا يأتي هذا الكتاب ليجمع بين البعدين: الإنسان من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى.

فالإنسان الذي لا يطور نفسه يجد صعوبة في مواجهة تغيرات الحياة والعمل، والمؤسسة التي لا تطور مواردها البشرية تفقد تدريجيًا قدرتها على المنافسة والابتكار وتحسين الخدمات.

الإنسان أساس التنمية

لا تبدأ التنمية الحقيقية من المؤسسة أو المشروع أو الميزانية، وإنما تبدأ من الإنسان.

فالإنسان هو الذي يخطط للمشروع، ويضع السياسات، ويشغل الآلات، ويحل المشكلات، ويقدم الخدمات، ويعلم الأطفال، ويعالج المرضى، ويدير الإدارة، ويطور التكنولوجيا، وينشئ المقاولات.

ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان ليس تكلفة بالمعنى الضيق، بل هو استثمار في المستقبل.

وعندما يحصل الإنسان على تعليم جيد، وتكوين مناسب، ومعلومات صحيحة، وبيئة اجتماعية مستقرة، وفرصة للعمل، فإنه يصبح أكثر قدرة على إنتاج القيمة والمشاركة في التنمية.

لكن التنمية البشرية لا تعني أن كل شخص يستطيع تحقيق أي شيء بمجرد الإرادة.

هذه فكرة غير واقعية.

الإرادة مهمة، لكنها ليست العامل الوحيد. فالنجاح يتأثر أيضًا بالتعليم، والمهارات، والأسرة، والوضع الاقتصادي، والصحة، والبيئة الاجتماعية، والفرص المتاحة، وسوق العمل، والسياسات العمومية، والحظ والظروف الخارجية.

ولهذا يجب أن يكون خطاب التنمية البشرية واقعيًا.

فالقول للشخص الفقير إن الفقر سببه فقط أنه لا يفكر بإيجابية هو تبسيط غير علمي للمشكلة. وفي المقابل، القول إن الإنسان لا يستطيع تغيير أي شيء بسبب ظروفه هو أيضًا موقف غير صحيح.

الحقيقة تقع بين الطرفين.

هناك ظروف لا يتحكم فيها الإنسان، وهناك أشياء يستطيع التحكم فيها.

لا يستطيع الإنسان اختيار الأسرة التي ولد فيها، ولا السنة التي ولد فيها، ولا الظروف الاقتصادية التي عاش فيها في طفولته، لكنه يستطيع في مراحل كثيرة من حياته أن يقرر ماذا يتعلم، وكيف

يستخدم وقته، وما المهارات التي يطورها، وكيف يتعامل مع أخطائه، وما الأشخاص الذين يتعلم منهم، وكيف يستعد للفرص القادمة.

وهنا تظهر أهمية المسؤولية الشخصية.

من التنمية البشرية إلى تطوير الذات

تطوير الذات هو الجانب العملي من التنمية البشرية على مستوى الفرد.

وهو يعني أن يعمل الإنسان بصورة مستمرة على تحسين قدراته ومعارفه وسلوكه وعاداته.

وقد يكون التطوير في مجال علمي، مثل تعلم تخصص جديد، أو في مجال مهني، مثل تعلم Excelوتحليل البيانات، أو في مجال لغوي، مثل تعلم الفرنسية والإنجليزية، أو في مجال شخصي، مثل تحسين القدرة على تنظيم الوقت والتواصل واتخاذ القرار.

لكن تطوير الذات لا يعني محاولة تعلم كل شيء في الوقت نفسه.

من أكبر الأخطاء التي يقع فيها الإنسان الحديث كثرة الأهداف.

يريد تعلم الإنجليزية والفرنسية والذكاء الاصطناعي والبرمجة والتجارة والاستثمار والرياضة والقراءة والسفر وبناء مشروع شخصي، وفي النهاية لا يتقدم بشكل حقيقي في أي مجال.

المشكلة ليست في كثرة الطموح، وإنما في غياب الأولويات.

الإنسان يحتاج إلى تحديد ما هو ضروري الآن، وما يمكن تأجيله إلى المستقبل.

التطوير الحقيقي يقوم على التراكم.

ساعة واحدة من التعلم اليومي قد تبدو قليلة، لكنها تتحول خلال سنة إلى مئات الساعات من التدريب. والمشكلة أن الإنسان غالبًا يبحث عن تغيير سريع، بينما المهارات القوية تحتاج إلى وقت وممارسة وتكرار.

الإنسان وسوق العمل المغربي

تغير سوق العمل المغربي بشكل واضح نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

فالمؤسسات أصبحت تبحث عن الأشخاص الذين يجمعون بين المعرفة النظرية والقدرة العملية.

الشهادة الجامعية تظل مهمة، خصوصًا في العديد من المهن المنظمة والوظائف التي تتطلب مستوى أكاديميًا معينًا، لكنها لا تكفي دائمًا وحدها.

فصاحب العمل يريد أن يعرف ماذا يستطيع المرشح أن يفعل فعليًا.

هل يستطيع استعمال الأدوات الرقمية؟

هل يستطيع تحليل المعلومات؟

هل يستطيع التواصل مع الزبناء والزملاء؟

هل يستطيع كتابة تقرير؟

هل يستطيع استعمال Excel؟

هل يفهم أساسيات إدارة المشاريع؟

هل يستطيع العمل ضمن فريق؟

هل يتقن اللغات المطلوبة؟

هل يستطيع حل مشكلة حقيقية؟

هذه الأسئلة أصبحت جزءًا من القيمة المهنية للإنسان.

ولهذا فإن الشخص الذي يريد تحسين وضعه المهني يحتاج إلى بناء مجموعة متكاملة من القدرات بدل الاعتماد على شهادة واحدة.

اللغة كأداة مهنية

في المغرب، تحتل اللغات موقعًا مهمًا في التعليم والإدارة والاقتصاد وسوق العمل.

فالفرنسية حاضرة بقوة في قطاعات مهنية وإدارية واقتصادية متعددة، بينما تتزايد أهمية الإنجليزية مع الاقتصاد الرقمي والشركات الدولية والعلوم والتكنولوجيا.

تعلم اللغة لا ينبغي أن يكون هدفه حفظ آلاف الكلمات فقط.

الهدف الحقيقي هو القدرة على استخدامها.

أن يفهم الإنسان ما يقرأه، وأن يستطيع التواصل، وأن يكتب رسالة مهنية، وأن يفهم تعليمات العمل، وأن يقدم نفسه في مقابلة، وأن يتابع تكوينًا أو وثيقة باللغة المطلوبة.

ولهذا فإن أفضل طريقة لتعلم اللغة هي ربطها بالحياة المهنية اليومية.

الموارد البشرية داخل المؤسسة

تدبير الموارد البشرية، أو Gestion des Ressources Humaines، هو المجال الذي يهتم بإدارة الإنسان داخل المؤسسة منذ مرحلة التخطيط للاحتياجات البشرية إلى التوظيف والتكوين والتقييم والتطوير والمسار المهني.

المؤسسة لا تحتاج فقط إلى عدد معين من الموظفين، بل تحتاج إلى الكفاءات المناسبة في المكان والوقت المناسبين.

ولهذا تبدأ إدارة الموارد البشرية من سؤال بسيط ولكنه أساسي:

ما الذي تحتاجه المؤسسة من الأشخاص والكفاءات؟

بعد تحديد الاحتياجات تبدأ عملية الاستقطاب والتوظيف.

ثم يأتي الإدماج والتكوين.

وبعد ذلك تقييم الأداء وتطوير الكفاءات وتحسين المسار المهني.

وتستمر العملية طوال الحياة المهنية للموظف.

الموظف ليس رقمًا في جدول.

إنه شخص يمتلك معرفة وخبرة وطموحات ومشكلات وقدرات مختلفة.

ولهذا فإن الإدارة الجيدة للموارد البشرية لا تقوم فقط على مراقبة الحضور والانصراف، وإنما على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين.

الموظف الناجح

الموظف الناجح ليس بالضرورة الشخص الذي يتحدث أكثر أو يظهر أكثر أمام المسؤولين.

الموظف الناجح هو الذي يمكن الاعتماد عليه.

يحترم الوقت، يفهم مهمته، يحافظ على الوثائق والمعلومات، ينفذ العمل بطريقة صحيحة، يعترف بالخطأ عندما يقع، يبحث عن الحلول، يتعلم من الملاحظات، ويحترم زملاءه ومسؤولي المؤسسة.

والكفاءة المهنية لا تعني معرفة كل شيء.

لا يوجد موظف يعرف كل شيء.

الكفاءة الحقيقية هي أن يعرف الإنسان ماذا يعرف، وماذا لا يعرف، وكيف يبحث عن المعلومة الصحيحة عندما يحتاج إليها.

هذه القدرة أصبحت أكثر أهمية في عصر الذكاء الاصطناعي.

الذكاء الاصطناعي ومستقبل الإنسان

الذكاء الاصطناعي لا يعني نهاية العمل البشري، ولكنه يعني تغير طريقة أداء كثير من الأعمال.

الموظف الذي يعرف كيف يستخدم التكنولوجيا يستطيع أن يصبح أكثر إنتاجية، بينما الموظف الذي يرفض التعلم قد يجد نفسه أمام صعوبة أكبر في المستقبل.

ولهذا فإن المطلوب ليس الخوف من الذكاء الاصطناعي، وإنما تعلم استخدامه بطريقة مسؤولة.

يمكن استعماله للمساعدة في تحليل البيانات، وإعداد المسودات، وتنظيم المعلومات، والتعلم، والترجمة، والتخطيط، وتوليد الأفكار.

لكن الإنسان يبقى مسؤولًا عن التحقق من المعلومات، واتخاذ القرار، وحماية البيانات، واحترام القوانين والأخلاق المهنية.

نحو نموذج مغربي لتطوير الإنسان

لا يمكن استيراد نموذج جاهز للتنمية البشرية وتطبيقه على المغرب كما هو.

المجتمع المغربي له خصوصياته الاقتصادية والثقافية والإدارية والاجتماعية.

لذلك يحتاج تطوير الإنسان إلى نموذج يأخذ بعين الاعتبار الواقع المحلي، وفي الوقت نفسه يستفيد من التجارب الدولية الناجحة.

هذا النموذج يمكن أن يقوم على مجموعة من العناصر المترابطة:

التعليم الجيد.

المهارات المهنية.

اللغات.

المهارات الرقمية.

الصحة والسلامة.

الانضباط.

التفكير النقدي.

التواصل.

المسؤولية.

التعلم المستمر.

القدرة على التكيف.

والأهم من ذلك كله هو تحويل المعرفة إلى ممارسة.

فالإنسان لا يتطور لأنه قرأ عن النجاح، وإنما لأنه تعلم ثم طبق ثم أخطأ ثم صحح ثم كرر التجربة.

كلمة أخيرة في بداية الطريق

التنمية البشرية ليست طريقًا قصيرًا.

لا توجد قاعدة سحرية تجعل الإنسان ناجحًا خلال أيام.

ولا توجد وصفة واحدة تصلح للجميع.

لكن هناك مبادئ يمكن أن تساعد الإنسان على بناء حياة أكثر استقرارًا وفعالية: أن يعرف نفسه، ويحدد أهدافه، ويتعلم باستمرار، ويطور مهاراته، ويحترم الوقت، ويختار بيئته بعناية، ويتحمل مسؤولية قراراته، ويقبل أن النتائج تحتاج إلى وقت.

أما المؤسسة الناجحة فهي التي تفهم أن الإنسان ليس مجرد تكلفة في الميزانية، وإنما مصدر للمعرفة والخبرة والابتكار والاستمرارية.

ومن خلال الجمع بين تطوير الإنسان وتدبير الموارد البشرية يمكن بناء رؤية أكثر واقعية للتنمية في المغرب؛ رؤية لا تعتمد على

الشعارات، وإنما على المعرفة والكفاءة والعمل والانضباط والعدالة وتكافؤ الفرص وتحسين المؤسسات.

ومن هذه النقطة يبدأ هذا الكتاب.

التنمية البشرية وتطوير الموارد البشرية في المغرب

يأتي هذا الكتاب من قناعة أساسية مفادها أن الإنسان هو نقطة البداية الحقيقية لأي مشروع تنموي، وأن بناء الاقتصاد والمؤسسات والإدارة والمقاولة والمجتمع لا يمكن أن يتم بصورة مستدامة إذا لم يكن الإنسان في مركز عملية التنمية.

فالتنمية ليست مجرد بناء الطرق والمصانع والمشاريع والمنشآت، وليست فقط ارتفاع المؤشرات الاقتصادية أو زيادة الإنتاج، وإنما هي قبل كل شيء بناء الإنسان القادر على التعلم والعمل والإبداع وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار والمشاركة في بناء مجتمعه. وقد عرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مفهوم التنمية البشرية باعتباره توسيعاً لقدرات الإنسان وفرصه في الحياة، مع ارتباطه بأبعاد أساسية مثل الصحة والتعليم ومستوى العيش اللائق.

ومن هنا ينطلق هذا الكتاب من سؤال بسيط وعميق في الوقت نفسه:

كيف يمكن للمغرب أن يبني إنساناً أكثر تعلماً وكفاءة وإنتاجية واستقلالية، ومؤسسات أكثر عدلاً وفعالية، وموارد بشرية قادرة على مواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والرقمية والبيئية؟

إن الإجابة عن هذا السؤال لا يمكن أن تكون من خلال مجال واحد فقط. فالإنسان يتأثر بالأسرة والمدرسة والجامعة والتكوين المهني وسوق العمل والإدارة والمقاولة والاقتصاد والثقافة والتكنولوجيا والبيئة والقوانين والعلاقات الاجتماعية. ولذلك جاء هذا الكتاب شاملاً ومترابطاً، يجمع بين التنمية البشرية وتدبير الموارد البشرية والعمل والتكوين والقيادة والإدارة والاقتصاد والرقمنة والذكاء الاصطناعي والابتكار والتنمية المستدامة.

ويحاول الكتاب الانتقال من النظرة التقليدية إلى الإنسان باعتباره مجرد موظف أو عامل إلى النظرة التي تعتبره صاحب معرفة ومهارة وخبرة وقدرة على التعلم والتطور والإبداع.

فالموظف ليس رقماً في جدول الموارد البشرية، والعامل ليس مجرد يد عاملة، والطالب ليس مجرد حامل لشهادة، والمدير ليس مجرد صاحب سلطة، والإدارة ليست مجرد مكاتب ووثائق، والمقاولة ليست مجرد مكان للحصول على الراتب.

كل هذه العناصر تشكل منظومة واحدة.

فالطالب يحتاج إلى التعليم، لكنه يحتاج كذلك إلى المهارة والتجربة.

والعامل يحتاج إلى الأجر، لكنه يحتاج أيضاً إلى الاحترام والتكوين والسلامة وفرصة التطور.

والموظف يحتاج إلى منصب، لكنه يحتاج كذلك إلى مسار مهني واضح.

والمدير يحتاج إلى السلطة، لكنه يحتاج قبل ذلك إلى الكفاءة والنزاهة والقدرة على القيادة.

وقسم الموارد البشرية لا ينبغي أن يكون مجرد قسم للملفات والحضور والغياب، بل شريكاً في بناء الكفاءات وتحسين الأداء وحماية المؤسسة وتطوير الإنسان.

أما المؤسسة الناجحة فهي التي تستطيع أن تربط بين الإنسان والوظيفة والنظام والتكنولوجيا والنتائج.

ولهذا يناقش الكتاب مفهوم الموارد البشرية من منظور واسع، يبدأ من تحديد الحاجة إلى الموظف، ويمر بتحليل الوظيفة والتوظيف والاختيار والإدماج والتكوين والتقييم والتحفيز والترقية وإدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات، وينتهي بإدارة المسار المهني ونقل المعرفة وإنهاء العلاقة المهنية بصورة منظمة.

كما يتناول الكتاب التنمية البشرية باعتبارها أوسع من مجرد العمل. فالإنسان يحتاج إلى التعليم والصحة والأمان والدخل والسكن والعلاقات الاجتماعية والكرامة والفرص والبيئة السليمة والقدرة على المشاركة في المجتمع.

ويضع الكتاب كذلك العمل داخل السياق المغربي، لأن سوق العمل المغربي يعرف تحولات متسارعة مرتبطة بالتكنولوجيا والرقمنة وتطور القطاعات الاقتصادية وارتفاع أهمية المهارات المهنية واللغات والبيانات والذكاء الاصطناعي.

فالاقتصاد الجديد لم يعد يعتمد فقط على الشهادة، بل على قدرة الإنسان على تحويل المعرفة إلى عمل، والعمل إلى نتيجة، والنتيجة إلى قيمة.

ومن هنا تبرز أهمية مفهوم الكفاءة.

الكفاءة ليست مجرد معرفة نظرية، وليست مجرد شهادة جامعية، وإنما هي قدرة الإنسان على استخدام المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب لتحقيق نتيجة محددة.

ولهذا يركز الكتاب على قاعدة أساسية:

المعرفة وحدها لا تكفي، والمهارة وحدها لا تكفي، والخبرة وحدها لا تكفي؛ وإنما تتكامل المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك والتطبيق لتكوين الكفاءة.

ويتناول الكتاب كذلك العلاقة بين الإنسان والتكنولوجيا.

فالرقمنة ليست مجرد استعمال الحاسوب، والذكاء الاصطناعي ليس مجرد برنامج جديد، وإنما يمثلان تحولاً في طريقة العمل والإدارة واتخاذ القرار. وتؤكد توجهات الإدارة المغربية أهمية تبسيط ورقمنة المساطر، وتطوير الكفاءات الرقمية، وتحسين جودة الخدمات العمومية، مع جعل المرتفق محوراً للإدارة الرقمية.

ولهذا يتعلم الإنسان المعاصر كيف يستخدم Excel، وتحليل البيانات، و Power BI، وأنظمة المعلومات، والذكاء الاصطناعي، وغيرها من الأدوات، لكن مع المحافظة على أهم قاعدة:

التكنولوجيا تساعد الإنسان، لكنها لا تلغي مسؤوليته عن القرار.

كما يولي الكتاب اهتماماً كبيراً بالتنمية المستدامة، لأن الإنسان لا يستطيع أن يعيش ويعمل وينتج بعيداً عن البيئة والموارد الطبيعية.

فالماء والطاقة والتربة والغابات والهواء والتنوع البيولوجي ليست قضايا بيئية منفصلة عن الاقتصاد والمجتمع، وإنما هي جزء من مستقبل الإنسان.

وقد اعتمد المغرب مفهوم التنمية المستدامة ضمن توجهاته التنموية، مع الربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتحسين إطار عيش المواطنين والتدبير المستدام للموارد الطبيعية.

كما يتوقف الكتاب عند الشباب المغربي، لأن الشباب يمثل إحدى أهم الطاقات البشرية للمجتمع. ولا ينبغي النظر إلى الشاب باعتباره مجرد باحث عن وظيفة، بل باعتباره إنساناً يمكن أن يصبح موظفاً أو تقنياً أو مهندساً أو باحثاً أو مقاولاً أو مديراً أو حرفياً أو مبتكراً أو عاملاً متخصصاً أو صاحب مشروع.

المهم هو بناء القدرة.

فالفرصة وحدها لا تكفي إذا لم توجد الكفاءة.

والشهادة وحدها لا تكفي إذا لم توجد المهارة.

والمال وحده لا يكفي إذا لم توجد الإدارة الجيدة.

والتكنولوجيا وحدها لا تكفي إذا لم يوجد الإنسان القادر على استخدامها.

كما يناقش الكتاب الجانب المالي في حياة الإنسان، لأن التنمية البشرية لا يمكن فصلها عن الاستقرار الاقتصادي.

ويتناول مفاهيم الدخل والادخار والديون والاستهلاك والاستثمار وريادة الأعمال والاستقلال المالي، مع التأكيد على أن بناء الاستقرار المالي يحتاج إلى المعرفة والانضباط والتخطيط والعمل المستمر، وليس إلى البحث عن الثراء السريع.

ويعالج الكتاب كذلك الأسرة والعلاقات الاجتماعية والصحة والضغط النفسي والتوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية،

لأن الموظف يأتي إلى المؤسسة بإنسانيته الكاملة، ولا يمكن فصل حياته المهنية بشكل كامل عن ظروفه الاجتماعية والنفسية.

ومن هنا جاءت فكرة إدخال علم النفس المهني والتنظيمي ضمن منظومة الموارد البشرية، باعتباره مجالاً يساعد على فهم علاقة الإنسان بالعمل والضغط والتحفيز والتواصل والمناخ التنظيمي والتغيير والمخاطر النفسية والاجتماعية، مع احترام الخصوصية والسرية وعدم تحويل علم النفس إلى وسيلة للمراقبة أو العقاب.

ويتناول الكتاب أيضاً أخطاء الموارد البشرية.

فالخطأ في التوظيف يمكن أن يكلف المؤسسة المال والوقت والسمعة والإنتاجية.

والخطأ في التكوين يمكن أن يؤدي إلى استمرار ضعف الأداء.

والخطأ في تقييم الموظفين يمكن أن يؤدي إلى الظلم وفقدان الثقة.

والخطأ في الإدارة يمكن أن يؤدي إلى النزاعات والاستقالات وتراجع الإنتاجية.

ولهذا يدافع الكتاب عن منهج يقوم على فهم المشكلة قبل الحكم عليها، وجمع الوقائع قبل اتخاذ القرار، والبحث عن السبب الجذري قبل معالجة الأعراض.

إن المؤسسة الذكية لا تسأل فقط:

من أخطأ؟

بل تسأل أيضاً:

لماذا وقع الخطأ؟

هل السبب نقص في المعرفة؟

هل السبب نقص في التدريب؟

هل الإجراء غير واضح؟

هل النظام المعلوماتي يحتوي على مشكلة؟

هل المسؤولية غير محددة؟

هل ضغط العمل مرتفع؟

هل التواصل ضعيف؟

هل توجد مشكلة في القيادة؟

هل الخطأ فردي أم مؤسسي؟

هذه الأسئلة هي التي تحول إدارة الموارد البشرية من إدارة ردود الفعل إلى إدارة الوقاية والتطوير.

ومن هذا المنطلق، فإن الرسالة الرئيسية لهذا الكتاب هي أن التنمية البشرية والموارد البشرية ليستا مجالين منفصلين.

فتطوير الإنسان يؤدي إلى تطوير الكفاءة.

وتطوير الكفاءة يؤدي إلى تحسين أداء الموظف.

وتحسين أداء الموظف يساهم في تطوير المؤسسة.

وتطوير المؤسسة يساهم في رفع الإنتاجية.

ورفع الإنتاجية يساهم في تقوية الاقتصاد.

والاقتصاد القوي والعادل يساهم في تحسين حياة الإنسان.

وهكذا تتشكل دائرة التنمية.

لقد حاول المؤلف في هذا الكتاب الجمع بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، وبين الإنسان والوظيفة، وبين الفرد والمؤسسة، وبين الإدارة والاقتصاد، وبين التكنولوجيا والمسؤولية، وبين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

والهدف ليس تقديم وصفة سحرية للنجاح، لأن الحياة المهنية والاقتصادية والاجتماعية أكثر تعقيداً من ذلك، وإنما تقديم طريقة تفكير تساعد القارئ على فهم الواقع والتعامل معه بذكاء ومسؤولية.

فالنجاح الحقيقي لا يأتي من الحماس المؤقت، وإنما من المعرفة والانضباط والعمل والتعلم والتجربة والتصحيح والاستمرار.

وهذا الكتاب موجه إلى الطالب، والباحث عن العمل، والموظف، والعامل، والمسؤول، والمدير، ومسؤول الموارد البشرية، والمقاول، والأستاذ، والباحث، وكل شخص يريد أن يفهم الإنسان والعمل والإدارة والتنمية في المغرب.

إنه كتاب عن الإنسان قبل أن يكون كتاباً عن الموارد البشرية.

وكتاب عن القدرة قبل أن يكون كتاباً عن الوظيفة.

وكتاب عن المسؤولية قبل أن يكون كتاباً عن السلطة.

وكتاب عن المستقبل قبل أن يكون كتاباً عن الحاضر.

والفكرة التي تختصر فلسفة الكتاب هي:

الإنسان أولاً، الكفاءة أساساً، العمل قيمة، المعرفة قوة، والتطوير مسؤولية مشتركة.

عن الكاتب

بدر شاشا

بدر شاشا هو مؤلف هذا الكتاب، وقد اختار أن يجعل موضوع التنمية البشرية وتطوير الموارد البشرية محوراً رئيسياً لهذا العمل انطلاقاً من اهتمامه بقضايا الإنسان والعمل والتكوين والإدارة والكفاءة المهنية ومستقبل الوظائف في المغرب.

ينطلق الكاتب من رؤية تعتبر أن الإنسان لا ينبغي أن يبقى مجرد متلقٍ للفرص، وإنما يجب أن يعمل على بناء قدرته الذاتية حتى يصبح قادراً على صناعة الفرص والاستفادة منها.

كما يركز في رؤيته على أهمية الجمع بين التخصص والمهارات المساندة، مثل اللغات والتكنولوجيا وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي والتواصل وحل المشكلات وإدارة الوقت والعمل الجماعي والقيادة.

ويؤمن الكاتب بأن الشهادة مهمة، لكنها ليست نهاية الطريق، وأن التكوين الحقيقي يستمر طوال الحياة.

كما يرى أن العامل والتقني والموظف والمهندس والمدير والباحث والمقاول جميعهم عناصر أساسية في بناء الاقتصاد، وأن قيمة الإنسان المهنية لا تحددها تسمية الوظيفة وحدها، وإنما ما يقدمه من كفاءة وإنتاجية وأخلاق ومسؤولية.

ومن أهم الأفكار التي يقوم عليها تصور الكاتب أن المؤسسات تحتاج إلى تطوير الإنسان قبل أن تطلب منه نتائج أعلى، وأن الإدارة الناجحة لا تبنى بالخوف وحده، وإنما بالوضوح والعدل والكفاءة والمساءلة والثقة.

كما يؤكد الكاتب أهمية الانتقال من إدارة الأخطاء بالعقوبة فقط إلى فهم أسباب الأخطاء ومعالجتها ومنع تكرارها، مع الحفاظ في الوقت نفسه على المسؤولية والانضباط واحترام القواعد.

ويقدم هذا الكتاب رؤية تجمع بين التنمية البشرية والموارد البشرية والتعليم والتكوين والعمل والقيادة والاقتصاد والرقمنة والذكاء الاصطناعي والتنمية المستدامة، بهدف تقديم تصور متكامل للإنسان المغربي القادر على التعلم والعمل والتطور والمساهمة في بناء مؤسسات ومجتمع أكثر كفاءة واستدامة.

والكتاب في النهاية ليس حديثاً عن الآخرين فقط، بل هو دعوة لكل قارئ إلى أن يسأل نفسه:

ماذا أعرف؟

ماذا أستطيع أن أفعل؟

ماذا أحتاج أن أتعلم؟

ما القيمة التي أقدمها؟

وكيف يمكن أن أصبح أفضل مما كنت عليه بالأمس؟

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي وهب الإنسان العقل والقدرة على التعلم والتفكير والتطوير.

أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في بناء الأفكار التي شكلت هذا الكتاب، وإلى كل من يؤمن بأن الإنسان هو أساس التنمية وأن المعرفة لا قيمة لها إذا لم تتحول إلى عمل وفائدة ومسؤولية.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة والباحثين والمفكرين والمهنيين الذين ساهمت أعمالهم ودراساتهم وتجاربهم في تطوير المعرفة المرتبطة بالتنمية البشرية والموارد البشرية والتعليم والعمل والإدارة والاقتصاد والتنمية المستدامة.

وأشكر المؤسسات الوطنية والإدارية والعلمية التي توفر البيانات والتقارير والقوانين والدراسات التي تساعد الباحثين والكتاب على فهم الواقع المغربي وتحليله.

وأخص بالشكر كل طالب وباحث وموظف وعامل ومسؤول وفاعل اقتصادي واجتماعي يسعى إلى تطوير نفسه ومؤسسته ومجتمعه.

كما أوجه تقديري إلى كل شخص مر بتجربة مهنية صعبة، أو فشل في الحصول على وظيفة، أو أخطأ في عمله، أو اضطر إلى إعادة بناء مساره من جديد؛ لأن التجارب الصعبة يمكن أن تتحول إلى مصادر للتعلم إذا تم تحليلها بوعي ومسؤولية.

وأشكر كل قارئ سيأخذ من هذا الكتاب فكرة واحدة تساعده على تطوير حياته أو عمله أو مؤسسته.

فقد لا يكون نجاح الكتاب بعدد صفحاته، وإنما بالأثر الذي يتركه في عقل القارئ وسلوكه وقراراته.

كما أتوجه بالشكر إلى الأسرة والمجتمع وكل من شجع على التعلم والبحث والكتابة والاستمرار.

وأخيراً، فإن هذا العمل جهد بشري قابل للنقد والتصحيح والتطوير، ولذلك فإن الكاتب يرحب بكل ملاحظة علمية أو نقد بناء يمكن أن يساعد على تحسينه في الطبعات المستقبلية.

فالكتاب الذي لا يقبل التطوير يتوقف، كما أن الإنسان الذي يتوقف عن التعلم يتوقف عن النمو.

مصادر ومراجع الكتاب

اعتمد هذا الكتاب في بناء أفكاره على مجموعة من المصادر الوطنية والدولية والأكاديمية والقانونية، مع التمييز بين المصادر التي تقدم معلومات رسمية عن المغرب والمصادر العلمية التي تقدم المفاهيم والنظريات العامة.

المصادر والمؤسسات المغربية الرسمية

المندوبية السامية للتخطيط – HCP

تم الاعتماد على منشورات ومعطيات المندوبية السامية للتخطيط في الموضوعات المرتبطة بالتنمية البشرية، السكان، التشغيل، سوق العمل، التعليم، الاقتصاد والمؤشرات الاجتماعية.

وتوضح المندوبية مفهوم التنمية البشرية بالاستناد إلى تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كما توفر مجموعة من المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بالمغرب.

المبادرة الوطنية للتنمية البشرية – INDH

تم الاستفادة من الوثائق والمعلومات الرسمية المتعلقة بالمبادرة الوطنية للتنمية البشرية، خصوصاً ما يرتبط بالإدماج الاجتماعي، تقليص الفوارق، الفئات الهشة، التنمية المحلية وتنمية الرأسمال البشري.

وتشير البوابة الرسمية للمبادرة إلى أن المرحلة الثالثة، التي انطلقت سنة 2019، ركزت بصورة أكبر على تنمية الرأسمال البشري.

وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة

تم الاعتماد على المعلومات الرسمية المتعلقة بإصلاح الإدارة، الوظيفة العمومية، تدبير الموارد البشرية، التكوين وإعادة التأهيل، الإدارة الرقمية، تبسيط المساطر والمهارات الرقمية.

وتوضح الوزارة ضمن اختصاصاتها إعداد سياسة الموارد البشرية بإدارات الدولة، ومخططات التكوين وإعادة التأهيل، وتحسين جودة الخدمات العمومية ونجاعة الإدارة.

كما تم الاعتماد على المواد الرسمية المتعلقة بالانتقال الرقمي والحكومة الإلكترونية والمهارات الرقمية والإدارة الرقمية.

وزارة الانتقال الطاقي والتنمية المستدامة

تم الاعتماد على الاستراتيجيات والبرامج الوطنية المرتبطة بالتنمية المستدامة والبيئة والاقتصاد الأخضر وتدبير الموارد الطبيعية.

وتعرض الوزارة الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة، التي اعتمدت سنة 2017، كما تتناول مراجعتها وملاءمتها مع النموذج التنموي الجديد وأجندة 2030.

وزارة الإدماج الاقتصادي والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات

تم الاستفادة من الوثائق والمعطيات المرتبطة بالتشغيل والتكوين المهني وسوق العمل والمهارات والإدماج الاقتصادي.

النصوص القانونية المغربية

تم الاستناد عند تناول علاقات الشغل إلى النصوص القانونية المغربية ذات الصلة، وعلى رأسها مدونة الشغل المغربية، مع ضرورة الرجوع دائماً إلى الصيغة الرسمية والمحينة للنص القانوني عند استعمال الكتاب لأغراض قانونية أو مهنية.

ومن بين المراجع الأساسية:

القانون رقم 65.99 المتعلق بمدونة الشغل.

وتشمل المدونة موضوعات شروط الشغل والأجر، علاقات العمل، الوساطة في الاستخدام، أجهزة المراقبة، النقابات المهنية وتسوية نزاعات الشغل.

كما تم الاعتماد على النصوص المتعلقة بالوظيفة العمومية والمرافق العمومية والإدارة الرقمية وتبسيط المساطر، بحسب الموضوع الذي يناقشه كل فصل.

المصادر الدولية

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – UNDP

يعد من أهم المراجع الدولية في مجال التنمية البشرية، خصوصاً مفهوم القدرات البشرية ومؤشر التنمية البشرية.

منظمة العمل الدولية – ILO

تمثل مرجعاً مهماً في موضوعات العمل، التشغيل، المهارات، الحماية الاجتماعية، ظروف العمل، السلامة المهنية ومستقبل العمل.

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية – OECD

تمثل مصدراً مهماً في مجالات السياسات العمومية، المهارات، الإنتاجية، سوق العمل، الإدارة العمومية والتنمية الاقتصادية.

البنك الدولي – World Bank

تم الاستفادة من الأدبيات المتعلقة برأس المال البشري، التعليم، الإنتاجية، التنمية الاقتصادية، سوق العمل والإصلاحات المؤسسية.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة – UNESCO

تمثل مصدراً مهماً في موضوعات التعليم والتعلم والتكوين وتنمية القدرات البشرية.

الأمم المتحدة – UN

تم الاستناد إلى أهداف التنمية المستدامة وأجندة 2030، خصوصاً ما يرتبط بالتعليم والعمل اللائق والمساواة والتنمية المستدامة والمؤسسات والمجتمعات.

مصادر علمية ومفاهيم أكاديمية

تم الاستفادة من الأدبيات الأكاديمية في مجالات:

إدارة الموارد البشرية.

السلوك التنظيمي.

علم النفس المهني والتنظيمي.

القيادة.

التنمية البشرية.

رأس المال البشري.

إدارة الكفاءات.

إدارة المواهب.

التكوين والتعلم المستمر.

إدارة الأداء.

الإنتاجية.

الابتكار وريادة الأعمال.

إدارة التغيير.

الحكامة.

الاقتصاد والتنمية.

التحول الرقمي.

الذكاء الاصطناعي.

التنمية المستدامة.

ملاحظة منهجية حول المصادر

لا ينبغي التعامل مع هذا الكتاب باعتباره بديلاً عن القوانين الرسمية أو التقارير الإحصائية أو الدراسات الأكاديمية المتخصصة.

فعند وجود معلومة قانونية أو إحصائية متغيرة، ينبغي الرجوع إلى المصدر الرسمي المحين.

كما أن بعض فصول الكتاب ذات طبيعة تحليلية وفكرية، ولذلك فإنها لا تعتمد على رقم أو قانون واحد، وإنما على تجميع وتحليل مجموعة من المفاهيم والممارسات والخبرات المهنية.

وقد حرص المؤلف على الفصل قدر الإمكان بين:

المعلومة الرسمية.

والمفهوم العلمي.

والتحليل الشخصي.

والنصيحة العملية.

والمثال التطبيقي.

وهذا الفصل مهم حتى يعرف القارئ الفرق بين الحقيقة الموثقة والرأي التحليلي.

فلسفة المصادر في هذا الكتاب

المصدر الجيد لا يستخدم فقط لإثبات المعلومة، وإنما يساعد على فهم الواقع.

ولهذا يجمع الكتاب بين المصادر الرسمية المغربية والمصادر الدولية والأدبيات الأكاديمية والتجارب المهنية.

فالهدف ليس جمع أكبر عدد ممكن من المراجع، وإنما اختيار المراجع التي تساعد على الإجابة عن الأسئلة الأساسية للكتاب:

كيف نطور الإنسان؟

كيف نبني الكفاءة؟

كيف نختار الموظف المناسب؟

كيف نطور الموارد البشرية؟

كيف نحسن الإدارة؟

كيف نرفع الإنتاجية؟

كيف نواجه أخطاء العمل؟

كيف نستخدم التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي؟

كيف نحافظ على الإنسان في عصر الرقمنة؟

كيف نبني اقتصاداً أكثر إنتاجية؟

وكيف نجعل التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في خدمة الإنسان؟

وفي النهاية، تبقى أهم قاعدة في هذا الكتاب:

المعرفة بداية الطريق، ولكن تطبيق المعرفة هو الذي يصنع الكفاءة، والكفاءة هي التي تصنع القيمة، والقيمة هي التي تساهم في التنمية.

الفصل الأول

الإنسان والتنمية البشرية في المغرب

الإنسان في قلب التنمية

عندما نتحدث عن التنمية، فإن أول ما يتبادر إلى الذهن غالبًا هو الاقتصاد، والمشاريع الكبرى، والطرق، والمصانع، والموانئ، والاستثمارات، والتكنولوجيا. غير أن جميع هذه العناصر، مهما بلغت أهميتها، تبقى مرتبطة بعامل أساسي هو الإنسان. فالإنسان هو الذي يخطط للمشاريع، ويصنع التكنولوجيا، ويدير المؤسسات، ويقدم الخدمات، ويستعمل الموارد، ويبتكر الحلول، ويحدد الأولويات.

ومن هنا فإن التنمية لا يمكن اختزالها في ارتفاع الناتج الاقتصادي أو زيادة الاستثمارات فقط. التنمية في معناها الأوسع هي عملية تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على العيش الكريم، والتعلم، والعمل، والمشاركة في المجتمع، والاستفادة من الفرص، وتطوير قدراته.

وقد أصبح مفهوم التنمية البشرية أكثر حضورًا في النقاشات الدولية لأن التنمية الاقتصادية وحدها لا تضمن بالضرورة تحسن حياة جميع المواطنين. فقد يمكن لاقتصاد أن ينمو، بينما تظل فئات من المجتمع تعاني من البطالة أو ضعف الدخل أو صعوبة الوصول إلى التعليم والخدمات الأساسية.

لذلك أصبح الإنسان محورًا أساسيًا في تقييم التنمية.

فالهدف النهائي من الاقتصاد ليس إنتاج الأرقام، وإنما تحسين حياة الناس. والهدف من الإدارة ليس إنشاء الوثائق والمساطر فقط، وإنما تقديم خدمات فعالة للمواطن. والهدف من التعليم ليس الحصول على الشهادة فقط، وإنما بناء المعرفة والقدرة على التفكير والعمل والمشاركة.

مفهوم التنمية البشرية

التنمية البشرية مفهوم واسع يشير إلى توسيع قدرات الإنسان وخياراته وفرصه في الحياة.

فالإنسان المتعلم يمتلك خيارات أكثر من الإنسان الذي لا يستطيع القراءة والكتابة. والإنسان الذي يمتلك مهارة مهنية يمتلك فرصًا مهنية أكبر من شخص لا يمتلك أي مهارة. والشخص الذي يستطيع استعمال التكنولوجيا يستطيع الوصول إلى عدد أكبر من المعلومات والخدمات والفرص.

لكن التنمية البشرية لا تتوقف عند التعليم أو العمل.

إنها تشمل جوانب متعددة من الحياة، من بينها المعرفة، والصحة، والدخل، والمهارات، والقدرة على المشاركة الاجتماعية، والقدرة على اتخاذ القرار، والعيش في بيئة آمنة ومستقرة.

ولهذا يجب ألا نخلط بين التنمية البشرية وبين ما يسمى أحيانًا في الخطاب الشعبي "تطوير الذات."

تطوير الذات يركز بصورة أكبر على الفرد وسلوكه ومهاراته وأهدافه، بينما التنمية البشرية مفهوم أوسع يرتبط بالإنسان داخل المجتمع وبالظروف الاقتصادية والاجتماعية والمؤسساتية التي تؤثر في قدراته وفرصه.

التنمية البشرية ليست خطابًا تحفيزيًا

انتشرت خلال السنوات الأخيرة كتب ومقاطع ومنشورات تتحدث عن النجاح والثروة والثقة بالنفس والطاقة الإيجابية، وأصبح مصطلح التنمية البشرية يستعمل أحيانًا للدلالة على التحفيز الشخصي.

لا توجد مشكلة في التحفيز عندما يكون مبنيًا على الواقع، لكن المشكلة تظهر عندما يتحول إلى وعود غير علمية.

ليس صحيحًا أن الإنسان سيصبح غنيًا بمجرد أن يتخيل نفسه غنيًا.

وليس صحيحًا أن كل شخص يستطيع الوصول إلى أي هدف فقط لأنه أراده بشدة.

وليس صحيحًا أن الفشل دائمًا نتيجة ضعف التفكير الإيجابي.

الحياة أكثر تعقيدًا.

هناك عوامل يستطيع الإنسان التحكم فيها، وهناك عوامل لا يستطيع التحكم فيها.

فالمهارات والاجتهاد والانضباط والتعلم والتخطيط كلها أمور يستطيع الفرد تطويرها بدرجات مختلفة، لكن الوضع الاقتصادي، وسوق العمل، والظروف الأسرية، والفرص المتاحة، والمكان الذي يعيش فيه، والظروف الاقتصادية العامة، كلها عوامل تؤثر أيضًا في النتائج.

والتنمية البشرية العلمية يجب أن تعترف بهذه الحقيقة.

الفرد والبيئة

لا يعيش الإنسان منفصلًا عن محيطه.

فالشخص يتأثر بالأسرة، والمدرسة، والأصدقاء، والحي، والجامعة، ومكان العمل، ووسائل الإعلام، والاقتصاد، والقوانين، والثقافة.

ولهذا فإن تطوير الإنسان يحتاج إلى مستويين متكاملين.

المستوى الأول هو تطوير الفرد لقدراته.

والمستوى الثاني هو تحسين البيئة والمؤسسات التي توفر له الفرص.

فلا يمكن أن نطلب من شاب أن يطور مهاراته ثم نتركه دون فرص للتدريب والعمل. ولا يمكن أن نطلب من الموظف أن يكون منتجًا ثم نضعه في بيئة إدارية سيئة لا تساعده على العمل. ولا يمكن أن

نطالب الطالب بالإبداع إذا كان نظام التعلم لا يمنحه فرصة للتجربة والتفكير.

التنمية الحقيقية إذن هي علاقة بين الإنسان والبيئة.

التعليم باعتباره استثمارًا في الإنسان

يُعد التعليم من أهم الاستثمارات البشرية.

فالمدرسة والجامعة ومؤسسات التكوين لا تقدم معلومات فقط، بل يمكن أن تساعد الإنسان على تطوير التفكير واللغة والقدرة على البحث والتحليل والتواصل.

لكن قيمة التعليم لا تتحدد بعدد سنوات الدراسة فقط.

قد يحصل شخص على شهادة جامعية دون أن يمتلك مهارات عملية كافية، بينما يستطيع شخص آخر تطوير مهارات قوية من خلال التكوين المستمر والتجربة والعمل.

ولهذا ظهر مفهوم التعلم مدى الحياة.

لم يعد من الواقعي أن يتعلم الإنسان في مرحلة عمرية معينة ثم يتوقف عن التعلم إلى نهاية حياته المهنية.

المهن تتغير، والتكنولوجيا تتغير، والمؤسسات تتغير، وبالتالي يحتاج الإنسان إلى تحديث معارفه باستمرار.

الموظف الذي تعلم استعمال الحاسوب منذ سنوات قد يحتاج اليوم إلى تعلم أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي. والعامل في اللوجستيك قد يحتاج إلى فهم أنظمة تخطيط الموارد وإدارة

المخزون. والموظف الإداري قد يحتاج إلى تطوير مهارات الرقمنة وتحليل المعلومات.

التعلم لم يعد مرحلة تنتهي، بل أصبح جزءًا من الحياة المهنية.

الشهادة والمهارة

من القضايا المهمة في المجتمع المغربي العلاقة بين الشهادة والمهارة.

الشهادة لها قيمة كبيرة لأنها تثبت مستوى أكاديميًا أو تكوينيًا معينًا، وتبقى شرطًا قانونيًا أو مهنيًا في العديد من الوظائف والمهن.

لكن الشهادة لا تعني بالضرورة الإتقان الكامل للعمل.

يمكن لشخص أن يحمل شهادة في مجال معين ولكنه يحتاج إلى تدريب عملي حتى يستطيع أداء مهام الوظيفة بكفاءة.

وفي المقابل، يمكن لشخص أن يطور مهارة قوية من خلال الممارسة والتكوين المستمر.

ولهذا فإن أفضل نموذج هو الجمع بين الاثنين:

الشهادة + المهارة + الخبرة + السلوك المهني.

فالمؤسسة لا تحتاج فقط إلى شخص يعرف المعلومات، وإنما تحتاج إلى شخص يستطيع تحويل المعرفة إلى نتائج.

المهارات الأساسية للإنسان المعاصر

أصبح الإنسان في سوق العمل الحديث بحاجة إلى مجموعة متنوعة من المهارات.

هناك المهارات التقنية المرتبطة بالتخصص.

وهناك المهارات الرقمية المرتبطة باستعمال الحاسوب والبرامج والمنصات.

وهناك المهارات اللغوية.

وهناك مهارات التواصل.

وهناك القدرة على العمل الجماعي.

وهناك التفكير النقدي.

وهناك حل المشكلات.

وهناك إدارة الوقت.

وهناك القدرة على التعلم.

وتختلف أهمية كل مهارة حسب المهنة.

فالمحاسب يحتاج إلى مهارات مالية ومحاسبية وبرامج متخصصة. والعامل في المستودع يحتاج إلى فهم التخزين والمخزون والسلامة والتتبع. والمهندس يحتاج إلى المعرفة التقنية والتحليل. والموظف الإداري يحتاج إلى التنظيم والتواصل والكتابة واستعمال الأدوات الرقمية.

لذلك لا توجد قائمة واحدة من المهارات تصلح لجميع الأشخاص.

اللغة والاندماج المهني

تلعب اللغة دورًا مهمًا في الحياة المهنية المغربية.

فالفرنسية حاضرة في عدد من المجالات الإدارية والاقتصادية والعلمية والمهنية، بينما تزداد أهمية الإنجليزية في مجالات التكنولوجيا والعلوم والشركات الدولية والتواصل المهني العالمي.

لكن تعلم اللغة يجب أن يكون عمليًا.

فالمطلوب ليس فقط معرفة القواعد، وإنما القدرة على استخدامها.

الشخص الذي يبحث عن وظيفة يحتاج إلى معرفة كيفية تقديم نفسه، وكتابة السيرة الذاتية، وفهم إعلان الوظيفة، وإجراء مقابلة، وكتابة رسالة إلكترونية مهنية، وفهم التعليمات.

لذلك يمكن أن يكون تعلم اللغة مرتبطًا مباشرة بالمسار المهني.

الانضباط وعلاقته بالتنمية

من الصعب تحقيق تطوير حقيقي دون الانضباط.

الانضباط لا يعني العمل طوال اليوم أو حرمان الإنسان من الراحة.

بل يعني القدرة على القيام بالأشياء المهمة حتى عندما لا يكون الإنسان متحمسًا.

قد يشعر الشخص بالحماس لتعلم لغة جديدة في الأيام الأولى، ثم يفقد الحماس بعد أسبوعين.

إذا كان يعتمد فقط على الحماس، فسيتوقف.

أما إذا بنى نظامًا بسيطًا ومستمرًا، مثل تخصيص وقت ثابت يوميًا للتعلم، فإن التطور يصبح أكثر احتمالًا.

وهذا ينطبق على الدراسة والعمل والرياضة وتطوير المهارات.

النتائج الكبيرة غالبًا لا تأتي من مجهود استثنائي ليوم واحد، وإنما من سلوك صغير يتكرر لفترة طويلة.

إدارة الوقت

الوقت من الموارد التي لا يمكن استرجاعها.

يمكن للإنسان أن يخسر المال ثم يعوضه، ويمكن أن يفقد وظيفة ثم يحصل على وظيفة أخرى، لكن اليوم الذي يمر لا يعود.

ومع ذلك فإن المشكلة ليست دائمًا نقص الوقت.

في كثير من الحالات تكون المشكلة هي سوء استخدامه.

الهاتف، مواقع التواصل الاجتماعي، الفيديوهات القصيرة، البحث المستمر عن المعلومات، الانتقال بين أهداف كثيرة، كلها يمكن أن تستهلك ساعات دون أن يشعر الإنسان.

ولهذا يحتاج تطوير الذات إلى إدارة الانتباه قبل إدارة الوقت.

فالشخص الذي يجلس ثلاث ساعات أمام الحاسوب لكنه ينتقل كل عشر دقائق بين التطبيقات قد يحقق نتيجة أقل من شخص يعمل ساعة واحدة بتركيز كامل.

التشتت في العصر الرقمي

أصبح التشتت من أكبر التحديات أمام الإنسان الحديث.

المعلومات أصبحت متاحة بشكل غير مسبوق، لكن كثرة المعلومات لا تعني بالضرورة زيادة المعرفة.

يمكن للشخص أن يشاهد عشرات الفيديوهات التعليمية دون أن يتقن مهارة واحدة.

يمكن أن يقرأ مئات المقالات عن النجاح دون أن يطبق خطوة واحدة.

يمكن أن يبحث كل يوم عن "أفضل طريقة "ثم لا يبدأ.

وهذا يؤدي إلى حالة تسمى أحيانًا وهم التقدم.

يشعر الإنسان بأنه يتعلم لأنه يستهلك المعلومات، لكنه في الواقع لا ينتقل إلى التطبيق.

المعرفة الحقيقية تبدأ عندما تتحول المعلومة إلى فهم، ثم يتحول الفهم إلى ممارسة، ثم تصبح الممارسة مهارة.

التفكير النقدي

التفكير النقدي من أهم المهارات التي يحتاجها الإنسان.

وهو القدرة على فحص المعلومات وعدم قبول كل ما يسمعه باعتباره حقيقة.

في عصر الإنترنت، يمكن لأي شخص أن ينشر معلومة، ويمكن أن تنتشر المعلومة بسرعة كبيرة حتى لو كانت خاطئة.

لذلك يجب على الإنسان أن يسأل:

من مصدر هذه المعلومة؟

هل يوجد دليل؟

هل المصدر موثوق؟

هل هناك تفسير آخر؟

هل الرقم صحيح؟

هل الكلام رأي أم حقيقة؟

هذه الأسئلة تحمي الإنسان من التضليل والشائعات والمعلومات غير الدقيقة.

وتزداد أهمية التفكير النقدي في التنمية البشرية لأن الإنسان الذي يبني قراراته على معلومات خاطئة قد يضيع سنوات من حياته.

الثقة بالنفس

الثقة بالنفس ليست اعتقادًا بأن الإنسان لا يخطئ.

بل هي القدرة على العمل رغم معرفة الإنسان بحدوده ونقاط ضعفه.

الشخص الواثق لا يحتاج إلى إثبات نفسه في كل لحظة.

يمكنه أن يقول: لا أعرف.

ويمكنه أن يطلب المساعدة.

ويمكنه أن يعترف بالخطأ.

ويمكنه أن يتعلم من شخص أقل منه في العمر أو المنصب.

وهذا النوع من الثقة أكثر استقرارًا من الثقة المبنية على الغرور.

الثقة الحقيقية تنمو من الكفاءة والتجربة.

كلما تعلم الإنسان مهارة، وطبقها، وواجه مشكلة وحلها، ازدادت ثقته الواقعية بقدرته.

الفشل والأخطاء

الفشل جزء طبيعي من التعلم والعمل.

لكن ليس كل فشل مفيدًا تلقائيًا.

إذا أخطأ الإنسان ولم يحلل سبب الخطأ، فقد يكرر المشكلة نفسها.

أما إذا سأل نفسه عن السبب، وحدد ما يجب تغييره، ووضع إجراءً لمنع تكرار الخطأ، فإن الفشل يتحول إلى مصدر للتعلم.

وهذا المبدأ مهم جدًا في المؤسسات.

عندما يقع خطأ في العمل، لا ينبغي أن يكون السؤال دائمًا: من المخطئ؟

بل يجب أن يكون أيضًا:

كيف وقع الخطأ؟

لماذا لم نكتشفه مبكرًا؟

هل كانت التعليمات واضحة؟

هل كان التكوين كافيًا؟

هل توجد مراقبة؟

هل توجد وثائق وإجراءات؟

هل توجد وسيلة لمنع تكراره؟

بهذه الطريقة تنتقل المؤسسة من ثقافة العقاب فقط إلى ثقافة تحسين الأداء.

العمل كوسيلة لتطوير الإنسان

العمل لا يوفر الدخل فقط.

يمكن أن يكون مدرسة حقيقية للتعلم.

من خلال العمل يتعلم الإنسان الانضباط، والتواصل، وتحمل المسؤولية، وإدارة الوقت، والعمل الجماعي، وحل المشكلات.

وقد يكتشف الإنسان في عمله نقاط قوة لم يكن يعرفها عن نفسه.

لكن بيئة العمل تؤثر في ذلك.

المؤسسة التي تسمح بالتعلم والتكوين وتحمل المسؤولية يمكن أن تساعد الموظف على التطور.

أما المؤسسة التي تمنع المبادرة ولا تقدم أي فرصة للتعلم فقد تجعل الموظف يؤدي المهام بطريقة آلية دون نمو مهني كبير.

رأس المال البشري

ظهر مفهوم رأس المال البشري ليعبر عن قيمة المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد.

فالمهندس لا يمثل فقط عدد سنوات الدراسة التي قضاها، وإنما يمثل مجموعة من المعارف والخبرات التي يمكن أن تنتج قيمة.

والتقني المتمرس يمتلك خبرة متراكمة.

والموظف الذي قضى سنوات في مجال معين قد يمتلك معرفة بالإجراءات والمشكلات والحلول التي لا توجد في الكتب.

ولهذا فإن فقدان الموظفين الأكفاء قد يمثل خسارة للمؤسسة، ليس فقط بسبب الحاجة إلى توظيف أشخاص جدد، ولكن أيضًا بسبب فقدان المعرفة والخبرة المتراكمة.

ومن هنا تأتي أهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسات.

الموارد البشرية والتنمية البشرية

هناك علاقة مباشرة بين التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية.

التنمية البشرية تركز على تطوير قدرات الإنسان وفرصه.

أما إدارة الموارد البشرية فتعمل على تنظيم واستعمال هذه القدرات داخل المؤسسة.

عندما تقوم المؤسسة بالتوظيف الصحيح، والتكوين، والتقييم، وتحسين ظروف العمل، وتطوير المسار المهني، فإنها تساهم في تطوير مواردها البشرية.

وعندما يطور الموظف نفسه ويزيد من مهاراته، فإنه يرفع أيضًا من قيمة الموارد البشرية للمؤسسة.

إذن العلاقة متبادلة.

الموظف يحتاج إلى المؤسسة لكي يحصل على فرصة وخبرة وتكوين، والمؤسسة تحتاج إلى الموظف لكي تحقق أهدافها.

الواقع المغربي وتحدي الكفاءات

يواجه المغرب تحديات متعددة في مجال تطوير الموارد البشرية، من بينها ملاءمة التكوين مع حاجات سوق العمل، وتحسين جودة التعليم والتكوين، وتطوير المهارات الرقمية، وتقوية اللغات، وتحسين قابلية الشباب للاندماج المهني.

ولا يمكن معالجة هذه التحديات بمسؤولية جهة واحدة فقط.

المدرسة لها دور.

الجامعة لها دور.

مؤسسات التكوين لها دور.

الأسرة لها دور.

الدولة لها دور.

المقاولة لها دور.

والفرد نفسه له دور.

ولهذا فإن بناء الإنسان الكفء يحتاج إلى منظومة متكاملة.

الوظيفة العمومية وتنمية الإنسان

تكتسب التنمية البشرية أهمية خاصة في الإدارة العمومية.

فالموظف العمومي لا يقدم خدمة لنفسه فقط، بل يقدم خدمة للمواطن والمؤسسة والدولة.

ولهذا فإن الكفاءة المهنية للموظف تؤثر بصورة مباشرة في جودة الخدمة العمومية.

الموظف الذي يفهم المسطرة، ويحترم القانون، ويتعامل بشكل مهني، ويستعمل التكنولوجيا، ويحافظ على الوثائق، ويتواصل بوضوح، يمكن أن يساهم في تحسين الإدارة.

وفي المقابل، فإن ضعف التكوين أو سوء التنظيم أو غياب وضوح المسؤوليات يمكن أن يؤدي إلى بطء الخدمات وكثرة الأخطاء وتعقيد المساطر.

لذلك فإن إصلاح الإدارة لا يمكن أن ينجح دون الاهتمام بالعنصر البشري.

أخلاقيات العمل

المهارة وحدها لا تكفي.

قد يكون الموظف ذكيًا جدًا لكنه غير أمين.

وقد يكون متخصصًا لكنه لا يحترم المسؤولية.

وقد يكون سريعًا لكنه يرتكب أخطاء كثيرة.

لذلك تحتاج المؤسسات إلى الجمع بين الكفاءة والأخلاق.

وتشمل أخلاقيات العمل احترام القانون، والحفاظ على السرية المهنية، واحترام الزملاء، وعدم استغلال المنصب، والالتزام بالمسؤولية، والصدق في التعامل، والمحافظة على ممتلكات المؤسسة.

هذه المبادئ ليست مجرد قيم أخلاقية، وإنما لها تأثير مباشر على جودة المؤسسة وثقة المواطنين فيها.

القيادة وتطوير الإنسان

القائد الإداري ليس مجرد شخص يحمل منصبًا أعلى.

القيادة تعني القدرة على توجيه الأشخاص وتحقيق النتائج بطريقة مسؤولة.

القائد الجيد لا يبحث فقط عن أخطاء الموظفين، بل يحاول فهم أسبابها.

ولا يحتكر المعرفة، وإنما يطور فريقه.

ولا يجعل الموظفين يعتمدون عليه في كل شيء، بل يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة ضمن مسؤولياتهم.

ولهذا فإن المؤسسة التي تريد بناء موارد بشرية قوية تحتاج إلى قادة قادرين على تطوير الأشخاص وليس فقط إدارة الملفات.

مستقبل التنمية البشرية

يتجه العالم نحو اقتصاد يعتمد بدرجة متزايدة على المعرفة والتكنولوجيا.

وهذا يعني أن قيمة المهارات ستزداد.

وسيحتاج الإنسان إلى التعلم المستمر، لأن المهارة التي تكون مطلوبة اليوم قد تتغير أهميتها غدًا.

وسيكون الذكاء الاصطناعي جزءًا من الحياة المهنية في عدد متزايد من القطاعات.

لكن التكنولوجيا لن تلغي أهمية الإنسان.

فالقدرة على الحكم، والمسؤولية، والتواصل، والتفاوض، وفهم الآخرين، والقيادة، والإبداع، واتخاذ القرار في المواقف المعقدة، كلها جوانب ستظل مهمة.

ولهذا فإن مستقبل الإنسان لا يعتمد على منافسة الآلة في كل شيء، وإنما على تعلم كيفية العمل معها.

خلاصة الفصل

التنمية البشرية ليست وعدًا بالثراء ولا وصفة سحرية للنجاح.

إنها عملية مستمرة لبناء قدرات الإنسان وتحسين فرصه وجودة حياته.

وفي المغرب، ترتبط التنمية البشرية بمجموعة من القضايا الكبرى، من بينها التعليم، والتكوين، وسوق العمل، واللغات، والمهارات الرقمية، والإدارة العمومية، والعدالة الاجتماعية، وتطوير الكفاءات.

أما تطوير الذات فهو الجانب الفردي الذي يستطيع الإنسان من خلاله أن يرفع مستوى معرفته ومهاراته وانضباطه وقدرته على التعامل مع الحياة والعمل.

والطريق الواقعي لا يقوم على انتظار فرصة مثالية، ولا على الحماس المؤقت، وإنما على بناء القدرات تدريجيًا.

فالإنسان الذي يتعلم باستمرار، ويطبق ما يتعلمه، ويحلل أخطاءه، ويحسن استخدام وقته، ويطور مهاراته، ويحافظ على أخلاقه المهنية، ويعرف نقاط قوته وحدوده، يصبح أكثر قدرة على مواجهة التغيرات.

ومن هنا نصل إلى الفكرة الأساسية التي سيبنى عليها هذا الكتاب:

إن تطوير الإنسان المغربي لا يعني جعله شخصًا مثاليًا، وإنما مساعدته على أن يصبح أكثر معرفة، وأكثر كفاءة، وأكثر استقلالية في التفكير، وأكثر قدرة على العمل، وأكثر مسؤولية تجاه نفسه ومؤسسته ومجتمعه.

ومن تطوير الإنسان ننتقل في الفصل التالي إلى المؤسسة، لأن الكفاءة الفردية وحدها لا تكفي. فالإنسان يعمل داخل مؤسسات تحتاج بدورها إلى التخطيط والتنظيم والتوظيف والتكوين والتقييم والتحفيز، وهذه هي البداية الحقيقية لعلم تدبير الموارد البشرية.

الفصل الثاني

المجتمع المغربي وسوق العمل وتحديات بناء الإنسان

مقدمة الفصل

لا يمكن دراسة التنمية البشرية بمعزل عن المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان. فالفرد لا يبني مساره المهني والشخصي في فراغ، وإنما يتحرك داخل منظومة تتكون من الأسرة، والمدرسة، والجامعة، وسوق العمل، والإدارة، والمقاولة، والقوانين، والثقافة، والظروف الاقتصادية والاجتماعية.

ولهذا فإن فهم الإنسان المغربي يتطلب فهم البيئة التي يعيش فيها.

قد يمتلك شخص قدرات جيدة وطموحًا كبيرًا، لكنه قد يواجه صعوبات مرتبطة بضعف الفرص أو صعوبة الولوج إلى سوق العمل أو عدم توافق التكوين مع حاجات المؤسسات. وقد يمتلك شخص آخر فرصة مهنية جيدة، لكنه لا يمتلك المهارات الضرورية للاستفادة منها.

ومن هنا فإن التنمية البشرية الحقيقية يجب أن تنظر إلى طرفي المعادلة معًا: تطوير قدرات الإنسان من جهة، وتحسين البيئة التي تمكنه من استعمال هذه القدرات من جهة أخرى.

التحولات التي يعرفها المجتمع المغربي

عرف المجتمع المغربي تغيرات عميقة خلال العقود الأخيرة.

انتقلت قطاعات واسعة من الاقتصاد من الاعتماد التقليدي على بعض الأنشطة إلى اقتصاد أكثر تنوعًا يشمل الصناعة، والخدمات، والسياحة، واللوجستيك، والطاقات المتجددة، والاتصالات، والخدمات الرقمية وغيرها.

كما توسعت المدن وتغيرت أنماط الحياة، وأصبحت التكنولوجيا جزءًا أساسيًا من الحياة اليومية.

هذه التحولات خلقت فرصًا جديدة، لكنها خلقت أيضًا متطلبات جديدة.

في الماضي كان بإمكان الإنسان أن يتعلم مهنة ويستمر فيها لسنوات طويلة دون تغييرات كبيرة في طبيعة العمل. أما اليوم فقد تتغير الأدوات والبرامج والإجراءات خلال فترة قصيرة.

ولهذا أصبح التعلم المستمر ضرورة وليس رفاهية.

الشباب المغربي والتحول المهني

يمثل الشباب عنصرًا أساسيًا في مستقبل التنمية المغربية.

الشاب الذي يدخل سوق العمل لا يبحث فقط عن الأجر، وإنما يبحث أيضًا عن الاستقرار، والخبرة، والتقدير، وإمكانية التطور.

لكن الانتقال من الدراسة إلى العمل ليس دائمًا سهلًا.

قد يجد الخريج نفسه أمام فجوة بين ما تعلمه في المؤسسة التعليمية وما يطلبه صاحب العمل.

قد يكون قادرًا على شرح المفاهيم النظرية، لكنه لا يعرف كيف يطبقها.

وقد يحمل شهادة جيدة، لكنه لا يعرف كيف يقدم نفسه في مقابلة.

وقد يكون متخصصًا، لكنه يفتقد إلى اللغة أو المهارات الرقمية أو التواصل المهني.

هذه الفجوة بين المعرفة الأكاديمية والمهارة العملية تمثل أحد التحديات المهمة في بناء الموارد البشرية.

الشهادة وحدها لا تكفي

أصبحت الشهادة في كثير من الحالات نقطة بداية وليست نهاية.

فالحصول على دبلوم أو شهادة يمكن أن يفتح باب الترشح، لكنه لا يضمن وحده النجاح في المسار المهني.

المؤسسة تحتاج إلى شخص قادر على تحويل المعرفة إلى عمل.

إذا كان الموظف متخصصًا في الإدارة، فإنه يحتاج إلى معرفة كيفية تنظيم الملفات والتواصل وكتابة التقارير واستعمال الأدوات الرقمية.

وإذا كان يعمل في اللوجستيك، فإنه يحتاج إلى فهم المخزون والاستقبال والإرسال والتتبع والسلامة.

وإذا كان يعمل في مجال البيئة، فإنه يحتاج إلى القدرة على تحليل البيانات، وفهم القوانين والمعايير، وإعداد التقارير، واستعمال الخرائط والأدوات الرقمية حسب طبيعة عمله.

ولهذا فإن القيمة المهنية الحقيقية تتشكل من مجموعة عناصر متكاملة.

الشهادة تمنح أساسًا معرفيًا.

التكوين يمنح مهارة.

الممارسة تمنح خبرة.

والانضباط والأخلاق يمنحان الثقة.

مشكلة الاختيار المهني

من أكثر القرارات تأثيرًا في حياة الإنسان اختيار المسار المهني.

ومع ذلك يتخذ كثير من الشباب هذا القرار تحت تأثير عوامل خارجية.

قد يختار شخص تخصصًا لأن أصدقاءه اختاروه.

وقد يختار تخصصًا لأنه سمع أن أجوره مرتفعة.

وقد يختار تخصصًا بسبب ضغط الأسرة.

وقد يختار مجالًا دون أن يعرف طبيعة العمل اليومية فيه.

هذه الطريقة يمكن أن تؤدي إلى الإحباط.

الاختيار المهني العقلاني يحتاج إلى مقارنة عدة عناصر: قدرات الشخص، وميوله، ومستواه الدراسي، وفرص العمل، ومتطلبات المهنة، وإمكانية التطور، والدخل المتوقع، والظروف التي يقبل العمل فيها.

ولا توجد مهنة مثالية للجميع.

المهنة المناسبة لشخص قد تكون غير مناسبة لشخص آخر.

سوق العمل لا يبحث عن الإنسان المثالي

من الأخطاء الشائعة أن ينتظر الباحث عن العمل أن يجد وظيفة تتوافق مع جميع رغباته.

في الواقع، معظم الوظائف تتضمن جوانب صعبة.

قد تكون هناك ساعات عمل طويلة، أو ضغط، أو تنقل، أو مسؤوليات، أو تعامل مع الزبناء، أو أهداف إنتاجية.

لذلك يجب أن يسأل الباحث عن العمل سؤالًا أكثر واقعية:

ما نوع المشكلات التي أستطيع تحملها وحلها؟

فكل مهنة هي في النهاية مجموعة من المشكلات التي يدفع لك الآخرون مقابل حلها.

المهندس يحل مشكلات تقنية.

المحاسب يحل مشكلات مالية وتنظيمية.

الممرض يقدم خدمات صحية.

موظف الموارد البشرية يعالج قضايا مرتبطة بالموظفين.

مسؤول المخزون يتعامل مع تدفقات السلع والبيانات.

الموظف الإداري يعالج الملفات والمساطر والخدمات.

كلما زادت قدرة الشخص على حل مشكلات مهمة بطريقة موثوقة، زادت قيمته المهنية.

المهارات الرقمية

أصبح استعمال التكنولوجيا جزءًا من معظم الأعمال الحديثة.

لم يعد الحاسوب مجرد أداة اختيارية في عدد كبير من الوظائف.

القدرة على استخدام برامج معالجة النصوص، والجداول الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية أصبحت من المهارات الأساسية في العديد من المهن.

وتزداد القيمة عندما ينتقل الشخص من الاستخدام البسيط إلى الاستخدام المتقدم.

ففي Excelمثلًا، يمكن للموظف أن يتعلم العمليات الحسابية الأساسية، ثم الدوال، ثم البحث داخل البيانات، ثم الجداول المحورية، ثم التحليل، ثم الربط مع أدوات أخرى.

وفي مجال البيانات يمكن الانتقال من إدخال المعلومات إلى تحليلها واستخراج مؤشرات تساعد المسؤول على اتخاذ القرار.

هذه المهارات لا ترتبط فقط بالمهن التقنية.

حتى الموظف الإداري يمكن أن يستفيد منها.

الذكاء الاصطناعي وتغير طبيعة العمل

يعد الذكاء الاصطناعي من أهم التحولات التي ستؤثر في الموارد البشرية وسوق العمل.

لكن التعامل معه يحتاج إلى عقلانية.

لن تختفي جميع الوظائف، ولن يصبح الإنسان بلا قيمة.

الأرجح أن جزءًا من الأعمال الروتينية سيصبح أكثر قابلية للأتمتة، بينما ستزداد أهمية المهارات التي تحتاج إلى التفكير والحكم والتواصل والإبداع والمسؤولية.

الموظف الذي يتعلم استعمال الذكاء الاصطناعي كأداة مساعدة قد ينجز بعض المهام بسرعة أكبر.

لكن عليه أن يعرف أن الأداة يمكن أن تخطئ.

لذلك يجب أن تبقى المراجعة البشرية ضرورية، خصوصًا في القرارات الحساسة والوثائق الرسمية والمعلومات التي تتطلب دقة قانونية أو تقنية.

الفرنسية والإنجليزية في الحياة المهنية

تمثل اللغات عنصرًا مهمًا في بناء الكفاءة المهنية.

الفرنسية لها حضور قوي في قطاعات عديدة داخل المغرب، بينما أصبحت الإنجليزية أكثر أهمية في التواصل الدولي والعلوم والتكنولوجيا وبعض القطاعات الحديثة.

لكن تعلم اللغات يحتاج إلى منهج.

الحفظ وحده لا يكفي.

يحتاج المتعلم إلى الاستماع والقراءة والكتابة والمحادثة.

كما يحتاج إلى تعلم المفردات المرتبطة بتخصصه.

فالشخص الذي يعمل في اللوجستيك يحتاج إلى كلمات مثل Stock و Réceptionو Expéditionو Inventaireو Traçabilité.

والشخص الذي يعمل في الموارد البشرية يحتاج إلى كلمات مثل Recrutementو Formationو Compétence و Évaluationو Performance.

بهذه الطريقة تصبح اللغة أداة للعمل وليس مادة دراسية فقط.

الأسرة وتأثيرها على المسار المهني

تلعب الأسرة دورًا كبيرًا في حياة الإنسان المغربي.

يمكن أن تكون مصدرًا للدعم والتشجيع، لكنها قد تكون أحيانًا مصدرًا للضغط عندما تفرض توقعات معينة على الفرد.

قد يضغط الوالدان على الابن لاختيار وظيفة معينة لأنها تبدو أكثر استقرارًا.

وقد يقارن أفراد الأسرة الشخص بأقارب أو أصدقاء نجحوا في مسارات مختلفة.

المقارنة المستمرة يمكن أن تؤدي إلى الإحباط.

لكل إنسان ظروفه وقدراته ومساره.

المطلوب ليس تجاهل رأي الأسرة، وإنما تحقيق توازن بين احترام النصيحة واتخاذ القرار الشخصي بناءً على معلومات واقعية.

المجتمع والمقارنة

وسائل التواصل الاجتماعي زادت من مشكلة المقارنة.

يرى الإنسان صورًا لأشخاص يسافرون، أو يشترون سيارات، أو يعلنون عن مشاريع ناجحة، أو يتحدثون عن أرباح كبيرة.

لكن هذه الصور لا تعرض دائمًا الواقع الكامل.

قد يرى الإنسان النتيجة ولا يرى السنوات التي سبقتها.

وقد يرى النجاح ولا يرى الديون أو الخسائر أو الصعوبات.

ولهذا فإن مقارنة حياتك الداخلية بحياة الآخرين التي يعرضونها على الإنترنت ليست مقارنة عادلة.

التطوير الحقيقي يقوم على مقارنة الإنسان بنفسه.

هل أنا اليوم أفضل من السنة الماضية؟

هل تعلمت مهارة جديدة؟

هل أصبحت أكثر انضباطًا؟

هل تحسنت لغتي؟

هل زادت خبرتي؟

هل أصبحت أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات؟

هذه الأسئلة أكثر فائدة من مراقبة حياة الآخرين.

البطالة والبحث عن العمل

البحث عن العمل نفسه يحتاج إلى مهارة.

لا يكفي إرسال سيرة ذاتية واحدة وانتظار الاتصال.

البحث المهني الفعال يتطلب تحديد الوظائف المناسبة، وتحسين السيرة الذاتية، وتخصيصها حسب الوظيفة، والتدرب على المقابلات، وتطوير المهارات، وبناء شبكة مهنية، ومتابعة الإعلانات والفرص.

كما يحتاج إلى الصبر.

رفض طلب توظيف لا يعني بالضرورة أن الشخص غير كفء.

قد يكون هناك مرشح لديه خبرة أكثر، أو قد تكون المؤسسة تبحث عن مهارة مختلفة، أو قد يكون عدد المتقدمين كبيرًا.

لذلك يجب تحويل الرفض إلى معلومات.

إذا تكرر رفض الشخص في مقابلات العمل، عليه أن يسأل: هل المشكلة في السيرة الذاتية؟ أم في طريقة تقديم النفس؟ أم في المهارات؟ أم في اللغة؟ أم في الخبرة؟

بهذا يتحول البحث عن العمل إلى عملية تحسين مستمرة.

الخبرة المهنية

الخبرة ليست فقط عدد السنوات.

قد يعمل شخص عشر سنوات ويكرر السنة الأولى عشر مرات.

وقد يعمل شخص خمس سنوات ويتعلم شيئًا جديدًا كل سنة.

الفرق هو مستوى التعلم.

الخبرة الحقيقية تعني تراكم المواقف والمشكلات والحلول.

ولهذا يجب على الموظف أن يسجل ما يتعلمه.

ما المشكلات التي واجهها؟

كيف حلها؟

ما الأخطاء التي وقع فيها؟

ما الإجراءات التي تعلمها؟

ما البرامج التي أتقنها؟

ما المشاريع التي شارك فيها؟

بعد سنوات، تصبح هذه المعرفة جزءًا من رأس ماله المهني.

بيئة العمل

لا يمكن فصل أداء الموظف عن بيئة العمل.

حتى الموظف الكفء قد تتراجع إنتاجيته في بيئة مليئة بالفوضى أو النزاعات أو غياب المسؤولية.

بيئة العمل الجيدة تحتاج إلى وضوح المهام، وتوزيع المسؤوليات، والتواصل، والاحترام، والتكوين، والقيادة، ونظام عادل للتقييم.

كما تحتاج إلى التعامل مع الأخطاء بطريقة متوازنة.

المؤسسة التي تعاقب الموظف على كل خطأ دون تحليل السبب قد تدفع الموظفين إلى إخفاء المشكلات.

أما المؤسسة التي تسمح بالإبلاغ عن الأخطاء وتحليلها وتصحيحها، فإنها تكون أكثر قدرة على التعلم.

ثقافة المؤسسة

كل مؤسسة لديها ثقافة، سواء كانت واعية بذلك أم لا.

الثقافة تظهر في طريقة تعامل الناس مع الوقت، والمسؤولية، والمواطن، والزبون، والأخطاء، والسلطة، والعمل الجماعي.

إذا كانت ثقافة المؤسسة تشجع الالتزام، فإن الموظفين يعرفون أن احترام الوقت والجودة أمران مهمان.

إذا كانت تشجع المبادرة، فإن الموظف يشعر أنه يستطيع تقديم اقتراحات.

إذا كانت تقوم على الخوف فقط، فقد يصبح الموظف مهتمًا بتجنب المسؤولية بدل تحسين النتائج.

ولهذا فإن تطوير الموارد البشرية يحتاج أيضًا إلى تطوير الثقافة التنظيمية.

القيادة الإدارية

القائد الحقيقي لا يقاس فقط بسلطته.

بل يقاس بقدرته على تحقيق النتائج من خلال الآخرين.

القائد الذي يشرح المهام بوضوح، ويحدد المسؤوليات، ويستمع إلى الموظفين، ويعطي ملاحظات مهنية، ويعترف بالجهد، ويتعامل مع الأخطاء بعدل، يساعد على بناء فريق أقوى.

أما القيادة القائمة على الصراخ أو التخويف أو الإهانة فقد تحقق طاعة مؤقتة، لكنها لا تبني بالضرورة أداءً مستدامًا.

القائد يحتاج إلى السلطة، لكنه يحتاج أيضًا إلى الثقة.

التحفيز

المال عنصر مهم في التحفيز، لكنه ليس العنصر الوحيد.

الموظف يريد أيضًا أن يشعر بأن عمله له قيمة، وأن جهده معترف به، وأن لديه فرصة للتعلم والتطور، وأن معاملته عادلة.

لكن يجب أيضًا ألا نقع في الطرف الآخر.

لا يمكن مطالبة الموظف بالعمل بكفاءة عالية اعتمادًا على كلمات التشجيع فقط.

التحفيز المستدام يحتاج إلى نظام متكامل يشمل الأجر العادل، وظروف العمل المناسبة، والتقدير، والتكوين، وفرص التطور، والقيادة الجيدة.

العدالة داخل المؤسسة

الإحساس بالعدالة له تأثير قوي في سلوك الموظفين.

إذا شعر الموظف أن شخصًا يحصل على فرص أو امتيازات دون أساس واضح، فقد تنخفض ثقته بالمؤسسة.

ولهذا تحتاج المؤسسات إلى معايير واضحة في التوظيف والتقييم والتكوين والترقية.

كلما كانت المعايير أكثر وضوحًا، كان من الأسهل تفسير القرارات.

ولا تعني العدالة أن يحصل الجميع على الشيء نفسه، وإنما أن تكون القرارات مبنية على معايير موضوعية ومعلنة قدر الإمكان.

تطوير الموظف

الموظف لا يجب أن ينتظر المؤسسة دائمًا حتى تطوره.

عليه أن يتحمل جزءًا من المسؤولية.

يمكنه أن يتعلم لغة، أو برنامجًا، أو مهارة جديدة، أو يقرأ في تخصصه، أو يتابع تكوينًا، أو يطلب المشاركة في مشروع جديد.

لكن المؤسسة أيضًا مسؤولة عن خلق فرص للتكوين والتعلم.

وهنا تظهر العلاقة المتبادلة بين الطرفين.

الموظف يستثمر في نفسه.

والمؤسسة تستثمر في موظفيها.

والنتيجة هي ارتفاع رأس المال البشري.

منطق الكفاءة

الكفاءة ليست معرفة نظرية فقط.

يمكن تعريفها بصورة عملية باعتبارها قدرة الشخص على تعبئة معارفه ومهاراته وسلوكه من أجل إنجاز مهمة أو حل مشكلة في سياق معين.

فالموظف قد يعرف القاعدة، لكنه لا يستطيع تطبيقها.

وقد يعرف البرنامج، لكنه لا يستطيع استخراج المعلومة الصحيحة.

وقد يمتلك المعرفة، لكنه لا يستطيع التواصل مع الفريق.

ولهذا تتكون الكفاءة من عدة أبعاد مترابطة.

المعرفة.

المهارة.

السلوك.

الخبرة.

القدرة على التطبيق.

الإنسان بين الطموح والواقع

الطموح ضروري، لكنه يحتاج إلى خطة.

من الطبيعي أن يريد الإنسان وظيفة جيدة ودخلًا مرتفعًا وحياة مستقرة.

لكن تحقيق ذلك يحتاج إلى خطوات.

إذا كان الشخص يريد العمل في وظيفة معينة، عليه أن يعرف شروطها.

إذا كانت تحتاج إلى شهادة، يحصل عليها.

إذا كانت تحتاج إلى لغة، يتعلمها.

إذا كانت تحتاج إلى برنامج، يتقنه.

إذا كانت تحتاج إلى خبرة، يبحث عن فرصة تدريب أو بداية مهنية مناسبة.

الهدف الكبير يتحول إلى خطوات صغيرة.

وهذه هي الطريقة الواقعية لتحويل الطموح إلى مشروع.

بناء المسار المهني

المسار المهني لا يبنى في يوم واحد.

يمكن أن يبدأ من وظيفة بسيطة، ثم يتطور إلى مسؤولية أكبر.

وقد يبدأ الشخص من التدريب، ثم يحصل على أول تجربة، ثم يطور مهاراته، ثم ينتقل إلى منصب أفضل.

ليس المهم دائمًا أن تكون البداية مثالية.

المهم أن تكون البداية مفيدة.

الوظيفة الأولى يمكن أن تمنح الإنسان الخبرة والانضباط والعلاقات والمعرفة بالسوق.

ثم يستخدم هذه الخبرة لبناء المرحلة التالية.

الاستقرار المهني

الاستقرار لا يعني فقط امتلاك وظيفة دائمة.

الاستقرار الحقيقي هو امتلاك قدرة مهنية تجعل الإنسان أكثر قدرة على العثور على فرصة عندما تتغير الظروف.

قد يفقد الإنسان وظيفة بسبب تغيرات اقتصادية أو تنظيمية لا يتحكم فيها.

إذا كان يمتلك مهارات قوية وخبرة وشبكة مهنية وقدرة على التعلم، فإنه يكون أكثر قدرة على إعادة بناء مساره.

لهذا فإن أفضل حماية مهنية ليست الاعتماد الكامل على مؤسسة واحدة، وإنما بناء رأس مال مهني شخصي.

التنمية البشرية مسؤولية مشتركة

لا يمكن تحميل الفرد وحده مسؤولية جميع مشكلات المجتمع.

كما لا يمكن تحميل الدولة أو المؤسسة مسؤولية كل شيء.

التنمية عملية مشتركة.

الدولة تضع السياسات وتوفر الخدمات والفرص.

المؤسسات التعليمية تبني المعرفة.

المقاولات توفر فرص العمل والخبرة.

الإدارة توفر الخدمات.

الأسرة توفر الدعم.

والفرد يستثمر في نفسه ويتحمل مسؤولية اختياراته.

عندما تعمل هذه العناصر بصورة متكاملة، تصبح فرص التنمية أكبر.

نحو إنسان مغربي قادر على التكيف

الهدف النهائي ليس تكوين إنسان يعرف كل شيء.

هذا مستحيل.

الهدف هو بناء إنسان قادر على التعلم والتكيف.

إذا ظهرت تقنية جديدة، يستطيع تعلمها.

إذا تغيرت مهنته، يستطيع تطوير نفسه.

إذا فقد فرصة، يستطيع البحث عن فرصة أخرى.

إذا أخطأ، يستطيع تحليل الخطأ.

إذا واجه مشكلة، يستطيع البحث عن حل.

إذا لم يعرف شيئًا، يستطيع أن يقول: لا أعرف، ثم يبحث ويتعلم.

هذه القدرة على التكيف أصبحت من أهم عناصر القوة المهنية في القرن الحادي والعشرين.

خاتمة الفصل

إن مستقبل الإنسان المغربي لا يتحدد بالشهادة وحدها، ولا بالمال وحده، ولا بالعلاقات وحدها، ولا بالحظ وحده.

إنه نتيجة تفاعل معقد بين القدرات الفردية والظروف الاجتماعية والاقتصادية والمؤسساتية.

ولهذا فإن بناء الإنسان يحتاج إلى رؤية واقعية لا تنكر الصعوبات، لكنها لا تستسلم لها أيضًا.

الشاب يحتاج إلى تعليم جيد، لكنه يحتاج كذلك إلى مهارات عملية.

والموظف يحتاج إلى وظيفة مستقرة، لكنه يحتاج أيضًا إلى تطوير مستمر.

والمؤسسة تحتاج إلى موظفين، لكنها تحتاج كذلك إلى نظام عادل وفعال لتدبيرهم.

والدولة تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة حتى تستطيع تنفيذ سياساتها وتحسين خدماتها.

ومن هنا ننتقل إلى مستوى أكثر تنظيمًا في فهم الموضوع: كيف تتحول الكفاءات الفردية إلى نظام داخل المؤسسة؟ وكيف يتم التخطيط للموارد البشرية، واستقطاب الموظفين، واختيارهم، وتكوينهم، وتقييم أدائهم، وتطوير مساراتهم؟

هذه الأسئلة تقودنا إلى دراسة علم تدبير الموارد البشرية، الذي يمثل محور الفصل القادم.

الفصل الثالث

تدبير الموارد البشرية في المغرب: من إدارة الموظف إلى بناء الكفاءة

مقدمة

لم تعد الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة مجرد مصلحة إدارية تهتم بالوثائق والغياب والعطل والأجور. فقد تطور هذا المجال ليصبح أحد العناصر الأساسية في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والتكيف مع التغيرات.

فالمؤسسة قد تمتلك رأس المال والتجهيزات والمباني والتكنولوجيا، لكنها تحتاج إلى أشخاص قادرين على تشغيل هذه الموارد وتحويلها إلى نتائج. ولهذا فإن السؤال لم يعد فقط: كم عدد الأشخاص الذين نحتاج إليهم؟ وإنما أصبح: ما الكفاءات التي نحتاج إليها؟ وكيف نحصل عليها؟ وكيف نطورها؟ وكيف نحافظ عليها؟ وكيف نقيس مساهمتها؟

في المغرب، يظهر هذا التحول في القطاع الخاص كما في الإدارة العمومية والمؤسسات والمقاولات العمومية، مع اختلاف الأنظمة القانونية والتنظيمية وطبيعة الوظائف.

وتدبير الموارد البشرية الناجح يبدأ من فهم الإنسان، لكنه لا يتوقف عنده. فهو يحتاج إلى التخطيط والتنظيم والقانون والبيانات والتقييم والقيادة والتكوين والتواصل.

مفهوم تدبير الموارد البشرية

تدبير الموارد البشرية، أو Gestion des Ressources Humaines، هو مجموعة السياسات والعمليات والممارسات التي تمكن المؤسسة من استقطاب الأشخاص المناسبين، واختيارهم، وإدماجهم، وتكوينهم، وتقييم أدائهم، وتطوير كفاءاتهم، وتدبير مساراتهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم، مع احترام القوانين والقواعد المنظمة للعمل.

وتختلف طريقة تطبيق هذه الوظائف حسب نوع المؤسسة.

في المقاولة الخاصة توجد علاقة شغل يحكمها الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به، وتكون أهداف المؤسسة مرتبطة بالإنتاجية والاستمرارية والربحية أو تقديم الخدمة.

أما الإدارة العمومية، فلها طبيعة مختلفة، لأن الموظف يعمل ضمن إطار قانوني وإداري خاص، والهدف الأساسي هو تنفيذ المرفق العمومي وتقديم الخدمة للمواطن وتحقيق المصلحة العامة.

وهذا الفرق ضروري لفهم الموارد البشرية في المغرب.

تطور وظيفة الموارد البشرية

في النموذج التقليدي كانت وظيفة الموارد البشرية مرتبطة بدرجة كبيرة بالإدارة اليومية للموظفين.

إعداد الملفات.

متابعة الحضور.

العطل.

الأجور.

الوثائق الإدارية.

التوظيف عند الحاجة.

لكن المؤسسات الحديثة أصبحت تحتاج إلى وظيفة أكثر استراتيجية.

فالموارد البشرية أصبحت مرتبطة بالتخطيط.

إذا كانت المؤسسة تريد فتح مصنع جديد، فمن سيعمل فيه؟

كم عدد الموظفين المطلوبين؟

ما التخصصات؟

ما مستوى الخبرة؟

ما المهارات؟

ما تكلفة التوظيف؟

ما التكوين المطلوب؟

كيف سيتم تقييم الأداء؟

ماذا سيحدث إذا غادر الموظفون ذوو الخبرة؟

هذه الأسئلة تجعل الموارد البشرية جزءًا من التخطيط العام للمؤسسة.

تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية، أو Planification des Ressources Humaines، هو عملية تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموظفين والكفاءات.

تبدأ العملية بفهم أهداف المؤسسة.

إذا كانت المؤسسة ستوسع نشاطها، فقد تحتاج إلى موظفين إضافيين.

إذا كانت ستدخل التكنولوجيا والأتمتة، فقد تقل بعض الوظائف وتظهر وظائف جديدة.

إذا كان عدد من الموظفين سيصلون إلى سن التقاعد، يجب الاستعداد لتعويضهم ونقل المعرفة التي يمتلكونها.

إذن التخطيط لا يعني فقط حساب عدد الموظفين، بل توقع المستقبل.

تحليل الوظائف

قبل توظيف أي شخص، يجب أن تعرف المؤسسة الوظيفة التي تريد شغلها.

وهنا يأتي تحليل الوظيفة، أو Analyse de poste.

يتم تحديد المهام والمسؤوليات والمهارات والمؤهلات والظروف المرتبطة بالوظيفة.

مثلاً، إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى Gestionnaire de stock، فيجب تحديد ما إذا كانت الوظيفة تتطلب معرفة بأنظمة المخزون،

و ،Excelوالجرد، والتتبع، والاستقبال والإرسال، وإعداد التقارير، والتعامل مع نظام معلومات مثل ERPأو SAPبحسب المؤسسة.

كلما كان تحليل الوظيفة دقيقًا، أصبح التوظيف أكثر دقة.

بطاقة الوظيفة

تترجم نتائج تحليل الوظيفة عادة إلى وثيقة يمكن أن تسمى Fiche de poste.

تتضمن عادة اسم الوظيفة، والمصلحة التي تنتمي إليها، والمسؤول المباشر، والمهام الأساسية، والمسؤوليات، والمؤهلات المطلوبة، والخبرة، والمهارات، وظروف العمل، والعلاقات الوظيفية.

هذه الوثيقة مهمة لأنها تمنع الغموض.

الموظف يعرف ماذا ينتظر منه.

والمدير يعرف ماذا يقيم.

ومصلحة الموارد البشرية تعرف من تبحث عنه.

الاستقطاب

الاستقطاب، أو Recrutement، هو عملية البحث عن المرشحين المناسبين.

يمكن أن يكون داخليًا أو خارجيًا.

الاستقطاب الداخلي يعني البحث داخل المؤسسة عن شخص قادر على شغل الوظيفة.

أما الخارجي فيعني البحث عن مرشحين من خارج المؤسسة.

لكل خيار مزايا وعيوب.

التوظيف الداخلي يحافظ على الخبرة ويحفز الموظفين على التطور، لكنه قد يقلل من دخول أفكار جديدة.

التوظيف الخارجي يوسع قاعدة المرشحين ويجلب خبرات مختلفة، لكنه قد يحتاج إلى وقت وتكلفة وإدماج.

الإعلان عن الوظيفة

الإعلان الجيد عن الوظيفة يجب أن يكون واضحًا.

يجب أن يبين المسمى الوظيفي، والمهام الأساسية، والمؤهلات المطلوبة، والخبرة، ومكان العمل، وطريقة التقديم، والمعلومات الضرورية الأخرى.

من الأخطاء الشائعة وضع قائمة طويلة جدًا من الشروط التي لا علاقة لها فعليًا بالوظيفة.

كل شرط يجب أن يكون له مبرر مهني.

فرز السير الذاتية

السيرة الذاتية، أو CV، ليست مجرد وثيقة شكلية.

إنها وسيلة أولية لمقارنة المرشحين مع متطلبات الوظيفة.

يمكن أن تبدأ عملية الفرز بمقارنة المؤهلات الأساسية مع متطلبات الوظيفة.

بعد ذلك يتم النظر في الخبرة والمهارات واللغات والأدوات التقنية وغيرها.

لكن السيرة الذاتية وحدها لا تكشف دائمًا الكفاءة الحقيقية.

يمكن لشخص أن يكتب مهارات كثيرة دون إتقانها.

ولهذا تحتاج المؤسسة إلى وسائل أخرى للتقييم.

المقابلة المهنية

المقابلة، أو Entretien d'embauche، تهدف إلى تقييم مدى ملاءمة المرشح للوظيفة.

المقابلة الجيدة لا تعتمد فقط على سؤال:

حدثني عن نفسك.

بل يمكن أن تتضمن أسئلة عن التجارب السابقة، والمواقف المهنية، وطريقة حل المشكلات، والمعرفة التقنية، والعمل الجماعي، والتعامل مع الضغط.

ومن الأفضل أن تكون الأسئلة مرتبطة بالكفاءات المطلوبة للوظيفة.

الاختبارات المهنية

في بعض الوظائف يمكن أن يكون الاختبار العملي أكثر دلالة من الحديث.

إذا كانت الوظيفة تتطلب Excel، يمكن إعطاء المرشح ملفًا بسيطًا وطلب استخراج معلومات منه.

إذا كانت الوظيفة مرتبطة بالمخزون، يمكن إعطاؤه حالة عملية عن الفرق بين المخزون النظري والمخزون الفعلي.

إذا كانت الوظيفة تتطلب اللغة، يمكن تقييم قدرته على كتابة رسالة مهنية.

هذا النوع من الاختبارات يكشف الفارق بين المعرفة المعلنة والقدرة الفعلية.

الاختيار

بعد جمع المعلومات، يتم اختيار المرشح أو المرشحين وفق المعايير المعتمدة.

الاختيار الجيد لا يعني البحث عن الشخص الذي يمتلك أكبر عدد من الشهادات، وإنما عن الشخص الأكثر ملاءمة للوظيفة.

قد يكون مرشح لديه عشر شهادات لكنه لا يمتلك القدرة العملية المطلوبة.

وقد يكون مرشح آخر يمتلك شهادة واحدة وخبرة عملية قوية.

المعيار يجب أن يكون مرتبطًا بطبيعة الوظيفة.

الإدماج المهني

بعد التوظيف تبدأ مرحلة مهمة غالبًا ما يتم التقليل من قيمتها: الإدماج.

الوافد الجديد يحتاج إلى معرفة المؤسسة.

من هو المسؤول؟

ما هي قواعد العمل؟

كيف تتم الإجراءات؟

أين توجد الوثائق؟

كيف يتم التواصل؟

ما هي الأدوات؟

ما هي قواعد السلامة؟

ما هي مؤشرات الأداء؟

من دون إدماج جيد قد يحتاج الموظف وقتًا أطول للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

ولهذا من المفيد إعداد برنامج إدماج واضح.

فترة التجربة

في بعض علاقات الشغل توجد فترة تجريبية وفق الشروط القانونية والعقدية المعمول بها.

هذه الفترة ليست فقط لاختبار الموظف.

هي أيضًا فرصة للموظف حتى يعرف المؤسسة ويتأكد من أن طبيعة العمل تناسبه.

ويجب أن يكون التقييم خلالها موضوعيًا قدر الإمكان.

التكوين

التكوين، أو Formation، هو أحد أهم عناصر تطوير الموارد البشرية.

لكن التكوين الفعال لا يبدأ بالسؤال: ما الدورة التي يمكن تنظيمها؟

بل يبدأ بالسؤال:

ما المشكلة التي نريد حلها؟

إذا كان الموظفون يرتكبون أخطاء في إدخال البيانات، فقد تكون المشكلة في التدريب على البرنامج أو في الإجراءات.

إذا كانت المشكلة في السلامة، فقد يحتاج الموظفون إلى تكوين متخصص.

إذا كان المدير ضعيفًا في قيادة الفريق، فقد يحتاج إلى تكوين في القيادة والتواصل.

إذن التكوين يجب أن يرتبط بحاجات حقيقية.

تحديد حاجات التكوين

يمكن تحديد الحاجة إلى التكوين من خلال عدة مصادر.

نتائج تقييم الأداء.

الأخطاء المتكررة.

تغير التكنولوجيا.

تغير الإجراءات.

طلبات المسؤولين.

طلبات الموظفين.

تغير القوانين أو المعايير.

إدخال نظام معلومات جديد.

إعادة تنظيم العمل.

عندما تجمع المؤسسة هذه المعلومات، تستطيع بناء Plan de formation أكثر واقعية.

تقييم التكوين

لا يكفي أن تقول المؤسسة إن الدورة كانت ناجحة لأن الموظفين حضروا.

الحضور ليس دليلًا على التعلم.

يجب معرفة ما إذا كان الموظف تعلم شيئًا، ثم هل استطاع استعماله في العمل، وهل تحسن الأداء نتيجة لذلك.

إذا تم تدريب الموظفين على Excel، يمكن قياس قدرتهم على إعداد التقارير قبل وبعد التدريب.

إذا تم تدريبهم على السلامة، يمكن متابعة مؤشرات الحوادث والمخالفات والسلوكيات غير الآمنة.

التكوين الحقيقي يظهر في النتائج.

إدارة الكفاءات

إدارة الكفاءات، أو Gestion des compétences، تعني معرفة الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة والكفاءات التي تحتاج إليها.

يمكن بناء مصفوفة للكفاءات توضح مستوى كل موظف في المهارات المطلوبة.

مثلاً:

مبتدئ.

مستوى متوسط.

متمكن.

خبير.

تسمح هذه الطريقة بتحديد الفجوات.

إذا كانت وظيفة معينة تحتاج إلى مستوى متقدم في Excel، وكان الموظف في المستوى الأساسي، فهناك فجوة يمكن معالجتها بالتكوين والممارسة.

تقييم الأداء

تقييم الأداء، أو Évaluation de la performance، من أكثر وظائف الموارد البشرية حساسية.

التقييم الجيد يجب أن يعتمد على معايير واضحة.

لا ينبغي أن يكون مجرد رأي شخصي.

يمكن أن تشمل المعايير جودة العمل، احترام الآجال، الإنتاجية، الدقة، الالتزام بالإجراءات، العمل الجماعي، خدمة المستفيدين، وحل المشكلات حسب طبيعة الوظيفة.

لكن لا يمكن استعمال المؤشرات نفسها لجميع الوظائف.

مؤشر مناسب لعامل إنتاج قد لا يكون مناسبًا لموظف إداري أو باحث أو مسؤول موارد بشرية.

مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء الرئيسية، أو KPI، تساعد على تحويل الأداء إلى معلومات قابلة للمتابعة.

في المخزون يمكن متابعة دقة المخزون.

في اللوجستيك يمكن متابعة آجال التحضير والتسليم.

في الموارد البشرية يمكن متابعة معدل الغياب، ودوران الموظفين، ومدة شغل الوظائف، ونسبة التكوين، وغيرها.

لكن كثرة المؤشرات لا تعني جودة الإدارة.

الأفضل هو اختيار مؤشرات مهمة وموثوقة.

التحفيز

التحفيز ليس مجرد مكافأة مالية.

يمكن أن يكون ماليًا، مثل الزيادة أو المنحة عندما يسمح النظام بذلك.

ويمكن أن يكون غير مالي، مثل الاعتراف بالجهد، والتكوين، وتحمل مسؤوليات أكبر، وفرص التطور.

لكن التحفيز يجب أن يكون عادلًا وواضحًا.

إذا كان الموظفون لا يفهمون لماذا يحصل شخص على مكافأة دون آخر، يمكن أن يتحول التحفيز إلى مصدر للنزاع.

الأجور والتعويضات

الأجر عنصر أساسي في علاقة العمل.

لكن تدبير الأجور يحتاج إلى نظام واضح يأخذ في الاعتبار الوظيفة والمسؤولية والمؤهلات والخبرة والقواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

وفي المؤسسات الكبيرة قد يتم بناء نظام تصنيف للوظائف وربطها بمستويات أو درجات أو نطاقات للأجور.

الهدف هو تحقيق قدر من الاتساق والعدالة الداخلية مع احترام قدرة المؤسسة والسوق والقواعد المنظمة.

إدارة المسار المهني

المسار المهني، أو Gestion des carrières، هو تطور الإنسان داخل الحياة المهنية.

قد يبدأ الموظف في وظيفة تنفيذية، ثم يصبح منسقًا، ثم مشرفًا، ثم مسؤولًا.

لكن الترقية ليست دائمًا الحل الوحيد.

يمكن أن يتطور الموظف أفقيًا من خلال اكتساب تخصص جديد.

وهذا مهم لأن بعض الأشخاص ممتازون في الجانب التقني وليس بالضرورة في الإدارة.

ليس كل خبير تقني يجب أن يصبح مديرًا.

المواهب

تحتاج المؤسسات إلى التعرف على الأشخاص الذين يمتلكون إمكانيات عالية.

لكن إدارة المواهب لا تعني خلق طبقة مغلقة من الموظفين المفضلين.

بل يجب أن تكون المعايير واضحة.

الموهبة تحتاج إلى تكوين، ومشاريع، ومسؤوليات، وتقييم.

كما يجب على المؤسسة أن تتجنب الاعتماد على شخص واحد فقط في وظيفة حرجة.

إدارة المعرفة

تملك المؤسسات معرفة غير مكتوبة أحيانًا.

موظف قد يعرف طريقة حل مشكلة معينة لأنه واجهها عشرات المرات.

إذا غادر المؤسسة دون نقل معرفته، يمكن أن تضيع هذه الخبرة.

لذلك يجب توثيق الإجراءات، وإعداد أدلة العمل، وتدريب البدلاء، وتشجيع نقل المعرفة بين الموظفين.

هذا مهم خصوصًا في الوظائف التي تتطلب خبرة طويلة.

التواصل الداخلي

المعلومة الخاطئة أو المتأخرة يمكن أن تسبب مشكلة كبيرة.

ولهذا يجب أن يكون التواصل داخل المؤسسة واضحًا.

يجب أن يعرف الموظف ماذا يفعل، ومتى، ومن المسؤول، وما الإجراء عند حدوث مشكلة.

التواصل لا يعني كثرة الاجتماعات.

قد يكون البريد الإلكتروني مناسبًا لبعض المواضيع.

وقد تكون التعليمات المكتوبة أفضل.

وقد يكون الاجتماع ضروريًا عندما تكون المشكلة معقدة.

المهم هو اختيار الوسيلة المناسبة.

إدارة النزاعات

النزاعات داخل المؤسسات أمر طبيعي.

يمكن أن تنشأ بسبب اختلاف المصالح، أو سوء الفهم، أو الضغط، أو توزيع المسؤوليات، أو التنافس، أو ضعف التواصل.

المشكلة ليست في وجود الخلاف.

المشكلة في طريقة التعامل معه.

يجب الاستماع إلى الأطراف، وفهم الوقائع، والرجوع إلى الوثائق والقواعد، والتمييز بين الحقيقة والرأي، ثم البحث عن حل مناسب.

في المسائل الإدارية أو القانونية الحساسة، يجب احترام المساطر والاختصاصات والضمانات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها.

الأخلاقيات المهنية

الموارد البشرية تتعامل مع معلومات حساسة.

الرواتب.

التقييمات.

الملفات الشخصية.

العقوبات.

المشاكل المهنية.

المعلومات الإدارية.

ولهذا فإن السرية المهنية واحترام البيانات من العناصر الأساسية.

كما يجب تجنب المحاباة والتمييز واستغلال المعلومات.

الثقة من أهم أصول وظيفة الموارد البشرية.

الرقمنة

انتقلت الموارد البشرية تدريجيًا من الملفات الورقية إلى الأنظمة الرقمية.

يمكن للنظام الرقمي أن يساعد في تدبير معلومات الموظفين، والعطل، والحضور، والتكوين، والتقييم، وغيرها حسب النظام المعتمد.

لكن الرقمنة لا تعني مجرد تحويل الورق إلى ملف إلكتروني.

الرقمنة الحقيقية تعني إعادة تنظيم العملية حتى تصبح أسرع وأكثر دقة وقابلية للتتبع.

البيانات في الموارد البشرية

أصبحت البيانات عنصرًا مهمًا في اتخاذ القرار.

يمكن للمؤسسة أن تعرف عدد الموظفين، وأعمارهم، وتوزيعهم، ومستوى الغياب، والتكوين، والدوران، وغيرها من المؤشرات.

لكن البيانات لا تصبح مفيدة إلا عندما تكون صحيحة.

إذا كانت البيانات ناقصة أو قديمة أو غير موحدة، فإن التحليل سيكون ضعيفًا.

ولهذا فإن جودة البيانات تأتي قبل الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة.

Excelفي الموارد البشرية

يظل Excelأداة مهمة في العديد من البيئات المهنية.

يمكن استخدامه لإنشاء جداول الموظفين، وحساب المؤشرات، وتحليل الغياب، وتتبع التكوين، وإعداد التقارير.

ومن الوظائف المفيدة SUMو AVERAGEو IF و COUNTIFو SUMIFو XLOOKUP، إضافة إلى الفرز والتصفية والجداول المحورية وغيرها.

لكن Excelيجب أن يستعمل بطريقة منظمة.

يجب تجنب البيانات المكررة، والأخطاء في الإدخال، والصيغ غير الموثقة، والملفات التي لا يعرف أحد كيف تم إعدادها.

الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

يمكن للذكاء الاصطناعي مساعدة الموارد البشرية في عدد من المهام، مثل تحليل النصوص، وإعداد المسودات، وتنظيم المعلومات، والمساعدة في إعداد برامج التكوين، وتحليل بعض البيانات.

لكن استعماله في القرارات المتعلقة بالأشخاص يحتاج إلى حذر شديد.

لا ينبغي أن تتحول الخوارزمية إلى صاحب القرار الوحيد في التوظيف أو التقييم أو العقوبة.

القرار المتعلق بالإنسان يحتاج إلى رقابة بشرية ومعايير واضحة واحترام القانون وعدم التمييز.

الصحة والسلامة

الموارد البشرية مرتبطة أيضًا بسلامة العاملين.

في القطاعات الصناعية واللوجستية، يمكن أن تكون المخاطر مرتبطة بالآلات، والرافعات، والمركبات، والمواد، والسقوط، والحركة داخل المستودعات.

لهذا يجب أن تكون السلامة جزءًا من الثقافة اليومية وليس مجرد ملصقات على الجدران.

التكوين، ومعدات الحماية، والإجراءات، والصيانة، والإبلاغ عن المخاطر، والتحقيق في الحوادث، كلها عناصر مرتبطة بالوقاية.

الموارد البشرية في القطاع الخاص

تختلف المقاولات المغربية من حيث الحجم والقطاع والتنظيم.

المقاولة الصغيرة قد لا تمتلك مصلحة موارد بشرية كبيرة، وقد يتولى المدير أو المحاسب أو مسؤول إداري بعض المهام.

أما المقاولات الكبيرة فقد تمتلك هيكلة متخصصة تشمل التوظيف، والتكوين، والأجور، وإدارة الكفاءات، والعلاقات الاجتماعية، والرقمنة.

لذلك لا يمكن تطبيق نموذج واحد على جميع المقاولات.

الموارد البشرية في القطاع العام

الإدارة العمومية لها خصوصيتها.

الموظف العمومي يعمل ضمن إطار قانوني وتنظيمي خاص، وتدبير الموارد البشرية فيها مرتبط بالتوظيف، والمسار الإداري، والتكوين، والترقية، والتقييم، والحقوق والواجبات، والتنظيم الإداري.

وتحتاج الإدارة الحديثة إلى موظف قادر على الجمع بين احترام القانون والفعالية في تقديم الخدمة.

فاحترام المسطرة ضروري، لكن الهدف النهائي هو خدمة المرفق والمواطن بطريقة سليمة وفعالة.

الخطأ الإداري والتعلم التنظيمي

عندما يقع خطأ إداري، يجب التعامل معه بعقلانية.

يجب أولًا معرفة الوقائع.

ثم تحديد المسؤوليات.

ثم معرفة السبب.

وقد يكون السبب خطأ فرديًا.

وقد يكون السبب ضعفًا في النظام.

وقد يكون السبب غموضًا في التعليمات.

وقد يكون السبب نقصًا في التكوين.

وقد تكون هناك عدة أسباب في الوقت نفسه.

المؤسسة الناضجة لا تكتفي بالبحث عن الشخص، وإنما تبحث أيضًا عن السبب الجذري.

مثال تطبيقي في اللوجستيك

لنفترض أن مؤسسة مغربية وجدت فرقًا بين المخزون الموجود فعليًا والمخزون المسجل في النظام.

الطريقة غير المهنية هي اتهام الموظف مباشرة.

أما الطريقة المهنية فتبدأ بجرد فعلي، ومقارنة الكميات، وفحص حركات الاستلام والإرسال، ومراجعة الوثائق، والتحقق من

الإدخالات في النظام، ودراسة عمليات الإرجاع والتلف، ثم تحديد مصدر الفرق.

بعد ذلك يمكن اتخاذ الإجراء المناسب.

قد يكون السبب إدخالًا خاطئًا.

وقد يكون تأخرًا في تسجيل حركة.

وقد يكون خطأ في العد.

وقد يكون فقدانًا فعليًا.

المهم هو الانتقال من التخمين إلى الدليل.

مثال تطبيقي في الموارد البشرية

إذا ارتفعت نسبة الغياب في مصلحة معينة، لا ينبغي أن يكون الحل الأول هو العقوبات.

يجب تحليل البيانات.

هل الارتفاع عام أم في مصلحة واحدة؟

هل يتركز في فترة معينة؟

هل هناك ضغط استثنائي؟

هل توجد مشاكل في التنظيم؟

هل توجد أسباب صحية أو اجتماعية؟

هل هناك سوء في توزيع العمل؟

بعد فهم المشكلة يمكن اختيار التدخل المناسب.

وهذا هو الفرق بين إدارة تقوم برد الفعل وإدارة تقوم على التحليل.

المدير ومسؤول الموارد البشرية

العلاقة بين المدير المباشر والموارد البشرية ضرورية.

الموارد البشرية لا تستطيع وحدها إدارة أداء الموظف، لأن المدير المباشر هو الذي يرى العمل اليومي.

وفي المقابل، المدير لا ينبغي أن يدير الموارد البشرية بطريقة منفصلة عن القواعد والسياسات.

الأفضل هو التعاون.

المدير يعرف العمل.

والموارد البشرية تعرف السياسات والأنظمة والأدوات.

والقرار الجيد يحتاج إلى الجمع بين الاثنين.

ما الذي يجعل نظام الموارد البشرية قويًا؟

النظام القوي لا يعتمد على شخص واحد.

يعتمد على إجراءات واضحة.

وبيانات صحيحة.

ومسؤوليات محددة.

وتكوين.

ومؤشرات.

وتواصل.

ومراجعة مستمرة.

وعدالة.

واحترام للقانون.

كما يحتاج إلى قدرة على التعلم.

فالمؤسسة التي لا تتعلم من أخطائها تكررها.

والمؤسسة التي لا تطور موظفيها تفقد قدرتها تدريجيًا على المنافسة.

خاتمة الفصل

تدبير الموارد البشرية ليس إدارة للملفات فقط، وليس وظيفة ثانوية داخل المؤسسة.

إنه نظام متكامل يبدأ من معرفة الاحتياجات البشرية وينتهي بتطوير الإنسان والمؤسسة معًا.

التوظيف الجيد يحتاج إلى تحليل الوظيفة.

والتكوين الجيد يحتاج إلى معرفة الفجوة في الكفاءة.

والتقييم الجيد يحتاج إلى معايير واضحة.

والتحفيز يحتاج إلى عدالة.

والقيادة تحتاج إلى كفاءة.

والرقمنة تحتاج إلى بيانات صحيحة.

والذكاء الاصطناعي يحتاج إلى رقابة ومسؤولية.

وفي الواقع المغربي، لا يمكن فصل الموارد البشرية عن القانون والمؤسسات والثقافة وسوق العمل والتحول الرقمي.

إن المؤسسة التي تريد بناء مستقبل قوي تحتاج إلى النظر إلى الموظف باعتباره مصدرًا للمعرفة والكفاءة، وليس مجرد رقم في جدول.

وفي المقابل، يحتاج الموظف إلى إدراك أن الاستقرار المهني لا يعني التوقف عن التعلم، وأن المسؤولية المهنية لا تنتهي عند تنفيذ التعليمات، وإنما تشمل فهم العمل، واحترام القواعد، وتطوير الكفاءة، والمساهمة في حل المشكلات.

وهكذا يتحول تدبير الموارد البشرية من مجرد إدارة للأشخاص إلى بناء لقدرة المؤسسة على العمل والتعلم والتطور.

ومن هنا يصبح السؤال التالي أكثر أهمية:

كيف يمكن بناء إنسان كفء منذ مرحلة التعليم، ثم تحويله إلى موظف مؤهل، ثم تطويره إلى خبير أو قائد قادر على تحمل المسؤولية؟

هذا السؤال يقودنا إلى الفصل القادم حول التعليم والتكوين وبناء الكفاءات المهنية في المغرب.

الفصل الرابع

التعليم والتكوين وبناء الكفاءات المهنية في المغرب

مقدمة

إذا كانت التنمية البشرية تبدأ بالإنسان، فإن بناء الإنسان يبدأ بالمعرفة.

غير أن المعرفة وحدها لا تكفي لبناء شخص قادر على العمل والإنتاج وتحمل المسؤولية. فالإنسان يحتاج إلى تعليم يؤسس قدراته، وتكوين يحول المعرفة إلى مهارة، وممارسة تحول المهارة إلى خبرة، وبيئة مهنية تسمح له باستعمال ما تعلمه وتطويره.

ومن هنا فإن التعليم والتكوين والمهارات المهنية ليست مجالات منفصلة، وإنما تشكل سلسلة واحدة تبدأ منذ السنوات الأولى من حياة الإنسان وتستمر طوال مساره المهني.

ويواجه المغرب في هذا المجال مجموعة من التحديات والفرص. فهناك توسع في التعليم والتكوين، وتغير في حاجات الاقتصاد، وتطور في التكنولوجيا، وتحول في طبيعة المهن، وارتفاع في أهمية المهارات الرقمية واللغوية، إضافة إلى الحاجة إلى تحسين العلاقة بين مؤسسات التعليم والتكوين وسوق العمل.

ولذلك فإن السؤال لم يعد فقط: ماذا تعلم الإنسان؟

بل أصبح:

ماذا يستطيع أن يفعل بما تعلمه؟

وهذا السؤال يمثل جوهر بناء الكفاءة.

التعليم وبناء الإنسان

التعليم ليس مجرد مرحلة للحصول على شهادة.

إنه عملية طويلة تساعد الإنسان على بناء أدوات التفكير والفهم والتواصل.

فالطفل يتعلم القراءة والكتابة والحساب، ثم ينتقل إلى مستويات أكثر تعقيدًا من المعرفة، ثم يمكن أن يلتحق بالتكوين المهني أو الجامعة أو مسارات أخرى.

لكن القيمة الأساسية للتعليم تكمن في بناء القدرة على التعلم.

فالإنسان الذي تعلم كيف يتعلم يستطيع أن يستمر في تطوير نفسه حتى بعد انتهاء الدراسة.

أما الشخص الذي ينظر إلى الشهادة باعتبارها نهاية التعلم فقد يجد نفسه بعد سنوات أمام معارف قديمة لا تكفي لمواجهة التطورات.

المدرسة والمجتمع

المدرسة لا تعمل منفصلة عن المجتمع.

فهي تستجيب، بدرجات مختلفة، للتحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

عندما تتغير حاجات الاقتصاد، تظهر حاجة إلى مهارات جديدة.

وعندما تنتشر التكنولوجيا، يجب أن تتغير طرق التعليم.

وعندما تتغير المهن، يجب أن تتطور البرامج التعليمية والتكوينية.

لكن تغيير النظام التعليمي ليس أمرًا بسيطًا.

فهو يحتاج إلى المناهج، والمدرسين، والبنية التحتية، والوسائل، والتكوين، والتمويل، والتقييم، والحكامة.

ولهذا فإن إصلاح التعليم عملية طويلة الأمد.

التعليم النظري والتعليم التطبيقي

من أكبر التحديات في بناء الكفاءة وجود فجوة أحيانًا بين المعرفة النظرية والتطبيق.

يمكن للطالب أن يعرف تعريف إدارة المخزون، لكنه قد لا يعرف كيف يدير مخزونًا حقيقيًا.

يمكنه أن يعرف مفهوم الموارد البشرية، لكنه قد لا يعرف كيف يجري مقابلة توظيف.

يمكنه أن يدرس تحليل البيانات، لكنه قد لا يستطيع التعامل مع ملف بيانات حقيقي.

ولهذا يجب أن يكون التعليم مرتبطًا بالتطبيق عندما تسمح طبيعة التخصص بذلك.

المشروع التطبيقي، والتدريب، ودراسة الحالة، والمحاكاة، والعمل الميداني، كلها أدوات تساعد على الانتقال من المعرفة إلى المهارة.

التكوين المهني

يمثل التكوين المهني أحد المسارات المهمة لبناء الكفاءات.

فهو يركز بدرجة كبيرة على الجانب التطبيقي والمهني، ويمكن أن يهيئ الأشخاص لمهن مرتبطة بقطاعات اقتصادية مختلفة.

وتزداد قيمة التكوين عندما يكون مرتبطًا بحاجات حقيقية للمؤسسات.

فالتكوين الجيد يجب أن يجيب عن سؤال:

ما الذي يستطيع المتخرج فعله بعد انتهاء التكوين؟

إذا كان يستطيع فقط إعادة المعلومات التي حفظها، فهناك مشكلة.

أما إذا استطاع أداء مهام حقيقية في بيئة العمل، فإن التكوين يكون أقرب إلى الهدف المهني.

التكوين المستمر

لا ينتهي التكوين عند الحصول على الدبلوم.

في كثير من المهن يحتاج الإنسان إلى تحديث معارفه بصورة مستمرة.

القوانين تتغير.

البرامج تتغير.

التكنولوجيا تتغير.

المعايير تتغير.

طرق الإدارة تتغير.

ولهذا أصبح التكوين المستمر جزءًا من الحياة المهنية.

الموظف الذي يتعلم باستمرار يحافظ على قدرته على التكيف.

مفهوم الكفاءة

الكفاءة مفهوم أساسي في عالم العمل.

يمكن فهمها باعتبارها قدرة الشخص على استعمال معارفه ومهاراته وسلوكه وخبرته من أجل إنجاز مهمة أو حل مشكلة بطريقة مناسبة.

فالمعرفة هي أن تعرف.

والمهارة هي أن تستطيع التطبيق.

والخبرة هي أن تكون قد واجهت مواقف حقيقية واكتسبت منها قدرة عملية.

والسلوك المهني هو الطريقة التي تستعمل بها هذه القدرات.

ولهذا فإن الكفاءة الحقيقية تتكون من عناصر متعددة.

المعرفة

المعرفة هي الأساس.

المحاسب يحتاج إلى معرفة المحاسبة.

المهندس يحتاج إلى معرفة هندسية.

مسؤول الموارد البشرية يحتاج إلى معرفة مبادئ الموارد البشرية والقواعد المرتبطة بها.

الموظف الإداري يحتاج إلى معرفة الإجراءات التي يعمل وفقها.

لكن المعرفة يجب أن تكون صحيحة ومحدثة.

المعلومة القديمة قد تكون غير صالحة عندما تتغير القواعد أو التكنولوجيا.

المهارة

المهارة هي القدرة على التطبيق.

قد يعرف الشخص قواعد Excel، لكن هل يستطيع بناء جدول عملي؟

قد يعرف الفرنسية، لكن هل يستطيع كتابة بريد مهني؟

قد يعرف اللوجستيك، لكن هل يستطيع تحليل فرق المخزون؟

قد يعرف الإدارة، لكن هل يستطيع تنظيم ملف معقد؟

الفرق بين المعرفة والمهارة يظهر في التطبيق.

ولهذا فإن التدريب العملي ضروري.

الخبرة

الخبرة تتشكل مع الزمن.

لكن عدد السنوات وحده لا يكفي.

يمكن لشخص أن يعمل عشر سنوات في المكان نفسه دون أن يطور قدراته كثيرًا.

وفي المقابل قد يعمل شخص سنوات أقل لكنه يواجه مشاريع ومشكلات متنوعة ويتعلم منها.

الخبرة الحقيقية هي تراكم المواقف والحلول والمعارف العملية.

السلوك المهني

حتى لو امتلك الشخص المعرفة والمهارة، فإن سلوكه قد يحدد مدى نجاحه.

الموظف الذي يتأخر باستمرار، أو لا يحترم السرية، أو يرفض التعاون، أو لا يتحمل المسؤولية، قد يسبب مشاكل للمؤسسة مهما كانت كفاءته التقنية.

ولهذا تدخل السلوكيات المهنية في مفهوم الكفاءة.

الكفاءات التقنية

تختلف الكفاءات التقنية حسب المجال.

في اللوجستيك يمكن أن تشمل إدارة المخزون، والاستقبال، والإرسال، والجرد، والتتبع، والسلامة، واستعمال الأنظمة المعلوماتية.

في البيئة يمكن أن تشمل تحليل المعطيات البيئية، والخرائط، والتشريعات، والتقييم البيئي، وإعداد التقارير.

في الموارد البشرية يمكن أن تشمل التوظيف، والتكوين، وتقييم الأداء، وإدارة الملفات، وتحليل بيانات الموظفين.

كل تخصص يحتاج إلى قاموس خاص من المهارات.

الكفاءات السلوكية

هناك مهارات تتجاوز التخصص.

التواصل.

العمل الجماعي.

حل المشكلات.

إدارة الوقت.

التفاوض.

المرونة.

القدرة على التعلم.

تحمل المسؤولية.

التعامل مع الضغط.

هذه المهارات أصبحت مهمة في عدد كبير من الوظائف.

التواصل المهني

قد يمتلك الشخص معرفة ممتازة لكنه لا يستطيع شرحها.

وهنا تظهر مشكلة التواصل.

التواصل المهني يعني القدرة على إيصال المعلومة بطريقة واضحة ومناسبة.

يمكن أن يكون التواصل شفهيًا أو كتابيًا أو رقميًا.

الموظف يحتاج إلى معرفة كيفية كتابة رسالة إلكترونية، وإعداد تقرير، وشرح مشكلة، وتقديم اقتراح، وطلب معلومة.

كتابة التقارير

التقرير المهني ليس مقالًا أدبيًا.

يجب أن يكون واضحًا ومنظمًا.

يبدأ عادة بالموضوع والهدف، ثم يعرض المعطيات، ثم التحليل، ثم النتائج، ثم التوصيات عند الحاجة.

كلما كان التقرير مرتبطًا بالوقائع والأرقام والوثائق، كان أكثر فائدة لاتخاذ القرار.

اللغات الأجنبية

في الواقع المهني المغربي، يمكن أن تكون اللغة عنصرًا مهمًا في الوصول إلى فرص معينة.

الفرنسية لها حضور في مجالات مهنية متعددة، والإنجليزية تزداد أهمية في المجالات الدولية والعلمية والتقنية.

لكن تعلم اللغة يجب أن يرتبط بالممارسة.

المتعلم يحتاج إلى الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة.

كما يحتاج إلى تعلم المصطلحات المرتبطة بتخصصه.

الإنجليزية المهنية

الشخص الذي يريد تطوير الإنجليزية للعمل يمكنه البدء بالمفردات الأساسية، ثم الجمل المهنية، ثم البريد الإلكتروني، ثم المقابلات، ثم المصطلحات التقنية.

في مجال الموارد البشرية مثلًا:

Human Resources

Recruitment

Training

Performance

Skills

Employee

Manager

Salary

Interview

Career

وفي اللوجستيك:

Stock

Warehouse

Receiving

Shipping

Inventory

Delivery

Traceability

Supplier

Customer

Order

هذه المفردات تصبح أكثر فائدة عندما تستعمل داخل جمل ومواقف حقيقية.

الفرنسية المهنية

الأمر نفسه ينطبق على الفرنسية.

في الموارد البشرية:

Ressources humaines

Recrutement

Formation

Compétence

Évaluation

Performance

Contrat

Carrière

Entretien

Dans la logistique:

Stock

Réception

Expédition

Inventaire

Traçabilité

Commande

Livraison

Entrepôt

Fournisseur

Client

المهم ليس حفظ الكلمات فقط، بل استعمالها.

المهارات الرقمية

أصبحت المهارات الرقمية من أهم عناصر الكفاءة المهنية.

وهي لا تعني البرمجة بالضرورة.

هناك مستوى أساسي يشمل استعمال الحاسوب والملفات والبريد الإلكتروني.

وهناك مستوى مهني يشمل Excelوإدارة البيانات والعروض والتقارير.

وهناك مستوى متقدم يمكن أن يشمل تحليل البيانات والبرمجة والذكاء الاصطناعي والأتمتة.

كل شخص يحتاج إلى تحديد المستوى الذي يناسب مهنته.

Excelكمهارة عملية

يعتبر Excelمثالًا جيدًا على الانتقال من المعرفة إلى المهارة.

يمكن للموظف أن يبدأ بالعمليات الحسابية الأساسية.

ثم يتعلم SUM.

ثم AVERAGE.

ثم IF.

ثم COUNTIF.

ثم SUMIF.

ثم XLOOKUPأو RECHERCHEX.

ثم التصفية والفرز.

ثم الجداول المحورية.

ثم الرسوم البيانية.

ثم التحليل المتقدم.

لكن القيمة لا تكمن في حفظ أسماء الدوال.

القيمة في القدرة على حل مشكلة حقيقية.

مثلاً يمكن إنشاء جدول مخزون يحتوي على:

رقم المنتج.

اسم المنتج.

الكمية الأولية.

المداخل.

المخارج.

المخزون الحالي.

الحد الأدنى.

حالة المخزون.

ثم استعمال الدوال لإظهار المنتجات التي تحتاج إلى إعادة الطلب.

هنا تتحول Excel من برنامج إلى أداة لاتخاذ القرار.

تحليل البيانات

البيانات موجودة في كل مؤسسة تقريبًا.

عدد الموظفين.

الحضور.

المبيعات.

المخزون.

الطلبات.

الشكايات.

الحوادث.

التكاليف.

الإنتاج.

لكن البيانات وحدها لا تكفي.

يجب تحليلها.

إذا كان المخزون ينخفض باستمرار، يجب معرفة السبب.

إذا ارتفعت الغيابات، يجب معرفة أين ومتى ولماذا.

إذا تأخرت الطلبات، يجب تحديد نقطة الاختناق.

هذه هي قيمة تحليل البيانات.

Power BI

يمكن أن تساعد أدوات ذكاء الأعمال مثل Power BIفي تحويل البيانات إلى لوحات معلومات.

بدل وجود جدول طويل يحتوي على آلاف الصفوف، يمكن للمسؤول رؤية مؤشرات واضحة.

مثلاً:

إجمالي المخزون.

المخزون حسب الموقع.

المنتجات ذات المخزون المنخفض.

تطور المبيعات.

نسبة التأخر.

عدد الموظفين.

معدل الغياب.

لكن الأداة لا تصنع قرارًا جيدًا وحدها.

إذا كانت البيانات سيئة، ستكون النتيجة سيئة.

الذكاء الاصطناعي

أصبح الذكاء الاصطناعي أداة جديدة في عملية التعلم والعمل.

يمكن للمتعلم استعماله لشرح مفهوم صعب، أو إنشاء تمارين، أو تصحيح نص، أو التدريب على مقابلة عمل، أو تلخيص وثيقة، أو اقتراح خطة تعلم.

ويمكن للموظف استعماله في بعض المهام الإدارية والتحليلية.

لكن يجب عدم التعامل مع مخرجات الذكاء الاصطناعي باعتبارها صحيحة تلقائيًا.

المستخدم مسؤول عن التحقق.

التعلم الذاتي

أصبح التعلم الذاتي أكثر سهولة بسبب الإنترنت والمنصات التعليمية والكتب الرقمية.

لكن سهولة الوصول إلى المعلومات لا تعني سهولة التعلم.

يحتاج الإنسان إلى خطة.

يحدد هدفًا.

يختار مصدرًا أو مصادر قليلة.

يدرس.

يطبق.

يختبر نفسه.

يصحح أخطاءه.

ثم ينتقل إلى المستوى التالي.

المشكلة الشائعة هي الانتقال المستمر بين المصادر.

يشاهد شخص فيديو عن موضوع، ثم ينتقل إلى دورة أخرى، ثم إلى كتاب آخر، ثم إلى قناة مختلفة.

في النهاية يعرف قليلًا عن أشياء كثيرة ولا يتقن شيئًا.

مبدأ التعلم بالتطبيق

أفضل طريقة لاكتساب المهارة هي الجمع بين النظرية والتطبيق.

إذا كنت تتعلم Excel، لا تكتفِ بمشاهدة الدرس.

أنشئ جدولًا.

إذا كنت تتعلم الفرنسية، لا تحفظ الكلمات فقط.

اكتب جملًا.

إذا كنت تتعلم الموارد البشرية، اكتب بطاقة وظيفة.

إذا كنت تتعلم اللوجستيك، أنشئ نموذجًا لتتبع المخزون.

إذا كنت تتعلم Power BI، استخدم بيانات حقيقية أو تدريبية.

التطبيق يكشف نقاط الضعف.

التدريب والممارسة

المهارة تحتاج إلى التكرار.

قد يفهم المتعلم الدرس من المرة الأولى، لكنه لا يصبح ماهرًا بالضرورة.

الممارسة تجعل المعرفة أكثر ثباتًا.

لكن الممارسة يجب أن تكون صحيحة.

تكرار الطريقة الخاطئة لا يؤدي إلى إتقان.

ولهذا يحتاج المتعلم إلى التغذية الراجعة.

التغذية الراجعة

التغذية الراجعة، أو Feedback، هي المعلومات التي يحصل عليها الإنسان حول أدائه.

يمكن أن تأتي من الأستاذ، أو المدير، أو المدرب، أو اختبار، أو نتيجة عملية.

المهم هو عدم اعتبار الملاحظة هجومًا شخصيًا.

إذا قال لك شخص إن التقرير غير واضح، فالسؤال الأفضل هو:

ما الذي يجب تحسينه؟

إذا قال المدير إن أداءك بطيء، اسأل:

أين يوجد التأخير؟

إذا أخطأت في Excel، حاول معرفة سبب الخطأ.

بهذه الطريقة تصبح الملاحظات وسيلة للتطور.

بناء السيرة الذاتية

السيرة الذاتية ليست قائمة طويلة من المعلومات.

هي وثيقة مهنية هدفها تقديم صورة واضحة عن ملاءمة الشخص للوظيفة.

يجب أن تكون منظمة ومختصرة ودقيقة.

الأهم هو إبراز الخبرات والمهارات المرتبطة بالوظيفة.

فإذا كان الشخص يتقدم لوظيفة Gestionnaire de stock، يجب أن تظهر بوضوح خبرته في المخزون والجرد والبرامج واللوجستيك، بدل إغراق السيرة الذاتية بمعلومات غير مرتبطة بالوظيفة.

المقابلة المهنية

المقابلة ليست امتحان حفظ.

المؤسسة تريد معرفة مدى ملاءمة الشخص.

يجب على المرشح أن يعرف مؤهلاته، وخبراته، ومهاراته، وأن يكون قادرًا على شرحها.

من الأسئلة الشائعة:

حدثني عن نفسك.

لماذا تريد هذه الوظيفة؟

ما نقاط قوتك؟

ما الذي تحتاج إلى تطويره؟

احك لنا عن مشكلة واجهتها وكيف تعاملت معها.

لماذا اخترت هذا المجال؟

التحضير الجيد لا يعني حفظ إجابات مصطنعة، وإنما فهم المسار الشخصي والمهني.

التدريب داخل المؤسسة

بعد التوظيف لا ينبغي أن يتوقف التعلم.

يمكن للمؤسسة إعداد برنامج تكوين حسب حاجاتها.

الموظف الجديد يحتاج إلى التعرف على الإجراءات.

الموظف القديم قد يحتاج إلى تعلم نظام جديد.

المسؤول قد يحتاج إلى تطوير القيادة.

الفريق قد يحتاج إلى تدريب في السلامة.

التكوين يجب أن يكون مرتبطًا بالحاجة.

تقييم أثر التكوين

من الأخطاء أن تقيس المؤسسة نجاح التكوين بعدد المشاركين فقط.

إذا حضر عشرون موظفًا دورة Excel، فهذا لا يعني أنهم أصبحوا جيدين في Excel.

يجب قياس ما تعلموه.

ثم معرفة هل استعملوه.

ثم هل أدى ذلك إلى تحسين الأداء.

هذه سلسلة مهمة:

التكوين.

التعلم.

التطبيق.

تحسن الأداء.

بناء المسار المهني

المسار المهني يحتاج إلى رؤية.

الشخص لا يجب أن يسأل فقط:

ما الوظيفة التي أستطيع الحصول عليها الآن؟

بل أيضًا:

إلى أين يمكن أن أصل خلال خمس أو عشر سنوات؟

إذا بدأ الشخص كمساعد إداري، فقد يتطور إلى مسؤول إداري.

إذا بدأ في المخزون، فقد يصبح مسؤول مخزون ثم مسؤول لوجستيك.

إذا بدأ في الموارد البشرية، فقد يتطور إلى مسؤول موارد بشرية ثم مدير موارد بشرية.

لكن التطور يحتاج إلى مهارات ومسؤوليات وخبرة.

الوظيفة العمومية والمسار المهني

في الإدارة العمومية، يخضع المسار المهني للقوانين والأنظمة الخاصة بالوظيفة العمومية وبالنظام الأساسي المطبق على الفئة المعنية.

لذلك لا ينبغي تقديم الترقية أو الوضعيات الإدارية باعتبارها مجرد قرارات شخصية.

هناك شروط وإجراءات واختصاصات ومساطر تختلف حسب النظام والفئة.

ولهذا يجب على الموظف العمومي أن يعرف الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم وضعيته.

الموظف العمومي والكفاءة

الموظف العمومي الناجح يحتاج إلى أكثر من معرفة النصوص.

يحتاج إلى فهم كيفية تطبيقها بطريقة سليمة.

كما يحتاج إلى احترام المواطن والزملاء والمسؤولين، والمحافظة على الوثائق، واحترام التسلسل الإداري والاختصاصات، والالتزام بالسرية عندما تكون مطلوبة.

وفي الوقت نفسه يحتاج إلى استخدام الأدوات الحديثة وتحسين جودة الخدمة.

المقاولة والمهارات

في القطاع الخاص، ترتبط المهارات بصورة مباشرة باحتياجات المؤسسة.

قد تبحث المقاولة عن شخص يستطيع تحقيق هدف محدد.

ولهذا يجب على الباحث عن العمل أن يفهم لغة إعلانات الوظائف.

عندما يرى:

Excel avancé

ERP

SAP

Gestion de stock

Reporting

KPI

Traçabilité

Planification

فهذا يعني أن المؤسسة تبحث عن مهارات عملية محددة.

والباحث الذكي يحول هذه الكلمات إلى خطة تعلم.

التدريب العملي

يمكن للشخص بناء خبرة حتى قبل الحصول على وظيفة كاملة.

يمكنه تنفيذ مشاريع شخصية.

يمكنه إعداد نموذج مخزون في Excel.

يمكنه بناء لوحة Power BI.

يمكنه كتابة نموذج تقرير.

يمكنه إنشاء دراسة حالة في الموارد البشرية.

يمكنه إعداد مشروع في مجال تخصصه.

هذه المشاريع لا تعادل الخبرة المهنية الرسمية، لكنها يمكن أن تظهر القدرة على التطبيق وتساعد في بناء ملف مهني أقوى.

الشهادات المهنية

الشهادة المهنية قد تكون مفيدة عندما تكون مرتبطة بالمهارة المطلوبة.

لكن يجب الحذر من جمع الشهادات دون تعلم حقيقي.

ليس الهدف أن يمتلك الإنسان عشرات الشهادات.

الهدف أن يستطيع القيام بعمل حقيقي.

يمكن أن تكون شهادة واحدة قوية مع تطبيق عملي أفضل من عشر شهادات لا يستطيع صاحبها استعمال ما تعلمه.

التعلم مدى الحياة

التعلم مدى الحياة يعني أن الإنسان يعتبر تطوير نفسه عملية مستمرة.

قد يتعلم في العشرين.

ثم يعيد التعلم في الثلاثين.

ثم يطور نفسه في الأربعين.

وهذا ليس دليلًا على ضعف الإنسان، بل دليل على تغير العالم.

المهنة التي كانت مطلوبة منذ عشرين سنة قد تغيرت.

والأداة التي كانت أساسية قد تختفي.

والوظيفة الجديدة قد تظهر من خلال التكنولوجيا.

لذلك فإن القدرة على التعلم قد تصبح أهم من امتلاك معرفة ثابتة.

نموذج عملي لبناء الكفاءة

يمكن للإنسان بناء كفاءته المهنية من خلال مسار متدرج.

يبدأ بتحديد المهنة التي يريدها.

ثم يدرس متطلباتها.

بعد ذلك يقارن هذه المتطلبات بقدراته الحالية.

ثم يحدد الفجوة.

ثم يختار ما يحتاج إلى تعلمه.

ثم يتدرب.

ثم يطبق.

ثم يحصل على تقييم.

ثم يصحح.

ثم يوثق ما أنجزه.

وبمرور الوقت يصبح لديه ملف مهني متكامل.

مثال تطبيقي

لنفترض أن شخصًا يريد العمل في مجال إدارة المخزون.

يبدأ بتعلم أساسيات المخزون.

يتعلم Réceptionو Expéditionو Inventaire و Traçabilité.و

ثم يتعلم Excel.

يتعلم الدوال الأساسية.

ثم XLOOKUP.

ثم الجداول المحورية.

ثم المؤشرات.

بعد ذلك يتعلم أساسيات ERP وربما SAP حسب المجال المستهدف.

ثم يتدرب على حالة عملية.

ينشئ جدول مخزون.

يحسب المخزون الحالي.

يحدد المنتجات تحت الحد الأدنى.

يحسب الفروقات بين المخزون النظري والفعلي.

يعد تقريرًا.

ثم يتعلم كيفية تقديم هذا التقرير للمسؤول.

هنا أصبح التعلم مشروعًا مهنيًا.

مثال آخر في الموارد البشرية

شخص يريد دخول مجال الموارد البشرية.

يبدأ بتعلم مبادئ GRH.

ثم Recruitment.

ثم Fiche de poste.

ثم Entretien.

ثم Formation.

ثم Évaluation.

ثم Gestion des compétences.

ثم يتعلم Excel.

ثم يبدأ في تحليل بيانات بسيطة للموظفين.

ثم يتعلم إعداد مؤشرات الموارد البشرية.

ثم يتدرب على كتابة التقارير.

وبهذه الطريقة ينتقل من المعرفة العامة إلى الكفاءة العملية.

دور المؤسسة التعليمية

لا يمكن تحميل الفرد وحده مسؤولية بناء الكفاءة.

المؤسسات التعليمية والتكوينية لها دور أساسي.

يجب أن تساعد الطالب على التفكير والتطبيق.

كما يجب تقوية العلاقة بين التكوين والواقع المهني.

يمكن أن تكون الشراكات مع المؤسسات، والتدريب، والمشاريع التطبيقية، ودراسة الحالات، وسائل مهمة لتحقيق ذلك.

دور المقاولة

المقاولة ليست فقط مكانًا لاستعمال مهارات الموظفين.

يمكن أن تكون أيضًا مدرسة للتعلم.

الموظف يتعلم من زملائه، ومن المدير، ومن المشكلات اليومية، ومن المشاريع.

ولهذا فإن المقاولة التي توفر التكوين ونقل المعرفة والتدرج المهني تستطيع بناء موارد بشرية أكثر قوة.

دور الدولة

الدولة لها دور أساسي في توفير البيئة المناسبة للتنمية البشرية.

ويتعلق ذلك بالتعليم والتكوين والتشغيل والسياسات الاجتماعية والتحول الرقمي والإدارة العمومية.

كما أن جودة المؤسسات العمومية تؤثر في قدرة المجتمع على الاستفادة من الموارد والفرص.

دور الفرد

رغم أهمية الدولة والمؤسسات، يبقى الفرد طرفًا أساسيًا.

لا يمكن أن يتعلم الإنسان بدلًا منه.

ولا يمكن أن يمارس المهارة بدلًا منه.

ولا يمكن أن يبني مستقبله المهني بدلًا منه.

المؤسسات تستطيع توفير الفرص، لكنها لا تستطيع القيام بكل العمل الشخصي.

وهنا تظهر المسؤولية الفردية.

خطأ انتظار الفرصة

من الأخطاء التي تعطل تطور الإنسان أن ينتظر الفرصة قبل أن يبدأ في تطوير نفسه.

يقول:

عندما أحصل على وظيفة سأتعلم Excel.

عندما أجد شركة سأتعلم الفرنسية.

عندما يتم توظيفي سأتعلم الذكاء الاصطناعي.

لكن من الأفضل قلب المعادلة.

تعلم قبل الفرصة.

طور نفسك قبل الحاجة.

عندما تأتي الفرصة، تكون مستعدًا لها.

المهارات التي تتراكم

بعض المهارات تقوي بعضها.

اللغة مع Excel.

Excelمع تحليل البيانات.

تحليل البيانات مع Power BI.

Power BIمع الذكاء الاصطناعي.

التخصص مع اللغة.

التخصص مع التواصل.

التقنية مع الإدارة.

عندما يجمع الإنسان مهارات مترابطة، ترتفع قيمته المهنية أكثر من تعلم مهارات عشوائية.

المهارة النادرة

القيمة المهنية لا تعتمد فقط على مستوى المهارة، وإنما أيضًا على مدى الحاجة إليها.

إذا كان عدد كبير جدًا من الأشخاص يمتلكون المهارة نفسها، فقد تكون المنافسة قوية.

أما عندما يجمع شخص بين عدة مهارات مطلوبة، فقد يصبح أكثر تميزًا.

مثلاً:

موارد بشرية + Excel + تحليل بيانات + لغة فرنسية + إنجليزية + ذكاء اصطناعي.

أو:

لوجستيك + SAP + ERP + Excel + تحليل المخزون + لغة.

أو:

بيئة + GIS + تحليل بيانات + Power BI + Excel + لغة.

هذا لا يضمن الوظيفة، لكنه يخلق ملفًا مهنيًا أكثر تكاملًا.

التخصص أم تعدد المهارات؟

لا يجب أن يختار الإنسان بينهما بطريقة متطرفة.

التخصص يعطيه عمقًا.

والمهارات الإضافية تعطيه مرونة.

الأفضل غالبًا هو أن يمتلك الإنسان تخصصًا أساسيًا واضحًا، ثم يبني حوله مجموعة من المهارات المساندة.

مثل الشجرة.

الجذع هو التخصص.

والفروع هي المهارات الإضافية.

إذا لم يوجد جذع، يصبح التشتت كبيرًا.

وإذا لم توجد فروع، قد تكون القدرة محدودة.

مستقبل الكفاءات

ستزداد أهمية المهارات القابلة للتكيف.

لن يكفي أن تعرف أداة واحدة إلى الأبد.

المهم أن تعرف كيف تتعلم الأدوات الجديدة.

سيحتاج الإنسان إلى فهم البيانات، والذكاء الاصطناعي، والأمن الرقمي الأساسي، والتواصل، والعمل الجماعي، إلى جانب تخصصه.

كما ستصبح القدرة على التحقق من المعلومات مهمة جدًا.

الإنسان والآلة

المستقبل المهني ليس بالضرورة صراعًا بين الإنسان والآلة.

يمكن أن يكون تعاونًا.

الآلة تعالج كميات كبيرة من البيانات بسرعة.

والإنسان يفهم السياق ويتخذ القرار ويتحمل المسؤولية.

الآلة يمكن أن تقترح.

والإنسان يتحقق ويقرر.

هذه العلاقة تحتاج إلى وعي ومهارة.

خاتمة الفصل

إن بناء الإنسان المهني في المغرب عملية تبدأ بالتعليم ولا تنتهي بالحصول على الشهادة.

المعرفة هي البداية.

والتكوين يحول المعرفة إلى مهارة.

والممارسة تحول المهارة إلى خبرة.

والسلوك المهني يحول الخبرة إلى ثقة.

والتعلم المستمر يحافظ على القدرة على التكيف.

ولهذا فإن الإنسان الذي يريد بناء مستقبل مهني قوي يحتاج إلى رؤية طويلة المدى.

لا يحتاج إلى تعلم كل شيء.

بل يحتاج إلى معرفة ما يحتاج إليه، ثم تعلمه بعمق، وتطبيقه، وتطويره.

كما أن المؤسسات مطالبة بدورها ببناء بيئات تسمح بالتعلم والتكوين ونقل المعرفة وتطوير الكفاءات.

أما المغرب، فإن الاستثمار في الإنسان سيظل من أهم الشروط لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وإدارية مستدامة.

فالطريق إلى مؤسسة قوية يمر عبر موظف كفء.

والطريق إلى إدارة فعالة يمر عبر موارد بشرية مؤهلة.

والطريق إلى اقتصاد أكثر قدرة على المنافسة يمر عبر إنسان يستطيع التعلم والعمل والابتكار.

وفي نهاية المطاف، فإن أعظم مورد يمتلكه أي مجتمع ليس فقط ما يوجد في الأرض من ثروات، وإنما ما يوجد في عقول أفراده من معرفة، وما يمتلكونه من مهارات، وما يستطيعون تحويله من معرفة إلى عمل وقيمة.

ومن هنا ينتقل الكتاب إلى قضية أكثر ارتباطًا بالحياة اليومية للفرد: كيف يتحول الإنسان من شخص يمتلك قدرات وإمكانات إلى شخص منظم يعرف كيف يحدد أهدافه، ويدير وقته، ويبني عاداته، ويطور شخصيته، ويتخذ قراراته، ويصنع مساره المهني بصورة واقعية؟

الفصل الخامس

بناء الإنسان القوي وإدارة الحياة الشخصية والمهنية والمالية والاجتماعية

مقدمة

لا تكتمل التنمية البشرية بمجرد الحصول على المعرفة أو الشهادة أو الوظيفة. فقد يتعلم الإنسان كثيرًا، لكنه لا يعرف كيف ينظم وقته. وقد يمتلك وظيفة، لكنه لا يعرف كيف يدير دخله. وقد يمتلك المال، لكنه يعيش تحت ضغط دائم. وقد يكون متعلمًا، لكنه لا يستطيع التعامل مع الناس. وقد تكون لديه أهداف كبيرة، لكنه ينتقل كل يوم من هدف إلى آخر دون أن يحقق شيئًا.

ولهذا فإن بناء الإنسان يحتاج إلى رؤية شاملة.

الإنسان ليس وظيفة فقط، وليس مالًا فقط، وليس شهادة فقط. إنه مجموعة مترابطة من الجوانب: التفكير، والصحة العامة، والعلاقات، والعمل، والمال، والتعليم، والقيم، والمسؤولية، والوقت، والقرارات، والقدرة على مواجهة الصعوبات.

والنجاح الحقيقي لا يعني أن يصبح الإنسان مشهورًا أو غنيًا فقط. النجاح الأكثر واقعية هو أن يصبح الإنسان قادرًا على إدارة حياته بطريقة أفضل، وأن يبني استقلاله تدريجيًا، وأن يحافظ على كرامته، وأن يطور قدراته، وأن يتعامل مع الواقع كما هو بدل أن يعيش على الأوهام.

معنى القوة الشخصية

القوة الشخصية لا تعني السيطرة على الآخرين.

ولا تعني رفع الصوت.

ولا تعني إظهار القسوة.

القوة الحقيقية هي قدرة الإنسان على التحكم في نفسه، واتخاذ القرارات، وتحمل نتائجها، والاستمرار في العمل رغم الصعوبات، والاعتراف بالأخطاء، وتغيير السلوك عندما يكتشف أنه خاطئ.

الشخص القوي يستطيع أن يقول لا عندما يكون الرفض ضروريًا.

ويستطيع أن يقول نعم عندما تكون الموافقة صحيحة.

ويستطيع أن يغير رأيه عندما تظهر معلومات أفضل.

ولا يعتبر الاعتراف بالخطأ هزيمة.

معرفة الذات

من الصعب أن يبني الإنسان حياة مناسبة له إذا لم يعرف نفسه.

يحتاج إلى معرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه.

ما المهارات التي يمتلكها؟

ما الأشياء التي يتعلمها بسرعة؟

ما الأعمال التي يستطيع الاستمرار فيها؟

ما الأشياء التي تشتته؟

ما الذي يجعله يتخذ قرارات سيئة؟

ما نوع البيئة التي يستطيع أن يعمل فيها جيدًا؟

ما الذي يريده من حياته؟

هذه الأسئلة ليست فلسفة مجردة.

إنها أدوات لاتخاذ القرار.

الفرق بين الرغبة والهدف

الرغبة هي أن تقول:

أريد أن أصبح غنيًا.

أريد وظيفة جيدة.

أريد أن أتعلم الإنجليزية.

أريد أن أعيش حياة أفضل.

أما الهدف فهو تحويل الرغبة إلى نتيجة محددة قابلة للمتابعة.

بدل قول:

أريد تعلم الإنجليزية.

يمكن أن يصبح الهدف:

أدرس الإنجليزية ساعة يوميًا وأصل إلى مستوى محدد خلال فترة زمنية واقعية.

وبدل:

أريد وظيفة جيدة.

يمكن أن يصبح:

أطور سيرتي الذاتية، وأتعلم المهارات المطلوبة لوظيفة معينة، وأقدم على عدد منتظم من الفرص المناسبة، وأتدرب على المقابلات.

الهدف يجعل الرغبة قابلة للتنفيذ.

اختيار الأولويات

من أكبر أسباب الفشل كثرة الأهداف في الوقت نفسه.

يريد الإنسان تعلم الإنجليزية والفرنسية، والذكاء الاصطناعي، و Excel، و Power BIوالبرمجة، واللوجستيك، والموارد البشرية، وممارسة الرياضة، وقراءة عشرات الكتب، وإنشاء مشروع، والبحث عن وظيفة، وتطوير العلاقات الاجتماعية.

كل هذه الأشياء قد تكون جيدة، لكن الإنسان لديه وقت وطاقة محدودان.

لذلك يجب ترتيب الأولويات.

هناك ما هو ضروري الآن.

وهناك ما هو مهم لاحقًا.

وهناك ما هو مجرد رغبة.

الإنسان المنظم لا يفعل كل شيء في الوقت نفسه.

بل يختار ما يجب أن ينجزه أولًا.

التركيز

التركيز أصبح من أصعب المهارات في العصر الرقمي.

الهاتف والإشعارات ومواقع التواصل والفيديوهات القصيرة والأخبار المستمرة تجعل العقل ينتقل بسرعة من موضوع إلى آخر.

قد يجلس الإنسان أمام الحاسوب ساعتين، لكنه في الحقيقة لم يعمل إلا جزءًا صغيرًا من الوقت.

لذلك يجب بناء فترات عمل مركزة.

خلال هذه الفترة يحدد الشخص مهمة واحدة ويغلق المشتتات قدر الإمكان.

عندما ينتهي منها ينتقل إلى المهمة التالية.

الهاتف والتكنولوجيا

التكنولوجيا أداة.

يمكن أن تكون وسيلة للتعلم والعمل، ويمكن أن تتحول إلى مصدر هائل لتضييع الوقت.

المشكلة ليست في الهاتف نفسه.

المشكلة في طريقة استعماله.

إذا كان الهاتف يساعدك على تعلم لغة، وقراءة، والتواصل المهني، وإدارة العمل، فهو أداة إنتاج.

إذا كان يستهلك ساعات طويلة في التصفح دون هدف، فإنه يتحول إلى مصدر استنزاف للوقت والانتباه.

لهذا يجب أن يكون للإنسان استخدام مقصود للتكنولوجيا.

الحاسوب كأداة لبناء المستقبل

الحاسوب الشخصي يمكن أن يصبح مركزًا للتعلم والعمل.

يمكن استعماله في إعداد السيرة الذاتية، وتعلم Excel، وتحليل البيانات، وإعداد التقارير، وتعلم اللغات، والتكوين عن بعد، وبناء المشاريع الشخصية.

ولهذا فإن امتلاك جهاز ليس هو الهدف.

المهم هو تحويله إلى أداة إنتاج.

إدارة الوقت

الوقت هو المورد الوحيد الذي لا يمكن استرجاعه.

يمكن للإنسان أن يخسر المال ثم يعوضه.

وقد يخسر وظيفة ثم يجد أخرى.

لكن الساعة التي مرت لن تعود.

لذلك فإن إدارة الوقت من أساسيات التنمية البشرية.

لا يعني ذلك أن يملأ الإنسان كل دقيقة بالعمل.

الراحة ضرورية.

العائلة مهمة.

النوم مهم.

الترفيه المعتدل مهم.

المطلوب هو أن يعرف الإنسان أين يذهب وقته.

التخطيط اليومي

يمكن أن يبدأ اليوم بتحديد عدد محدود من المهام المهمة.

ثلاث مهام رئيسية قد تكون أفضل من عشرين مهمة غير واقعية.

يجب التمييز بين المهمة العاجلة والمهمة المهمة.

قد تكون الرسائل كثيرة، لكنها ليست دائمًا أهم شيء.

وقد يكون تعلم مهارة جديدة غير عاجل، لكنه مهم جدًا للمستقبل.

الإنسان الناجح يتعلم حماية وقته من الأشياء العاجلة التي لا تضيف قيمة حقيقية.

قاعدة الاستمرارية

النتائج الكبيرة غالبًا لا تأتي من دفعة واحدة.

بل من أفعال صغيرة تتكرر.

ساعة تعلم يوميًا تصبح مئات الساعات خلال سنة.

مبلغ صغير يدخر باستمرار يصبح مبلغًا مهمًا مع الزمن.

الممارسة اليومية للغة تؤدي إلى تحسن تدريجي.

القراءة المنتظمة تبني معرفة واسعة.

لهذا فإن الاستمرارية أهم من الحماس المؤقت.

الحماس والانضباط

الحماس متغير.

قد يستيقظ الإنسان في يوم معين بطاقة كبيرة، ثم تختفي في اليوم التالي.

أما الانضباط فيعني القيام بالمهمة حتى عندما لا يكون الحماس موجودًا.

لا يعني ذلك العمل دون توقف.

بل يعني وجود نظام يجعل الشخص يقوم بالأشياء المهمة بصورة منتظمة.

العادات

العادات هي الأفعال التي نكررها حتى تصبح شبه تلقائية.

قد تكون العادة مفيدة أو ضارة.

الاستيقاظ في وقت مناسب، والقراءة، والتخطيط، والرياضة، والتعلم يمكن أن تصبح عادات إيجابية.

كما يمكن أن تصبح كثرة التصفح والتسويف والنوم غير المنظم عادات سلبية.

تغيير العادة لا يحتاج دائمًا إلى قرار ضخم.

يمكن البدء بتغيير صغير ومتكرر.

البيئة المحيطة

الإنسان يتأثر بمن حوله.

إذا كان محيطه يشجع التعلم والعمل، قد يصبح ذلك طبيعيًا.

إذا كان محيطه يستهزئ بأي محاولة للتطور، فقد يجد صعوبة أكبر.

لا يعني هذا قطع العلاقات مع الناس، وإنما اختيار المسافة المناسبة.

يمكن احترام الآخرين دون السماح لهم بإدارة حياتك.

العلاقات الاجتماعية

النجاح الشخصي لا يعني العيش منفصلًا عن الناس.

الإنسان يحتاج إلى العلاقات.

الأسرة، والأصدقاء، والزملاء، والشبكات المهنية.

لكن العلاقات الصحية تقوم على الاحترام والثقة والحدود.

ليست كل علاقة يجب أن تستمر إلى الأبد.

أحيانًا يكون الابتعاد عن علاقة مؤذية أو مستنزفة قرارًا صحيًا.

الحدود الشخصية

من المهم أن يعرف الإنسان حدوده.

لا يستطيع أن يلبي جميع طلبات الناس.

ولا يستطيع حل جميع مشاكلهم.

ولا يجب أن يشعر بالذنب كل مرة يرفض فيها طلبًا غير مناسب.

الحدود ليست عداءً.

هي طريقة لحماية الوقت والطاقة والاحترام المتبادل.

التعامل مع النقد

النقد ليس دائمًا هجومًا.

هناك نقد مفيد، وهناك نقد شخصي، وهناك انتقاد ناتج عن سوء فهم.

عندما ينتقدك شخص، حاول معرفة هل يقدم معلومة يمكن أن تساعدك.

إذا كان هناك خطأ حقيقي، أصلحه.

إذا كان الكلام غير مبني على أساس، فلا تجعل رأي الشخص يحدد قيمتك.

التعامل مع الفشل

الفشل جزء طبيعي من أي مسار.

يمكن أن يفشل الإنسان في امتحان.

أو مقابلة عمل.

أو مشروع.

أو علاقة.

أو قرار مالي.

لكن الفشل لا يجب أن يتحول إلى هوية.

بدل قول:

أنا فاشل.

الأكثر فائدة هو:

هذه المحاولة فشلت، فما السبب؟

هذا التغيير في التفكير مهم جدًا.

تحليل الأخطاء

بعد أي فشل يمكن طرح عدة أسئلة.

ما الذي حدث؟

ما الذي كان تحت سيطرتي؟

ما الذي لم يكن تحت سيطرتي؟

ما القرار الذي كان يمكن تحسينه؟

ما المعلومات التي كانت ناقصة؟

ما الذي يجب أن أغيره في المحاولة القادمة؟

بهذه الطريقة يتحول الفشل إلى بيانات.

اتخاذ القرار

القرار الجيد يحتاج إلى معلومات كافية.

لكن لا توجد دائمًا معلومات كاملة.

ولهذا يجب أن يعرف الإنسان متى يجمع المعلومات، ومتى يتوقف عن البحث ويقرر.

البحث المستمر دون قرار يمكن أن يصبح شكلًا من أشكال التسويف.

وفي المقابل، القرار السريع دون معلومات يمكن أن يكون مخاطرة غير ضرورية.

التوازن هو المطلوب.

التفكير النقدي

التفكير النقدي يعني عدم قبول كل معلومة مباشرة.

عندما تسمع:

هذه الطريقة تضمن الثراء.

هذا المشروع يربح الجميع.

هذه الوظيفة مضمونة.

هذه الدورة ستغير حياتك.

هذا الشخص يعرف سر النجاح.

يجب أن تسأل:

ما الدليل؟

من أين جاءت المعلومة؟

هل توجد شروط؟

هل توجد مخاطر؟

هل هناك أمثلة مستقلة؟

هل الكلام إعلان أم حقيقة؟

هذه الأسئلة تحمي الإنسان من التضليل.

مواقع التواصل الاجتماعي

مواقع التواصل يمكن أن تكون فرصة.

يمكن استخدامها لبناء شبكة مهنية، ونشر المعرفة، والتسويق، والتعلم، وبناء علامة شخصية.

لكنها يمكن أيضًا أن تنتج وهم النجاح السريع.

بعض الأشخاص يعرضون الأرباح ولا يعرضون التكاليف.

يعرضون النتائج ولا يعرضون السنوات السابقة.

يعرضون أفضل لحظاتهم فقط.

لذلك يجب التعامل مع المحتوى الرقمي باعتباره جزءًا من الصورة وليس الصورة كاملة.

الشهرة

الشهرة ليست هدفًا مضمونًا.

يمكن أن يصبح شخص مشهورًا بسبب الفن أو الرياضة أو المحتوى أو المعرفة، لكن الشهرة لا تعني بالضرورة الاستقرار المالي أو السعادة.

إذا أراد الإنسان بناء حضور عام، فمن الأفضل أن يبدأ بقيمة حقيقية يقدمها.

المحتوى المفيد.

الموهبة الفنية.

المعرفة.

التعليم.

الترفيه المسؤول.

العمل الإبداعي.

الجمهور يمكن أن يأتي بعد القيمة.

بناء العلامة الشخصية

العلامة الشخصية، أو Personal Branding، تعني الصورة المهنية التي تتكون حول الشخص.

إذا كان الشخص يريد أن يعرفه الناس كخبير في اللوجستيك، فمن المنطقي أن يكون محتواه ومشاريعه وتعلمه مرتبطًا بهذا المجال.

وإذا كان متخصصًا في البيئة، يمكنه بناء ملف مهني حول البيئة والاستدامة والبيانات والخرائط.

الوضوح يساعد الآخرين على فهم قيمة الشخص.

العمل الحر

يمكن لبعض الأشخاص بناء دخل من العمل الحر.

لكن العمل الحر ليس مالًا سهلًا.

يحتاج إلى مهارة قابلة للبيع، وعرض جيد، وجودة، والتزام بالمواعيد، والتواصل مع العملاء، وإدارة مالية.

الشخص الذي لا يمتلك مهارة قوية لن يصبح محترفًا لمجرد إنشاء حساب على منصة.

المهارة تأتي أولًا.

المشروع الشخصي

إنشاء مشروع يحتاج إلى أكثر من الحماس.

يجب فهم المشكلة التي سيحلها المشروع، ومن هم العملاء، وما الذي سيدفعون مقابله، وما التكاليف، وما المنافسة، وما المخاطر.

يمكن أن تبدأ الفكرة صغيرة.

ليس من الضروري استثمار مبلغ كبير منذ البداية.

اختبار الفكرة قبل التوسع يمكن أن يقلل المخاطر.

المال والتنمية البشرية

المال ليس كل شيء.

لكنه عنصر مهم في الاستقرار.

غياب التخطيط المالي يمكن أن يؤدي إلى ضغط كبير.

لذلك يجب أن يتعلم الإنسان أساسيات إدارة المال.

كم يدخل؟

كم يخرج؟

ما الضروري؟

ما الكمالي؟

ما الديون؟

ما الذي يمكن ادخاره؟

ما المصاريف التي تتكرر دون فائدة حقيقية؟

الميزانية الشخصية

الميزانية هي صورة واضحة للدخل والمصروف.

يمكن تقسيم المصاريف إلى:

السكن.

الغذاء.

النقل.

الفواتير.

الالتزامات.

التعليم.

الصحة.

الترفيه.

المصاريف غير المتوقعة.

ثم معرفة ما يمكن التحكم فيه.

لا توجد نسبة واحدة تناسب الجميع، لأن ظروف الناس تختلف.

لكن القاعدة الأساسية هي ألا ينفق الإنسان باستمرار أكثر مما يدخل إليه.

الادخار

الادخار يعني تخصيص جزء من الدخل قبل استهلاكه عندما يكون ذلك ممكنًا.

حتى المبلغ الصغير يمكن أن يكون له قيمة إذا كان منتظمًا.

الهدف الأول يمكن أن يكون بناء احتياطي للطوارئ، بحسب قدرة الشخص ووضعه.

وجود احتياطي يساعد على مواجهة بعض المصاريف غير المتوقعة دون اللجوء مباشرة إلى الديون.

الديون

الدين ليس دائمًا سيئًا، لكنه أداة يجب فهمها.

هناك فرق بين دين مرتبط بقرار مدروس، ودين يستخدم لتمويل الاستهلاك المستمر دون قدرة على السداد.

قبل الاقتراض يجب معرفة:

المبلغ الأصلي.

الفائدة والتكلفة الإجمالية.

مدة السداد.

القسط.

العواقب عند التأخر.

وقدرة الدخل على تحمل الالتزام.

الإنسان الذي لا يفهم تكلفة الدين قد يجد نفسه يعمل سنوات فقط لسداد قرارات قديمة.

الاستهلاك

الإعلانات تدفع الإنسان إلى الاعتقاد أن شراء الأشياء يجعله أكثر قيمة.

لكن قيمة الإنسان ليست في الهاتف أو السيارة أو الملابس.

المشكلة ليست في شراء الأشياء التي يحتاج إليها.

المشكلة في الاستهلاك لإثبات المكانة أمام الآخرين.

قبل شراء شيء يمكن طرح سؤال بسيط:

هل أحتاجه فعلًا أم أريد أن أظهر به أمام الناس؟

الاستثمار

الاستثمار يحتاج إلى المعرفة.

لا توجد طريقة مضمونة للثراء السريع.

أي شخص يقول إن هناك استثمارًا يضمن أرباحًا كبيرة دون مخاطر يجب التعامل معه بحذر.

كل استثمار له درجة من المخاطر.

قبل وضع المال يجب فهم الأداة، والتكاليف، والسيولة، والمخاطر، والأفق الزمني.

ولا ينبغي استثمار أموال لا يستطيع الإنسان تحمل خسارتها دون أن يتضرر من الأساسيات.

الأمن المالي

الأمن المالي لا يعني أن يصبح الشخص مليونيرًا.

يعني أن تكون لديه قدرة أفضل على مواجهة الصدمات.

دخل مستقر نسبيًا.

مصاريف مفهومة.

ديون تحت السيطرة.

احتياطي للطوارئ عندما يكون ممكنًا.

مهارات يمكن أن تفتح فرصًا جديدة.

ومعرفة أساسية بإدارة المال.

العمل والدخل

هناك علاقة بين المهارة والدخل، لكنها ليست علاقة آلية.

قد تكون لدى شخص مهارة ممتازة لكنه لا يعرف كيف يعرضها.

وقد يمتلك شخص مهارة مطلوبة لكنه يعمل في سوق محدود.

ولهذا يجب الجمع بين الكفاءة وفهم السوق.

تعلم ما يحتاجه الناس والمؤسسات، ثم طور قدرتك على تقديم هذه القيمة.

الوظيفة أم المشروع؟

ليس هناك جواب واحد للجميع.

الوظيفة قد تمنح الاستقرار والتجربة والدخل المنتظم.

المشروع قد يمنح استقلالًا وإمكانية توسع، لكنه يحمل مخاطر.

يمكن للإنسان أن يبدأ بوظيفة ويبني مهارة ومشروعًا جانبيًا وفق ما يسمح به القانون وظروفه، بدل أن يقفز مباشرة إلى المخاطرة الكبيرة.

أخلاق العمل

النجاح المهني من دون أخلاق قد يتحول إلى مشكلة.

الأمانة، واحترام الوقت، والوفاء بالالتزامات، والمحافظة على السرية، واحترام الآخرين، وعدم استغلال السلطة، كلها عناصر أساسية.

المهارة تجعل الشخص قادرًا على العمل.

والأخلاق تجعل الآخرين قادرين على الثقة به.

السمعة المهنية

السمعة تبنى ببطء ويمكن أن تضيع بسرعة.

الموظف الذي يحترم التزاماته ويقدم عملًا جيدًا يصبح موثوقًا.

ومع الوقت قد تكون هذه الثقة أهم من كثير من الشهادات.

ولهذا يجب التعامل مع كل مهمة مهنية باعتبارها جزءًا من السمعة المستقبلية.

الانضباط

الانضباط لا يعني القسوة على النفس.

بل يعني احترام الاتفاقات التي يضعها الإنسان مع نفسه.

إذا قررت أن تتعلم ساعة يوميًا، فحاول الالتزام.

إذا قررت تقليل المصاريف، راقبها.

إذا حددت موعدًا لإنجاز مشروع، اعمل وفقه.

الانضباط هو تحويل القرار إلى سلوك.

الراحة

الراحة ليست عكس النجاح.

الإنسان يحتاج إلى النوم والراحة والتواصل والترفيه.

الإرهاق المستمر يقلل القدرة على التفكير والعمل.

ولهذا يجب أن يكون النظام الشخصي متوازنًا.

الهدف ليس العمل طوال الوقت.

الهدف هو العمل بطريقة مستدامة.

التعامل مع الضغوط

الضغط جزء من الحياة.

يمكن أن يأتي من العمل أو المال أو الدراسة أو الأسرة أو المستقبل.

عند ارتفاع الضغط، يساعد تنظيم المشكلة.

ما المشكلة الأساسية؟

ما الجزء الذي أستطيع التحكم فيه؟

ما الخطوة الصغيرة التي أستطيع القيام بها الآن؟

من يمكنه مساعدتي؟

هل المشكلة تحتاج إلى وقت أم قرار؟

تحويل المشكلة من فكرة ضخمة إلى خطوات محددة يساعد على استعادة الشعور بالسيطرة.

طلب المساعدة

ليس من القوة أن يحاول الإنسان حل كل شيء وحده.

يمكن طلب المشورة من شخص موثوق.

ويمكن الاستعانة بخبير في المجال المناسب.

وفي المسائل القانونية أو المالية أو المهنية الحساسة، من الأفضل الرجوع إلى مختص مؤهل بدل الاعتماد على معلومات عامة فقط.

التعلم من الأشخاص

يمكن للإنسان أن يتعلم من تجارب الآخرين.

لكن لا يجب تقليد شخص بالكامل.

ما نجح معه قد لا يناسب ظروفك.

خذ المبدأ وليس الصورة الخارجية.

إذا نجح شخص لأنه كان منضبطًا، تعلم الانضباط.

إذا نجح لأنه أتقن مهارة مطلوبة، تعلم المهارة.

لكن لا تفترض أن شراء السيارة التي يمتلكها سيجعلك ناجحًا مثله.

بناء شبكة مهنية

العلاقات المهنية يمكن أن تساعد في الوصول إلى المعلومات والفرص.

لكن بناء شبكة لا يعني استغلال الناس.

ابدأ بالعلاقة المهنية الطبيعية.

تعرف إلى زملائك.

شارك المعرفة.

احترم الآخرين.

حافظ على التواصل.

ساعد عندما تستطيع.

مع الوقت تصبح لديك شبكة من الأشخاص الذين يعرفون مهاراتك وشخصيتك المهنية.

البحث عن العمل بذكاء

يمكن بناء نظام للبحث عن العمل.

تحديد الوظائف المستهدفة.

إعداد سيرة ذاتية مناسبة.

تطوير حسابات مهنية عند الحاجة.

متابعة الإعلانات.

تقديم طلبات مناسبة.

تسجيل الطلبات في جدول.

متابعة النتائج.

تحليل الرفض.

تحسين المهارات.

ثم إعادة العملية.

هذه الطريقة أفضل من إرسال عشرات الطلبات عشوائيًا دون معرفة النتائج.

جدول البحث عن العمل

يمكن إنشاء ملف Excel بسيط يحتوي على:

اسم المؤسسة.

الوظيفة.

تاريخ التقديم.

طريقة التقديم.

المهارات المطلوبة.

حالة الطلب.

تاريخ المتابعة.

نتيجة المقابلة.

ملاحظات.

بهذه الطريقة يتحول البحث عن العمل إلى مشروع منظم.

بناء ملف مهني

يمكن للإنسان أن يجمع أعماله في ملف واحد.

السيرة الذاتية.

الشهادات.

المشاريع.

التقارير.

نماذج Excel.

لوحات البيانات.

نماذج الدراسات.

شهادات التدريب.

الأعمال التطبيقية.

هذا الملف يمكن أن يساعده في إظهار قدراته عندما يكون ذلك مناسبًا.

التخصص وبناء القيمة

الإنسان لا يحتاج إلى أن يعرف كل شيء.

الأفضل أن يختار مجالًا أساسيًا ويبني حوله مهارات داعمة.

مثلاً يمكن أن يكون التخصص الأساسي هو البيئة.

ثم تضاف إليه:

Excel.

GIS.

تحليل البيانات.

Power BI.

اللغات.

إدارة المشاريع.

الذكاء الاصطناعي.

بهذا يصبح الملف أكثر قوة من تعلم عشرات المواضيع غير المترابطة.

قاعدة عدم التشتت

كل معلومة جديدة ليست بالضرورة فرصة.

قد تظهر دورة جديدة.

ومجال جديد.

وشهادة جديدة.

وفكرة جديدة.

لكن الإنسان يجب أن يسأل:

هل تخدم هذه الشيء هدفي الحالي؟

إذا كانت لا تخدمه، يمكن تأجيلها.

التأجيل ليس رفضًا.

إنه إدارة للأولوية.

السنوات الخمس

من المفيد أن يتخيل الإنسان أين يريد أن يكون بعد خمس سنوات.

ليس بهدف التنبؤ الدقيق بالمستقبل، فهذا مستحيل.

بل لتحديد الاتجاه.

ما المهارة التي أريد امتلاكها؟

ما نوع العمل الذي أريد الوصول إليه؟

ما المستوى اللغوي الذي أريده؟

ما الخبرة التي أريد بناءها؟

ما الوضع المالي الذي أريد الوصول إليه؟

ثم يرجع من المستقبل إلى الحاضر.

ما الذي يجب أن أفعله هذا العام؟

وماذا هذا الشهر؟

وماذا هذا الأسبوع؟

وماذا اليوم؟

السنوات العشر

المدى الطويل يسمح برؤية مختلفة.

قد لا يكون الفرق كبيرًا بعد شهر.

لكن بعد عشر سنوات من التعلم والممارسة يمكن أن يكون الفرق هائلًا.

شخص يتعلم ساعة يوميًا في مجال معين لسنوات سيجمع كمية كبيرة من المعرفة والخبرة.

وشخص يقضي السنوات نفسها دون اتجاه واضح قد يبقى في المكان نفسه.

المال والوقت والمهارة

هناك ثلاثة موارد أساسية يجب إدارتها.

المال.

الوقت.

المهارة.

المال يمكن أن يزيد أو ينقص.

الوقت يمر باستمرار.

المهارة يمكن أن تنمو.

الشخص الذي يستثمر وقته في بناء مهارات قوية قد يحسن قدرته على توليد الدخل مستقبلًا.

ولهذا فإن الاستثمار في المهارات من أهم الاستثمارات الشخصية.

قيمة الخبرة

الخبرة ليست فقط ما كتب في عقد العمل.

قد يتعلم الإنسان من التدريب، والمشاريع، والعمل التطوعي، والمشاريع الشخصية، والدراسة التطبيقية.

لكن يجب أن يكون صادقًا في وصف تجربته.

لا يجوز تقديم مشروع شخصي على أنه خبرة وظيفية رسمية.

المصداقية جزء من القوة المهنية.

القرار المهني الواقعي

عند اختيار وظيفة، لا تنظر إلى الراتب فقط.

انظر إلى:

الاستقرار.

ساعات العمل.

مكان العمل.

التنقل.

فرص التعلم.

المسؤوليات.

بيئة العمل.

إمكانية التطور.

المهارات التي ستكتسبها.

الخبرة التي ستضيفها إلى سيرتك.

أحيانًا تكون وظيفة براتب متوسط ولكنها تمنح خبرة قوية، وقد تكون مفيدة كمرحلة.

وأحيانًا يكون راتب أعلى مصحوبًا بظروف لا تناسب الشخص.

القرار يحتاج إلى صورة كاملة.

العمل الأول

العمل الأول لا يجب أن يكون الوظيفة النهائية.

يمكن اعتباره مرحلة تعلم.

تعلم كيف تعمل المؤسسة.

كيف يتعامل المديرون.

كيف تكتب التقارير.

كيف تستخدم الأنظمة.

كيف تتعامل مع الزملاء.

كيف تحل المشكلات.

كيف تتحمل المسؤولية.

هذه الخبرة تصبح أساسًا للمراحل التالية.

تغيير المهنة

تغيير المجال المهني ممكن.

لكن يجب ألا يكون قرارًا انفعاليًا.

إذا كان الشخص يريد الانتقال من مجال إلى آخر، يجب أن يدرس المتطلبات، ويحدد المهارات الناقصة، ويبدأ في بناءها، ثم يبحث عن نقطة دخول واقعية.

قد يكون الانتقال تدريجيًا أفضل من ترك كل شيء فجأة.

التواضع المهني

التواضع لا يعني التقليل من قيمة النفس.

يعني معرفة أن هناك دائمًا ما يمكن تعلمه.

حتى الخبير يمكن أن يخطئ.

وحتى المدير يمكن أن يتعلم من موظف جديد.

وحتى صاحب الخبرة الطويلة يحتاج إلى تحديث معرفته.

المسؤولية الشخصية

من أهم مبادئ التنمية البشرية الواقعية أن الإنسان يجب أن يميز بين ما يستطيع التحكم فيه وما لا يستطيع.

لا يستطيع التحكم في الاقتصاد كله.

ولا في قرارات جميع المؤسسات.

ولا في آراء الناس.

لكنه يستطيع التحكم في تعلمه، وطريقة تقديم نفسه، وإدارة وقته، وتطوير مهاراته، وقراراته اليومية.

التركيز على منطقة السيطرة يعطي طاقة أكبر للفعل.

الصبر الواقعي

الصبر لا يعني الانتظار دون عمل.

الصبر الحقيقي هو الاستمرار في العمل مع قبول أن النتائج قد تحتاج إلى وقت.

إذا كنت تتعلم لغة، لن تصبح متحدثًا ممتازًا في أيام قليلة.

إذا كنت تبني مسارًا مهنيًا، قد تحتاج سنوات.

إذا كنت تدخر، لن تصبح ثريًا بسرعة من مبالغ صغيرة.

الاستمرارية تحتاج إلى توقعات واقعية.

تجنب الثراء السريع

من أكثر المخاطر انتشارًا الوعد بالمال السهل.

أي فرصة تعدك بأرباح ضخمة ومضمونة دون مخاطرة يجب التعامل معها بحذر شديد.

الاقتصاد الحقيقي لا يعمل بهذه البساطة.

الدخل المستدام غالبًا يأتي من قيمة حقيقية: مهارة، منتج، خدمة، وظيفة، مشروع، استثمار مفهوم، أو نشاط اقتصادي مشروع.

المعرفة المالية

يحتاج الإنسان إلى تعلم مفاهيم بسيطة على الأقل:

الدخل.

المصاريف.

الادخار.

الديون.

الفائدة.

المخاطر.

الاستثمار.

الضرائب والالتزامات عندما تنطبق.

التدفق النقدي.

الميزانية.

هذه المعرفة تمنع كثيرًا من الأخطاء.

المستقبل المهني

المستقبل لن يكون نسخة من الماضي.

الأتمتة والرقمنة والذكاء الاصطناعي ستغير عددًا من المهام.

لكن الإنسان الذي يتعلم باستمرار ستكون لديه قدرة أكبر على التكيف.

لهذا يجب أن يصبح التعلم جزءًا من الهوية المهنية.

الإنسان المغربي في المستقبل

سيحتاج الإنسان المغربي إلى الجمع بين عدة عناصر.

معرفة جيدة.

تخصص واضح.

مهارات عملية.

لغات.

كفاءة رقمية.

قدرة على تحليل المعلومات.

تواصل جيد.

انضباط.

مرونة.

وعي مالي.

أخلاق مهنية.

وقدرة على التعلم المستمر.

هذه ليست وصفة للنجاح المضمون، لكنها قاعدة قوية لبناء فرص أفضل.

نموذج حياة متوازن

يمكن تصور الحياة في مجموعة من المجالات المترابطة.

المجال المهني يحتاج إلى العمل والتطور.

المجال المالي يحتاج إلى التخطيط.

المجال الاجتماعي يحتاج إلى العلاقات الصحية.

المجال التعليمي يحتاج إلى التعلم المستمر.

المجال الشخصي يحتاج إلى الانضباط والتوازن.

المجال الأسري يحتاج إلى المسؤولية والاحترام.

عندما يهمل الإنسان جانبًا كاملًا، قد يظهر الخلل في جوانب أخرى.

النجاح الحقيقي

النجاح الحقيقي ليس رقمًا واحدًا.

ليس الراتب وحده.

وليس عدد المتابعين.

وليس المسمى الوظيفي.

وليس السيارة.

يمكن أن يكون الشخص غنيًا لكنه غير مستقر.

ويمكن أن يكون مشهورًا لكنه يعيش تحت ضغط.

ويمكن أن يمتلك منصبًا لكنه لا يتطور.

النجاح الأكثر استدامة هو بناء حياة يستطيع الإنسان الاستمرار فيها دون أن يدمر جانبًا أساسيًا من حياته من أجل جانب آخر.

خطة عملية لبناء الذات

يمكن أن يبدأ الإنسان من وضعه الحالي، مهما كان.

يقيم نفسه بصدق.

يحدد هدفًا مهنيًا.

يحدد المهارات المطلوبة.

يبدأ بتعلم المهارة الأهم.

يطور لغته.

يتعلم الأدوات الرقمية.

يبني مشروعًا تطبيقيًا.

يحسن سيرته الذاتية.

يبحث عن فرص.

يدير دخله.

يدخر عندما يستطيع.

يبني علاقات مهنية صحية.

ويراجع تقدمه كل فترة.

لا يحتاج إلى تغيير حياته كلها في يوم واحد.

يحتاج إلى تغيير الاتجاه ثم الاستمرار.

المراجعة السنوية

في نهاية كل سنة يمكن طرح مجموعة من الأسئلة.

ماذا تعلمت؟

ما المهارة التي أصبحت أفضل فيها؟

ما الخطأ الأكبر الذي ارتكبته؟

ما القرار الجيد الذي اتخذته؟

كم تغير دخلي أو مصاريفي؟

هل بنيت خبرة جديدة؟

هل تقدمت مهنيًا؟

ما العلاقات التي أصبحت أقوى؟

ما الشيء الذي يجب أن أتوقف عنه؟

ما الشيء الذي يجب أن أبدأه؟

هذه المراجعة تجعل السنوات أكثر وضوحًا.

خاتمة الفصل

بناء الإنسان ليس مشروعًا له نهاية محددة.

إنه عملية مستمرة.

قد يبدأ الإنسان بظروف صعبة، أو بإمكانات محدودة، أو بمهارات قليلة، لكنه يستطيع أن يبدأ من النقطة التي يوجد فيها.

لا يحتاج إلى انتظار الظروف المثالية.

يحتاج إلى معرفة واقعه، ثم تحديد ما يستطيع تغييره، ثم العمل عليه.

التنمية البشرية الواقعية لا تعد الإنسان بأنه سيصبح غنيًا أو مشهورًا أو ناجحًا بمجرد التفكير الإيجابي.

بل تقول شيئًا أكثر واقعية:

إذا طورت معرفتك، وبنيت مهاراتك، ونظمت وقتك، وأدرت مالك، وحافظت على علاقات صحية، وتعلمت من أخطائك، واحترمت القوانين، وطورت قدرتك على التكيف، فإنك تزيد فرصك في بناء حياة أفضل.

ولا توجد ضمانات مطلقة.

فالحياة تتأثر أيضًا بالاقتصاد، والأسرة، والفرص، والظروف الاجتماعية، والصحة، والأحداث غير المتوقعة.

لكن الإنسان يستطيع أن يزيد قدرته على مواجهة هذه الظروف.

وهذه هي الفكرة الأساسية التي يجب أن تقوم عليها التنمية البشرية الحقيقية.

ليس الهدف أن يصبح الإنسان شخصًا آخر.

الهدف أن يصبح نسخة أكثر كفاءة ووعيًا وانضباطًا من نفسه.

وليس الهدف أن يسبق الجميع.

بل أن يتقدم باستمرار.

وليس الهدف أن يحصل على كل شيء.

بل أن يعرف ما يستحق أن يسعى إليه.

وفي المجتمع المغربي، حيث تتداخل الأسرة والعمل والتعليم والوظيفة العمومية والمقاولة والهجرة والتكنولوجيا والتحولات الاقتصادية والاجتماعية، يصبح بناء الإنسان أكثر تعقيدًا، ولكنه في الوقت نفسه أكثر أهمية.

فالإنسان الذي يمتلك المعرفة والكفاءة والمرونة يستطيع أن يتعامل مع التحولات بصورة أفضل.

والمؤسسة التي تستثمر في موظفيها تبني قدرة أكبر على الاستمرار.

والدولة التي تستثمر في التعليم والتكوين والصحة والخدمات والفرص تبني رأس مال بشريًا أقوى.

والمجتمع الذي يشجع العمل والمعرفة والمسؤولية بدل الاستهلاك والمظاهر والوهم يخلق بيئة أفضل للأجيال القادمة.

إن التنمية البشرية ليست وعدًا بالنجاح السريع.

إنها مشروع طويل لبناء الإنسان.

والإنسان لا يبنى في يوم واحد، وإنما من خلال آلاف القرارات الصغيرة التي تتراكم مع الزمن.

قرار أن يتعلم بدل أن يضيع الوقت.

قرار أن يعمل بدل أن ينتظر.

قرار أن يدخر بدل أن يستهلك كل شيء.

قرار أن يتحقق من المعلومة بدل أن يصدق كل ما يسمع.

قرار أن يعترف بالخطأ بدل أن يهرب منه.

قرار أن يطور مهارة بدل أن يشتكي من نقص الفرص.

قرار أن يحترم الآخرين دون أن يتخلى عن كرامته.

قرار أن يبدأ من واقعه بدل أن ينتظر حياة مثالية.

وعندما تتراكم هذه القرارات، تبدأ شخصية جديدة في الظهور.

شخص يعرف ماذا يريد.

ويعرف ما يستطيع فعله.

ويعرف ما لا يستطيع فعله.

ويتعلم باستمرار.

ويعمل بواقعية.

ويتعامل مع المال بحذر.

ويختار علاقاته.

ويحترم القانون.

ويحافظ على سمعته.

ويستفيد من التكنولوجيا دون أن يصبح عبدًا لها.

ويستخدم الذكاء الاصطناعي دون أن يتخلى عن عقله.

ويتعامل مع الفشل باعتباره معلومة.

ويتعامل مع النجاح باعتباره مسؤولية.

وهنا تتحول التنمية البشرية من مجموعة نصائح إلى أسلوب حياة.

إن بناء الإنسان القوي لا يعني بناء إنسان لا يسقط.

بل بناء إنسان يستطيع أن ينهض عندما يسقط.

ولا يعني بناء إنسان لا يواجه المشكلات.

بل بناء إنسان يمتلك الأدوات التي تساعده على مواجهتها.

ولا يعني إزالة الصعوبات من الحياة.

بل زيادة قدرة الإنسان على التعامل معها.

وهذه القدرة هي أحد أهم أشكال رأس المال البشري.

فالإنسان الذي يعرف كيف يتعلم، وكيف يعمل، وكيف يتواصل، وكيف يدير وقته، وكيف يتعامل مع المال، وكيف يراجع قراراته، وكيف يتكيف مع التغيير، يمتلك أصلًا يمكن أن يبقى معه حتى عندما تتغير الوظائف والأسواق والتكنولوجيا.

ومن هنا يصبح الاستثمار في الإنسان استثمارًا طويل الأجل.

ليس فقط للفرد.

بل للأسرة.

وللمؤسسة.

وللمجتمع.

وللمغرب كله.

وهذا يقودنا في الفصول القادمة إلى الانتقال من بناء الفرد إلى دراسة العلاقة بين الإنسان والمؤسسة والاقتصاد والمجتمع، وكيف

يمكن تحويل رأس المال البشري إلى إنتاجية وابتكار وتنافسية وتنمية مستدامة، وكيف يمكن للمغرب أن يبني نموذجًا أكثر فعالية في الاستثمار في الإنسان والموارد البشرية.

الفصل السادس

المسار المهني والتوظيف والعمل في المغرب: من البحث عن الوظيفة إلى بناء الحياة المهنية

مدخل

يمثل العمل إحدى أهم المؤسسات التي تربط الإنسان بالمجتمع والاقتصاد. فمن خلال العمل يحصل الفرد على الدخل، ويبني خبرته، ويطور مهاراته، ويكوّن علاقات مهنية، ويشارك في الإنتاج وتقديم الخدمات، ويشعر بدرجة من الاستقلال والمسؤولية. وفي المقابل، تحتاج المؤسسات إلى أشخاص يمتلكون المعرفة والمهارات والانضباط والقدرة على التعلم حتى تستطيع تحقيق أهدافها والاستمرار في بيئة اقتصادية وتكنولوجية متغيرة.

غير أن العلاقة بين الإنسان والعمل ليست بسيطة. فالحصول على شهادة لا يؤدي تلقائيًا إلى الحصول على وظيفة، والحصول على وظيفة لا يعني بالضرورة الاستقرار المهني، والاستقرار لا يعني بالضرورة التطور، والراتب المرتفع لا يعني دائمًا مسارًا مهنيًا جيدًا. لذلك يجب النظر إلى الحياة المهنية باعتبارها عملية طويلة تبدأ قبل أول وظيفة وتستمر طوال سنوات العمل.

وفي المغرب، تتداخل في هذه العملية عوامل متعددة، من بينها التعليم والتكوين، وحاجات سوق العمل، والتوزيع الجغرافي للفرص، والقطاع العام والقطاع الخاص، وحجم المقاولات،

والتحول الرقمي، واللغات، والخبرة، والعلاقات المهنية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية.

لهذا فإن فهم المسار المهني يحتاج إلى تجاوز فكرة "أبحث عن وظيفة "نحو مفهوم أوسع هو "أبني قدرة مهنية قابلة للاستمرار والتطور."

مفهوم المسار المهني

المسار المهني هو مجموع المراحل التي يمر بها الإنسان في حياته العملية، بدءًا من التعليم والتكوين، ثم البحث عن أول فرصة، ثم الدخول إلى العمل، واكتساب الخبرة، والتخصص، والترقية، وتغيير الوظائف أو القطاعات، وربما الانتقال إلى الإدارة أو إنشاء مشروع أو العمل الحر، ثم الاستمرار في التعلم إلى نهاية الحياة المهنية.

المسار المهني ليس خطًا مستقيمًا بالضرورة.

قد يبدأ شخص في مجال معين ثم يكتشف أن لديه قدرة أكبر في مجال آخر.

وقد يدخل شخص وظيفة بسيطة ثم يكتسب خبرة تؤهله لمنصب أعلى.

وقد يضطر شخص إلى تغيير القطاع بسبب ظروف اقتصادية أو شخصية.

وقد يبدأ شخص حياته المهنية في القطاع الخاص ثم ينتقل إلى القطاع العام أو العكس وفق الفرص والقواعد المتاحة.

ولهذا فإن المسار المهني الناجح لا يقاس بعدد الوظائف التي حصل عليها الإنسان، بل بمدى تراكم المعرفة والخبرة والمسؤولية والقيمة التي يضيفها مع مرور الزمن.

التوظيف كعملية اقتصادية واجتماعية

التوظيف ليس مجرد اختيار شخص للعمل.

إنه عملية اقتصادية تبحث فيها المؤسسة عن الكفاءة اللازمة لإنجاز مهام معينة، بينما يبحث الفرد عن فرصة تمكنه من الحصول على دخل وخبرة واستقرار وتطور.

المؤسسة تريد تقليل تكلفة الأخطاء وتحقيق الإنتاجية.

والعامل يريد أجرًا مناسبًا وبيئة عمل محترمة وفرصًا للتطور.

ومن هنا تظهر أهمية التوافق بين الشخص والمنصب.

قد يكون شخص ممتازًا، لكنه غير مناسب لوظيفة معينة.

وقد تكون الوظيفة جيدة، لكنها لا تناسب مهارات الشخص أو أهدافه.

لذلك فإن التوظيف الجيد هو الذي يحقق قدرًا مناسبًا من التوافق بين متطلبات العمل وقدرات الشخص.

تحليل الوظيفة قبل التوظيف

قبل أن تبحث المؤسسة عن موظف، يجب أن تعرف بالضبط ما تحتاج إليه.

ما المهام؟

ما المسؤوليات؟

ما مستوى الاستقلالية؟

ما المهارات المطلوبة؟

ما المؤهلات؟

ما الخبرة؟

ما الأدوات والبرامج المستخدمة؟

ما ظروف العمل؟

ما المخاطر؟

ما النتائج المنتظرة؟

كل هذه الأسئلة تدخل ضمن تحليل الوظيفة.

إذا لم يكن المنصب واضحًا، يمكن أن يصبح التوظيف عشوائيًا.

وقد تختار المؤسسة شخصًا بناءً على الانطباع بدل الكفاءة.

الوصف الوظيفي

الوصف الوظيفي وثيقة مهمة في إدارة الموارد البشرية.

يحدد اسم الوظيفة، ومهامها، ومسؤولياتها، والعلاقات المهنية، والمهارات المطلوبة، والمؤهلات، ومؤشرات الأداء عند الحاجة.

وجود وصف واضح للوظيفة يساعد في الإعلان عنها واختيار المرشح المناسب وتقييم أدائه لاحقًا.

السيرة الذاتية

السيرة الذاتية ليست مجرد قائمة طويلة بالشهادات.

إنها وثيقة مهنية تقدم صورة مختصرة عن الشخص.

السيرة الجيدة يجب أن توضح:

من هو المرشح؟

ما تخصصه؟

ما خبرته؟

ما المهارات التي يمتلكها؟

ما الأدوات التي يعرف استعمالها؟

ما اللغات التي يتقنها؟

ما المشاريع التي أنجزها؟

وما القيمة التي يمكن أن يقدمها؟

السيرة الذاتية الضعيفة قد تخفي شخصًا جيدًا، بينما السيرة المنظمة تساعد مسؤول التوظيف على فهم الملف بسرعة.

لكن السيرة الذاتية لا تعوض الكفاءة.

الشهادة والكفاءة

من الأخطاء الشائعة الاعتقاد بأن الشهادة والكفاءة شيء واحد.

الشهادة تثبت مسارًا دراسيًا أو تكوينيًا معينًا وفق النظام الذي صدرت عنه.

أما الكفاءة فتظهر في قدرة الشخص على استخدام المعرفة في موقف حقيقي.

يمكن لشخص أن يعرف تعريف Excelلكنه لا يستطيع بناء جدول مخزون.

ويمكن لشخص أن يدرس الإدارة لكنه لا يعرف إعداد تقرير مهني.

ويمكن لشخص أن يتعلم لغة لكنه لا يستطيع إجراء مقابلة عمل بها.

لذلك فإن سوق العمل يهتم بصورة متزايدة بالقدرة على التطبيق في كثير من المهن.

المهارات القابلة للتوظيف

المهارات القابلة للتوظيف هي مجموعة القدرات التي تزيد قدرة الفرد على الحصول على العمل والاحتفاظ به والتطور داخله.

منها المهارات التقنية، والرقمية، والتواصل، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، وإدارة الوقت، والتكيف، والتعلم المستمر.

وفي بعض المهن تصبح اللغات عنصرًا مهمًا.

وفي مهن أخرى تكون البرمجة أو تحليل البيانات أو استعمال الأنظمة المهنية أهم.

المهم هو معرفة المهارات التي يحتاج إليها المجال المستهدف.

اللغة في الحياة المهنية المغربية

اللغة ليست مجرد مادة دراسية.

إنها أداة عمل.

قد يحتاج الموظف إلى قراءة وثيقة بالفرنسية، وكتابة بريد مهني، وفهم تعليمات تقنية، وإعداد تقرير بالعربية أو الفرنسية، والتواصل بالإنجليزية مع وثائق أو أدوات دولية.

ولهذا فإن تعلم الفرنسية والإنجليزية يمكن أن يكون جزءًا من الاستثمار المهني، خصوصًا عندما يكون المجال الذي يستهدفه الشخص مرتبطًا بالشركات الدولية أو التكنولوجيا أو العلوم أو الإدارة.

لكن تعلم اللغة يجب أن يكون وظيفيًا.

أي تعلم اللغة التي يحتاجها الشخص في عمله، وليس حفظ كلمات دون القدرة على استعمالها.

المقابلة المهنية

المقابلة ليست اختبارًا للثقة فقط.

إنها وسيلة لتقييم مجموعة من العناصر.

المعرفة.

التواصل.

الخبرة.

الدافع.

القدرة على فهم الوظيفة.

طريقة التفكير.

التعامل مع المشكلات.

السلوك المهني.

وقد تتضمن أسئلة تقنية أو مواقف عملية.

المرشح الجيد لا يحفظ أجوبة جاهزة فقط.

بل يفهم سيرته الذاتية ويعرف كيف يشرح تجاربه.

السؤال "عرف بنفسك"

هذا السؤال من أكثر الأسئلة شيوعًا.

الإجابة المهنية لا تحتاج إلى قصة طويلة عن الحياة الشخصية.

الأفضل أن تركز على المسار الدراسي والمهني والمهارات المرتبطة بالوظيفة.

مثلاً يمكن للمرشح أن يوضح تخصصه، وخبرته، وأهم المهارات التي طورها، ثم يربط ذلك بالمنصب الذي يتقدم إليه.

الهدف هو إعطاء صورة واضحة خلال وقت قصير.

الأسئلة السلوكية

قد تسأل المؤسسة:

حدثنا عن مشكلة واجهتها في العمل.

كيف تعاملت مع خطأ؟

كيف تتعامل مع ضغط العمل؟

ماذا تفعل إذا اختلفت مع زميل؟

كيف تنظم عدة مهام؟

هذه الأسئلة لا تبحث فقط عن المعرفة.

إنها تبحث عن طريقة التفكير والتصرف.

لذلك من المفيد أن يتعلم المرشح شرح موقف حقيقي، والإجراء الذي اتخذه، والنتيجة التي وصل إليها، وما تعلمه من التجربة.

الاختبارات المهنية

بعض الوظائف تتطلب اختبارات.

قد تكون تقنية.

وقد تكون في اللغة.

وقد تكون في المنطق.

وقد تكون في استخدام برامج معينة.

وقد تكون محاكاة لمهمة حقيقية.

هذه الاختبارات تساعد المؤسسة على معرفة الفرق بين ما يكتبه المرشح في سيرته وما يستطيع فعله فعليًا.

فترة الاندماج

بعد التوظيف تبدأ مرحلة مهمة هي الاندماج داخل المؤسسة.

الموظف الجديد يحتاج إلى فهم القوانين الداخلية، والأدوار، والأنظمة، وطريقة التواصل، ومسار العمل، والمسؤوليات، وإجراءات السلامة، والأهداف.

المؤسسة التي تترك الموظف الجديد دون توجيه قد تزيد احتمال الأخطاء والاستقالة وسوء الفهم.

التدريب أثناء العمل

لا ينتهي التعلم عند التوظيف.

كل وظيفة تتغير.

تظهر برامج جديدة.

تتغير القوانين والإجراءات.

تتطور المعدات.

تتغير احتياجات العملاء.

لذلك يحتاج الموظف إلى التدريب المستمر.

التكوين المهني الحقيقي لا يعني حضور دورة فقط.

بل يجب أن يؤدي إلى تحسن يمكن ملاحظته في الأداء.

قياس أثر التدريب

إذا أرسلت المؤسسة موظفين إلى دورة تدريبية، فليس المهم فقط أن يحصلوا على شهادات الحضور.

السؤال الحقيقي هو:

ماذا تغير بعد التدريب؟

هل ارتفعت الإنتاجية؟

هل انخفضت الأخطاء؟

هل تحسن استعمال النظام؟

هل أصبحت التقارير أفضل؟

هل انخفضت مدة إنجاز المهمة؟

هل تحسنت السلامة؟

إذا لم يحدث أي تغيير، يجب مراجعة محتوى التدريب وطريقة تطبيقه.

تقييم الأداء

تقييم الأداء يجب أن يكون مبنيًا على معايير واضحة قدر الإمكان.

قد تشمل المعايير:

جودة العمل.

الالتزام بالمواعيد.

الإنتاجية.

الدقة.

السلامة.

خدمة العملاء.

العمل الجماعي.

حل المشكلات.

الالتزام بالإجراءات.

لكن لا يمكن استعمال المؤشرات نفسها لجميع الوظائف.

مؤشر موظف المبيعات يختلف عن مؤشر موظف المخزن.

ومؤشر المهندس يختلف عن مؤشر الإداري.

مؤشرات الأداء

مؤشر الأداء الرئيسي أو KPIيساعد على تحويل الهدف إلى شيء يمكن متابعته.

في المخزون مثلًا يمكن متابعة دقة الجرد، ونسبة النقص، ونسبة التلف، ودوران المخزون.

في اللوجستيك يمكن متابعة مدة التحضير، ونسبة التسليم في الوقت، والأخطاء في الطلبات.

في خدمة العملاء يمكن متابعة زمن الاستجابة ورضا العملاء.

أما في الأعمال المعرفية، فقد تكون الجودة والالتزام بالمواعيد وجودة التقارير أهم من عدد المهام فقط.

خطأ قياس الإنسان بالأرقام فقط

الأرقام مهمة لكنها ليست كل شيء.

قد يحقق موظف رقمًا مرتفعًا لأنه يعمل في ظروف أسهل.

وقد يحقق موظف آخر رقمًا أقل لأنه يتعامل مع حالات معقدة.

لذلك يجب تفسير المؤشرات في سياقها.

الرقم يحتاج إلى تحليل.

الأجر

الأجر أحد أهم عناصر العلاقة المهنية.

لكن تحديد الأجر يختلف حسب القطاع والقانون والمؤسسة والوظيفة والخبرة والمسؤولية والسوق.

ولا يجب تقييم الوظيفة بالراتب فقط.

هناك أيضًا الاستقرار، والتغطية الاجتماعية وفق النظام المطبق، وظروف العمل، والتكوين، وفرص التطور، والموقع، وساعات العمل، والمزايا الأخرى.

الترقية

الترقية يمكن أن تكون نتيجة الخبرة والكفاءة والأداء وفق قواعد المؤسسة والنظام القانوني المعمول به.

لكن الترقية الجيدة يجب ألا تعتمد على العلاقات الشخصية وحدها.

عندما يشعر الموظفون أن الكفاءة لا علاقة لها بالتقدم، تنخفض الثقة والدافعية.

ولهذا تعتبر العدالة التنظيمية عنصرًا مهمًا في إدارة الموارد البشرية.

العدالة المهنية

العدالة داخل المؤسسة لا تعني أن يحصل الجميع على الشيء نفسه.

بل تعني أن تكون المعايير واضحة وعادلة ومفهومة.

يمكن أن تختلف الأجور والمسؤوليات حسب الوظيفة والخبرة والكفاءة.

لكن يجب أن يكون هناك منطق يمكن تفسيره.

المدير والقيادة

المدير ليس مجرد شخص يعطي الأوامر.

القيادة تشمل تحديد الأهداف، وتوزيع المسؤوليات، وتوفير الموارد، وحل المشكلات، ومتابعة الأداء، وتطوير الموظفين.

المدير الذي يصرخ باستمرار ليس بالضرورة قائدًا قويًا.

والمدير الذي لا يضع معايير واضحة يخلق الفوضى حتى لو كان لطيفًا.

القيادة الجيدة تجمع بين الوضوح والاحترام والمساءلة.

التواصل داخل المؤسسة

كثير من المشاكل المهنية ليست بسبب نقص المهارة، وإنما بسبب سوء التواصل.

تعليمات غير واضحة.

معلومة لم تصل.

تغيير لم يتم شرحه.

مسؤوليات غير محددة.

رسالة فهمت بطريقة مختلفة.

لهذا يجب أن تكون قنوات التواصل واضحة، وأن يعرف كل شخص ماذا يفعل، ومتى، ولمن يرفع المشكلة.

النزاعات المهنية

النزاع ليس دائمًا شيئًا سلبيًا.

يمكن أن يكون نتيجة اختلاف في الأفكار.

المشكلة تظهر عندما يتحول الاختلاف المهني إلى صراع شخصي.

في النزاع يجب فصل الشخص عن المشكلة.

ما الوقائع؟

ما الاختلاف؟

ما المسؤولية؟

ما الحل الممكن؟

ما القاعدة التي تنظم المسألة؟

الاعتماد على الشائعات والانفعالات غالبًا يزيد المشكلة.

أخطاء الموظف

كل إنسان يمكن أن يخطئ.

لكن المؤسسات الجيدة لا تكتفي بمعاقبة الخطأ.

بل تحاول فهم السبب.

هل السبب نقص التدريب؟

هل الإجراء معقد؟

هل التعليمات غير واضحة؟

هل هناك ضغط غير طبيعي؟

هل النظام المعلوماتي فيه مشكلة؟

هل كان الخطأ نتيجة إهمال فردي؟

الفرق بين الخطأ العرضي والإهمال المتكرر مهم جدًا.

ثقافة التعلم من الأخطاء

إذا كان الموظفون يخافون من الإبلاغ عن كل مشكلة، فقد تختفي المعلومات المهمة عن الإدارة.

لكن إذا كانت المؤسسة تشجع على الإبلاغ المسؤول وتحليل الأسباب، يمكنها منع تكرار بعض الأخطاء.

هذا لا يعني إلغاء المسؤولية.

بل يعني الجمع بين المسؤولية والتعلم.

العمل الجماعي

المؤسسة الحديثة تعتمد على فرق مترابطة.

الموظف لا يعمل دائمًا وحده.

قد يعتمد على المشتريات، والمخزن، والإنتاج، والجودة، والمالية، والموارد البشرية، والنقل.

إذا فشل قسم واحد يمكن أن تتأثر السلسلة كلها.

ولهذا فإن العمل الجماعي ليس مجرد شعار.

إنه ضرورة تشغيلية.

مثال من اللوجستيك

في مستودع، قد يكون هناك مسؤول عن الاستلام، وآخر عن التخزين، وآخر عن التحضير، وآخر عن الشحن، وآخر عن الجرد.

إذا لم يتم تسجيل الاستلام بشكل صحيح، قد يظهر نقص في المخزون.

وإذا لم تكن أماكن التخزين منظمة، قد تضيع المنتجات.

وإذا كانت بيانات النظام مختلفة عن المخزون الحقيقي، تظهر مشاكل في الطلبات.

هنا لا يمكن حل المشكلة بمجرد لوم عامل واحد.

يجب تحليل سلسلة العملية كاملة.

الرقمنة والعمل

التحول الرقمي غيّر طريقة العمل.

الأنظمة المعلوماتية أصبحت جزءًا من الإدارة واللوجستيك والمالية والموارد البشرية.

أنظمة ERP مثل SAP يمكن أن تربط عدة وظائف داخل المؤسسة.

وفي المخازن يمكن أن تساعد أنظمة WMS على إدارة المواقع والحركات.

لكن النظام لا يحل كل شيء.

إذا كانت البيانات خاطئة، فإن النظام سيعطي نتائج خاطئة.

ولهذا أصبحت جودة البيانات مهارة مهنية مهمة.

Excel في الحياة المهنية

Excel ليس مجرد برنامج للجداول.

يمكن استخدامه في:

متابعة المخزون.

الميزانية.

الرواتب في بعض السياقات المسموح بها.

تحليل البيانات.

الجرد.

متابعة الحضور.

التقارير.

الرسوم البيانية.

المتابعة الإدارية.

ويجب أن يعرف الموظف على الأقل أساسيات الدوال والمنطق والفرز والتصفية والجداول.

ومن المهارات المهمة:

SUM.

AVERAGE.

IF.

COUNTIF.

SUMIF.

XLOOKUP.

VLOOKUP.

Filters.

Sorting.

ثم يمكن الانتقال إلى Pivot Tables و Power Query و Power BI وفق الحاجة.

الذكاء الاصطناعي في العمل

الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساعد الموظف في إعداد المسودات، وتحليل المعلومات، وتلخيص الوثائق، وإنشاء أفكار للتقارير، والمساعدة في تحليل البيانات والبرمجة والتعلم.

لكن استخدامه يجب أن يكون مسؤولًا.

لا ينبغي إدخال معلومات سرية أو شخصية في أدوات لا تسمح المؤسسة باستخدامها.

ولا يجب اعتبار إجابة الذكاء الاصطناعي حقيقة تلقائية.

الموظف يبقى مسؤولًا عن التحقق من المعلومات والنتائج عندما تكون المسؤولية المهنية عليه.

مستقبل الوظائف

من المتوقع أن تتغير كثير من الوظائف مع الأتمتة والذكاء الاصطناعي.

لكن التغيير لا يعني بالضرورة اختفاء كل المهن.

غالبًا تتغير المهام داخل المهنة.

قد تختفي بعض الأعمال الروتينية، بينما تزداد أهمية التحليل، والمراقبة، والتواصل، واتخاذ القرار، وإدارة الأنظمة، والإبداع وحل المشكلات.

الشخص الذي يتعلم العمل مع التكنولوجيا ستكون لديه قدرة أكبر على التكيف.

الوظيفة العمومية

الوظيفة العمومية لها طبيعة خاصة.

الموظف العمومي لا يعمل فقط من أجل المؤسسة التي ينتمي إليها، بل يساهم في تقديم خدمة عمومية وتنفيذ السياسات العمومية وفق القوانين والتنظيمات.

ولهذا ترتبط الوظيفة العمومية بمبادئ المسؤولية، والاستمرارية، والحياد، واحترام القانون، وحسن استعمال الموارد العامة، وجودة الخدمة.

والإدارة الحديثة تحتاج إلى موظف يمتلك المعرفة القانونية والإدارية والرقمية إلى جانب المعرفة التقنية.

الموارد البشرية في الإدارة العمومية

الإدارة العمومية تحتاج إلى التخطيط للموارد البشرية، وتحديد الحاجات، والتوظيف وفق القواعد، والتكوين، وتقييم الأداء، وتدبير المسار المهني، وتحسين الخدمات.

لكن إصلاح الموارد البشرية لا يتحقق بمجرد رقمنة الملفات.

الرقمنة أداة.

أما الإصلاح الحقيقي فيحتاج أيضًا إلى تحسين التنظيم والمساطر والمهارات والقيادة والثقافة الإدارية.

الموظف العمومي والمهارات الجديدة

الموظف العمومي في المستقبل سيحتاج بدرجات مختلفة إلى مهارات رقمية، والقدرة على التعامل مع البيانات، والتواصل، وكتابة التقارير، وفهم المساطر، والعمل الجماعي، وتحليل المشكلات.

المعرفة بالقانون مهمة.

لكن تطبيق القانون بطريقة صحيحة يحتاج أيضًا إلى مهارات تنظيمية ورقمية.

القطاع الخاص

القطاع الخاص يركز بدرجة كبيرة على الإنتاجية والتنافسية والنتائج ورضا العميل والاستمرارية المالية.

لكن ذلك لا يعني أن الإنسان مجرد تكلفة.

الموظف الكفء يمثل أصلًا للمؤسسة.

عندما تستثمر المؤسسة في تكوينه وتوفير بيئة جيدة، يمكنها الاستفادة من خبرته لفترة أطول.

المقاولات الصغيرة والمتوسطة

المقاولات الصغيرة والمتوسطة تمثل جزءًا مهمًا من النشاط الاقتصادي.

لكنها قد تواجه صعوبات في الموارد المالية، والوصول إلى الأسواق، والتكوين، والرقمنة، وتدبير الموارد البشرية.

في بعض المقاولات الصغيرة قد يقوم شخص واحد بعدة مهام.

وهذا يمكن أن يكون فرصة لاكتساب خبرة واسعة، لكنه قد يؤدي أيضًا إلى ضغط كبير وعدم وضوح المسؤوليات.

الهجرة والكفاءات

هجرة الكفاءات موضوع معقد.

من جهة، يمكن أن توفر الهجرة للأفراد فرصًا تعليمية ومهنية ودخلًا أعلى.

ومن جهة أخرى، قد تفقد الدول جزءًا من الكفاءات التي أنفقت على تعليمها وتكوينها.

لكن العلاقة ليست دائمًا خسارة.

يمكن للمغاربة المقيمين بالخارج أن يساهموا في نقل المعرفة والاستثمار والتواصل الدولي إذا توفرت قنوات مناسبة.

العمل عن بعد

العمل عن بعد أصبح جزءًا من بعض المجالات، خصوصًا الوظائف الرقمية والمعرفية.

لكنه ليس مناسبًا لجميع الأعمال.

وظائف المخازن والنقل والصناعة تتطلب حضورًا ميدانيًا بدرجات كبيرة، بينما يمكن تنفيذ بعض أعمال البرمجة والتحليل والكتابة والتصميم عن بعد.

وهذا يوضح أن مستقبل العمل سيكون متنوعًا، وليس نموذجًا واحدًا.

إعادة التأهيل المهني

عندما تتغير وظيفة أو صناعة، قد يحتاج العامل إلى إعادة التأهيل.

يسمى ذلك Reskillingعندما يتعلم مهارات جديدة للانتقال إلى مجال مختلف.

و Upskillingعندما يطور مهاراته داخل مجاله الحالي.

هذه المفاهيم أصبحت مهمة جدًا في الاقتصاد الرقمي.

بناء المهارة المركبة

الميزة التنافسية لا تأتي دائمًا من مهارة واحدة.

يمكن أن يبني الإنسان مجموعة مترابطة.

مثلاً:

لوجستيك + Excel + SAP + تحليل بيانات + فرنسية + إنجليزية.

أو:

بيئة + GIS + Excel + Power BI + تحليل بيانات + إدارة المشاريع.

أو:

موارد بشرية + + Excelتحليل البيانات + قانون الشغل + + HRISالتواصل.

هذا المزيج قد يجعل الشخص أكثر تميزًا من شخص يعرف مهارة واحدة فقط.

التخصص أم المعرفة الواسعة؟

التخصص ضروري لبناء العمق.

لكن المعرفة الواسعة تساعد على فهم الصورة الكبيرة.

لذلك يمكن أن يبدأ الشخص بتخصص واضح، ثم يضيف إليه مهارات مساندة.

لا يحتاج موظف اللوجستيك إلى أن يصبح مهندس برمجيات.

لكن من المفيد أن يفهم البيانات والأنظمة.

ولا يحتاج مسؤول الموارد البشرية إلى أن يصبح عالم بيانات.

لكن من المفيد أن يعرف Excelوالتحليل الأساسي.

الخبرة والمشاريع

المشروع التطبيقي يمكن أن يكون وسيلة لإظهار القدرة.

شخص يريد العمل في تحليل البيانات يمكنه إنشاء مشروع حول بيانات مبيعات أو مخزون افتراضية.

وشخص يريد العمل في اللوجستيك يمكنه إعداد نموذج لإدارة المخزون في Excel.

وشخص يريد العمل في الموارد البشرية يمكنه بناء نموذج لمتابعة التوظيف والتكوين والأداء.

المشروع لا يعوض الخبرة الرسمية، لكنه يمكن أن يظهر القدرة على التطبيق.

السيرة الذاتية المبنية على القيمة

السيرة الذاتية الأقوى ليست التي تحتوي أكبر عدد من الصفحات.

بل التي تجعل القارئ يفهم قيمة المرشح.

بدل كتابة:

"استعمال Excel."

يمكن توضيح:

"إعداد جداول لتتبع المخزون واستخدام الدوال والتصفية والتحليل."

بدل:

"العمل الجماعي."

يمكن تقديم تجربة حقيقية تظهر كيف تم التعاون لإنجاز مهمة.

الانتقال من طالب إلى مهني

الانتقال من الدراسة إلى العمل يتطلب تغييرًا في طريقة التفكير.

في الدراسة قد يكون المطلوب هو النجاح في الامتحان.

في العمل المطلوب هو حل مشكلة حقيقية ضمن وقت وموارد وقواعد معينة.

في الجامعة قد يحصل الطالب على سؤال واضح.

في المؤسسة قد تأتي المشكلة غير واضحة ويجب عليه تحديدها بنفسه.

ولهذا فإن التدريب العملي مهم جدًا.

الإنتاجية

الإنتاجية ليست العمل لساعات أطول فقط.

يمكن أن ترتفع الإنتاجية من خلال:

تحسين الإجراءات.

تقليل الأخطاء.

استعمال التكنولوجيا.

تدريب الموظفين.

توفير المعلومات.

تنظيم مكان العمل.

تقليل الوقت الضائع.

إزالة الخطوات غير الضرورية.

وتحسين التعاون بين الأقسام.

الموظف الذي يعمل بذكاء لا يعني أنه يعمل أقل، بل يعني أنه يحاول تحقيق نتيجة أفضل باستخدام الموارد المتاحة.

السلامة المهنية

في الأعمال الصناعية واللوجستية والميدانية، لا يمكن الحديث عن الإنتاجية دون السلامة.

الحادث المهني قد يؤدي إلى إصابة وخسارة وقت وتكلفة وأضرار بشرية وتنظيمية.

لذلك يجب أن تكون السلامة جزءًا من الثقافة اليومية، لا مجرد وثيقة.

في المخازن مثلًا يجب احترام تعليمات المعدات، ومسارات الحركة، والحمولات، ومعدات الوقاية، وقواعد التشغيل والتخزين.

جودة العمل

الجودة تعني أن النتيجة تلبي المعايير المطلوبة.

في المستودع قد تعني إرسال المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، إلى المكان الصحيح، وفي الوقت الصحيح.

في الإدارة قد تعني إعداد وثيقة صحيحة، كاملة، ومطابقة للإجراءات.

في المصنع قد تعني إنتاج منتج مطابق للمواصفات.

الجودة ليست وظيفة قسم الجودة فقط.

إنها مسؤولية جميع المشاركين في العملية.

خدمة المواطن والعميل

في القطاع العمومي، المواطن هو المستفيد من الخدمة العمومية.

وفي القطاع الخاص، هناك العميل.

في الحالتين، طريقة التعامل مهمة.

يمكن أن تكون المؤسسة قوية تقنيًا لكنها ضعيفة في التواصل.

ولهذا فإن جودة الخدمة تتكون من جانب تقني وجانب إنساني.

أخلاقيات العمل

المسار المهني الطويل يحتاج إلى الثقة.

والثقة تحتاج إلى الأخلاق.

لا يجوز للإنسان أن يبني مستقبله المهني على الغش أو التلاعب أو استغلال الآخرين.

قد تحقق هذه الأساليب منفعة قصيرة الأجل، لكنها قد تؤدي إلى خسائر أكبر.

السمعة المهنية أصل لا يظهر في الميزانية، لكنه له قيمة كبيرة.

الاستقالة وتغيير الوظيفة

لا يجب تغيير الوظيفة عند أول مشكلة.

لكن لا يجب أيضًا البقاء في وضع غير مناسب إلى الأبد دون تقييم.

عند التفكير في الانتقال يجب دراسة:

الدخل.

الاستقرار.

فرص التطور.

بيئة العمل.

المسؤوليات.

الموقع.

المهارات الجديدة.

المخاطر.

والبديل الحقيقي.

من الخطأ ترك وظيفة مؤكدة بناءً على وعد غير مؤكد.

البطالة

البطالة ليست دائمًا نتيجة نقص الإرادة.

هناك عوامل اقتصادية وهيكلية وجغرافية وتعليمية تؤثر في فرص العمل.

لكن الفرد يستطيع تحسين فرصه من خلال تطوير المهارات، وتوسيع البحث، وتحسين السيرة الذاتية، واكتساب الخبرة، والاستفادة من التكوين، وتطوير اللغات والمهارات الرقمية.

وفي الوقت نفسه، تحتاج الدولة والمؤسسات إلى سياسات تشغيل فعالة حتى لا يتحول الأمر إلى تحميل الفرد وحده مسؤولية مشكلة اقتصادية واجتماعية واسعة.

عدم تطابق التخصص مع الوظيفة

قد يدرس الإنسان تخصصًا ثم يجد أن الوظائف المباشرة فيه محدودة.

هنا توجد عدة خيارات.

يمكن البحث عن وظيفة قريبة من التخصص.

يمكن إضافة مهارة جديدة.

يمكن إعادة التكوين.

يمكن الانتقال إلى مجال له علاقة بالمهارات الأساسية.

المهم ألا يعتبر الإنسان أن الشهادة حددت حياته بالكامل.

بناء المسار المهني على مراحل

يمكن النظر إلى الحياة المهنية كمراحل متتابعة.

مرحلة بناء الأساس.

ثم اكتساب الخبرة.

ثم التخصص.

ثم تحمل المسؤولية.

ثم القيادة أو الخبرة المتقدمة.

ثم نقل المعرفة.

لكن هذه المراحل ليست إلزامية بنفس الشكل للجميع.

قد يصبح شخص خبيرًا تقنيًا دون أن يصبح مديرًا.

وقد يفضل شخص الإدارة.

وقد يختار آخر المشروع الخاص.

الخبرة ليست عدد السنوات فقط

عشر سنوات في الوظيفة نفسها لا تعني بالضرورة عشر سنوات من التطور.

قد تكون سنة واحدة من الخبرة تكررت عشر مرات.

أما الخبرة الحقيقية فتتضمن التعلم والتحديات والمسؤولية والتنوع والتحسن.

ولهذا يجب أن يسأل الإنسان نفسه كل سنة:

ما الشيء الجديد الذي أصبحت قادرًا على فعله؟

المدير المستقبلي

إذا أراد الموظف الوصول إلى الإدارة، يجب ألا يركز فقط على تخصصه.

يحتاج أيضًا إلى فهم:

التخطيط.

الميزانية.

الموارد البشرية.

إدارة الوقت.

حل النزاعات.

التفاوض.

التواصل.

تحليل البيانات.

اتخاذ القرار.

والقيادة.

فالمدير يدير نظامًا من الناس والموارد والعمليات، وليس مهمة واحدة فقط.

المعرفة الإدارية

حتى الموظف التقني يحتاج إلى بعض المعرفة الإدارية.

كيف يكتب تقريرًا؟

كيف يحدد أولوية؟

كيف يرفع مشكلة؟

كيف يوثق العمل؟

كيف يتعامل مع بريد رسمي؟

كيف يحافظ على البيانات؟

كيف يتابع مهمة؟

هذه المهارات قد تبدو بسيطة، لكنها تفرق بين الموظف المبتدئ والموظف الذي يمكن الاعتماد عليه.

المستقبل المهني في عصر الذكاء الاصطناعي

سيصبح السؤال أقل ارتباطًا بـ"هل سيأخذ الذكاء الاصطناعي وظيفتي؟"

والأهم:

"كيف ستتغير وظيفتي بسبب الذكاء الاصطناعي؟"

الموظف الذي يتعلم استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل المعلومات، وتوليد المسودات، وأتمتة الأعمال الروتينية، ومراجعة البيانات، يمكن أن يصبح أكثر إنتاجية.

لكن يجب أن تبقى الرقابة البشرية ضرورية عندما تكون النتائج مؤثرة أو حساسة.

الإنسان الذي لا يتوقف عن التعلم

الموظف الذي يعتمد فقط على ما تعلمه قبل سنوات قد يجد نفسه أمام أدوات جديدة لا يعرفها.

أما الموظف الذي يجعل التعلم عادة مهنية، فيملك قدرة أكبر على التكيف.

ليس المطلوب تعلم كل شيء.

بل تعلم الشيء الذي يخدم المسار.

نموذج تطبيقي لمسار مهني

يمكن تصور شخص حاصل على شهادة جامعية ويريد بناء مسار في اللوجستيك.

يبدأ بتعلم أساسيات المخزون والاستلام والتخزين والشحن.

ثم يتعلم Excel.

ثم يتعلم أنظمة إدارة المخزون و ERPوفق البيئة التي يعمل فيها.

ثم يطور الفرنسية المهنية والإنجليزية.

ثم يتعلم تحليل البيانات.

ثم يبني مشاريع تطبيقية.

بعد اكتساب الخبرة يمكنه التوجه إلى وظائف مثل:

Préparateur de commandes

Gestionnaire de stock

Coordinateur logistique

Responsable quai

Planificateur logistique

Responsable logistique

ومع الخبرة والتكوين يمكن أن يتوسع المسار نحو الإدارة أو التخطيط أو التحليل.

المهم أن كل خطوة تضيف مهارة أو خبرة أو مسؤولية.

نموذج آخر في البيئة والاستدامة

الشخص المتخصص في البيئة يمكن أن يبدأ من المعرفة الأساسية بالمجال.

ثم يضيف GIS.

ثم Excelوتحليل البيانات.

ثم Power BI.

ثم إدارة المشاريع.

ثم اللغات.

ثم إعداد الدراسات والتقارير.

بهذا يتحول التخصص من شهادة جامعية إلى ملف مهني متعدد الأدوات.

نموذج في الموارد البشرية

الشخص الذي يريد دخول الموارد البشرية يمكنه دراسة:

مبادئ إدارة الموارد البشرية.

قانون العمل وفق المجال الذي يعمل فيه.

التوظيف.

الوصف الوظيفي.

التكوين.

تقييم الأداء.

Excel.

تحليل البيانات.

HRIS.

التواصل.

ثم بناء نماذج عملية لتتبع المرشحين والتكوين والحضور والأداء.

هذا يجعله أقرب إلى متطلبات العمل الفعلية.

المسار المهني ليس سباقًا

من الأخطاء مقارنة العمر المهني بين الأشخاص.

شخص بدأ في سن مبكرة.

آخر أكمل دراسته لاحقًا.

ثالث غير مجاله.

رابع بدأ من الصفر بعد ظروف صعبة.

لا يمكن مقارنة النتائج دون مقارنة الظروف.

المهم هو اتجاه الحركة.

هل يتقدم الشخص؟

هل يتعلم؟

هل تزيد مسؤوليته؟

هل تتحسن قدرته على الحصول على الفرص؟

الكفاءة والاستقرار

الكفاءة تساعد على الحصول على الفرص.

لكن الاستقرار يحتاج أيضًا إلى السلوك والانضباط والقدرة على العمل مع الآخرين.

قد يكون الموظف ذكيًا جدًا لكنه غير منضبط.

وقد يكون شخص متوسط المعرفة لكنه موثوق جدًا ويتطور باستمرار.

أفضل الحالات هي الجمع بين الاثنين.

بناء رأس المال المهني

يمكن النظر إلى المعرفة والخبرة والمهارات والعلاقات والسمعة باعتبارها رأس مال مهنيًا.

كل مشروع ناجح يضيف إليه.

كل مهارة جديدة تضيف إليه.

كل تجربة مهنية تعلم الإنسان شيئًا تضيف إليه.

لكن الخطأ المهني الجسيم قد يضر به.

لهذا يجب التعامل مع المسار المهني كأصل طويل الأجل.

الخلاصة

الحياة المهنية ليست مجرد البحث عن راتب في نهاية الشهر.

إنها عملية بناء طويلة.

يبدأ الإنسان بالتعليم.

ثم يضيف المهارة.

ثم يبحث عن فرصة.

ثم يكتسب الخبرة.

ثم يتعلم من العمل.

ثم يطور نفسه.

ثم يتحمل مسؤولية أكبر.

ثم يقرر هل يريد الاستمرار أو التخصص أو الإدارة أو المشروع.

وفي المغرب، لا يمكن فصل المسار المهني عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والرقمية التي يشهدها المجتمع.

المهن تتغير.

المهارات تتغير.

طرق التوظيف تتغير.

الأنظمة تتطور.

والإنسان الذي يتعامل مع هذه التحولات بوعي يكون أكثر استعدادًا للمستقبل.

لكن بناء مسار مهني ناجح لا يعني أن يحصل الشخص على كل شيء بسرعة.

بل يعني أن يجعل كل مرحلة تضيف شيئًا إلى المرحلة التالية.

وظيفة أولى تضيف خبرة.

خبرة تضيف كفاءة.

كفاءة تفتح فرصة.

فرصة تضيف مسؤولية.

مسؤولية تبني ثقة.

وثقة تبني سمعة.

وهكذا تتراكم الحياة المهنية.

ومن هنا يمكن فهم الفرق بين شخص يبحث دائمًا عن "أي وظيفة " وشخص يبني "مسارًا مهنيًا."

الأول يركز على الحاضر فقط.

أما الثاني فيسأل:

ماذا ستضيف هذه الوظيفة إلى مستقبلي؟

ما المهارات التي سأتعلمها؟

ما الخبرة التي سأكتسبها؟

ما المسؤولية التي سأتحملها؟

هل ستفتح لي بابًا جديدًا؟

وهذه الأسئلة لا تعني رفض الوظائف البسيطة أو المؤقتة. فالعمل الشريف يمكن أن يكون نقطة بداية مهمة، حتى إذا لم يكن هو الهدف النهائي.

المهم ألا يتوقف الإنسان عند البداية.

إن سوق العمل لا يحتاج فقط إلى أشخاص يحملون الشهادات، ولا فقط إلى أشخاص يعرفون الأدوات التقنية، بل يحتاج إلى أشخاص يستطيعون تحويل المعرفة إلى نتائج، والتعامل مع الناس، وتحمل المسؤولية، والتعلم من الأخطاء، والتكيف مع التغيير.

وهذا هو جوهر رأس المال البشري.

فكلما زادت قدرة الإنسان على التعلم والتطبيق والتكيف، زادت قدرته على المشاركة في الاقتصاد والمجتمع.

وكلما استطاعت المؤسسات أن تستثمر في الإنسان وتضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتوفر له التدريب والقيادة العادلة والبيئة المناسبة، زادت قدرتها على الإنتاج والاستمرار.

ومن هنا تصبح التنمية البشرية والموارد البشرية وجهين لعملية واحدة.

الفرد يطور قدراته.

والمؤسسة تستثمر في هذه القدرات.

والاقتصاد يستفيد من الإنتاجية.

والمجتمع يستفيد من ارتفاع الكفاءة وتحسن الخدمات والدخل والاستقرار.

لكن هذه المنظومة تحتاج إلى مؤسسات وقوانين وسياسات عامة عادلة، كما تحتاج إلى مسؤولية فردية.

ولهذا فإن مستقبل العمل في المغرب لن يتحدد بالشهادات وحدها، ولن تحدده التكنولوجيا وحدها، ولن تحدده الدولة وحدها، ولن تحدده الشركات وحدها.

إنه نتيجة تفاعل الإنسان والمؤسسة والتعليم والاقتصاد والتكنولوجيا والسياسات العامة.

ومن يفهم هذه العلاقة لا ينظر إلى الوظيفة باعتبارها نهاية الطريق، بل باعتبارها جزءًا من مشروع أكبر: مشروع بناء الإنسان القادر على العمل والتعلم والتكيف والإنتاج وتحمل المسؤولية.

ومن هذه النقطة نصل إلى قضية أكثر عمقًا، وهي دور الدولة والإدارة العمومية والمؤسسات في بناء رأس المال البشري، وكيف يمكن إصلاح تدبير الموارد البشرية داخل المؤسسات المغربية، والانتقال من مجرد إدارة الملفات والموظفين إلى إدارة الكفاءات والنتائج والمعرفة والابتكار.

الفصل السابع

الإدارة العمومية والموارد البشرية في المغرب: بناء إدارة فعالة من خلال الإنسان والكفاءة

مدخل

لا يمكن دراسة التنمية البشرية في المغرب بمعزل عن الدولة ومؤسساتها. فالإنسان يتعلم داخل مؤسسات تعليمية، ويعمل داخل مؤسسات اقتصادية أو إدارية، ويستفيد من خدمات صحية واجتماعية، ويتعامل مع الإدارة في وثائق وإجراءات مختلفة، ويشارك في المجتمع من خلال مجموعة واسعة من المؤسسات.

ولهذا فإن جودة الدولة لا ترتبط فقط بالقوانين والهياكل والمباني والميزانيات والأنظمة المعلوماتية، وإنما ترتبط بدرجة كبيرة بالإنسان الذي يعمل داخلها.

الإدارة العمومية في جوهرها ليست مجرد مكاتب ووثائق.

إنها أشخاص.

موظفون.

مسؤولون.

تقنيون.

مهندسون.

أطباء.

أساتذة.

إداريون.

أعوان.

خبراء.

ومديرون.

وكل واحد منهم يساهم بدرجة معينة في تحويل السياسات والقرارات والقوانين إلى خدمات ونتائج يشعر بها المواطن في حياته اليومية.

ولهذا فإن إصلاح الإدارة لا يمكن أن يكون إصلاحًا تقنيًا فقط. إنه في جزء أساسي منه إصلاح للموارد البشرية.

إذا كانت المؤسسة تمتلك أنظمة معلومات متطورة، ولكن الموظف غير مكوّن على استعمالها، فلن تحقق الرقمنة أهدافها.

وإذا كانت القوانين جيدة، ولكن الإجراءات غير واضحة، فقد لا يحصل المواطن على الخدمة المطلوبة بسهولة.

وإذا تم توظيف أشخاص دون ربطهم بالحاجات الحقيقية، يمكن أن تظهر اختلالات بين أعداد الموظفين والكفاءات المطلوبة.

وإذا لم توجد ثقافة للتقييم والتعلم، يمكن أن تتكرر الأخطاء.

ومن هنا يصبح الإنسان قلب الإدارة.

مفهوم الإدارة العمومية

الإدارة العمومية هي الجهاز الذي يعمل على تنفيذ السياسات العمومية وتقديم الخدمات وتنفيذ القوانين والقرارات في إطار المؤسسات والاختصاصات المحددة لها.

وهي تختلف عن المؤسسة الخاصة من حيث طبيعة الهدف والمسؤوليات.

المقاولة الخاصة تسعى أساسًا إلى الاستمرار الاقتصادي وتحقيق الربح أو القيمة لمساهميها وأصحابها وفق نشاطها.

أما الإدارة العمومية فتعمل لتحقيق المصلحة العامة وتقديم الخدمات وتنفيذ السياسات العمومية وفق القوانين والموارد المتاحة.

هذا الاختلاف يجعل تدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية موضوعًا خاصًا.

فالموظف العمومي لا يتعامل فقط مع مدير أو مؤسسة.

بل يعمل ضمن منظومة قانونية وتنظيمية ترتبط بالمصلحة العامة.

الموظف العمومي

الموظف العمومي هو جزء من جهاز الدولة أو الجماعات أو المؤسسات العمومية وفق الإطار القانوني الذي يحكم وضعيته.

ولا ينبغي اختزال الموظف العمومي في صورة الشخص الذي يجلس في مكتب ويستقبل المواطنين.

هناك وظائف كثيرة داخل الإدارة.

منها الوظائف الإدارية.

والتقنية.

والهندسية.

والمالية.

والقانونية.

والرقمية.

والصحية.

والبيئية.

والاجتماعية.

واللوجستية.

وغيرها.

كل وظيفة تحتاج إلى كفاءات مختلفة.

أهمية الموارد البشرية في الدولة

الميزانية يمكن أن توفر الموارد.

والقانون يمكن أن يحدد القواعد.

والبنية التحتية يمكن أن توفر المكان.

والنظام المعلوماتي يمكن أن يوفر الأدوات.

لكن الإنسان هو الذي يحول كل ذلك إلى عمل.

ولهذا فإن الموارد البشرية ليست وظيفة ثانوية.

إنها جزء من القدرة المؤسسية للدولة.

الدولة التي تمتلك موظفين مؤهلين، وقيادة جيدة، وتكوينًا مستمرًا، ونظامًا واضحًا للمسؤولية، تكون أكثر قدرة على تنفيذ السياسات.

الإدارة العمومية المغربية والتحول

عرفت الإدارة المغربية تحولات متتالية مرتبطة بتطور المجتمع والاقتصاد والتكنولوجيا.

أصبح المواطن أكثر اطلاعًا.

وأصبح الوصول إلى المعلومات أسرع.

وأصبحت الخدمات الرقمية أكثر أهمية.

وأصبحت المؤسسات مطالبة بتحسين الجودة والسرعة والشفافية.

كما أصبح الموظف مطالبًا بمهارات لم تكن بنفس الأهمية في الماضي.

الموظف الحديث يحتاج في كثير من الوظائف إلى التعامل مع البيانات، والأنظمة الرقمية، والتواصل الإلكتروني، والعمل الجماعي، والتكوين المستمر.

من إدارة الموظفين إلى إدارة الكفاءات

الإدارة التقليدية يمكن أن تركز على عدد الموظفين والملفات والحضور والغياب والترقيات.

أما الإدارة الحديثة للموارد البشرية فتنظر إلى سؤال أعمق:

ما الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة؟

وأين توجد؟

وما الكفاءات التي ستحتاج إليها مستقبلًا؟

ومن يحتاج إلى التكوين؟

ومن يستطيع تحمل مسؤوليات أكبر؟

وأين توجد الفجوات؟

هذه الأسئلة تمثل الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات.

التخطيط للموارد البشرية

لا ينبغي أن يكون التوظيف مجرد رد فعل على فراغ منصب.

يجب أن يرتبط بالتخطيط.

ما عدد الموظفين المطلوب؟

ما التخصصات؟

ما الأعمار والخبرات؟

ما الوظائف التي ستتقاعد أعداد مهمة من شاغليها؟

ما المهارات الجديدة؟

ما الوظائف التي يمكن رقمنتها؟

وما الوظائف التي تحتاج إلى تعزيز؟

التخطيط الجيد يساعد على منع النقص والزيادة غير المتوازنة في بعض التخصصات.

التقاعد ونقل المعرفة

عندما يغادر موظف ذو خبرة طويلة، قد تغادر معه معرفة مهمة.

قد يعرف إجراءات غير مكتوبة.

وقد يعرف تاريخ الملفات.

وقد يعرف كيفية حل مشكلات متكررة.

إذا لم تنقل هذه المعرفة إلى الجيل الجديد، قد تخسر المؤسسة جزءًا من ذاكرتها.

لهذا تعتبر إدارة المعرفة عنصرًا مهمًا في الموارد البشرية.

نقل المعرفة بين الأجيال

يمكن أن يتم نقل المعرفة عبر:

التكوين.

الأدلة الإجرائية.

التوجيه.

المرافقة المهنية.

التوأمة بين الموظفين.

العمل الجماعي.

تسجيل العمليات.

وتوثيق التجارب.

المؤسسة القوية لا تعتمد على معرفة شخص واحد فقط.

التوظيف في القطاع العمومي

التوظيف العمومي يخضع لقواعد وإجراءات قانونية وتنظيمية تختلف حسب الفئات والأنظمة المعنية.

المبدأ الأساسي هو الحاجة إلى الكفاءة والشفافية واحترام القواعد المعمول بها.

ولا يكفي أن يكون الشخص حاصلًا على شهادة.

يجب أن تتوافق مؤهلاته مع طبيعة الوظيفة والشروط المحددة لها.

مباراة التوظيف

المباراة ليست مجرد امتحان.

إنها وسيلة لاختيار الأشخاص وفق شروط ومعايير محددة.

يمكن أن تتضمن اختبارات كتابية أو شفوية أو تطبيقية حسب طبيعة الوظيفة.

والاختيار الجيد يحتاج إلى أن تكون الاختبارات مرتبطة فعلًا بالمهام المستقبلية.

إذا كان العمل يتطلب تحليل البيانات، فمن المنطقي أن يكون جزء من التقييم مرتبطًا بالقدرة على التحليل.

وإذا كان العمل تقنيًا، فمن المهم قياس المعرفة التقنية.

العدالة في التوظيف

العدالة في التوظيف تعني أن يخضع المرشحون للقواعد والمعايير نفسها وفق الإطار المنظم للمباراة أو عملية الاختيار.

وكلما كانت المعايير واضحة وموضوعية، زادت الثقة في المؤسسة.

أما عندما يعتقد الموظفون أن العلاقات الشخصية أهم من الكفاءة، فإن ذلك يؤثر على معنوياتهم وعلى صورة المؤسسة.

التعيين ليس نهاية العملية

بعد التوظيف تبدأ مسؤولية أخرى.

كيف يتم استقبال الموظف؟

كيف يتعرف على المؤسسة؟

كيف يفهم مهامه؟

من يرافقه؟

ما التكوين الذي يحتاجه؟

كيف يحصل على المعلومات؟

هذه المرحلة تسمى في كثير من المؤسسات بالاندماج أو Onboarding.

بداية المسار الوظيفي

الموظف الجديد غالبًا يحتاج إلى فترة حتى يصبح مستقلًا في العمل.

لا يمكن توقع أن يعرف كل شيء في اليوم الأول.

ولهذا يجب أن توجد ثقافة تسمح بالسؤال والتعلم، مع وجود مسؤولية تدريجية.

التكوين المستمر

التكوين ليس امتيازًا فقط.

إنه استثمار في المؤسسة.

القوانين تتغير.

الأنظمة الرقمية تتطور.

الطرق الإدارية تتحسن.

المواطن يتوقع خدمات أسرع.

لهذا يحتاج الموظف إلى تحديث معارفه.

تحديد حاجات التكوين

التكوين الجيد يبدأ بتحديد المشكلة.

إذا كانت المشكلة أخطاء في استعمال نظام معلوماتي، فالحل قد يكون تكوينًا تقنيًا.

إذا كانت المشكلة ضعف التواصل، فالحل يمكن أن يكون تكوينًا في التواصل.

إذا كانت المشكلة أخطاء متكررة في الإجراءات، فقد يكون المطلوب مراجعة المسطرة نفسها، وليس إرسال الموظف إلى دورة.

وهنا يظهر الفرق بين التكوين الحقيقي والتكوين الشكلي.

التكوين المرتبط بالنتائج

يجب أن يكون السؤال بعد التكوين:

ماذا تحسن؟

إذا كان الموظف يتعلم Excel، هل أصبح قادرًا على تحليل جدول حقيقي؟

إذا كان يتعلم إدارة المشاريع، هل يستطيع إعداد خطة مشروع؟

إذا كان يتعلم التواصل، هل تحسنت جودة التعامل؟

التكوين الناجح ينتقل من المعرفة إلى التطبيق.

تقييم الأداء في الإدارة

تقييم الأداء من أكثر المواضيع حساسية.

لأنه مرتبط بصورة الموظف عن العدالة.

إذا كان التقييم واضحًا، يمكن أن يساعد الموظف على التطور.

إذا كان غامضًا أو شخصيًا، يمكن أن يصبح مصدرًا للنزاع.

لذلك يجب أن ترتبط المعايير قدر الإمكان بالمهام الفعلية والنتائج والسلوك المهني.

ماذا نقيس؟

يمكن أن تشمل عملية التقييم:

جودة العمل.

احترام الآجال.

الالتزام بالمساطر.

الدقة.

المبادرة.

التعاون.

خدمة المرتفق.

القدرة على حل المشكلات.

التكوين المستمر.

لكن لا يجب تحويل كل شيء إلى أرقام بطريقة ميكانيكية.

بعض الأعمال تحتاج إلى حكم مهني نوعي.

خدمة المواطن

المواطن هو المستفيد النهائي من عدد كبير من الخدمات العمومية.

وقد لا يهتم المواطن بالهيكل الداخلي للإدارة.

هو يريد أن يعرف:

أين يذهب؟

ما الوثائق المطلوبة؟

كم تستغرق العملية؟

ما الخطوة التالية؟

ولذلك فإن الإدارة الجيدة هي التي تجعل المسار واضحًا للمواطن.

تبسيط المساطر

كل خطوة إدارية غير ضرورية يمكن أن تزيد الوقت والتكلفة.

تبسيط المساطر لا يعني حذف الضوابط القانونية.

بل يعني البحث عن طريقة أكثر كفاءة لتطبيقها.

إذا كان بالإمكان تبادل معلومة بين إدارتين بطريقة قانونية وآمنة بدل مطالبة المواطن بإحضارها بنفسه مرات متعددة، فقد يكون ذلك أكثر كفاءة.

الرقمنة

الرقمنة ليست تحويل الورق إلى PDFفقط.

التحول الرقمي الحقيقي يعيد التفكير في طريقة العمل.

يمكن أن تبدأ المؤسسة بالسؤال:

لماذا نحتاج هذه الوثيقة؟

من يعالجها؟

كم تستغرق؟

هل توجد معلومات مكررة؟

هل يمكن تبادلها إلكترونيًا؟

هل توجد نقطة اختناق؟

ثم يتم بناء الحل الرقمي.

مخاطر الرقمنة السيئة

يمكن للرقمنة أن تنقل الفوضى إلى الحاسوب.

إذا كان الإجراء معقدًا قبل الرقمنة، فقد يصبح معقدًا إلكترونيًا فقط.

وإذا كانت البيانات ناقصة، فإن النظام لن يصنع بيانات صحيحة من تلقاء نفسه.

لهذا يجب إصلاح العملية قبل أو بالتوازي مع رقمنتها.

البيانات في الإدارة

البيانات أصبحت أصلًا استراتيجيًا.

عدد الموظفين.

التخصصات.

الأعمار.

التكوين.

الغياب.

التقاعد.

الانتقالات.

المهارات.

الاحتياجات.

هذه المعلومات تساعد الإدارة على التخطيط.

لكن استخدامها يجب أن يحترم القوانين والضوابط المتعلقة بحماية المعطيات.

الموارد البشرية المبنية على البيانات

يمكن للإدارة أن تنتقل من القرارات المبنية فقط على الانطباعات إلى القرارات المبنية على البيانات والتحليل.

مثلاً يمكن اكتشاف أن مؤسسة معينة تعاني من نقص كبير في تخصص معين، بينما توجد وفرة في تخصص آخر.

ويمكن معرفة أين ترتفع حاجات التكوين.

ويمكن توقع تأثير التقاعد على بعض المصالح.

هذا يسمى أحيانًا HR Analytics.

Excelفي الموارد البشرية العمومية

حتى الأدوات البسيطة يمكن أن تساعد.

يمكن إعداد جداول لمتابعة:

التكوينات.

الموظفين.

المهارات.

الحاجات.

الإجازات وفق الصلاحيات والقواعد.

المهام.

المؤشرات.

ويمكن استخدام الدوال والجداول المحورية والتصفية والتحليل.

لكن عندما يكبر حجم البيانات، تصبح الأنظمة المتخصصة أكثر ملاءمة.

أنظمة الموارد البشرية

تستخدم المؤسسات الحديثة أنظمة معلومات للموارد البشرية، أو HRIS، لتدبير بعض البيانات والعمليات.

هذه الأنظمة يمكن أن تساعد في تقليل العمل اليدوي وتحسين الوصول إلى المعلومات، لكن نجاحها يعتمد على جودة البيانات والإجراءات والتكوين.

الأمن المعلوماتي

كلما زادت الرقمنة زادت أهمية الأمن.

بيانات الموظفين حساسة.

ملفات الأجور والهوية والتقييمات والوثائق الإدارية لا ينبغي أن تكون متاحة لأي شخص.

لذلك يجب تطبيق مبدأ الصلاحيات.

كل مستخدم يحصل على مستوى الوصول الذي يحتاجه لأداء مهمته.

أخلاقيات الموظف العمومي

الأخلاق المهنية ليست مسألة ثانوية.

الموظف يتعامل مع المال العام والمعلومات والمواطنين والقرارات.

ولهذا يجب احترام النزاهة والحياد والسرية والمسؤولية وتجنب تضارب المصالح واستغلال الوظيفة.

السلطة والمسؤولية

كلما زادت سلطة الموظف زادت مسؤوليته.

المسؤول الذي يستطيع اتخاذ قرارات مؤثرة يجب أن يكون أكثر التزامًا بالتوثيق والقانون والشفافية.

القوة الإدارية ليست امتيازًا شخصيًا.

إنها مسؤولية مرتبطة بالوظيفة.

تضارب المصالح

يمكن أن يحدث تضارب المصالح عندما تتداخل المصلحة الشخصية مع الواجب المهني.

المعالجة الصحيحة تتطلب وضوح القواعد والتصريح أو التنحي عندما تقتضي الحالة ذلك وفق الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به.

محاربة الفساد

محاربة الفساد لا تعتمد فقط على العقوبة.

تحتاج أيضًا إلى:

تبسيط الإجراءات.

الرقمنة.

تقليل التعاملات غير الضرورية.

وضوح المسؤوليات.

التتبع.

المراقبة.

التصريح بالمصالح عند الاقتضاء.

حماية قنوات التبليغ وفق القانون.

وتطبيق المساءلة.

كلما زادت الشفافية وانخفضت المساحات غير الواضحة، أصبح اكتشاف الاختلالات أسهل.

القيادة الإدارية

القيادة داخل الإدارة العمومية تحتاج إلى نوع خاص من التوازن.

المدير يجب أن يحترم القانون، لكنه يحتاج أيضًا إلى القدرة على اتخاذ القرار.

يجب أن يكون منظمًا، لكنه يحتاج إلى المرونة عندما يسمح القانون بذلك.

يجب أن يكون مسؤولًا عن النتائج، لكنه يعمل ضمن موارد وإجراءات محددة.

المدير الناجح

المدير الجيد لا يحتفظ بكل المعلومات لنفسه.

بل يبني فريقًا قادرًا على العمل.

يوضح المسؤوليات.

يتابع النتائج.

يستمع للمشاكل.

يتدخل عندما يلزم.

يعطي تغذية راجعة.

ويحاسب على أساس واضح.

الإدارة بالتخويف

الخوف قد يؤدي إلى تنفيذ سريع لبعض الأوامر، لكنه لا يبني مؤسسة قوية على المدى الطويل.

الموظف الخائف قد يتجنب المبادرة.

وقد يخفي الأخطاء.

وقد يخشى الإبلاغ عن المشكلات.

بينما البيئة المهنية التي تجمع بين الانضباط والثقة تسمح بمزيد من التعلم والمسؤولية.

السلطة والثقة

الثقة لا تعني ترك الموظفين دون مراقبة.

بل تعني إعطاء المسؤولية مع وجود التتبع.

الموظف يعرف ما هو مطلوب.

ويملك هامشًا مناسبًا للتنفيذ.

ثم يتم تقييم النتيجة.

الاتصال الإداري

الاتصال داخل الإدارة يجب أن يكون واضحًا.

التعليمات المهمة يجب أن تكون قابلة للفهم والتتبع.

القرارات يجب أن تصل إلى المعنيين.

المعلومات لا ينبغي أن تبقى حبيسة شخص واحد.

ضعف الاتصال يؤدي إلى تكرار العمل وسوء الفهم والتأخير.

الاجتماعات

الاجتماع ليس هدفًا بحد ذاته.

الاجتماع الجيد له غرض واضح.

موضوع محدد.

أشخاص معنيون.

قرارات.

مسؤوليات.

آجال.

ثم متابعة.

أما الاجتماعات التي تستمر طويلًا دون قرارات أو إجراءات فقد تصبح تكلفة على المؤسسة.

إدارة الملفات

في الإدارة، الملف يحتاج إلى تنظيم.

وثائق واضحة.

مراجع.

تواريخ.

مسؤوليات.

مسار معالجة.

تتبع.

وأرشفة.

الفوضى في الملفات يمكن أن تؤدي إلى أخطاء قانونية وإدارية وتأخير في الخدمات.

التوثيق

التوثيق يحمي المؤسسة والموظف.

عندما يتم اتخاذ قرار مهم، يجب أن يكون هناك أثر إداري مناسب وفق القواعد المعمول بها.

التوثيق ليس تعقيدًا.

إنه وسيلة لإثبات ما حدث ولماذا وكيف.

المساءلة

المساءلة تعني أن الشخص المسؤول عن مهمة يجب أن يكون قادرًا على تفسير ما قام به ضمن صلاحياته.

المساءلة ليست عقوبة.

إنها جزء من الإدارة الجيدة.

عندما لا توجد مساءلة، قد تتكرر الأخطاء دون تصحيح.

حقوق الموظف

الموظف له حقوق يحددها النظام القانوني والإطار التنظيمي المطبق عليه.

وتشمل بحسب الوضعية والنظام المعني مجموعة من الحقوق المهنية والإدارية والاجتماعية.

معرفة الحقوق مهمة.

لكن يجب أن تكون معرفة دقيقة بالقوانين والنصوص المعمول بها، لا بالاعتماد على الشائعات.

واجبات الموظف

في المقابل، توجد واجبات.

احترام القوانين.

القيام بالمهام.

احترام التسلسل الإداري في حدوده القانونية.

المحافظة على السرية حيث تكون مطلوبة.

حماية ممتلكات الإدارة.

احترام المواطنين والزملاء.

والالتزام بالمسؤوليات المهنية.

الحقوق والواجبات متلازمان.

المسار المهني داخل الإدارة

المسار المهني يمكن أن يتضمن مراحل مختلفة وفق النظام الأساسي والوظيفة والإمكانيات.

قد يتطور الموظف عبر الأقدمية أو الترقية أو اجتياز امتحانات أو مباريات أو تحمل مسؤوليات جديدة وفق القواعد المنظمة.

لكن التطور الحقيقي لا ينبغي أن يكون في الرتبة فقط.

بل في الكفاءة والمسؤولية.

التكوين والترقية

الموظف الذي يطور مهاراته يصبح أكثر استعدادًا لتحمل مسؤوليات أكبر.

لكن التكوين وحده لا يضمن الترقية.

فالترقية تخضع للقواعد والشروط الخاصة بالنظام المعني.

ولهذا يجب عدم تقديم التدريب على أنه طريق مضمون للترقية.

الكفاءات النادرة

بعض المجالات تحتاج إلى مهارات متخصصة.

الذكاء الاصطناعي.

الأمن السيبراني.

تحليل البيانات.

الاقتصاد.

الهندسة.

الماء.

الطاقة.

البيئة.

الخرائط ونظم المعلومات الجغرافية.

المالية.

القانون.

هذه التخصصات تحتاج إلى تخطيط استراتيجي للموارد البشرية حتى لا تفقد الإدارة القدرة على تنفيذ مهامها المتقدمة.

جذب الكفاءات

لا يكفي تكوين الكفاءات.

يجب أيضًا الاحتفاظ بها.

إذا كانت بيئة العمل سيئة، فقد يبحث الموظف الكفء عن فرصة أخرى.

ولهذا تحتاج الإدارة إلى:

تطوير المسار المهني.

التكوين.

التقدير.

وضوح المسؤولية.

بيئة عمل محترمة.

الاستفادة من الكفاءات.

وإعطاء فرص للمبادرة عندما يسمح الإطار التنظيمي.

الموظف المبدع

الإبداع الإداري لا يعني تجاوز القانون.

بل البحث عن طرق أفضل داخل الإطار القانوني.

يمكن للموظف أن يقترح طريقة أسرع لتنظيم الملفات.

أو نموذج Excel يقلل الأخطاء.

أو لوحة بيانات تساعد الإدارة.

أو طريقة أفضل لتتبع المخزون.

أو نظامًا لتصنيف الوثائق.

الإبداع يبدأ أحيانًا من مشكلة صغيرة.

الابتكار الإداري

الابتكار هو تحويل فكرة مفيدة إلى طريقة أو خدمة أو عملية أفضل.

قد يكون الابتكار رقميًا.

وقد يكون تنظيميًا.

وقد يكون مرتبطًا بالخدمة.

المؤسسة المبتكرة لا تبحث فقط عن التكنولوجيا الجديدة.

بل تبحث عن حل المشكلة.

الذكاء الاصطناعي والإدارة

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد الإدارة في مجالات مثل تحليل البيانات، وتصنيف الوثائق، وإعداد المسودات، واستخراج المعلومات، ودعم القرار.

لكن استخدامه في الإدارة يحتاج إلى حذر أكبر بسبب طبيعة البيانات والمسؤولية القانونية.

لا ينبغي أن يتحول النظام الذكي إلى صاحب قرار مستقل في مسائل حساسة دون رقابة بشرية وإطار قانوني وتقني مناسب.

الموظف والذكاء الاصطناعي

لن يكون السؤال فقط هل يعرف الموظف استخدام الذكاء الاصطناعي؟

بل هل يستطيع التحقق من نتائجه؟

هل يعرف متى يستخدمه؟

هل يعرف متى لا يستخدمه؟

هل يحافظ على السرية؟

هل يميز بين معلومة موثوقة ومعلومة مولدة؟

هذه مهارات جديدة تدخل في الثقافة المهنية.

البيانات وصنع القرار

الإدارة الحديثة تحتاج إلى الانتقال من:

"نعتقد أن المشكلة موجودة"

إلى:

"لدينا بيانات تشير إلى وجود المشكلة."

ثم:

"ما السبب؟"

ثم:

"ما الحل؟"

ثم:

"كيف سنقيس نجاح الحل؟"

هذه هي دورة القرار المبني على الأدلة.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي يبدأ بالسؤال:

أين نحن؟

ما الموارد البشرية الموجودة؟

ما الكفاءات المتاحة؟

ما نقاط الضعف؟

إلى أين نريد الوصول؟

ما الوظائف التي ستحتاجها المؤسسة؟

ما المهارات المستقبلية؟

كيف سنحصل عليها؟

كيف سنطور الموظفين الحاليين؟

إدارة المخاطر البشرية

المؤسسة قد تواجه مخاطر مرتبطة بالموارد البشرية.

خروج موظفين ذوي خبرة.

نقص المهارات.

غياب التكوين.

الاعتماد على شخص واحد.

ضعف القيادة.

ارتفاع الأخطاء.

الصراعات.

المقاومة تجاه الرقمنة.

هذه المخاطر يمكن تحليلها وإدارتها.

مقاومة التغيير

كل تغيير يواجه مقاومة بدرجة معينة.

الموظف قد يخاف من النظام الجديد.

وقد يخاف من فقدان دوره.

وقد لا يفهم سبب التغيير.

وقد يكون لديه تجربة سابقة سيئة.

لذلك لا يكفي إصدار قرار بالرقمنة.

يجب شرح السبب، وتكوين الموظفين، وتجريب النظام، والاستماع إلى المشاكل، وتصحيح الأخطاء.

التغيير المؤسسي

التغيير الناجح يحتاج إلى:

رؤية واضحة.

قيادة.

تواصل.

تكوين.

موارد.

تدرج.

متابعة.

وتقييم.

إذا غاب أحد هذه العناصر، قد يتعثر المشروع.

الإدارة الإقليمية والمحلية

الإدارة لا تعمل فقط على المستوى المركزي.

هناك مستويات ترابية وإقليمية ومحلية تقدم خدمات للمواطنين.

وهنا تظهر أهمية التوزيع الجيد للموارد البشرية.

قد توجد حاجة كبيرة في منطقة معينة إلى تخصصات لا تتوفر فيها بالقدر الكافي.

لذلك يجب أن يأخذ التخطيط في الاعتبار البعد الجغرافي.

الإدارة والمجال الترابي

التنمية ليست متساوية في جميع المناطق.

ولهذا يجب أن تتكيف الموارد البشرية مع الحاجات المحلية.

منطقة صناعية تحتاج إلى كفاءات معينة.

ومنطقة فلاحية تحتاج إلى تخصصات أخرى.

ومنطقة ساحلية قد تحتاج إلى مهارات مرتبطة بالماء والبيئة والنقل.

والإدارة المحلية تحتاج إلى فهم واقع المواطنين في كل منطقة.

العلاقة بين الإدارة والتنمية

إذا كانت الإدارة بطيئة، يمكن أن تتعطل المشاريع.

وإذا كانت الإجراءات غير واضحة، يمكن أن ترتفع تكلفة الاستثمار.

وإذا كانت الخدمات ضعيفة، يتأثر المواطن والمقاول والمستثمر.

لذلك فإن تحسين الإدارة ليس قضية داخلية فقط.

إنه عنصر من عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الموارد البشرية والتنمية المستدامة

التنمية المستدامة تحتاج إلى موظفين وخبراء في مجالات البيئة والماء والطاقة والتخطيط والتعمير والنقل والفلاحة والاقتصاد.

ولا يمكن تنفيذ سياسات الاستدامة دون رأس مال بشري مؤهل.

المؤسسة تحتاج إلى الأشخاص الذين يستطيعون تحويل الأهداف البيئية إلى مشاريع ومؤشرات ونتائج.

الإدارة والمشاريع الكبرى

المشاريع الكبرى تحتاج إلى مهارات في:

إدارة المشاريع.

المالية.

المشتريات.

الهندسة.

المراقبة.

الجودة.

المخاطر.

البيانات.

التواصل.

والتنسيق بين المؤسسات.

كلما كان المشروع أكبر، أصبحت الحاجة إلى إدارة احترافية للموارد البشرية أكبر.

الثقافة الإدارية

الثقافة الإدارية هي مجموعة القيم والعادات وأساليب العمل التي تتكرر داخل المؤسسة.

قد تكون الثقافة قائمة على الالتزام.

وقد تكون قائمة على الخوف.

وقد تكون قائمة على التعاون.

وقد تكون قائمة على المركزية الشديدة.

الثقافة تؤثر على الأداء حتى عندما لا تكون مكتوبة في أي وثيقة.

تغيير الثقافة

لا يمكن تغيير الثقافة بقرار واحد.

يجب أن تتغير الممارسات.

إذا قالت المؤسسة إنها تريد الابتكار لكنها تعاقب كل محاولة جديدة، فلن يحدث الابتكار.

إذا قالت إنها تريد الشفافية لكنها لا تشرح القرارات، فلن يثق الموظفون بها.

السلوك الإداري اليومي أقوى من الشعارات.

الإدارة المبنية على الثقة

الثقة لا تعني غياب الرقابة.

بل تعني أن الرقابة تصبح أداة للتأكد من النتائج وليس وسيلة للإهانة.

الموظف يعرف أن هناك محاسبة، لكنه يعرف أيضًا أن الإدارة ستستمع إلى تفسيره وتوفر له الأدوات اللازمة للعمل.

الصحة والسلامة المهنية

الموظف ليس آلة.

بيئة العمل تؤثر على الأداء.

الإرهاق المستمر، وسوء التنظيم، والمخاطر المهنية، والضغط غير المدروس يمكن أن تؤثر على الجودة.

لذلك يجب أن تكون السلامة والصحة المهنية جزءًا من إدارة الموارد البشرية، خصوصًا في الأعمال الميدانية والصناعية واللوجستية.

التوازن بين العمل والحياة

الإدارة الجيدة لا تقيس الموظف بعدد الساعات فقط.

المهم هو أداء العمل وفق القواعد والنتائج المطلوبة.

وعندما تسمح طبيعة الوظيفة والتنظيم بذلك، يمكن تحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

الموظف الذي يستطيع الحفاظ على طاقته يكون أكثر قدرة على الاستمرار.

التكوين الأخلاقي

التكوين الإداري لا يجب أن يركز على التقنية فقط.

يحتاج الموظف أيضًا إلى فهم الأخلاق المهنية.

ماذا يفعل عندما يواجه تضارب مصالح؟

كيف يتعامل مع معلومة سرية؟

كيف يتصرف عندما يطلب منه شيء غير واضح؟

متى يجب عليه الرجوع إلى المسؤول أو النص القانوني؟

هذه الأسئلة جزء من الكفاءة المهنية.

أهمية القانون

الموظف العمومي يعمل داخل منظومة قانونية.

ولهذا لا يكفي أن يعرف "كيف يتم العمل عادة."

يجب أن يعرف أيضًا:

ما هو النص؟

ما هو الاختصاص؟

ما هي المسطرة؟

من له صلاحية القرار؟

ما هي الوثائق المطلوبة؟

ما هي الآجال؟

ما هي طرق التظلم أو المراجعة عندما يسمح القانون بذلك؟

المعرفة القانونية تحمي الإدارة والموظف والمواطن.

الفرق بين العادة والمساطر

قد تكون هناك ممارسة قديمة داخل مصلحة ما.

لكن كونها متبعة منذ سنوات لا يعني بالضرورة أنها هي القاعدة القانونية الصحيحة.

لهذا يجب التمييز بين:

ما ينص عليه القانون.

ما تنص عليه المسطرة.

وما اعتاد الموظفون القيام به.

هذه النقطة مهمة جدًا في الإدارة.

المسؤولية الفردية والمؤسسية

ليس كل خطأ سببه الموظف.

أحيانًا يكون السبب في النظام.

وأحيانًا في نقص الموارد.

وأحيانًا في سوء التنظيم.

وأحيانًا في ضعف التكوين.

وأحيانًا يكون الخطأ فرديًا بالفعل.

الإدارة العلمية تبحث عن السبب الحقيقي بدل إصدار حكم سريع.

نظام الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية تساعد على منع الأخطاء واكتشافها وتصحيحها.

يمكن أن تتضمن الفصل بين بعض المهام، والمراجعة، والمصادقة، والتتبع، والتوثيق، ومراقبة الصلاحيات.

الهدف ليس خلق البيروقراطية.

بل حماية الموارد والقرارات.

البيروقراطية

البيروقراطية ليست مجرد كثرة الأوراق.

في معناها العلمي، هي نظام تنظيمي يقوم على قواعد وأدوار وصلاحيات وإجراءات.

المشكلة تظهر عندما تتحول القواعد من وسيلة لتنظيم العمل إلى عائق أمام تحقيق الهدف.

ولهذا فإن الإصلاح لا يعني إلغاء الإدارة المنظمة، بل تحسينها.

المركزية واللامركزية

المركزية قد تساعد على توحيد القرار والمعايير.

لكنها قد تبطئ بعض القرارات المحلية إذا كانت كل التفاصيل تحتاج إلى مستوى مركزي.

اللامركزية يمكن أن تقرب القرار من الواقع، لكنها تحتاج إلى موارد وقدرات وآليات للمساءلة.

التوازن بين المستويين مهم.

الإدارة الرشيقة

مفهوم Lean Managementيمكن أن يقدم أفكارًا مفيدة حتى خارج الصناعة.

الفكرة الأساسية هي تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتقليل الانتظار والتكرار والأخطاء.

في الإدارة يمكن مثلًا دراسة رحلة ملف منذ استقباله حتى إغلاقه، ثم اكتشاف أين يضيع الوقت.

تحسين مستمر

التحسين المستمر لا يعني تغيير كل شيء باستمرار.

بل إجراء تحسينات صغيرة ومتراكمة.

إذا كان نموذج معين يسبب أخطاء، يمكن إعادة تصميمه.

إذا كانت معلومة تصل متأخرة، يمكن تحسين طريقة التبادل.

إذا كانت خطوة غير ضرورية، يمكن دراستها قانونيًا وتنظيميًا قبل حذفها.

مؤشرات الإدارة

يمكن للمؤسسة متابعة مؤشرات مثل:

مدة معالجة الملفات.

عدد الملفات المتراكمة.

نسبة الأخطاء.

عدد المستفيدين.

مستوى رضا المرتفقين.

تكلفة بعض العمليات.

مدة تنفيذ المشاريع.

مؤشرات الموارد البشرية.

لكن المؤشرات يجب أن تستخدم للفهم والتحسين، لا للتلاعب بالأرقام.

رضا المواطن

رضا المواطن ليس المؤشر الوحيد لجودة الإدارة، لكنه مهم.

قد تكون الخدمة قانونية لكنها معقدة جدًا.

وقد تكون صحيحة لكنها بطيئة.

وقد تكون سريعة لكنها غير واضحة.

لذلك يجب الجمع بين الشرعية والجودة والسرعة والوضوح.

الموظف والمواطن

الموظف يمثل المؤسسة في كثير من نقاط الاتصال.

طريقة كلامه، واحترامه، ووضوحه، وقدرته على توجيه المواطن، كلها تؤثر على صورة الإدارة.

لكن يجب أيضًا ألا نحمل الموظف وحده مسؤولية نظام كامل.

إذا كانت الإجراءات معقدة، فلا يمكن حل المشكلة بمجرد مطالبة الموظف بأن يكون لطيفًا.

إصلاح الإدارة

إصلاح الإدارة مشروع طويل.

لا يمكن تحقيقه بقرار واحد.

يحتاج إلى:

إصلاح تنظيمي.

رقمنة.

تبسيط.

تكوين.

قيادة.

بيانات.

تقييم.

تشريع مناسب.

وتغيير الثقافة.

والأهم هو الاستمرارية.

الإدارة في المستقبل

الإدارة المستقبلية ستكون أكثر اعتمادًا على البيانات والرقمنة.

لكنها لن تكون إدارة بلا بشر.

ستحتاج إلى موظفين قادرين على تفسير البيانات، والتواصل مع المواطنين، واتخاذ القرارات، وإدارة الأنظمة، ومراقبة الذكاء الاصطناعي، وحماية المعلومات.

الموظف المستقبلي

الموظف المستقبلي سيحتاج إلى مزيج من الكفاءة التقنية والإنسانية.

يعرف أدواته.

يفهم القواعد.

يتعامل مع البيانات.

يستخدم التكنولوجيا.

يتواصل.

يتعلم.

ويتحمل المسؤولية.

هذه هي صورة الموظف الذي تستطيع الإدارة الحديثة الاعتماد عليه.

الإدارة كمدرسة للمواطنة

الإدارة لا تقدم الخدمات فقط.

إنها أيضًا مكان يتعلم فيه المواطن كيف يتعامل مع الدولة.

إذا وجد وضوحًا واحترامًا ونزاهة، تزداد الثقة.

وإذا وجد غموضًا وإهانة وتأخيرًا غير مبرر، تنخفض الثقة.

لذلك فإن تحسين الإدارة له أثر اجتماعي يتجاوز الخدمة نفسها.

الثقة في المؤسسات

الثقة لا تبنى بالشعارات.

تبنى من التجارب اليومية.

عندما يجد المواطن أن الإجراء واضح.

وأن الموظف يحترمه.

وأن القرار يمكن تفسيره.

وأن المعلومة متاحة وفق القواعد.

وأن الأخطاء يتم تصحيحها.

تزداد الثقة تدريجيًا.

الإنسان في قلب الإصلاح

يمكن شراء أفضل الأنظمة.

لكن النظام يحتاج إلى مستخدم.

يمكن بناء أفضل المقرات.

لكنها تحتاج إلى موظفين.

يمكن إصدار أفضل الخطط.

لكنها تحتاج إلى تنفيذ.

لهذا فإن الإنسان يجب أن يكون في مركز الإصلاح الإداري.

رؤية متكاملة للإدارة المغربية

الإدارة المغربية المستقبلية تحتاج إلى الانتقال تدريجيًا من منطق:

"هل الملف موجود؟"

إلى:

"هل تمت معالجة حاجة المواطن؟"

ومن:

"هل الموظف حضر؟"

إلى:

"هل أنجز عمله وفق المعايير؟"

ومن:

"هل لدينا نظام رقمي؟"

إلى:

"هل أدى النظام الرقمي إلى تحسين الخدمة؟"

ومن:

"هل نظمنا دورة تكوينية؟"

إلى:

"هل تحسنت الكفاءة بعد التكوين؟"

ومن:

"كم عدد الموظفين؟"

إلى:

"ما الكفاءات التي نملكها وما الكفاءات التي نحتاج إليها؟"

هذه التحولات تبدو بسيطة في صياغتها، لكنها عميقة في معناها.

خاتمة الفصل

الإدارة العمومية ليست مجرد جهاز إداري منفصل عن المجتمع.

إنها جزء من حياة المواطن اليومية، وجزء من الاقتصاد، وجزء من التنمية، وجزء من علاقة الدولة بالمجتمع.

ولهذا فإن إصلاحها يحتاج إلى رؤية تتجاوز المباني والوثائق.

الإصلاح الحقيقي يبدأ بالإنسان.

بالموظف الذي يعرف مهمته.

وبالمسؤول الذي يعرف مسؤوليته.

وبالمواطن الذي يعرف حقوقه وواجباته.

وبالنظام الذي يوضح المساطر.

وبالمؤسسة التي تستخدم البيانات.

وبالتكنولوجيا التي تخدم الإنسان بدل أن تزيد التعقيد.

وبالثقافة التي تشجع المسؤولية بدل الخوف.

وبالقيادة التي تجمع بين السلطة والكفاءة والأخلاق.

إن الموارد البشرية ليست مجرد تكلفة في ميزانية الإدارة.

إنها قدرة الدولة على العمل.

عندما تمتلك الإدارة الموظف المناسب في المكان المناسب، وتوفر له التكوين والأدوات والقيادة، وتحدد المسؤولية، وتقيس النتائج، وتتعامل مع الأخطاء بطريقة علمية، فإن قدرتها على تقديم الخدمات تتحسن.

وعندما تهمل الإنسان، فإن التكنولوجيا وحدها لن تنقذها.

ولهذا يجب أن تصبح إدارة الموارد البشرية جزءًا من التخطيط الاستراتيجي للدولة والمؤسسات.

يجب معرفة الكفاءات الموجودة.

ومعرفة الكفاءات الناقصة.

وتوقع الاحتياجات المستقبلية.

وتطوير الموظفين.

ونقل المعرفة.

واستقطاب الكفاءات.

وتحسين القيادة.

وحماية البيانات.

وتطوير الثقافة المهنية.

والانتقال من التسيير اليومي إلى التخطيط طويل الأجل.

وفي النهاية، فإن الإدارة القوية ليست الإدارة التي لا تخطئ.

فلا توجد مؤسسة بشرية بلا أخطاء.

الإدارة القوية هي التي تكتشف الأخطاء بسرعة، وتفهم أسبابها، وتصححها، وتمنع تكرارها، وتتعلم منها.

والموظف الجيد ليس الموظف الذي يعرف كل شيء.

بل الموظف الذي يعرف ماذا يعرف، وماذا لا يعرف، وكيف يبحث عن الحل، ومتى يطلب المساعدة، وكيف يتحمل مسؤولية قراره.

والمدير الجيد ليس الذي يجعل الجميع يخافون منه.

بل الذي يجعل المؤسسة قادرة على العمل حتى عندما لا يكون حاضرًا.

والإصلاح الحقيقي ليس أن تصبح الإدارة أكثر تعقيدًا.

بل أن تصبح أكثر وضوحًا وفعالية وعدالة وقدرة على خدمة الناس.

وهكذا يصبح الاستثمار في الموارد البشرية استثمارًا في الدولة نفسها.

فالمغرب الذي يريد اقتصادًا أكثر تنافسية، وخدمات عمومية أفضل، ومشاريع أكثر نجاحًا، وتحولًا رقميًا فعالًا، وتنمية مستدامة، يحتاج قبل كل شيء إلى الإنسان القادر على تنفيذ ذلك.

ومن هنا يظهر الترابط الكامل بين فصول هذا الكتاب.

التنمية البشرية تبني الفرد.

والتعليم يبني المعرفة.

والتكوين يبني الكفاءة.

وسوق العمل يحول الكفاءة إلى إنتاج.

والمؤسسة تنظم هذه الكفاءات.

والإدارة العمومية تحول السياسات إلى خدمات.

والاقتصاد يستفيد من الإنتاجية.

والمجتمع يستفيد من التنمية.

وفي قلب هذه المنظومة كلها يوجد الإنسان.

ولهذا فإن السؤال الحقيقي في التنمية المغربية ليس فقط: كم لدينا من الموارد؟

بل أيضًا:

ماذا يفعل الإنسان بهذه الموارد؟

وكيف نعلمه؟

وكيف نكونه؟

وكيف نوظفه؟

وكيف ندير كفاءته؟

وكيف نحافظ عليه؟

وكيف نعطيه الفرصة ليبدع؟

وكيف نضمن أن التكنولوجيا تساعده بدل أن تستبدله في كل ما يمكن للإنسان أن يضيف فيه قيمة؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة هي التي ستحدد جزءًا مهمًا من قدرة المغرب على بناء مؤسسات أكثر كفاءة واقتصاد أكثر إنتاجية ومجتمع أكثر قدرة على مواجهة المستقبل.

وهنا نصل إلى مرحلة جديدة من الكتاب، لأن بناء الموارد البشرية داخل الإدارة والمؤسسة لا يكفي وحده.

فالعالم يتغير بسرعة، والاقتصاد يتحول، والتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي يعيدان تشكيل الوظائف، والمنافسة أصبحت دولية، والمهارات أصبحت قابلة للانتقال عبر الحدود.

ولهذا سيكون التحدي التالي هو فهم العلاقة بين **الاقتصاد المغربي، والمقاولة، وسوق الشغل، والإنتاجية، والابتكار، والذكاء الاصطناعي، ومستقبل الوظائف**، وكيف يمكن تحويل الإنسان المغربي من مجرد طالب للفرصة إلى عنصر أساسي في صناعة الفرص والتنمية.

الفصل الثامن

الاقتصاد المغربي والمقاولة وسوق الشغل: الإنسان بين الإنتاجية والفرص والتنافسية

مدخل

لا يمكن فهم التنمية البشرية والموارد البشرية دون فهم الاقتصاد الذي يعمل داخله الإنسان. فالمهارة لا توجد في الفراغ، والشهادة لا تتحول إلى قيمة اقتصادية إلا عندما تجد مكانًا تستطيع فيه أن

تستخدم، والوظيفة لا تنشأ فقط لأن شخصًا يريد العمل، وإنما تنشأ عندما توجد مؤسسة أو نشاط اقتصادي يحتاج إلى إنجاز مهمة أو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

ولهذا فإن العلاقة بين الإنسان والاقتصاد علاقة متبادلة.

الاقتصاد يحتاج إلى الإنسان.

والإنسان يحتاج إلى اقتصاد قادر على خلق فرص العمل.

المقاولة تحتاج إلى الكفاءات.

والكفاءات تحتاج إلى المقاولات والمؤسسات التي تستطيع تشغيلها.

الدولة تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على تنفيذ السياسات.

والمجتمع يحتاج إلى إنتاج وخدمات ودخل وفرص حتى يستطيع تحسين مستوى المعيشة.

ومن هنا فإن الحديث عن التنمية البشرية في المغرب يجب ألا يتوقف عند التعليم والتكوين، بل يجب أن يصل إلى السؤال الاقتصادي الأساسي: كيف يتحول الإنسان المتعلم والمتكون إلى قيمة منتجة داخل الاقتصاد؟

الاقتصاد والإنسان

الاقتصاد في جوهره هو تنظيم استخدام الموارد المحدودة لتلبية حاجات الإنسان.

هناك الأرض.

والماء.

والطاقة.

ورأس المال.

والتكنولوجيا.

والمؤسسات.

لكن الإنسان هو الذي ينظم هذه الموارد ويستخدمها.

يمكن لمؤسسة أن تمتلك آلات متطورة، لكنها تحتاج إلى أشخاص يشغلونها ويصونونها ويحللون بياناتها.

ويمكن أن تمتلك الدولة بنية تحتية، لكنها تحتاج إلى مهندسين وتقنيين وإداريين ومديرين لتخطيطها وتنفيذها.

لهذا فإن رأس المال البشري يمثل عنصرًا أساسيًا في العملية الاقتصادية.

من الشهادة إلى الإنتاج

يمكن للجامعة أن تمنح الطالب معرفة نظرية مهمة.

لكن الاقتصاد يحتاج إلى تحويل المعرفة إلى نتائج.

المهندس يحتاج إلى تصميم.

والاقتصادي يحتاج إلى تحليل.

والتقني يحتاج إلى تشغيل وصيانة.

والمحاسب يحتاج إلى معالجة المعلومات المالية.

والمبرمج يحتاج إلى بناء الأنظمة.

والمختص في البيئة يحتاج إلى تحليل المشكلات البيئية وتحويلها إلى حلول ومشاريع.

كلما اقترب التعليم والتكوين من التطبيق، زادت قدرة الاقتصاد على الاستفادة من رأس المال البشري.

المقاولة

المقاولة هي إحدى الوحدات الأساسية للنشاط الاقتصادي.

قد تكون صغيرة جدًا.

وقد تكون متوسطة.

وقد تكون كبيرة.

وقد تعمل في الصناعة.

أو التجارة.

أو الخدمات.

أو الفلاحة.

أو النقل.

أو التكنولوجيا.

أو السياحة.

أو الطاقة.

أو البيئة.

وظيفتها الأساسية ليست فقط تحقيق الربح، وإنما تنظيم الموارد لإنتاج قيمة يمكن تقديمها للسوق.

كيف تخلق المقاولة وظيفة؟

لنفترض أن هناك شركة تقدم خدمات لوجستية.

تحتاج إلى مستودع.

وتحتاج إلى معدات.

وتحتاج إلى نظام معلومات.

وتحتاج إلى سيارات أو وسائل نقل.

وتحتاج إلى موظفين.

تحتاج إلى مسؤول مخزون.

ومحضري طلبات.

وسائقين.

ومشرفين.

ومحاسبة.

وإدارة.

كلما توسعت العمليات، زادت الحاجة إلى الموارد البشرية.

إذن الوظيفة تنشأ داخل سلسلة اقتصادية.

الطلب على العمل

المؤسسة لا توظف فقط لأن هناك أشخاصًا يبحثون عن العمل.

توظف عندما تكون هناك حاجة اقتصادية أو تنظيمية أو قانونية أو تشغيلية إلى العمل.

وهذا يفسر لماذا قد يكون هناك عدد كبير من خريجي تخصص معين، بينما توجد فرص محدودة في ذلك المجال.

المشكلة ليست دائمًا في عدد الخريجين فقط.

بل في التوازن بين عرض المهارات والطلب عليها.

سوق الشغل

سوق الشغل هو المجال الذي يلتقي فيه عرض العمل من الأفراد مع الطلب على العمل من المؤسسات.

لكن هذا السوق ليس سوقًا بسيطًا.

هناك اختلافات بين المدن.

وبين القطاعات.

وبين المؤهلات.

وبين الخبرة.

وبين الجنس والعمر في بعض المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية.

وهناك اختلاف بين الوظائف الرسمية وغير الرسمية.

وهناك اختلاف بين الوظائف المستقرة والوظائف المؤقتة.

لهذا يجب دراسة سوق الشغل بصورة دقيقة بدل إطلاق أحكام عامة.

البطالة

البطالة من أكثر التحديات تعقيدًا.

لا يمكن تفسيرها بعامل واحد.

قد ترتبط بنقص فرص العمل.

وقد ترتبط بعدم تطابق المهارات مع حاجات السوق.

وقد ترتبط بالموقع الجغرافي.

وقد ترتبط بالخبرة.

وقد ترتبط بالدورات الاقتصادية.

وقد تتأثر بعوامل اجتماعية وأسرية.

لذلك تحتاج معالجة البطالة إلى سياسات اقتصادية وتعليمية وتكوينية، وليس إلى نصيحة فردية فقط.

عدم تطابق المهارات

من أهم المشكلات الاقتصادية أن يتعلم الإنسان مهارات لا يحتاجها السوق بالقدر الكافي، بينما تعاني المؤسسات من نقص في مهارات أخرى.

قد يكون هناك عدد كبير من الحاصلين على شهادات في مجال معين، وفي الوقت نفسه تعاني المؤسسات من نقص في تقنيين أو مختصين رقميين أو مهارات صناعية.

هذه الفجوة تجعل التكوين المهني والتوجيه الدراسي والتخطيط الاقتصادي مسائل مترابطة.

التوجيه المهني

اختيار التخصص ليس قرارًا عاطفيًا فقط.

يجب أن يسأل الطالب:

ما قدراتي؟

ما المجالات التي أحبها؟

ما المهارات المطلوبة؟

ما الفرص المتوقعة؟

ما مستوى المنافسة؟

ما إمكانية العمل في قطاعات مختلفة؟

ما المهارات التي يمكن إضافتها إلى هذا التخصص؟

ليس المطلوب اختيار تخصص يضمن وظيفة إلى الأبد، لأن الاقتصاد يتغير.

المطلوب بناء قاعدة تسمح بالتكيف.

المقاولة الصغيرة

المقاولة الصغيرة قد تبدأ بفرد أو عدد محدود من الأشخاص.

يمكن أن تكون ورشة.

أو متجرًا.

أو شركة خدمات.

أو نشاطًا رقميًا.

لكن صغر حجمها لا يعني أن إدارتها سهلة.

قد تواجه صعوبة في التمويل.

والتسويق.

والإدارة المالية.

والتوظيف.

والرقمنة.

والامتثال للقوانين.

والعثور على العملاء.

ولهذا فإن بقاء المقاولة الصغيرة يحتاج إلى إدارة جيدة.

المقاولة المتوسطة

عندما تكبر المقاولة تبدأ الحاجة إلى التنظيم.

لا يستطيع صاحب المشروع أن يقوم بكل شيء.

يحتاج إلى:

إدارة مالية.

موارد بشرية.

مشتريات.

مبيعات.

لوجستيك.

جودة.

نظم معلومات.

وقد يحتاج إلى إدارة استراتيجية.

وهنا يصبح الانتقال من الإدارة الشخصية إلى الإدارة المؤسسية ضروريًا.

المقاولة الكبيرة

المؤسسات الكبيرة تحتاج إلى أنظمة أكثر تعقيدًا.

قد يكون لديها آلاف الموظفين.

وسلاسل توريد.

ومصانع.

ومستودعات.

وفروع.

وعملاء في أسواق متعددة.

في هذه الحالة تصبح الموارد البشرية والبيانات والأنظمة والإجراءات عناصر استراتيجية.

الإنتاجية

الإنتاجية من أهم المفاهيم الاقتصادية.

بشكل مبسط، هي العلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة لتحقيقها.

إذا تمكنت المؤسسة من إنتاج أكثر بالموارد نفسها، أو إنتاج المستوى نفسه باستخدام موارد أقل، فقد ارتفعت الإنتاجية، مع ضرورة الانتباه إلى الجودة والاستدامة.

لكن رفع الإنتاجية لا يعني الضغط على العامل فقط.

يمكن رفعها من خلال:

التكنولوجيا.

التكوين.

تحسين الإجراءات.

الصيانة.

التنظيم.

البيانات.

تقليل الهدر.

تحسين التواصل.

الإنتاجية والموظف

الموظف الكفء لا يعمل وحده.

إذا كانت الأدوات سيئة، أو التعليمات متناقضة، أو النظام المعلوماتي بطيئًا، فقد تنخفض الإنتاجية حتى لو كان الموظف ممتازًا.

ولهذا فإن تقييم الإنتاجية يجب أن يأخذ النظام كله بعين الاعتبار.

الهدر

الهدر لا يعني فقط المواد التالفة.

يمكن أن يكون وقت انتظار.

أو حركة غير ضرورية.

أو تكرار إدخال البيانات.

أو أخطاء.

أو إنتاجًا غير مطلوب.

أو مخزونًا زائدًا.

أو نقلًا غير ضروري.

في المؤسسات الصناعية واللوجستية يمكن أن يكون تقليل الهدر مصدرًا مهمًا لتحسين الأداء.

مثال في المخزون

إذا كانت المؤسسة تحتفظ بمخزون أكبر بكثير من حاجتها، فإن المال يصبح مجمدًا في المنتجات.

وإذا كان المخزون منخفضًا جدًا، قد يحدث نفاد.

لذلك تحتاج المؤسسة إلى توازن.

وتستخدم أدوات التنبؤ، وتحليل الطلب، ومستويات إعادة الطلب، والجرد، ومؤشرات المخزون بحسب طبيعة النشاط.

الجودة

الإنتاجية دون جودة يمكن أن تكون مضللة.

إذا أنتج المصنع عددًا كبيرًا من المنتجات المعيبة، فلا يمكن اعتبار ذلك نجاحًا حقيقيًا.

وإذا أرسلت شركة لوجستية عددًا كبيرًا من الطلبات لكنها أخطأت في الكميات أو العناوين، فالإنتاجية الظاهرية تخفي مشكلة.

لهذا يجب الجمع بين الكمية والجودة.

العميل

المقاولة لا تعمل في الفراغ.

هناك عميل.

والعميل يقارن.

السعر مهم.

لكن الجودة مهمة أيضًا.

والسرعة.

والثقة.

وخدمة ما بعد البيع.

والالتزام.

المقاولة التي لا تفهم العميل يمكن أن تخسر السوق حتى لو كان لديها موظفون ممتازون.

الابتكار

الابتكار هو أحد محركات التنافسية.

يمكن أن يكون منتجًا جديدًا.

أو طريقة إنتاج أفضل.

أو خدمة جديدة.

أو نموذج عمل جديد.

أو استخدامًا جديدًا للتكنولوجيا.

ولا يشترط أن يكون الابتكار اختراعًا عالميًا.

يمكن لمؤسسة أن تبتكر من خلال حل مشكلة محلية بطريقة أكثر كفاءة.

الابتكار داخل الموارد البشرية

يمكن أن يكون الابتكار في طريقة التوظيف.

أو التدريب.

أو تقييم الأداء.

أو مشاركة المعرفة.

أو تنظيم العمل.

الموظفون الذين يعملون يوميًا في العملية قد يملكون أفكارًا مهمة، لأنهم يرون المشكلات التي لا تظهر دائمًا للإدارة العليا.

الاقتصاد الرقمي

أصبح جزء كبير من الاقتصاد مرتبطًا بالإنترنت والبيانات والبرمجيات.

المبيعات الإلكترونية.

الخدمات الرقمية.

الدفع الإلكتروني.

العمل عن بعد.

التحليل.

الذكاء الاصطناعي.

الحوسبة السحابية.

كلها تغير طبيعة العمل.

المهارات الرقمية

المهارات الرقمية أصبحت تتدرج من المستوى الأساسي إلى المتقدم.

المستوى الأساسي يشمل استعمال الحاسوب والملفات والبريد والبحث.

ثم تأتي أدوات الإنتاجية مثل Excel.

ثم تحليل البيانات.

ثم Power BI.

ثم البرمجة.

ثم الذكاء الاصطناعي والأتمتة.

ليس كل شخص بحاجة إلى الوصول إلى المستوى الأخير.

لكن كل شخص يحتاج إلى مستوى يناسب وظيفته.

الذكاء الاصطناعي والاقتصاد

الذكاء الاصطناعي يمكن أن يغير طريقة إنتاج السلع والخدمات.

يمكنه تحليل البيانات.

وأتمتة بعض المهام.

والمساعدة في خدمة العملاء.

والترجمة.

والبرمجة.

وإعداد المحتوى.

والتنبؤ.

والكشف عن الأنماط.

لكن أثره يختلف حسب القطاع والمهنة.

الوظائف والذكاء الاصطناعي

من الخطأ النظر إلى الذكاء الاصطناعي بطريقة ثنائية:

إما أنه سيخلق كل الوظائف.

أو أنه سيدمر كل الوظائف.

الواقع أكثر تعقيدًا.

قد تختفي بعض المهام.

وقد تظهر مهام جديدة.

وقد تتغير وظائف موجودة.

وقد ترتفع قيمة الموظف الذي يعرف كيف يستخدم التكنولوجيا.

ولهذا يصبح التعلم المستمر ضرورة.

الإنسان والآلة

المستقبل ليس بالضرورة منافسة بين الإنسان والآلة.

في كثير من الحالات ستكون العلاقة تعاونًا.

الآلة تستطيع معالجة كميات ضخمة من المعلومات بسرعة.

والإنسان يستطيع فهم السياق، والتفاوض، والتعاطف، واتخاذ قرارات أخلاقية، وتحمل المسؤولية.

القيمة الأعلى قد تأتي من الجمع بين الاثنين.

سلاسل القيمة

المنتج الذي يصل إلى المستهلك يمر غالبًا بسلسلة طويلة.

مواد أولية.

إنتاج.

تخزين.

نقل.

توزيع.

تسويق.

بيع.

خدمة ما بعد البيع.

كل مرحلة تحتاج إلى أشخاص ومهارات.

ولهذا يمكن خلق فرص اقتصادية ليس فقط في المنتج النهائي، بل في سلسلة القيمة كلها.

اللوجستيك

اللوجستيك من المجالات التي توضح العلاقة بين الإنسان والاقتصاد.

المصنع يحتاج إلى المواد.

المخزن يحتاج إلى التنظيم.

الطلب يحتاج إلى التحضير.

النقل يحتاج إلى التخطيط.

العميل يحتاج إلى التسليم.

أي خلل في حلقة واحدة يمكن أن يؤثر على السلسلة كلها.

ولهذا تحتاج اللوجستيك إلى مهارات في التنظيم والبيانات والأنظمة والسلامة والتخطيط.

النقل

النقل ليس مجرد قيادة مركبة.

هناك تخطيط للمسارات.

ومراقبة التكاليف.

والصيانة.

والوثائق.

والحمولات.

والسلامة.

والتتبع.

ومواعيد التسليم.

ولهذا يحتاج قطاع النقل إلى موارد بشرية متنوعة.

الصناعة

الصناعة تحتاج إلى العمال والتقنيين والمهندسين والمشرفين والجودة والصيانة واللوجستيك والموارد البشرية.

التكوين الصناعي يجب أن يكون قريبًا من الواقع.

فالآلة لا تنتظر أن يتعلم العامل في وقت لاحق.

الخطأ في الصناعة يمكن أن يؤدي إلى خسارة مادية أو مشكلة في الجودة أو السلامة.

الفلاحة

الفلاحة قطاع يرتبط بالماء والمناخ والتكنولوجيا والأسواق واللوجستيك.

التنمية البشرية في هذا المجال لا تعني فقط تعليم المزارع.

بل تشمل الوصول إلى المعرفة التقنية، والتقنيات الحديثة، وتحسين إدارة الموارد، والوصول إلى الأسواق، والتخزين والتصنيع والتحويل.

الماء والبيئة

التحديات البيئية والمائية تحتاج إلى كفاءات.

مهندسون.

تقنيون.

باحثون.

إداريون.

خبراء بيانات.

متخصصون في GIS.

خبراء في إدارة المشاريع.

وهذا يوضح أن التخصص البيئي يمكن أن يرتبط بمجموعة واسعة من الوظائف عندما يتم دمجه بمهارات عملية.

السياحة

السياحة تعتمد على الإنسان بدرجة كبيرة.

جودة الاستقبال.

اللغة.

الخدمة.

النظافة.

التنظيم.

التسويق.

الإدارة.

كلها تؤثر على تجربة الزائر.

ولهذا فإن الاستثمار في الموارد البشرية يمكن أن يرفع قيمة القطاع.

الاقتصاد الأخضر

الاقتصاد الأخضر يفتح مجالات مرتبطة بالطاقة المتجددة، وكفاءة الطاقة، وإدارة النفايات، والماء، والبيئة، والنقل المستدام، والبناء المستدام.

لكن تحويل هذه المجالات إلى وظائف يحتاج إلى تكوين حقيقي وسوق فعلي ومشاريع واستثمارات.

المقاولة الخضراء

يمكن إنشاء مقاولات تعمل في:

إعادة التدوير.

تدبير النفايات.

النجاعة الطاقية.

الخدمات البيئية.

المراقبة البيئية.

الحلول الرقمية للبيئة.

الاستشارات.

المياه.

لكن المشروع البيئي يجب أن يكون اقتصاديًا أيضًا.

وجود مشكلة بيئية لا يعني تلقائيًا وجود شركة مربحة.

يجب أن يوجد عميل مستعد لدفع مقابل حل المشكلة وفق الإطار القانوني.

التنافسية

التنافسية تعني قدرة المؤسسة أو الاقتصاد على إنتاج قيمة يستطيع السوق الاعتراف بها مقارنة بالبدائل.

لا تعتمد فقط على الأجور المنخفضة.

بل على:

الجودة.

الإنتاجية.

الابتكار.

البنية التحتية.

المهارات.

التمويل.

الاستقرار.

السرعة.

القدرة على التصدير.

والقدرة على التكيف.

التصدير

التصدير يفتح السوق خارج الحدود.

لكنه يحتاج إلى جودة ومطابقة للمعايير ولوجستيك وتسويق ومعرفة بالأسواق.

المؤسسة التي تريد المنافسة دوليًا تحتاج إلى موظفين يفهمون اللغات والمعايير والوثائق والتجارة واللوجستيك.

اللغات والاقتصاد

اللغات يمكن أن تكون أداة اقتصادية.

الفرنسية مهمة في عدد من العلاقات المهنية داخل المغرب ومع بعض الأسواق والمؤسسات.

والإنجليزية لها أهمية متزايدة في العلوم والتكنولوجيا والأعمال الدولية.

لكن اللغة وحدها لا تكفي.

القيمة تأتي عندما ترتبط اللغة بتخصص.

مهندس + إنجليزية.

تقني + فرنسية.

محلل بيانات + إنجليزية.

مسؤول لوجستيك + فرنسية وإنجليزية.

هذه تركيبات أكثر فائدة من تعلم اللغة بشكل منفصل عن العمل.

الاقتصاد غير المهيكل

الاقتصاد غير المهيكل يمثل واقعًا معقدًا في عدد من الاقتصادات.

يوفر دخلًا وفرصًا لأشخاص لا يجدون بدائل أخرى.

لكنه قد يرتبط بضعف الحماية الاجتماعية، وصعوبة الوصول إلى التمويل، وعدم الاستقرار.

الهدف من السياسات العامة ليس فقط معاقبة النشاط غير الرسمي، بل فهم أسباب وجوده وتوفير ظروف تساعد على الإدماج والانتقال إلى الاقتصاد المهيكل عندما يكون ذلك ممكنًا ومناسبًا.

ريادة الأعمال

ريادة الأعمال ليست مجرد فتح شركة.

إنها اكتشاف مشكلة، وتصميم حل، واختبار السوق، وتحمل المخاطر المحسوبة، وإدارة الموارد، والتعلم من العملاء.

ليس كل شخص يحتاج إلى أن يصبح رائد أعمال.

المجتمع يحتاج أيضًا إلى موظفين وتقنيين وباحثين ومدرسين وأطباء وحرفيين وغيرهم.

ريادة الأعمال خيار، وليست واجبًا على الجميع.

فشل المشاريع

بعض المشاريع تفشل.

وقد يكون السبب ضعف الطلب.

أو سوء الإدارة.

أو نقص التمويل.

أو منافسة قوية.

أو تسعير خاطئ.

أو مشاكل قانونية.

أو سوء التخطيط.

ولهذا يجب إجراء دراسة قبل الاستثمار.

التمويل

التمويل عنصر أساسي للمقاولة.

لكن التمويل لا يحل مشروعًا ضعيفًا.

إذا كان المنتج غير مطلوب، فإن الحصول على المال قد يؤخر الفشل بدل منعه.

الأفضل هو اختبار الفكرة وفهم السوق والتكاليف والتدفق النقدي قبل التوسع.

التدفق النقدي

يمكن أن تكون الشركة رابحة محاسبيًا لكنها تواجه مشكلة في السيولة إذا لم تحصل على الأموال في الوقت المناسب.

لذلك يحتاج صاحب المشروع إلى معرفة:

متى يدفع؟

متى يحصل؟

ما المصاريف الثابتة؟

ما المصاريف المتغيرة؟

ما حجم الاحتياطي؟

هذه المفاهيم أساسية للاستمرارية.

الإدارة المالية

المقاولة تحتاج إلى محاسبة وميزانية ومراقبة للتكاليف.

لا يمكن اتخاذ قرار جيد دون معرفة الأرقام.

كم تكلف الخدمة؟

كم هامش الربح؟

كم تكلفة الموظفين؟

كم تكلفة النقل؟

كم تكلفة المخزون؟

ما حجم الديون؟

القرارات المبنية على الشعور فقط يمكن أن تكون خطيرة.

البيانات في المقاولة

البيانات تساعد في معرفة:

ما المنتجات الأكثر مبيعًا؟

ما العملاء الأكثر نشاطًا؟

أين ترتفع الأخطاء؟

ما الوقت الذي تستغرقه العملية؟

ما حجم المخزون؟

ما تكلفة كل نشاط؟

Excelيمكن أن يكون نقطة البداية.

ثم يمكن الانتقال إلى Power BIوالأنظمة المتخصصة عند الحاجة.

القرار المبني على البيانات

المدير الجيد لا يرفض الحدس.

لكن عندما تكون البيانات متوفرة، يجب استخدامها.

الحدس يمكن أن يوجه السؤال.

والبيانات تساعد على اختبار الفرضية.

الموارد البشرية والإنتاجية

إذا كانت المؤسسة تريد رفع الإنتاجية، فلا يمكن أن تهمل الموظفين.

تحتاج إلى الشخص المناسب.

والتكوين المناسب.

والأداة المناسبة.

والتعليمات الواضحة.

والتحفيز.

والتقييم.

والقيادة.

هذه كلها أجزاء من منظومة واحدة.

الاحتفاظ بالكفاءات

المؤسسة التي تدرب الموظف ثم تخسره باستمرار تتحمل تكلفة كبيرة.

لهذا يجب فهم أسباب مغادرة الكفاءات.

هل الأجر؟

هل المدير؟

هل عدم وجود تطور؟

هل ظروف العمل؟

هل موقع المؤسسة؟

هل غياب التقدير؟

لا يوجد سبب واحد في كل الحالات.

الأجر والحوافز

الحوافز يمكن أن تكون مالية.

وقد تكون مرتبطة بالتكوين أو المسؤولية أو فرص التطور أو الاعتراف بالإنجاز.

لكن الحوافز السيئة قد تؤدي إلى سلوك غير مرغوب.

إذا كافأت المؤسسة الموظف فقط على السرعة، فقد يهمل الجودة.

إذا كافأته فقط على عدد العمليات، قد ترتفع الأخطاء.

لذلك يجب تصميم المؤشرات والحوافز بطريقة متوازنة.

المرأة وسوق العمل

مشاركة المرأة الاقتصادية ترتبط بعوامل متعددة.

التعليم.

الفرص.

القطاعات.

النقل.

رعاية الأطفال.

الثقافة الاجتماعية.

ظروف العمل.

والسياسات العامة.

رفع مشاركة النساء في الاقتصاد لا يعتمد على عنصر واحد.

الشباب وسوق العمل

الشباب يمثلون طاقة بشرية كبيرة.

لكن الانتقال من الدراسة إلى العمل قد يكون صعبًا.

ولهذا فإن التدريب العملي، والتوجيه، والتدريب المهني، والفرص الأولى، والتعلم الرقمي، كلها يمكن أن تساعد على تقليل الفجوة بين التعليم والعمل.

التدريب داخل المقاولة

يمكن أن تبدأ المؤسسة برنامجًا بسيطًا.

تحدد المهارة المطلوبة.

تحدد الموظفين.

تضع برنامجًا.

تطبق التدريب.

ثم تقيس النتيجة.

إذا لم يتحسن الأداء، يجب تعديل البرنامج.

نظام التدرج المهني

الموظف الجديد يمكن أن يبدأ من المستوى الأساسي.

ثم يصبح أكثر استقلالية.

ثم يتحمل مسؤولية أكبر.

ثم يمكن أن يصبح مشرفًا أو خبيرًا.

المهم أن يعرف الموظف ما الذي يحتاج إلى تطويره للوصول إلى المرحلة التالية.

بناء الخبرة

الخبرة تتكون من الممارسة.

كلما واجه الإنسان مشكلات متنوعة وحلها، زادت قدرته.

لكن الخبرة تحتاج إلى التفكير.

يمكن أن يعمل الشخص سنوات ويكرر الشيء نفسه دون تطور.

بينما يمكن لشخص آخر أن يستفيد من كل تجربة ويحللها.

التعلم من السوق

السوق يعطي إشارات.

إذا كان العملاء يرفضون المنتج، هناك سبب.

إذا زادت الطلبات، يجب فهم السبب.

إذا انخفضت المبيعات، يجب التحليل.

المقاولة التي تستمع للسوق تتعلم.

التنافس

المنافسة ليست بالضرورة شيئًا سلبيًا.

يمكن أن تدفع المؤسسات إلى تحسين الجودة والسعر والخدمة.

لكن المنافسة غير العادلة أو الممارسات غير القانونية يمكن أن تضر بالسوق.

ولهذا يحتاج الاقتصاد إلى قواعد واضحة ومؤسسات فعالة.

الدولة والاقتصاد

الدولة لا تنتج كل شيء.

لكنها تضع القواعد، وتوفر البنية التحتية، وتقدم خدمات عمومية، وتستثمر في التعليم والتكوين، وتضع السياسات الاقتصادية والاجتماعية، وتراقب تطبيق القوانين.

جودة المؤسسات العامة تؤثر على البيئة التي تعمل فيها المقاولات.

البنية التحتية

الطرق.

الموانئ.

السكك الحديدية.

الطاقة.

الماء.

الاتصالات.

المنصات الرقمية.

كلها تؤثر على قدرة الاقتصاد على الإنتاج والتوزيع.

لكن البنية التحتية تحتاج إلى موارد بشرية لإدارتها.

التعليم والاقتصاد

إذا كانت الجامعة تنتج تخصصات لا تتوافق مع التحولات الاقتصادية، تظهر فجوة.

إذا كان التكوين المهني بعيدًا عن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات، تظهر فجوة.

لذلك يحتاج التعليم إلى التواصل مع سوق العمل دون أن يتحول إلى مجرد تدريب ضيق على وظيفة واحدة.

البحث العلمي

الاقتصادات المتقدمة لا تعتمد فقط على استيراد التكنولوجيا.

تحاول أيضًا إنتاج المعرفة.

البحث العلمي يمكن أن يساعد في:

الطاقة.

الماء.

الفلاحة.

الصناعة.

الذكاء الاصطناعي.

البيئة.

الطب.

لكن البحث يحتاج إلى تمويل ومؤسسات وشراكات وتطبيق.

الجامعة والمقاولة

التعاون بين الجامعة والمقاولة يمكن أن يتم من خلال:

التدريب.

مشاريع التخرج.

البحث التطبيقي.

الاستشارات.

الحاضنات.

الابتكار.

تبادل الخبرات.

هذا التعاون يمكن أن يساعد الطالب على فهم الواقع، ويساعد المقاولة على الوصول إلى المعرفة.

الاستثمار في الإنسان

المقاولة التي تستثمر في الموظفين تستثمر في المستقبل.

التكوين.

المعدات.

البرامج.

القيادة.

الصحة والسلامة.

هذه ليست مجرد مصاريف.

هي استثمارات عندما تؤدي إلى نتائج أفضل.

مفهوم القيمة

السؤال الأساسي لأي عمل هو:

ما القيمة التي أقدمها؟

عامل المخزن يقدم قيمة عندما يضمن حركة صحيحة وآمنة للسلع.

محلل البيانات يقدم قيمة عندما يحول البيانات إلى معلومات تساعد القرار.

المهندس يقدم قيمة عندما يصمم حلًا.

الموظف الإداري يقدم قيمة عندما يعالج الملفات بطريقة صحيحة وفعالة.

المعلم يقدم قيمة عندما يرفع قدرات المتعلمين.

كل وظيفة لها قيمة، لكن مقدارها الاقتصادي والاجتماعي يتأثر بالسياق.

العمل الشريف

لا يجب تقسيم المجتمع إلى وظائف "مهمة "وأخرى "غير مهمة " بطريقة سطحية.

المجتمع يحتاج إلى أعمال كثيرة.

عامل النظافة.

التقني.

السائق.

الممرض.

المهندس.

المعلم.

المزارع.

الإداري.

الباحث.

الحرفي.

كلهم يساهمون في منظومة الإنتاج والخدمات بدرجات مختلفة.

المستقبل الاقتصادي

المستقبل سيحتاج إلى اقتصاد أكثر قدرة على التكيف.

التكنولوجيا ستتغير.

المناخ يؤثر في بعض القطاعات.

المنافسة الدولية مستمرة.

سلاسل التوريد تتغير.

المستهلك يتغير.

ولهذا تحتاج المؤسسات إلى أشخاص يستطيعون التعلم بسرعة.

المهارة المستقبلية الأهم

قد لا تكون هناك مهارة واحدة تضمن المستقبل.

لكن القدرة على التعلم وإعادة التعلم من أهم القدرات.

من يعرف كيف يتعلم يمكنه الانتقال من أداة إلى أخرى.

ومن وظيفة إلى أخرى.

ومن تقنية قديمة إلى تقنية جديدة.

نموذج مغربي لبناء الكفاءة الاقتصادية

يمكن تصور سلسلة متكاملة:

تعليم جيد.

ثم توجيه.

ثم تكوين تطبيقي.

ثم تدريب.

ثم أول فرصة.

ثم خبرة.

ثم تخصص.

ثم إنتاجية.

ثم ابتكار.

ثم قيادة.

ثم نقل المعرفة.

هذه السلسلة تحتاج إلى تعاون بين الأسرة، والمدرسة، والجامعة، ومؤسسات التكوين، والمقاولة، والدولة، والفرد نفسه.

الخلاصة

الاقتصاد ليس عالمًا منفصلًا عن التنمية البشرية.

فالوظيفة نتيجة لنشاط اقتصادي.

والنشاط الاقتصادي يحتاج إلى مؤسسة.

والمؤسسة تحتاج إلى موارد بشرية.

والموارد البشرية تحتاج إلى تعليم وتكوين.

والتعليم يحتاج إلى فهم حاجات المجتمع والاقتصاد.

ومن هنا تتشكل دائرة متكاملة.

لكن هذه الدائرة يمكن أن تكون قوية أو ضعيفة.

إذا كان التعليم بعيدًا عن التطبيق، تظهر الفجوة.

إذا كانت المقاولات غير قادرة على الاستثمار، تقل فرص العمل.

إذا كانت المهارات غير متوافقة مع السوق، ترتفع صعوبة الانتقال إلى العمل.

إذا كانت الإدارة بطيئة، يمكن أن ترتفع تكلفة النشاط الاقتصادي.

إذا كانت البنية التحتية ضعيفة، ترتفع تكلفة الإنتاج والنقل.

إذا غابت الابتكارات، تنخفض القدرة على المنافسة.

لهذا فإن التنمية الاقتصادية ليست مهمة قطاع واحد.

إنها نتيجة تفاعل منظومة كاملة.

وفي هذه المنظومة يحتل الإنسان موقعًا مركزيًا.

الإنسان هو العامل.

وهو المهندس.

وهو المدير.

وهو الباحث.

وهو المقاول.

وهو المستهلك.

وهو المواطن.

وهو الذي يستخدم التكنولوجيا.

وهو الذي ينتج المعرفة.

ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان ليس موضوعًا اجتماعيًا فقط.

إنه قرار اقتصادي.

عندما يتعلم الإنسان مهارة يحتاجها السوق، تزداد قدرته على العمل.

وعندما تدرب المؤسسة موظفيها، يمكن أن تتحسن قدرتها على الإنتاج.

وعندما تستثمر الدولة في التعليم والبنية التحتية والبحث، يمكن أن ترتفع القدرة الاقتصادية على المدى الطويل.

لكن التنمية لا تقوم على المهارات وحدها.

تحتاج إلى مؤسسات فعالة.

وقوانين واضحة.

ومنافسة سليمة.

واستثمارات.

وتمويل.

وبنية تحتية.

وثقة.

وإدارة جيدة.

كما تحتاج إلى مجتمع يقدر العمل والمعرفة والإنتاج بدل اختزال النجاح في المظاهر.

إن التحدي الحقيقي أمام الاقتصاد المغربي ليس فقط خلق عدد أكبر من الوظائف، وإنما خلق اقتصاد يستطيع إنتاج وظائف أكثر

استدامة وإنتاجية وقيمة، ويمنح الإنسان فرصة لتطوير نفسه داخل العمل.

وهنا يصبح السؤال أكثر عمقًا:

ما نوع الوظائف التي نريدها في المستقبل؟

هل نريد وظائف تعتمد فقط على العمل الروتيني منخفض القيمة؟

أم نريد وظائف تستخدم المعرفة والتكنولوجيا والابتكار؟

هل نريد أن يبقى العامل مجرد منفذ؟

أم نريد أن يصبح قادرًا على فهم العملية وتحسينها؟

هل نريد مؤسسة تعتمد على شخص واحد؟

أم مؤسسة تمتلك نظامًا ومعرفة جماعية؟

هل نريد تعليمًا يركز على الشهادة؟

أم تعليمًا يجمع بين المعرفة والتطبيق؟

الإجابة عن هذه الأسئلة ستؤثر على شكل الاقتصاد في السنوات القادمة.

والمغرب يمتلك إمكانات بشرية ومؤسساتية واقتصادية متنوعة، لكن تحويل الإمكانات إلى نتائج يحتاج إلى استثمار مستمر في الكفاءة والإنتاجية والابتكار.

وهنا تبرز أهمية التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

فالمرحلة القادمة لن تكون مجرد مرحلة استعمال الحاسوب والإنترنت، بل مرحلة إعادة تنظيم كثير من الأعمال حول البيانات والأتمتة والأنظمة الذكية.

وهذا يقود إلى موضوع الفصل التالي، حيث يصبح السؤال أكثر مباشرة:

كيف سيغير الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي الإنسان المغربي، والوظائف، والتعليم، والإدارة، والمقاولة، والموارد البشرية، وما المهارات التي يجب بناؤها حتى لا يكون الإنسان مجرد متلقٍ للتكنولوجيا، بل شريكًا في استخدامها وصناعة المستقبل؟

الفصل التاسع

التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ومستقبل الإنسان والعمل في المغرب

مدخل

دخل العالم مرحلة جديدة لم تعد فيها التكنولوجيا مجرد أدوات إضافية يستعملها الإنسان عند الحاجة، بل أصبحت جزءًا من طريقة عمل المؤسسات، وتعلم الأفراد، وإدارة الاقتصاد، وتقديم الخدمات، والتواصل، واتخاذ القرارات.

وفي الماضي كان امتلاك الحاسوب ميزة مهنية مهمة. ثم أصبح استعمال الإنترنت ضرورة في كثير من الوظائف. وبعد ذلك أصبحت القدرة على التعامل مع البيانات والأنظمة الرقمية جزءًا من الكفاءة المهنية. واليوم يظهر الذكاء الاصطناعي بوصفه مرحلة جديدة يمكن أن تغير طريقة إنجاز عدد كبير من المهام.

هذا التحول لا يعني أن الإنسان أصبح غير ضروري.

بل يعني أن طبيعة العمل نفسها تتغير.

الموظف الذي كان يقضي ساعات في البحث اليدوي عن المعلومات يمكن أن يستخدم أدوات رقمية تختصر الوقت. والعامل الذي كان يسجل البيانات على الورق يمكن أن يعمل عبر نظام معلومات. والمحلل الذي كان يحتاج إلى وقت طويل لمعالجة مجموعة كبيرة من البيانات يمكنه استخدام أدوات أكثر قدرة على التحليل. والطالب يستطيع الوصول إلى أدوات تعليمية تساعده على التعلم والتدريب.

لكن التكنولوجيا لا تحقق هذه النتائج تلقائيًا.

فالمؤسسة التي تشتري نظامًا رقميًا دون تغيير طريقة العمل قد لا تحقق فائدة كبيرة. والشخص الذي يستخدم الذكاء الاصطناعي دون فهم قد يحصل على نتائج خاطئة. والموظف الذي يعتمد على التكنولوجيا دون تطوير تفكيره يمكن أن يصبح أكثر سرعة في ارتكاب الخطأ بدل أن يصبح أكثر كفاءة.

لهذا فإن التحول الرقمي الحقيقي يبدأ من الإنسان.

معنى التحول الرقمي

التحول الرقمي لا يعني فقط تحويل الورق إلى ملفات إلكترونية.

إذا كانت المؤسسة تأخذ نفس الإجراء الورقي وتضعه في الحاسوب دون تبسيطه، فهي لم تحقق تحولًا رقميًا كاملًا.

التحول الرقمي يعني إعادة التفكير في طريقة تقديم الخدمة أو إنتاج السلعة أو إدارة العملية باستخدام التكنولوجيا والبيانات.

قد يعني ذلك تبسيط الإجراءات.

وقد يعني ربط الأنظمة.

وقد يعني أتمتة المهام المتكررة.

وقد يعني استعمال البيانات لاتخاذ القرار.

وقد يعني تقديم الخدمة عن بعد.

وقد يعني إنشاء نظام يسمح بتتبع العملية من بدايتها إلى نهايتها.

الرقمنة والأتمتة والتحول الرقمي

هناك فرق بين مفاهيم متقاربة.

الرقمنة تعني تحويل المعلومات من شكل مادي إلى شكل رقمي.

الأتمتة تعني جعل النظام ينفذ مهمة أو مجموعة من المهام تلقائيًا وفق قواعد محددة.

أما التحول الرقمي فهو أوسع، لأنه يشمل تغيير العمليات ونموذج العمل والثقافة التنظيمية واستخدام البيانات والتكنولوجيا.

هذا الفرق مهم لأن شراء برنامج جديد لا يعني بالضرورة تحول المؤسسة.

لماذا أصبحت البيانات مهمة؟

البيانات هي المادة الخام لكثير من الأنظمة الحديثة.

بيانات العملاء.

بيانات المبيعات.

بيانات المخزون.

بيانات الموظفين.

بيانات الإنتاج.

بيانات النقل.

بيانات الجودة.

بيانات الاستهلاك.

لكن البيانات وحدها ليست معرفة.

إذا كان لدى المؤسسة ملايين السجلات دون تنظيم، فقد تكون البيانات عبئًا.

القيمة تظهر عندما تصبح البيانات دقيقة ومنظمة وقابلة للتحليل.

جودة البيانات

قاعدة مهمة في العصر الرقمي هي أن جودة القرار لا يمكن أن تكون أفضل من جودة المعلومات التي يعتمد عليها.

إذا كان المخزون المسجل في النظام خاطئًا، فإن تقرير المخزون سيكون خاطئًا.

إذا كانت بيانات الموظفين ناقصة، فإن تحليل الموارد البشرية سيكون ناقصًا.

إذا كانت بيانات العملاء غير دقيقة، فقد تكون قرارات التسويق ضعيفة.

ولهذا أصبحت حوكمة البيانات عنصرًا مهمًا في المؤسسات.

Excelكمدخل للعالم الرقمي

لا يحتاج الإنسان إلى البدء بالبرمجة مباشرة.

يمكن أن يبدأ بـ Excel.

تعلم الجداول.

تنظيم البيانات.

الفرز.

التصفية.

الحساب.

الدوال.

الجداول المحورية.

الرسوم البيانية.

ثم الانتقال إلى أدوات تحليل أكثر تقدمًا.

ومن الدوال الأساسية التي تشكل قاعدة جيدة:

SUM.

AVERAGE.

IF.

COUNTIF.

SUMIF.

XLOOKUP.

VLOOKUP.

هذه الأدوات البسيطة يمكن أن تصبح قوية جدًا عندما تستخدم على بيانات منظمة.

من Excelإلى تحليل البيانات

بعد تعلم الأساسيات يمكن للمتعلم أن ينتقل إلى التفكير التحليلي.

لا يكفي أن يعرف كيف يحسب مجموعًا.

يجب أن يسأل:

ماذا يعني الرقم؟

لماذا ارتفع؟

لماذا انخفض؟

هل هناك خطأ؟

ما الاتجاه؟

ما العامل المؤثر؟

ما القرار الذي يمكن اتخاذه؟

هذه هي النقلة من استعمال الأداة إلى فهم البيانات.

Power BI

عندما تصبح البيانات أكبر وأكثر تعقيدًا، يمكن استخدام أدوات متخصصة في تحليل البيانات وعرضها.

Power BIمثال على ذلك.

يمكن أن تساعد هذه الأدوات في إنشاء لوحات قيادة تعرض المؤشرات بطريقة بصرية.

لكن اللوحة الجميلة لا تعني بالضرورة تحليلًا جيدًا.

المؤشر الجيد هو الذي يساعد على اتخاذ قرار.

الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي يشير إلى مجموعة واسعة من التقنيات التي تمكن الأنظمة الحاسوبية من تنفيذ مهام ترتبط عادةً بقدرات بشرية مثل فهم اللغة، والتعرف على الأنماط، والتنبؤ، والتصنيف، وتوليد المحتوى، والمساعدة في حل المشكلات.

لكن الذكاء الاصطناعي ليس عقلًا بشريًا.

وقد ينتج إجابات تبدو صحيحة لكنها خاطئة.

ولهذا يجب التعامل معه باعتباره أداة قوية تحتاج إلى رقابة بشرية.

الذكاء الاصطناعي التوليدي

أحد التحولات المهمة هو ظهور الأنظمة القادرة على إنتاج النصوص والصور والبرمجيات وغيرها من المحتوى بناءً على تعليمات المستخدم.

هذا يغير طريقة إنجاز كثير من الأعمال المكتبية.

يمكن استخدامه في صياغة مسودة.

أو تلخيص معلومات.

أو اقتراح أفكار.

أو شرح مفهوم.

أو المساعدة في كتابة كود.

أو تحليل نصوص.

لكن الاستخدام المهني يتطلب مراجعة النتائج والتحقق من المعلومات.

مهارة كتابة التعليمات

من المهارات الجديدة القدرة على صياغة طلب واضح للذكاء الاصطناعي.

الطلب الجيد يوضح:

الهدف.

السياق.

المعلومات المتوفرة.

الشكل المطلوب.

القيود.

المعايير.

مثلاً، بدل أن يطلب الموظف:

"حلل البيانات."

يمكن أن يحدد:

"حلل بيانات المبيعات حسب الشهر، حدد المنتجات الأكثر مبيعًا، احسب نسبة التغير، ثم استخرج ثلاث ملاحظات عملية."

كلما كان الطلب واضحًا، أصبحت النتيجة أكثر فائدة.

الذكاء الاصطناعي والوظائف

من أكثر الأسئلة انتشارًا:

هل سيقضي الذكاء الاصطناعي على الوظائف؟

السؤال الأدق هو:

ما المهام التي يستطيع الذكاء الاصطناعي تنفيذها، وما المهام التي ستبقى بحاجة إلى الإنسان؟

الوظيفة الواحدة تتكون من مجموعة مهام.

بعضها متكرر.

وبعضها تحليلي.

وبعضها اجتماعي.

وبعضها يحتاج إلى حكم مهني.

وبعضها يحتاج إلى مسؤولية قانونية أو أخلاقية.

قد يتم أتمتة جزء من الوظيفة دون أن تختفي الوظيفة نفسها.

الوظائف الروتينية

المهام المتكررة والقابلة للوصف بقواعد واضحة تكون أكثر قابلية للأتمتة.

إدخال البيانات.

بعض أعمال التصنيف.

بعض عمليات إعداد التقارير.

بعض المهام الإدارية المتكررة.

لكن حتى هنا لا يعني ذلك أن كل هذه الوظائف ستختفي، لأن المؤسسات تحتاج إلى مراقبة الأنظمة وتصحيح الأخطاء والتعامل مع الحالات الاستثنائية.

الوظائف الإنسانية

هناك أعمال تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل البشري.

التفاوض.

القيادة.

العلاج والرعاية.

التدريس.

خدمة العملاء المعقدة.

حل النزاعات.

بناء العلاقات.

اتخاذ القرارات في ظروف غير واضحة.

هذه المجالات قد تستخدم الذكاء الاصطناعي، لكنها لا تختزل بسهولة إلى نظام آلي.

الموظف المستقبلي

الموظف المستقبلي لن يكون بالضرورة شخصًا يعرف كل شيء.

بل شخصًا يعرف كيف يتعلم.

ويعرف كيف يستخدم الأدوات.

ويعرف كيف يتحقق من المعلومات.

ويعرف كيف يتواصل.

ويعرف كيف يحل المشكلات.

ويستطيع الانتقال من أداة إلى أخرى عندما تتغير التكنولوجيا.

الإنسان الذي يخاف التكنولوجيا

الخوف من التكنولوجيا طبيعي عندما يشعر الإنسان أن أدوات جديدة يمكن أن تهدد عمله.

لكن الاستجابة الأكثر فائدة هي التعلم.

بدل السؤال:

"هل التكنولوجيا ستأخذ وظيفتي؟"

يمكن أن يصبح السؤال:

"كيف أتعلم استخدامها قبل أن تصبح معيارًا في سوق العمل؟"

بناء المهارات الرقمية

يمكن بناء المهارات على مستويات.

المستوى الأول هو الثقافة الرقمية.

استعمال الحاسوب.

الملفات.

البريد.

الإنترنت.

الأمان الأساسي.

ثم تأتي مهارات الإنتاجية.

Word.

Excel.

PowerPoint.

ثم تحليل البيانات.

ثم أدوات الأعمال.

ثم البرمجة حسب الحاجة.

ثم الذكاء الاصطناعي.

ليس المطلوب أن يصبح الجميع مبرمجين.

الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية في مجالات مثل تحليل البيانات، ودعم التدريب، وتصنيف المعلومات، والمساعدة في إعداد التقارير.

لكن استخدامه في قرارات التوظيف والتقييم يحتاج إلى حذر شديد.

فالخوارزمية يمكن أن تعكس تحيزات موجودة في البيانات.

ولا ينبغي أن يتحول النظام إلى صاحب القرار النهائي في مسائل تمس مستقبل الإنسان دون رقابة ومسؤولية بشرية واضحة.

التوظيف الرقمي

أصبح إرسال السيرة الذاتية إلكترونيًا أمرًا عاديًا.

وقد تستخدم المؤسسات أنظمة لتصفية عدد كبير من الطلبات.

وهذا يجعل صياغة السيرة الذاتية أكثر أهمية.

لكن يجب ألا تتحول السيرة الذاتية إلى مجموعة كلمات مفتاحية بلا مضمون.

المهارة الحقيقية يجب أن تكون موجودة.

الملف المهني الرقمي

يمكن للشخص أن يبني ملفًا مهنيًا يثبت قدراته.

مشروع Excel.

لوحة Power BI.

تحليل بيانات.

مشروع برمجي.

تقرير مهني.

دراسة حالة.

تصميم.

مشروع لوجستي.

هذه الأعمال يمكن أن تكون أكثر إقناعًا من مجرد القول:

"أجيد Excel."

المشاريع

المشروع المهني يثبت قدرة الإنسان على تحويل المعرفة إلى نتيجة.

إذا كان الشخص يتعلم تحليل البيانات، يمكنه إنشاء مشروع لتحليل بيانات مبيعات افتراضية.

إذا كان يتعلم اللوجستيك، يمكنه إنشاء لوحة لمتابعة المخزون.

إذا كان يتعلم الموارد البشرية، يمكنه بناء نموذج لمتابعة الغياب والتوظيف والتكوين.

إذا كان يتعلم الذكاء الاصطناعي، يمكنه بناء سير عمل يساعد على أتمتة مهمة متكررة.

التعلم من الصفر

يمكن لأي شخص أن يبدأ من الصفر، لكن يجب ألا يحاول تعلم كل شيء في وقت واحد.

المشكلة الشائعة هي الانتقال بين عشرات المجالات:

ذكاء اصطناعي.

برمجة.

تسويق.

لغات.

تداول.

تصميم.

إدارة.

لوجستيك.

ثم لا يصل إلى مستوى عملي في أي واحد منها.

الأفضل بناء مسار متدرج.

نموذج للتعلم الرقمي

يمكن أن يبدأ المتعلم بأساسيات الحاسوب.

ثم Excel.

ثم تحليل البيانات.

ثم Power BI.

ثم الذكاء الاصطناعي.

ثم الأتمتة.

ثم مشروع عملي.

هذا المسار لا يناسب الجميع، لكنه مثال على كيفية بناء المهارات فوق بعضها.

اللغة والذكاء الاصطناعي

اللغة أصبحت جزءًا من المهارات الرقمية.

العديد من المصادر التقنية والمهنية متاحة بالإنجليزية.

والفرنسية مهمة في عدد من البيئات المهنية بالمغرب.

لذلك فإن تعلم اللغات يمكن أن يضاعف الاستفادة من التكنولوجيا.

لكن لا يجب انتظار إتقان اللغة قبل بدء التعلم.

يمكن التعلم بالتوازي.

البحث عن المعلومات

في عصر الذكاء الاصطناعي أصبح السؤال ليس فقط:

"هل أستطيع العثور على معلومة؟"

بل:

"هل أستطيع معرفة ما إذا كانت المعلومة صحيحة؟"

هذه مهارة أساسية.

يجب مقارنة المصادر.

وفهم تاريخ المعلومة.

ومعرفة مصدرها.

والتمييز بين الرأي والحقيقة.

التفكير النقدي

الذكاء الاصطناعي يجعل التفكير النقدي أكثر أهمية وليس أقل أهمية.

إذا أصبح الحصول على النص سهلًا، تصبح قيمة الإنسان في قدرته على تقييم النص.

هل توجد أدلة؟

هل هناك خطأ منطقي؟

هل المعلومات حديثة؟

هل المصدر موثوق؟

هل النتيجة مبنية على البيانات؟

الأمن السيبراني

كلما زادت الرقمنة زادت الحاجة إلى حماية المعلومات.

كلمات المرور.

التحقق متعدد العوامل.

الحذر من الرسائل الاحتيالية.

حماية الملفات.

صلاحيات الوصول.

النسخ الاحتياطي.

التحديثات.

هذه ليست مسؤولية قسم التكنولوجيا وحده.

كل موظف يمثل جزءًا من منظومة الأمن.

الخصوصية

المعلومات الشخصية ليست مجرد بيانات عادية.

بيانات الموظفين والعملاء يجب التعامل معها بمسؤولية وفق القوانين والسياسات المعمول بها.

التحول الرقمي يجب ألا يعني جمع كل شيء دون ضرورة.

أخلاقيات الذكاء الاصطناعي

هناك أسئلة مهمة:

من المسؤول عن القرار؟

هل البيانات منحازة؟

هل النظام يحترم الخصوصية؟

هل يمكن تفسير القرار؟

هل يمكن الطعن فيه؟

هل توجد رقابة بشرية؟

هذه الأسئلة ستزداد أهميتها مع توسع استخدام الذكاء الاصطناعي.

الإدارة الرقمية

الإدارة العمومية يمكن أن تستفيد من الرقمنة في تبسيط الإجراءات وتحسين الوصول إلى الخدمات وتقليل بعض أشكال الانتظار والتكرار.

لكن نجاح الإدارة الرقمية لا يقاس بعدد المنصات.

يقاس بمدى تحسن الخدمة.

إذا اضطر المواطن إلى استخدام خمس منصات مختلفة لإجراء بسيط، فقد تكون المشكلة لم تُحل.

المواطن الرقمي

المواطن يحتاج أيضًا إلى مهارات رقمية.

الوصول إلى الخدمات.

فهم الوثائق.

حماية الحسابات.

التعامل مع المنصات.

معرفة الحقوق والواجبات.

كلما ارتفعت الثقافة الرقمية، أصبح الانتقال إلى الخدمات الرقمية أسهل.

المقاولة الرقمية

المقاولة الصغيرة يمكن أن تستفيد من التكنولوجيا حتى دون امتلاك ميزانية ضخمة.

إدارة العملاء.

الفوترة.

المخزون.

التسويق.

المواعيد.

التحليل.

خدمة العملاء.

يمكن أن تساعد الأدوات الرقمية في تنظيم هذه العمليات.

لكن التكنولوجيا يجب أن تخدم نموذج العمل، لا أن تصبح هدفًا بحد ذاتها.

التجارة الإلكترونية

التجارة الإلكترونية تغير طريقة الوصول إلى العملاء.

لكن نجاحها يحتاج إلى أكثر من إنشاء صفحة على الإنترنت.

هناك المنتج.

والسعر.

والتسويق.

والثقة.

والدفع.

والتوصيل.

وخدمة ما بعد البيع.

والإرجاع.

كلها عناصر متكاملة.

العمل عن بعد

التكنولوجيا سمحت لبعض الوظائف بالعمل عن بعد.

لكن العمل عن بعد يحتاج إلى الانضباط.

إدارة الوقت.

التواصل.

الأهداف.

الأدوات.

الأمن.

والقدرة على العمل باستقلالية.

ليس كل عمل مناسبًا للعمل عن بعد.

الاقتصاد الحر والعمل بالمشاريع

الاقتصاد الرقمي ساعد على انتشار أشكال من العمل تعتمد على المشاريع والخدمات المستقلة.

قد يعمل الشخص مع أكثر من عميل.

لكن الاستقلالية لا تعني غياب المخاطر.

الدخل قد يكون غير مستقر.

ويحتاج الشخص إلى التسويق لنفسه وإدارة وقته وماله وعلاقاته مع العملاء.

العلامة المهنية الشخصية

في البيئة الرقمية أصبح حضور الإنسان المهني أكثر أهمية.

لكن العلامة الشخصية ليست نشر صور يومية فقط.

هي السمعة المهنية.

المعرفة.

المشاريع.

طريقة التواصل.

الالتزام.

جودة العمل.

الشخص الذي يريد بناء سمعة قوية يجب أن يقدم قيمة حقيقية.

الشهرة والاقتصاد الرقمي

يمكن للإنترنت أن يمنح بعض الأشخاص شهرة واسعة.

لكن الشهرة ليست بالضرورة نجاحًا اقتصاديًا.

يمكن أن يكون الإنسان مشهورًا دون دخل مستقر.

ويمكن أن يكون شخص آخر غير مشهور جماهيريًا لكنه يمتلك مهارة مطلوبة ودخلًا جيدًا.

الأفضل عدم الخلط بين الشهرة والقيمة.

صناعة المحتوى

المحتوى يمكن أن يصبح نشاطًا اقتصاديًا عندما يجذب جمهورًا أو يقدم خدمة أو يفتح فرصًا تجارية.

لكن صناعة المحتوى تحتاج إلى:

فكرة.

جودة.

استمرارية.

فهم الجمهور.

توزيع.

تحليل.

والقدرة على التطور.

الاقتصاد القائم على المعرفة

كلما ارتفعت قيمة المعرفة داخل الاقتصاد، أصبحت الجامعات والبحث العلمي والمهارات الرقمية أكثر أهمية.

لكن المعرفة يجب أن تنتقل إلى السوق.

المعلومة التي لا تتحول إلى منتج أو خدمة أو قرار أو ابتكار قد تبقى محدودة الأثر الاقتصادي.

الابتكار الرقمي

الابتكار الرقمي يمكن أن يبدأ من مشكلة بسيطة.

مؤسسة لديها صعوبة في متابعة المخزون.

يمكن تطوير نظام.

مؤسسة لديها مشكلة في مواعيد الصيانة.

يمكن بناء نظام تنبيه.

إدارة لديها عدد كبير من الملفات.

يمكن إنشاء نظام تصنيف وتتبع.

الفكرة ليست استخدام الذكاء الاصطناعي لمجرد استخدامه.

الفكرة هي حل مشكلة.

المهارة المركبة

من أهم الاتجاهات المستقبلية ظهور قيمة كبيرة للمهارات المركبة.

شخص يفهم اللوجستيك والبيانات.

شخص يفهم الموارد البشرية وتحليل البيانات.

شخص يفهم البيئة ونظم المعلومات الجغرافية.

شخص يفهم المالية والذكاء الاصطناعي.

شخص يفهم التسويق وتحليل البيانات.

هذا الدمج يمكن أن يعطي ميزة تنافسية قوية.

التخصص أم تعدد المهارات؟

التخصص ضروري.

لكن التخصص وحده قد لا يكون كافيًا.

والتعدد دون عمق قد يجعل الشخص سطحيًا.

الحل هو بناء شكل يشبه حرف T.

عمق قوي في مجال رئيسي.

ومعرفة واسعة في مجالات مساندة.

بناء المسار المهني الرقمي

يمكن للشخص أن يختار مجالًا رئيسيًا.

ثم يضيف مهارات داعمة.

ثم يطبقها في مشاريع.

ثم يوثق النتائج.

ثم يبني ملفًا مهنيًا.

ثم يبحث عن فرص.

بهذه الطريقة تتحول المعرفة إلى قدرة قابلة للإثبات.

المؤسسات التعليمية

يجب ألا تكتفي المؤسسات التعليمية بتعليم استعمال التكنولوجيا.

يجب أن تعلم الطالب كيف يفكر.

كيف يبحث.

كيف يتحقق.

كيف يحلل.

كيف يعمل مع الآخرين.

كيف يستخدم الأدوات.

هذه المهارات أكثر استدامة من حفظ برنامج واحد.

المعلم في عصر الذكاء الاصطناعي

دور المعلم لن يختفي بسبب توفر المعلومات.

بل يمكن أن يصبح أكثر أهمية في التوجيه والتفسير وبناء التفكير النقدي.

المشكلة ليست أن الطالب يستطيع الحصول على جواب.

المشكلة هي هل يستطيع معرفة ما إذا كان الجواب صحيحًا؟

الجامعة في العصر الرقمي

الجامعة مطالبة بتقوية العلاقة بين المعرفة والتطبيق.

يمكن أن تشمل المشاريع الجامعية بيانات حقيقية أو شبه حقيقية.

ويمكن تعزيز التدريب.

ويمكن تشجيع المشاريع المشتركة بين التخصصات.

المهندس والاقتصادي والمبرمج والمتخصص في البيئة يمكن أن يعملوا معًا على مشروع واحد.

المقاولة والتعليم

المقاولة تستطيع أيضًا المساهمة في بناء المهارات من خلال التدريب والتأطير والمشاريع.

وبذلك لا يبقى الطالب منفصلًا عن الواقع الاقتصادي.

إعادة التأهيل

لن تكون الشهادة الأولى كافية بالضرورة لمسار مهني كامل.

قد يحتاج الإنسان إلى إعادة تأهيل.

قد ينتقل من الإدارة إلى تحليل البيانات.

أو من اللوجستيك إلى إدارة سلسلة التوريد.

أو من تخصص تقني إلى إدارة المشاريع.

أو يضيف الذكاء الاصطناعي إلى مهنته الأصلية.

هذه القدرة على إعادة بناء المسار ستكون مهمة.

الخوف من فقدان الوظيفة

قد يشعر الموظف أن إدخال نظام جديد يهدد منصبه.

الإدارة المسؤولة لا ينبغي أن تتعامل مع هذا الخوف بالإهمال.

يمكنها الاستثمار في إعادة التدريب.

إذا تغيرت المهمة، يتغير تكوين الموظف.

بهذه الطريقة يمكن أن تصبح التكنولوجيا أداة لتطوير الإنسان بدل أن تكون مجرد وسيلة لاستبداله.

إدارة التغيير

التحول الرقمي يغير العادات.

وهذا قد يولد مقاومة.

بعض الموظفين يخافون.

بعضهم لا يفهم الهدف.

بعضهم يفضل النظام القديم.

بعضهم يملك مهارات غير كافية.

لهذا يحتاج التغيير إلى شرح وتكوين ومتابعة ومشاركة.

الفشل في التحول الرقمي

يمكن أن يفشل المشروع الرقمي بسبب:

ضعف التخطيط.

غياب المستخدمين عن التصميم.

اختيار نظام لا يناسب الحاجة.

بيانات سيئة.

عدم تدريب الموظفين.

غياب الدعم الإداري.

ضعف الأمن.

التوقعات غير الواقعية.

ولهذا فإن شراء التكنولوجيا ليس الخطوة الأولى دائمًا.

التكنولوجيا والعدالة

التحول الرقمي يمكن أن يسهل الوصول إلى الخدمات، لكنه يمكن أيضًا أن يخلق فجوة إذا لم يمتلك بعض الأشخاص المهارات أو الوسائل اللازمة.

ولهذا يجب أن ترافق الرقمنة سياسات للإدماج الرقمي.

الفجوة الرقمية

قد تختلف القدرة على استخدام التكنولوجيا حسب العمر والتعليم والدخل والموقع والبيئة الأسرية.

لذلك فإن بناء مجتمع رقمي لا يعني فقط توفير الإنترنت.

بل يعني بناء قدرة حقيقية على استخدامه.

مستقبل سوق العمل

سوق العمل في المستقبل سيكون أكثر اعتمادًا على المهارات.

قد تقل أهمية بعض المهام الروتينية.

وقد ترتفع قيمة التحليل.

والتكنولوجيا.

والإبداع.

والتواصل.

والقيادة.

والقدرة على التعلم.

الوظائف التي ستظهر

لا يمكن تحديد قائمة نهائية للوظائف المستقبلية، لأن الاقتصاد يخلق وظائف جديدة باستمرار.

لكن من المتوقع أن تزداد أهمية مجالات مرتبطة بالبيانات والبرمجيات والأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي والأتمتة والتحول الرقمي، إلى جانب وظائف بشرية تقليدية تتغير أدواتها.

الإنسان ليس آلة

أكبر خطأ في الحديث عن المستقبل هو اختزال الإنسان في الإنتاجية فقط.

الإنسان لديه أسرة.

وصحة.

وعلاقات.

وقيم.

وحاجات اجتماعية.

وكرامة.

ولهذا يجب ألا يتحول التحول الرقمي إلى سباق لإجبار الإنسان على العمل بسرعة أكبر دون تحسين جودة الحياة.

التكنولوجيا ووقت الإنسان

من المفترض أن تساعد التكنولوجيا على توفير الوقت.

لكنها يمكن أن تفعل العكس إذا أصبح الإنسان متصلًا طوال الوقت.

الرسائل المستمرة.

والإشعارات.

والاجتماعات الإلكترونية.

وتعدد التطبيقات.

يمكن أن تستهلك الانتباه.

لذلك يحتاج الإنسان الرقمي إلى إدارة الانتباه مثلما يدير وقته.

الهاتف والحاسوب

الهاتف ممتاز للتواصل والوصول السريع للمعلومات.

لكن الحاسوب غالبًا أكثر ملاءمة للعمل الطويل والتحليل وإنشاء الملفات وإدارة البيانات.

الإنسان الذي يريد تطوير مهارات مهنية رقمية يجب ألا يكتفي بالهاتف.

يحتاج إلى بيئة عمل حقيقية على الحاسوب.

التركيز

التعلم الرقمي يحتاج إلى تركيز.

لا يمكن تعلم Excelوتحليل البيانات واللغات والذكاء الاصطناعي في وقت واحد دون نظام.

يمكن تخصيص وقت محدد لكل مهارة.

ثم ممارسة.

ثم مراجعة.

ثم مشروع.

التعلم بالممارسة

أقوى طريقة لتثبيت المهارة هي استخدامها.

تعلم Excelثم أنشئ جدول مخزون.

تعلم Power BIثم أنشئ لوحة قيادة.

تعلم الذكاء الاصطناعي ثم استخدمه في مشروع.

تعلم الفرنسية ثم اكتب رسالة مهنية.

تعلم الإنجليزية ثم اقرأ وثيقة تقنية.

المعرفة التي لا تستخدم تضعف.

الخطأ

في التكنولوجيا، الخطأ جزء من التعلم.

قد تفشل المعادلة.

قد يخرج التقرير خاطئًا.

قد لا يعمل الكود.

قد يعطي الذكاء الاصطناعي نتيجة غير دقيقة.

المهم هو القدرة على اكتشاف الخطأ وتصحيحه.

المهارة الحقيقية

المهارة ليست أن تعرف اسم الأداة.

بل أن تستطيع استخدامها لحل مشكلة.

الشخص الذي يعرف Excelلكنه لا يستطيع تنظيم بيانات حقيقية ما زال في مرحلة التعلم.

والشخص الذي يعرف اسم Power BIلكنه لا يستطيع بناء مؤشر مفهوم ما زال في مرحلة البداية.

والشخص الذي يعرف الذكاء الاصطناعي لكنه ينسخ كل جواب دون تحقق لا يستخدمه استخدامًا مهنيًا.

نموذج عملي للموظف المغربي

يمكن للموظف أن يبني مسارًا تدريجيًا:

فهم وظيفته جيدًا.

تعلم أدوات الحاسوب.

تعلم Excel.

تنظيم البيانات.

تعلم التحليل.

إضافة لغة مهنية.

تعلم استخدام الذكاء الاصطناعي.

أتمتة بعض المهام.

توثيق النتائج.

ثم تطوير نفسه نحو مسؤوليات أكبر.

هذا المسار لا يتطلب أن يصبح الموظف خبيرًا في التكنولوجيا كلها.

بل أن يجعل التكنولوجيا جزءًا من كفاءته المهنية.

نموذج عملي للباحث عن العمل

الشخص الذي يبحث عن وظيفة يمكنه بناء مشروع صغير مرتبط بالوظيفة المستهدفة.

إذا كان يريد العمل في المخزون، يمكنه بناء نموذج متابعة المخزون.

إذا كان يريد العمل في الموارد البشرية، يمكنه بناء جدول لتتبع الموظفين والتكوين.

إذا كان يريد العمل في الإدارة، يمكنه إنشاء نظام بسيط لتتبع الملفات.

إذا كان يريد تحليل البيانات، يمكنه إنشاء مشروع تحليلي.

ثم يضع المشروع ضمن ملفه المهني.

مستقبل الموارد البشرية

الموارد البشرية نفسها ستصبح أكثر اعتمادًا على البيانات.

سيصبح من الممكن تحليل الغياب.

والدوران الوظيفي.

والتكوين.

والتوظيف.

والأداء.

لكن الأرقام لا تلغي الإنسان.

قد يخبرنا المؤشر أن نسبة الغياب ارتفعت.

لكن الإدارة تحتاج إلى معرفة السبب.

مدير المستقبل

مدير المستقبل ليس الشخص الذي يعطي أكبر عدد من الأوامر.

بل الشخص الذي يستطيع بناء نظام يعمل.

يحدد الهدف.

يوزع المسؤوليات.

يقيس الأداء.

يستمع للموظفين.

يحل المشكلات.

يستخدم البيانات.

ويطور الأشخاص.

القيادة في العصر الرقمي

القيادة أصبحت تحتاج إلى الجمع بين المعرفة الإنسانية والتكنولوجيا.

القائد يحتاج إلى فهم البيانات.

لكن يحتاج أيضًا إلى فهم الأشخاص.

ويحتاج إلى اتخاذ القرار في ظروف عدم اليقين.

القرار البشري

حتى في عصر الذكاء الاصطناعي، يجب تحديد المسؤولية.

إذا أعطى النظام توصية خاطئة، من يتحمل المسؤولية؟

إذا رفضت خوارزمية شخصًا في التوظيف، هل يمكن مراجعة القرار؟

إذا كانت البيانات منحازة، كيف يتم اكتشاف ذلك؟

هذه الأسئلة ليست تقنية فقط.

إنها أسئلة قانونية وأخلاقية ومؤسساتية.

المستقبل ليس محددًا مسبقًا

التكنولوجيا لا تحدد المستقبل وحدها.

السياسات.

والتعليم.

والاستثمار.

والقوانين.

والثقافة.

والاختيارات الفردية.

كلها تشارك في تحديد المستقبل.

ولهذا يستطيع المغرب أن يختار كيف يستفيد من التكنولوجيا بما يتناسب مع حاجاته.

رؤية للمغرب الرقمي

يمكن بناء اقتصاد أكثر قدرة على المنافسة من خلال الاستثمار في الإنسان.

تعليم أفضل.

تكوين عملي.

بنية رقمية.

بيانات موثوقة.

مقاولات مبتكرة.

إدارة رقمية.

بحث علمي.

أمن سيبراني.

ذكاء اصطناعي مسؤول.

وشراكات بين الدولة والجامعة والمقاولة.

الخلاصة

التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ليسا موضوعًا تقنيًا فقط.

إنهما موضوعان مرتبطان بمستقبل الإنسان.

طريقة تعلمه.

وطريقة عمله.

وطريقة كسبه للدخل.

وطريقة إدارة المؤسسة.

وطريقة تقديم الدولة للخدمات.

وطريقة تنافس الاقتصاد.

ولهذا فإن السؤال الحقيقي ليس:

هل نستخدم التكنولوجيا أم لا؟

فهذا السؤال انتهى تقريبًا.

السؤال الحقيقي هو:

كيف نستخدم التكنولوجيا بطريقة تزيد قيمة الإنسان ولا تقلل من قدرته؟

كيف نجعل الموظف أكثر إنتاجية دون تحويله إلى آلة؟

كيف نجعل الإدارة أكثر سرعة دون فقدان العدالة؟

كيف نجعل المقاولة أكثر تنافسية دون إهمال الإنسان؟

كيف نستخدم الذكاء الاصطناعي دون فقدان التفكير النقدي؟

كيف نعلم الشباب مهارات تمنحهم قدرة على التكيف مع وظائف لم تكن موجودة بعد؟

هذه الأسئلة هي جوهر المرحلة القادمة.

إن الإنسان الذي يتعلم الحاسوب لا يصبح بالضرورة ناجحًا.

والإنسان الذي يتعلم الذكاء الاصطناعي لا يصبح بالضرورة غنيًا.

والإنسان الذي يمتلك شهادات كثيرة لا يصبح بالضرورة مطلوبًا.

لكن الإنسان الذي يجمع بين المعرفة والمهارة والتطبيق والأخلاق والقدرة على التعلم يستطيع أن يرفع فرصه بصورة كبيرة.

وهنا تظهر قاعدة أساسية للمستقبل:

لا تحاول أن تنافس الآلة في الأشياء التي تتفوق فيها الآلة، ولا تتخلَّ عن الأشياء التي تجعل الإنسان ذا قيمة.

تعلم استخدام التكنولوجيا.

افهم البيانات.

استعمل الذكاء الاصطناعي.

لكن حافظ على التفكير.

وتعلم التواصل.

وابنِ الخبرة.

وتحمل المسؤولية.

وطور قدرتك على حل المشكلات.

فالمستقبل لن يكون للإنسان الذي يعرف التكنولوجيا فقط، ولا للإنسان الذي يرفضها، وإنما للإنسان القادر على العمل معها بوعي.

ومن هنا ينتقل الكتاب إلى سؤال أكثر عمقًا: إذا كان الاقتصاد والإدارة والمقاولة وسوق العمل والتعليم تتغير جميعها، فكيف يمكن بناء مجتمع مغربي متوازن، يقلل الفوارق، ويقوي الأسرة، ويحسن جودة الحياة، ويمنح الإنسان فرصة حقيقية للتقدم؟

ذلك يقود إلى الفصل العاشر حول **التنمية الاجتماعية وجودة الحياة والأسرة والشباب وبناء مجتمع متوازن في المغرب**.

الفصل العاشر

التنمية الاجتماعية وجودة الحياة والأسرة والشباب وبناء مجتمع مغربي متوازن

مدخل

لا يمكن اختزال التنمية البشرية في ارتفاع الدخل أو الحصول على وظيفة أو امتلاك شهادة جامعية. فالإنسان قد يمتلك دخلًا جيدًا لكنه يعيش في توتر دائم، وقد يحصل على شهادة لكنه لا يجد طريقًا مهنيًا مناسبًا، وقد يملك التكنولوجيا لكنه يعاني من العزلة، وقد يعيش داخل أسرة لكنه يشعر بعدم الفهم والدعم.

لهذا فإن التنمية الحقيقية هي عملية متكاملة تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أن يعيش حياة كريمة وآمنة ومنتجة، وأن يشارك في المجتمع، وأن يطور قدراته، وأن يبني علاقات صحية، وأن يحصل على فرص عادلة نسبيًا للتعليم والعمل والخدمات.

وفي المغرب، ترتبط التنمية الاجتماعية بمجموعة واسعة من القضايا: الأسرة، والشباب، والتعليم، والصحة، والسكن، والعمل، والحماية الاجتماعية، والمجال القروي، والمدن، والهجرة، والثقافة، والرياضة، والتحول الرقمي، والفوارق الاجتماعية والمجالية.

وهذه المجالات ليست منفصلة.

فالطفل الذي ينشأ في بيئة أسرية مستقرة تكون لديه ظروف مختلفة للتعلم.

والشاب الذي يحصل على تعليم جيد وتكوين عملي تكون فرص اندماجه المهني أكبر.

والعامل الذي يتمتع بظروف عمل مناسبة يستطيع غالبًا أن يوازن بصورة أفضل بين حياته المهنية والأسرية.

والمواطن الذي يحصل على خدمات عمومية جيدة تكون علاقته بالمؤسسات أكثر إيجابية.

وهكذا تتشكل التنمية الاجتماعية من مجموعة من العلاقات المتشابكة.

مفهوم التنمية الاجتماعية

التنمية الاجتماعية هي عملية تحسين ظروف حياة الناس وقدرتهم على المشاركة والاستفادة من الفرص والخدمات والموارد.

ولا تعني فقط تقديم المساعدات.

فالمساعدة قد تعالج مشكلة مؤقتة، بينما التنمية تهدف إلى بناء قدرة مستمرة.

إذا كان شخص عاطلًا، فقد يحصل على دعم مالي مؤقت، لكن الحل الأعمق قد يكون تكوينه وربطه بفرصة عمل أو مساعدته على إنشاء نشاط اقتصادي قابل للاستمرار.

وإذا كان الطفل يعاني من ضعف دراسي، فقد يحتاج إلى دعم مباشر، لكنه يحتاج أيضًا إلى مدرسة جيدة وأسرة داعمة وبيئة تعليمية مناسبة.

جودة الحياة

جودة الحياة مفهوم أوسع من الدخل.

يمكن أن تشمل:

الأمن.

الصحة.

التعليم.

السكن.

العمل.

العلاقات الاجتماعية.

البيئة.

الوقت.

الترفيه.

الثقافة.

القدرة على الوصول إلى الخدمات.

والشعور بالاستقرار.

ولهذا فإن قياس التنمية يحتاج إلى النظر إلى أكثر من مؤشر واحد.

المال وجودة الحياة

المال مهم جدًا.

فالدخل يسمح للإنسان بتلبية حاجاته الأساسية، والسكن، والغذاء، والتعليم، والنقل، وغيرها.

لكن العلاقة ليست خطية دائمًا.

بعد توفير الحاجات الأساسية، تصبح عوامل أخرى أكثر أهمية في جودة الحياة، مثل الأمان والصحة والعلاقات والاستقرار النفسي والاجتماعي.

لهذا فإن التنمية لا ينبغي أن تتحول إلى سباق دائم وراء المال فقط.

الأسرة المغربية

الأسرة مؤسسة اجتماعية مركزية.

داخلها يتعلم الطفل اللغة والقيم والعادات وطريقة التعامل مع الآخرين.

وتؤثر الأسرة في اختيارات التعليم والعمل والزواج والهجرة والعلاقات الاجتماعية.

لكن الأسرة المغربية تغيرت أيضًا مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية.

المدينة توسعت.

المرأة أصبحت أكثر حضورًا في التعليم والعمل.

الهجرة أثرت على بعض الأسر.

التكنولوجيا غيرت طريقة التواصل.

والأجيال الجديدة لديها تطلعات مختلفة.

تغير العلاقات بين الأجيال

قد تختلف نظرة الأبناء عن الآباء في:

العمل.

الزواج.

الهجرة.

التخصص الدراسي.

استعمال التكنولوجيا.

الاستقلال الشخصي.

اختيار نمط الحياة.

هذه الاختلافات ليست بالضرورة دليلًا على فساد أحد الطرفين.

هي جزء من تغير المجتمع.

المشكلة تبدأ عندما يتحول الاختلاف إلى صراع دائم.

الحوار داخل الأسرة

الأسرة القوية ليست الأسرة التي لا توجد فيها مشاكل.

بل الأسرة التي تستطيع التعامل مع المشاكل بالحوار والاحترام.

يحتاج الوالدان إلى الاستماع.

ويحتاج الأبناء إلى احترام الأسرة.

وتحتاج الخلافات إلى حلول بدل الإهانة أو العنف أو القطيعة.

التربية

التربية ليست فقط تعليم الطفل كيف ينجح في المدرسة.

إنها بناء شخصيته.

تعليمه المسؤولية.

والاحترام.

والصدق.

والعمل.

والاعتماد على النفس.

والقدرة على الاعتذار.

والقدرة على تحمل النتائج.

والتعامل مع الفشل.

والتمييز بين الخطأ والصواب.

التربية المالية

من المهارات التي يحتاجها الطفل والشاب فهم المال.

ما معنى الدخل؟

ما معنى المصروف؟

ما الفرق بين الحاجة والرغبة؟

كيف يدخر؟

لماذا يجب تجنب الديون غير الضرورية؟

كيف يخطط؟

هذه المعرفة يمكن أن تمنع كثيرًا من المشكلات المستقبلية.

الشباب

الشباب ليسوا مجرد فئة عمرية.

إنهم مرحلة بناء المستقبل المهني والاجتماعي.

في هذه المرحلة تتشكل قرارات مهمة:

الدراسة.

العمل.

التخصص.

الهجرة.

الزواج.

الاستقلال المالي.

العلاقات.

لهذا فإن دعم الشباب يعني الاستثمار في مستقبل المجتمع.

مشكلة الحيرة

قد يشعر الشاب بأنه يجب أن ينجح بسرعة.

يرى شخصًا أصبح مشهورًا.

وشخصًا حصل على وظيفة.

وشخصًا سافر.

وشخصًا اشترى سيارة.

وشخصًا بدأ مشروعًا.

فيعتقد أنه متأخر.

لكن مقارنة الحياة الواقعية بالصور المنشورة على الإنترنت تؤدي إلى تصور غير دقيق.

وسائل التواصل الاجتماعي

وسائل التواصل يمكن أن تكون أداة للتعلم والتسويق وبناء العلاقات والوصول إلى الفرص.

لكنها يمكن أيضًا أن تتحول إلى مصدر للتشتت والمقارنة والضغط.

المشكلة ليست في التكنولوجيا نفسها.

بل في طريقة استخدامها.

اقتصاد الانتباه

تتنافس المنصات الرقمية على انتباه الإنسان.

كلما بقي المستخدم مدة أطول، زادت قيمة بعض المنصات اقتصاديًا.

لذلك يجب أن يكون الإنسان واعيًا.

ليس كل إشعار مهمًا.

وليس كل فيديو يستحق المشاهدة.

وليس كل نقاش يستحق الدخول فيه.

الشهرة

الشهرة يمكن أن تفتح أبوابًا، لكنها ليست معيارًا وحيدًا للنجاح.

يمكن أن يصبح الإنسان مشهورًا بسبب محتوى سريع الانتشار، ثم تختفي الشهرة.

بينما يمكن لشخص آخر أن يبني خبرة مهنية على مدى عشر سنوات دون شهرة جماهيرية ويحقق استقرارًا قويًا.

القيمة ليست دائمًا مرئية.

العلاقات الاجتماعية

الإنسان يحتاج إلى الآخرين.

العائلة.

الأصدقاء.

الزملاء.

الجيران.

المجتمع.

لكن ليس كل علاقة يجب أن تستمر.

العلاقة الصحية تقوم على الاحترام والثقة والحدود.

الحدود الشخصية

من حق الإنسان أن يقول "لا "عندما يكون الطلب غير مناسب.

ومن حقه أن يحمي وقته.

ومن حقه أن يبتعد عن العلاقات التي تقوم باستمرار على الاستغلال أو الإهانة أو التهديد.

لكن وضع الحدود لا يعني القسوة.

يمكن للإنسان أن يكون محترمًا وحازمًا في الوقت نفسه.

الصداقة

الصديق الحقيقي ليس بالضرورة الشخص الذي يوافقك في كل شيء.

قد يكون الشخص الذي ينبهك إلى خطئك.

ويحترمك.

ولا يستغل ضعفك.

ولا يفرح بفشلك.

والعلاقات الجيدة تحتاج إلى تبادل وليس إلى مصلحة من طرف واحد.

المجتمع

المجتمع لا يتكون فقط من المؤسسات.

يتكون أيضًا من السلوك اليومي للأفراد.

احترام القانون.

احترام الآخرين.

المحافظة على النظافة.

احترام الوقت.

مساعدة الضعيف.

الإبلاغ عن المخاطر.

الالتزام بالعمل.

كل هذه السلوكيات تؤثر في جودة المجتمع.

الثقة الاجتماعية

المجتمع الذي ترتفع فيه الثقة يصبح أكثر قدرة على التعاون.

عندما يثق الناس في بعضهم وفي المؤسسات، تقل الحاجة إلى التعقيد والرقابة المفرطة.

لكن الثقة لا تُطلب بالكلام.

تبنى بالأفعال المتكررة.

القانون

احترام القانون لا يعني فقط الخوف من العقوبة.

بل يعني فهم أن القانون يضع قواعد تسمح للناس بالعيش والعمل معًا.

عندما يعتقد كل شخص أن القاعدة لا تنطبق إلا على الآخرين، يصبح المجتمع أكثر فوضى.

المسؤولية الفردية

الدولة مسؤولة عن السياسات والخدمات.

لكن الفرد مسؤول أيضًا عن قراراته.

لا يمكن للدولة أن تتعلم بدل الطالب.

ولا أن تعمل بدل الموظف.

ولا أن تدير ميزانية كل أسرة.

ولا أن تختار التخصص لكل شخص.

التنمية مسؤولية مشتركة.

الفقر

الفقر ليس مجرد نقص في المال.

قد يكون مرتبطًا بضعف التعليم، والعمل غير المستقر، والسكن، والوصول إلى الخدمات، والموقع الجغرافي، والظروف الأسرية.

ولهذا فإن محاربة الفقر تحتاج إلى حلول متعددة.

الحماية الاجتماعية

الحماية الاجتماعية تساعد الإنسان على مواجهة بعض المخاطر التي قد تهدد استقراره.

المرض.

العجز.

الشيخوخة.

فقدان الدخل.

والحاجات الأسرية المختلفة.

لكن الحماية الاجتماعية لا ينبغي أن تكون بديلًا عن خلق فرص اقتصادية منتجة.

الأفضل أن تجمع التنمية بين الحماية والتمكين.

العمل والحماية الاجتماعية

العمل لا يوفر الدخل فقط.

يمكن أن يمنح الإنسان:

الخبرة.

الاستقلال.

العلاقات.

الشعور بالإنجاز.

والاندماج الاجتماعي.

لهذا فإن البطالة لها آثار اقتصادية واجتماعية ونفسية في الوقت نفسه.

البطالة الطويلة

عندما تستمر البطالة فترة طويلة، قد يفقد الشخص جزءًا من ثقته بنفسه أو يبتعد عن سوق العمل.

لهذا فإن البرامج التي تساعد الباحث عن العمل على الحفاظ على المهارات واكتساب خبرة عملية يمكن أن تكون مهمة.

أول وظيفة

أول وظيفة ليست مجرد راتب.

إنها مدرسة.

يتعلم فيها الشخص:

الانضباط.

الوقت.

المسؤولية.

التواصل.

العمل الجماعي.

التعامل مع المدير.

التعامل مع العميل.

حل المشاكل.

لذلك لا يجب احتقار البداية المتواضعة إذا كانت تمنح خبرة حقيقية.

العمل والكرامة

العمل ليس فقط وسيلة للحصول على المال.

إنه أيضًا وسيلة للمشاركة والإنتاج والشعور بالقيمة.

لكن كرامة العامل تتطلب بيئة تحترمه وتحمي حقوقه الأساسية.

الأسرة والعمل

التوازن بين العمل والأسرة من تحديات الحياة الحديثة.

العمل لساعات طويلة قد يزيد الدخل في بعض الحالات، لكنه يمكن أن يؤثر في الأسرة والصحة والراحة.

وفي المقابل، عدم العمل أو ضعف الدخل يمكن أن يولد ضغطًا أسريًا.

لذلك يجب البحث عن توازن واقعي.

الزواج والأسرة

الزواج قرار اجتماعي وشخصي واقتصادي.

ولا ينبغي اختزاله في المال وحده.

لكن الاستقرار المالي مهم.

والنضج مهم.

والتوافق في القيم والتوقعات مهم.

والقدرة على الحوار مهمة.

والاحترام المتبادل أساسي.

الاختيار المسؤول

قبل بناء أسرة، يحتاج الإنسان إلى التفكير في قدرته على تحمل المسؤولية.

هل يستطيع إدارة المال؟

هل يستطيع الحوار؟

هل يستطيع التحكم في غضبه؟

هل يستطيع احترام الطرف الآخر؟

هل لديه استعداد للتعلم والتكيف؟

هذه الأسئلة أكثر أهمية من المظاهر.

السكن

السكن عنصر أساسي في جودة الحياة.

الموقع.

النقل.

الأمان.

الماء.

الكهرباء.

الخدمات.

المدرسة.

العمل.

كلها تؤثر في اختيار السكن.

المدن

المدن توفر فرصًا كبيرة للتعليم والعمل والخدمات، لكنها تواجه أيضًا مشاكل مثل:

الاكتظاظ.

النقل.

ارتفاع تكاليف السكن.

التلوث.

الضغط على الخدمات.

لهذا تحتاج المدن إلى تخطيط طويل المدى.

العالم القروي

التنمية القروية ضرورية لتحقيق توازن مجالي.

الوصول إلى التعليم والصحة والنقل والإنترنت والماء والفرص الاقتصادية يمكن أن يؤثر في قدرة السكان على البقاء والاستقرار.

الهجرة الداخلية

قد ينتقل الإنسان من قرية إلى مدينة بحثًا عن الدراسة أو العمل.

هذه الحركة يمكن أن تساعد الفرد، لكنها قد تزيد الضغط على المدن إذا لم يواكبها التخطيط.

الهجرة الدولية

الهجرة إلى الخارج يمكن أن توفر فرصًا اقتصادية ومعرفية.

لكنها قد تؤدي أيضًا إلى فقدان بعض الكفاءات إذا لم يستطع الاقتصاد المحلي توفير فرص مناسبة.

ولهذا فإن الاستفادة من المغاربة المقيمين بالخارج يمكن أن تشمل الاستثمار ونقل المعرفة والشراكات وليس فقط التحويلات المالية.

الكفاءات المغربية في الخارج

يمكن أن يمثل المغاربة في الخارج مصدرًا للخبرة والعلاقات الدولية والاستثمار.

إن بناء جسور مع هذه الكفاءات يمكن أن يساعد في نقل المعرفة والتكنولوجيا والخبرة.

الصحة وجودة الحياة

لا يمكن للإنسان أن يستفيد من التعليم والعمل إذا كانت صحته متدهورة.

الصحة ليست فقط علاج المرض.

تشمل الوقاية.

والتوعية.

والغذاء.

والنشاط البدني.

والنوم.

والبيئة الصحية.

الصحة النفسية والاجتماعية

الضغط المستمر يمكن أن يؤثر في التركيز والعلاقات والأداء.

ولهذا فإن الحديث عن التنمية البشرية يجب ألا يهمل الجانب النفسي والاجتماعي.

الإنسان ليس آلة إنتاج.

ويحتاج أحيانًا إلى الراحة والدعم والمساعدة المتخصصة عندما تكون المشكلة أكبر من قدرته على التعامل معها وحده.

الرياضة

الرياضة ليست ترفًا فقط.

يمكن أن تساعد في بناء الانضباط والصحة والتواصل.

كما يمكن أن تصبح مجالًا اقتصاديًا من خلال التدريب والمنشآت والتنظيم والإعلام والخدمات.

الثقافة

الثقافة تساعد المجتمع على فهم نفسه.

الكتاب.

المسرح.

الموسيقى.

الفنون.

التراث.

السينما.

كلها يمكن أن تكون أدوات للتعبير والتعليم وبناء الهوية الثقافية.

القراءة

القراءة توسع قدرة الإنسان على التفكير.

لكن المهم ليس عدد الكتب فقط.

بل القدرة على الفهم والمناقشة والتطبيق.

يمكن للإنسان أن يقرأ كتابًا واحدًا ويغير طريقة تفكيره، بينما يقرأ آخر عشرات الكتب دون أثر حقيقي.

التفكير النقدي في المجتمع

المجتمع يحتاج إلى أشخاص قادرين على السؤال.

لماذا؟

ما الدليل؟

من أين جاءت المعلومة؟

هل هناك تفسير آخر؟

هذا لا يعني رفض كل شيء.

بل يعني عدم قبول كل شيء دون تفكير.

الأخبار والمعلومات

الإنترنت جعل انتشار المعلومة سريعًا.

لكن السرعة لا تعني الصحة.

قد تنتشر إشاعة أسرع من الحقيقة.

ولهذا يحتاج المواطن إلى التحقق قبل النشر.

المسؤولية الرقمية

المواطن الرقمي مسؤول عن ما ينشره.

التشهير.

الإهانة.

نشر المعلومات الخاصة.

الأخبار الكاذبة.

الاحتيال.

كلها يمكن أن تؤدي إلى أضرار اجتماعية وقانونية.

الأطفال والإنترنت

الأطفال يحتاجون إلى حماية وتوجيه في العالم الرقمي.

لا يكفي منعهم دائمًا.

يجب تعليمهم:

الخصوصية.

الحذر.

اختيار المحتوى.

التعامل مع الغرباء.

الإبلاغ عن المشاكل.

والتوازن بين الشاشة والحياة الواقعية.

التعليم المنزلي

الأسرة شريك أساسي في التعليم.

لا يمكن للمدرسة وحدها أن تبني شخصية الطفل.

البيت يجب أن يوفر بيئة تساعد على التعلم.

تنظيم الوقت.

احترام المعلم.

المتابعة.

القراءة.

النوم الجيد.

المدرسة والمجتمع

المدرسة ليست فقط مكانًا للامتحان.

إنها مؤسسة اجتماعية.

تعلم الطفل العمل مع الآخرين.

احترام القواعد.

الحوار.

المنافسة الصحية.

تحمل المسؤولية.

التسرب المدرسي

عندما يخرج الطفل من التعليم مبكرًا، قد تتقلص فرصه المستقبلية.

لذلك تحتاج معالجة التسرب إلى فهم الأسباب.

قد تكون اقتصادية.

أو أسرية.

أو تعليمية.

أو جغرافية.

ولا يمكن معالجة المشكلة بعقوبة واحدة.

التكوين المهني

التكوين المهني يمكن أن يكون مسارًا مهمًا للشباب الذين يفضلون التعلم التطبيقي.

المهم أن يكون التكوين مرتبطًا بجودة حقيقية وبحاجات الاقتصاد.

المهن التقنية

المجتمع يحتاج إلى التقنيين والحرفيين بقدر حاجته إلى أصحاب المهن الجامعية.

الكهربائي.

الميكانيكي.

التقني الصناعي.

العامل المتخصص.

الطباخ.

الحرفي.

هذه أعمال تحتاج إلى مهارة.

احترام المهن

من الأخطاء الاجتماعية الاعتقاد أن النجاح يعني فقط الحصول على وظيفة مكتبية.

هناك وظائف تقنية يمكن أن توفر دخلًا جيدًا ومسارًا مهنيًا قويًا.

القيمة الحقيقية في المهارة والالتزام والطلب عليها.

العمل الحر

العمل الحر يمكن أن يكون فرصة، لكنه يحتاج إلى الانضباط.

من يعمل لحسابه الخاص يجب أن يتعلم:

التسعير.

التسويق.

التفاوض.

إدارة المال.

الفوترة.

خدمة العملاء.

التخطيط.

الشباب والانتقال إلى الاستقلال

الاستقلال لا يعني فقط الخروج من منزل الأسرة.

يعني القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل النتائج وإدارة المال والوقت والعمل.

الاستقلال المالي

الاستقلال المالي لا يعني امتلاك الملايين.

قد يعني أن يستطيع الإنسان تغطية احتياجاته الأساسية وإدارة التزاماته دون الاعتماد الكامل على الآخرين.

الادخار

حتى الدخل المحدود يمكن تنظيمه بطريقة أفضل عندما يعرف الإنسان أين تذهب أمواله.

الادخار ليس حرمانًا.

إنه إنشاء هامش أمان.

الديون

الدين ليس شرًا في كل الحالات.

لكن الدين الذي يستخدم لشراء أشياء استهلاكية غير ضرورية قد يصبح عبئًا.

قبل الاقتراض يجب فهم التكلفة الكاملة وقدرة السداد.

الاستهلاك

الإعلانات ووسائل التواصل يمكن أن تدفع الإنسان إلى استهلاك أكثر مما يحتاج.

الإنسان الواعي يسأل:

هل أحتاج هذا؟

هل أستطيع تحمله؟

هل سيضيف قيمة حقيقية؟

المقارنة الاجتماعية

من أكبر مصادر الضغط أن يقارن الإنسان حياته بحياة الآخرين.

لكن الإنسان يرى غالبًا النتائج وليس الطريق.

قد يرى السيارة ولا يرى الديون.

يرى السفر ولا يرى الضغط.

يرى الشهرة ولا يرى السنوات التي سبقتها.

لهذا يجب أن تكون المقارنة الأساسية مع الذات.

النجاح

يمكن تعريف النجاح بطريقة أكثر واقعية.

أن يصبح الإنسان أكثر قدرة.

أن يكون لديه عمل أو مصدر دخل مشروع.

أن يحافظ على علاقاته.

أن يتطور.

أن يكون مسؤولًا.

أن يستطيع مواجهة المشاكل.

أن يعيش بكرامة.

هذه صورة أكثر توازنًا من النجاح القائم على المال والشهرة فقط.

الفشل الاجتماعي

الفشل في امتحان.

أو وظيفة.

أو مشروع.

أو علاقة.

لا يعني أن حياة الإنسان انتهت.

يمكن أن يكون الفشل مصدر معرفة.

لكن يجب تحليل السبب.

ما الذي حدث؟

ما الذي كان يمكن فعله؟

ما الذي يجب تغييره؟

القدرة على البدء من جديد

من أهم قدرات الإنسان أن يبدأ من جديد.

قد يخسر وظيفة.

قد يفشل مشروع.

قد يضطر إلى تغيير تخصص.

قد يتأخر في الدراسة.

لكن الإنسان يستطيع إعادة بناء نفسه إذا تعلم من التجربة.

المجتمع المتوازن

المجتمع المتوازن ليس مجتمعًا بلا مشاكل.

بل مجتمع يستطيع إدارة مشاكله.

يحتاج إلى:

مؤسسات فعالة.

أسرة قوية.

مدرسة جيدة.

اقتصاد منتج.

وظائف.

حماية اجتماعية.

ثقافة.

قانون.

مشاركة مدنية.

وثقة.

العدالة الاجتماعية

العدالة الاجتماعية لا تعني أن يحصل الجميع على النتيجة نفسها.

بل تعني أن تكون الفرص والقواعد والخدمات أكثر عدلًا، وأن تكون هناك حماية للفئات التي تواجه صعوبات أكبر.

تكافؤ الفرص

الطفل الذي ولد في منطقة فقيرة يجب ألا تكون فرصته في التعليم الجيد محدودة فقط بسبب مكان ولادته.

ولهذا فإن التنمية المجالية مهمة.

التنمية المجالية

المغرب ليس منطقة واحدة.

هناك المدن الكبرى.

والمدن المتوسطة.

والقرى.

والمناطق الجبلية.

والمناطق الصحراوية.

والسواحل.

كل منطقة لديها احتياجات وإمكانات مختلفة.

السياسة التنموية الجيدة تراعي هذه الاختلافات.

البيئة وجودة الحياة

البيئة تؤثر مباشرة على الإنسان.

الهواء.

الماء.

النفايات.

المساحات الخضراء.

الضوضاء.

التغيرات المناخية.

كلها تؤثر على الصحة والاقتصاد.

ولهذا أصبحت التنمية المستدامة جزءًا من جودة الحياة.

الماء

الماء مورد أساسي للحياة والاقتصاد.

إدارته تحتاج إلى ترشيد الاستهلاك والاستثمار في البنية التحتية والحفاظ على الموارد وتطوير أساليب الاستخدام.

التغير المناخي

التغير المناخي يمكن أن يؤثر على قطاعات مثل الفلاحة والماء والطاقة والسياحة.

ولهذا يحتاج المجتمع إلى التكيف.

والتخطيط.

والبحث.

والاستثمار في حلول أكثر استدامة.

الاقتصاد وجودة الحياة

اقتصاد قوي يساعد على خلق الموارد اللازمة للخدمات.

لكن النمو الاقتصادي وحده لا يكفي.

يجب أن يتحول جزء من الثروة إلى تعليم وصحة وبنية تحتية وفرص وتحسين للظروف الاجتماعية.

الدولة والمجتمع

الدولة ليست وحدها مسؤولة عن كل شيء.

المجتمع المدني.

والأسرة.

والجامعة.

والمقاولات.

والجماعات الترابية.

والأفراد.

كلهم يمكن أن يساهموا.

المجتمع المدني

الجمعيات والمنظمات المدنية يمكن أن تلعب أدوارًا في:

التوعية.

الثقافة.

البيئة.

التعليم.

المساعدة الاجتماعية.

الشباب.

الرياضة.

لكن نجاح العمل المدني يحتاج إلى الشفافية والتنظيم والقدرة على قياس الأثر.

التطوع

التطوع يعلم الإنسان المسؤولية والمشاركة.

كما يمكن أن يمنح الشباب خبرة في التواصل والتنظيم والعمل الجماعي.

لكن التطوع لا يجب أن يتحول إلى استغلال للعمل المجاني عندما تكون هناك وظيفة مهنية يجب أن تكون مؤدى عنها.

المسؤولية الاجتماعية للمقاولات

يمكن للمقاولات أن تساهم في المجتمع من خلال:

التكوين.

البيئة.

دعم المشاريع.

تحسين ظروف العمل.

المشاركة المجتمعية.

لكن المسؤولية الاجتماعية لا ينبغي أن تكون مجرد حملة إعلامية.

يجب أن يكون لها أثر حقيقي.

القيادة المجتمعية

المجتمع يحتاج إلى قادة في مجالات متعددة.

ليس فقط السياسيين.

هناك قائد داخل المدرسة.

وقائد في المقاولة.

وقائد في الجمعية.

وقائد في الحي.

وقائد في البحث العلمي.

القيادة تبدأ بتحمل المسؤولية.

أخلاق المجتمع

التنمية الاقتصادية دون أخلاق يمكن أن تؤدي إلى الفساد والاستغلال.

والتكنولوجيا دون أخلاق يمكن أن تؤدي إلى انتهاك الخصوصية.

والسلطة دون أخلاق يمكن أن تؤدي إلى الظلم.

لذلك يجب أن تسير الكفاءة مع الأخلاق.

الإنسان المغربي في المستقبل

الإنسان الذي نحتاج إلى بنائه ليس مجرد شخص يحمل شهادة.

نحتاج إلى إنسان يعرف القراءة والكتابة والحساب.

ويعرف استخدام التكنولوجيا.

ويستطيع التعلم.

ويفهم حقوقه وواجباته.

ويعمل.

ويحترم الآخرين.

ويتحمل المسؤولية.

ويستطيع التكيف.

ويفكر بشكل نقدي.

ويشارك في المجتمع.

رؤية متكاملة للشباب

الشاب يحتاج إلى أكثر من وظيفة.

يحتاج إلى:

تعليم.

تكوين.

صحة.

ثقافة.

رياضة.

فرص.

توجيه.

بيئة اجتماعية مستقرة.

وإمكانية بناء مستقبل.

لهذا فإن سياسة الشباب لا يمكن أن تكون نشاطًا موسميًا.

بناء جيل منتج

الجيل المنتج ليس الجيل الذي يعمل أكثر ساعات.

بل الجيل الذي ينتج قيمة.

يتعلم.

يبتكر.

يستخدم التكنولوجيا.

يحترم الوقت.

يحل المشكلات.

ويطور نفسه.

من الاستهلاك إلى الإنتاج

المجتمع الذي يستهلك فقط يعتمد على الآخرين.

أما المجتمع المنتج فيحاول إنشاء قيمة.

منتجات.

خدمات.

معرفة.

برمجيات.

أبحاث.

مشاريع.

فنون.

الصناعة.

الفلاحة.

كلها أشكال للإنتاج.

الثقافة الإنتاجية

يجب أن يصبح احترام العمل والإتقان جزءًا من الثقافة الاجتماعية.

أن يكون الوصول إلى العمل بداية وليس نهاية.

وأن يصبح التعلم داخل العمل عادة.

الوقت

الوقت مورد لا يمكن استرجاعه.

ولهذا فإن احترام الوقت في المدرسة والعمل والإدارة والنقل يؤثر على الإنتاجية وجودة الحياة.

الانضباط

الانضباط ليس قسوة.

هو القدرة على تنفيذ ما يجب تنفيذه حتى عندما لا تكون الرغبة موجودة.

وهذا مهم في الدراسة والعمل والمال والصحة.

الحرية والمسؤولية

الحرية دون مسؤولية يمكن أن تؤدي إلى الفوضى.

والمسؤولية دون حرية يمكن أن تؤدي إلى القمع.

المجتمع المتوازن يحتاج إلى الاثنين.

الأمل الواقعي

الأمل مهم.

لكن الأمل وحده لا يكفي.

يجب تحويله إلى عمل.

إذا أراد الشاب وظيفة، يحتاج إلى مهارات وبحث وتقديم ومقابلات.

إذا أراد مشروعًا، يحتاج إلى دراسة وسوق وتمويل وإدارة.

إذا أراد تعلم لغة، يحتاج إلى ممارسة يومية.

إذا أراد تطوير حياته، يحتاج إلى قرارات قابلة للتنفيذ.

الخلاصة العامة للفصل

التنمية الاجتماعية ليست مشروعًا حكوميًا فقط، وليست مسؤولية الأسرة وحدها، وليست مهمة الفرد وحده.

إنها منظومة.

الدولة توفر السياسات والمؤسسات والخدمات.

الأسرة تبني جزءًا أساسيًا من شخصية الإنسان.

المدرسة والجامعة تبنيان المعرفة.

المقاولة توفر فرص الإنتاج والعمل.

المجتمع المدني يساهم في المشاركة.

والفرد يتحمل مسؤولية تطوير نفسه واحترام الآخرين.

عندما تتعاون هذه العناصر، يصبح المجتمع أكثر قدرة على مواجهة التحديات.

أما عندما يعمل كل طرف منفصلًا عن الآخر، تظهر الفجوات.

الأسرة تقول إن المدرسة مسؤولة.

المدرسة تقول إن الأسرة مسؤولة.

المؤسسة تقول إن الخريجين غير مؤهلين.

الخريج يقول إن المؤسسة لا تعطي فرصة.

المواطن يقول إن الدولة مسؤولة عن كل شيء.

والدولة تطلب من المواطن أن يتحمل مسؤوليته.

الحقيقة أن التنمية لا يمكن أن تقوم بهذه الطريقة.

نحتاج إلى مسؤولية مشتركة.

ونحتاج أيضًا إلى فهم أن التنمية ليست سباقًا نحو حياة مثالية لا توجد فيها مشاكل.

الحياة ستظل تحتوي على صعوبات.

والاقتصاد سيظل يعرف أزمات.

والناس سيختلفون.

والوظائف ستتغير.

والتكنولوجيا ستتطور.

لكن المجتمع القوي هو الذي يمتلك القدرة على التعامل مع هذه التغيرات.

وهذا هو الهدف الأعمق للتنمية البشرية.

ليس أن نمنع كل مشكلة.

بل أن نبني إنسانًا ومؤسسات ومجتمعًا قادرين على مواجهة المشكلة.

ليس أن نضمن لكل شخص نجاحًا سريعًا.

بل أن نخلق ظروفًا تسمح له ببناء النجاح تدريجيًا.

ليس أن نعطي الإنسان كل شيء.

بل أن نعطيه التعليم والفرص والأدوات التي تمكنه من بناء حياته.

ومن هنا يصبح الإنسان مركز التنمية.

فإذا تحسن الإنسان، تحسنت الأسرة.

وإذا تحسنت الأسرة، تحسن المجتمع.

وإذا تحسن التعليم، تحسنت الكفاءات.

وإذا تحسنت الكفاءات، تحسنت المؤسسات.

وإذا تحسنت المؤسسات، ارتفعت الإنتاجية.

وإذا ارتفعت الإنتاجية، أصبح الاقتصاد أكثر قدرة على خلق الثروة.

وإذا تحسنت إدارة الثروة، يمكن أن تتحسن الخدمات وجودة الحياة.

وهكذا تشكل التنمية دائرة مترابطة.

لكن هذه الدائرة تحتاج إلى عقلية جديدة: عقلية ترى الإنسان استثمارًا طويل الأجل، وترى التعليم أساسًا، والعمل وسيلة للإنتاج والكرامة، والتكنولوجيا أداة، والاقتصاد وسيلة لتحقيق الرفاه، والمؤسسات إطارًا للثقة، والأسرة مدرسة أولى، والمجتمع شريكًا في البناء.

وفي النهاية، لا يمكن بناء مغرب قوي فقط من خلال المشاريع والبنيات التحتية والتكنولوجيا.

المشاريع تحتاج إلى أشخاص.

والمؤسسات تحتاج إلى كفاءات.

والاقتصاد يحتاج إلى منتجين.

والإدارة تحتاج إلى موظفين مسؤولين.

والأسرة تحتاج إلى أفراد ناضجين.

والمجتمع يحتاج إلى مواطنين واعين.

ولهذا فإن أعظم استثمار يمكن أن يقوم به المجتمع هو الاستثمار في الإنسان.

إن بناء الإنسان ليس مهمة سنة أو حكومة أو مؤسسة.

إنه مشروع أجيال.

ومن ينجح في بناء الإنسان، يضع الأساس الحقيقي لبناء الاقتصاد والمؤسسات والمجتمع والمستقبل.

الفصل الحادي عشر

الحكامة والعدالة الاجتماعية والشفافية والمواطنة وبناء المؤسسات الفعالة في المغرب

مدخل

لا يمكن بناء تنمية بشرية حقيقية من دون مؤسسات قوية وفعالة. فالإنسان قد يمتلك المعرفة والمهارة والطموح، لكنه يحتاج إلى بيئة مؤسساتية تسمح له باستخدام قدراته وتحمي حقوقه وتنظم علاقاته بالآخرين.

والمؤسسة ليست مجرد بناية أو إدارة أو مكتب أو نظام إلكتروني.

المؤسسة هي مجموعة من القواعد والمسؤوليات والإجراءات والأشخاص والموارد التي تعمل لتحقيق أهداف محددة.

وعندما تكون المؤسسات جيدة، يستطيع المواطن أن يعرف حقوقه وواجباته، وتعرف الإدارة مسؤولياتها، وتعرف المقاولة قواعد السوق، ويستطيع الموظف أداء عمله ضمن إطار واضح.

أما عندما تكون القواعد غير واضحة، أو المسؤوليات متداخلة، أو القرارات غير قابلة للفهم، أو المعلومات غير متاحة، فإن ذلك يخلق عدم الثقة ويزيد تكلفة الحياة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية.

ومن هنا تظهر أهمية الحكامة.

مفهوم الحكامة

الحكامة تعني بصورة عامة الطريقة التي تُدار بها المؤسسات والموارد والقرارات، وكيف تتم مراقبة المسؤولين، وكيف تُحدد

المسؤوليات، وكيف يتم إشراك الأطراف المعنية، وكيف يتم تقييم النتائج.

الحكامة الجيدة لا تعني فقط وجود القوانين.

بل تعني أن تتحول القوانين إلى ممارسة.

وقد تكون لدى مؤسسة قوانين كثيرة جدًا، لكنها تعاني من ضعف في التطبيق.

وفي المقابل يمكن لمؤسسة أن تمتلك إجراءات واضحة وبسيطة وفعالة تجعل العمل أكثر انتظامًا.

الحكامة والتنمية البشرية

قد يبدو أن الحكامة موضوع إداري بعيد عن الإنسان.

لكن العكس هو الصحيح.

عندما تكون المدرسة جيدة، يستفيد الطفل.

عندما تعمل المستشفى بكفاءة، يستفيد المريض.

عندما تكون الإدارة سريعة وشفافة، يستفيد المواطن.

عندما تكون المحاكم والمؤسسات القانونية فعالة، يشعر الناس بدرجة أكبر من الأمان.

إذن الحكامة تؤثر مباشرة في حياة الإنسان.

المؤسسات والثقة

الثقة ليست شعورًا فقط.

هي نتيجة لتجارب متكررة.

إذا قدمت مؤسسة خدمة جيدة في كل مرة، يبدأ الناس في الثقة بها.

إذا كانت الإجراءات واضحة، والقرارات قابلة للفهم، والشكايات تجد طريقًا للمعالجة، فإن الثقة يمكن أن تتعزز.

أما عندما يشعر المواطن أن النتيجة تعتمد على العلاقات أو الحظ أو عدم وضوح القواعد، فإن الثقة تتراجع.

الثقة داخل الإدارة

الموظف أيضًا يحتاج إلى الثقة في مؤسسته.

يحتاج إلى معرفة:

ما المطلوب منه؟

من المسؤول؟

ما المعايير؟

كيف يتم تقييمه؟

ما حقوقه؟

كيف يمكنه الاعتراض؟

كيف تتم الترقية؟

كلما كانت الإجابات واضحة، أصبح العمل أكثر استقرارًا.

العدالة

العدالة من أهم شروط الاستقرار الاجتماعي.

لكن العدالة ليست فقط معاقبة المخطئ.

تشمل أيضًا المساواة أمام القواعد، وحماية الحقوق، وإتاحة الفرص، ومعالجة النزاعات وفق إجراءات واضحة.

تكافؤ الفرص

لا يعني تكافؤ الفرص أن يحصل الجميع على النتيجة نفسها.

بل يعني أن تكون نقطة الانطلاق والقواعد والإجراءات أكثر عدلًا، وأن لا يتم حرمان الإنسان من فرصة بسبب أسباب غير مرتبطة بكفاءته عندما تكون القاعدة القانونية تقوم على الاستحقاق.

العدالة في التوظيف

التوظيف العادل يحتاج إلى معايير واضحة.

المؤهلات المطلوبة.

المهارات.

الاختبارات.

المقابلة.

الخبرة عندما تكون مطلوبة.

والالتزام بالقواعد المنظمة للعملية.

كلما كانت عملية الاختيار واضحة، أصبح من الأسهل الدفاع عن القرار أمام المرشحين والمؤسسة والمجتمع.

المحسوبية

المحسوبية تضعف الثقة لأنها تجعل الشخص يشعر أن الكفاءة ليست العامل الأساسي.

كما يمكن أن تؤدي إلى وضع الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب.

وهذا لا يضر فقط بالشخص الذي لم يحصل على الفرصة، بل يضر بالمؤسسة أيضًا.

الواسطة

العلاقات الاجتماعية موجودة في كل المجتمعات بدرجات مختلفة.

لكن المشكلة تبدأ عندما تتحول العلاقة الشخصية إلى وسيلة لتجاوز القواعد أو الحصول على حق لا يستحقه الشخص وفق المعايير المعلنة.

المؤسسات القوية تقلل اعتماد الإنسان على العلاقات الشخصية للوصول إلى حقوقه.

الشفافية

الشفافية تعني أن تكون المعلومات والإجراءات والقرارات المهمة واضحة وقابلة للفهم في الحدود التي يسمح بها القانون.

الشفافية لا تعني كشف كل المعلومات بلا استثناء.

بعض المعلومات يجب حمايتها لأسباب قانونية أو أمنية أو مرتبطة بالخصوصية.

لكن الأصل في الإجراءات العامة هو الوضوح.

الحق في المعلومة

عندما يحتاج المواطن إلى معرفة إجراء إداري، يجب أن يستطيع الوصول إلى المعلومات الأساسية بطريقة واضحة.

ما الوثائق المطلوبة؟

أين يقدم الطلب؟

ما المدة؟

ما الرسوم إن وجدت؟

كيف يمكن تتبع الملف؟

كيف يمكن تقديم الشكاية؟

كلما كانت هذه المعلومات واضحة، قل الاعتماد على التفسيرات غير الرسمية.

تبسيط الإجراءات

الإجراء المعقد لا يعني بالضرورة أنه أكثر حماية.

أحيانًا يؤدي التعقيد إلى:

ضياع الوقت.

تكرار الوثائق.

زيادة الأخطاء.

زيادة عدد المراحل.

وارتفاع تكلفة الخدمة.

لذلك فإن الإصلاح الإداري يجب أن يسأل دائمًا:

هل هذه الخطوة ضرورية؟

هل يمكن دمجها؟

هل يمكن رقمنتها؟

هل توجد معلومة لدى الإدارة يمكنها الحصول عليها دون طلبها من المواطن مرة أخرى وفق الإطار القانوني؟

الإدارة المتمحورة حول المواطن

الإدارة الحديثة يجب أن تنظر إلى المواطن باعتباره مستفيدًا من الخدمة العامة، وليس مجرد رقم ملف.

هذا لا يعني أن الإدارة توافق على كل طلب.

بل يعني أن الرفض نفسه يجب أن يكون واضحًا ومعللًا عندما يقتضي الأمر ذلك، وأن يعرف المواطن المسار القانوني المتاح له.

جودة الخدمة العمومية

يمكن قياس جودة الخدمة من خلال:

المدة.

الدقة.

وضوح المعلومات.

سهولة الوصول.

عدد الأخطاء.

رضا المستفيدين.

تكلفة العملية.

وعدد الشكايات.

لكن المؤشرات تحتاج إلى تفسير.

ارتفاع عدد الشكايات قد يعني ضعف الخدمة، لكنه قد يعني أيضًا أن المواطنين أصبحوا يعرفون آلية الشكاية ويستخدمونها أكثر.

الشكاية

الشكاية ليست دائمًا هجومًا على الموظف أو المؤسسة.

يمكن أن تكون مصدر معلومات.

إذا اشتكى عدد كبير من المواطنين من المشكلة نفسها، فقد يكون هناك خلل في الإجراء.

الإدارة الذكية لا تكتفي بالرد على الشكاية، بل تبحث عن السبب الجذري.

من معالجة الخطأ إلى منع الخطأ

هناك فرق بين إصلاح الخطأ ومنع تكراره.

إذا أخطأ موظف في إدخال بيانات، يمكن تصحيح السجل.

لكن السؤال الأهم:

لماذا حدث الخطأ؟

هل النموذج معقد؟

هل النظام غير واضح؟

هل الموظف لم يتلق التدريب؟

هل ضغط العمل مرتفع؟

هل توجد تعليمات متناقضة؟

هذه الأسئلة تحول الخطأ إلى فرصة للتعلم المؤسسي.

المسؤولية

كل قرار يحتاج إلى مسؤولية واضحة.

إذا كانت المسؤولية موزعة بطريقة غامضة، قد تحدث مشكلة كبيرة:

كل شخص يقول إن الآخر مسؤول.

لذلك يجب أن تكون المهام والصلاحيات موثقة.

السلطة والمسؤولية

لا ينبغي إعطاء الموظف مسؤولية كبيرة دون صلاحيات مناسبة.

وفي المقابل، لا ينبغي منح صلاحيات واسعة دون مساءلة.

التوازن بين السلطة والمسؤولية من أساسيات الإدارة.

المساءلة

المساءلة تعني أن المسؤول أو الموظف يمكن أن يُطلب منه تفسير ما قام به ضمن القواعد القانونية والتنظيمية.

المساءلة لا تعني التخويف.

إنها جزء من الإدارة السليمة.

العقوبة والخوف

يمكن للخوف أن يجعل الموظف ينفذ الأوامر في المدى القصير.

لكن المؤسسة التي تعتمد على الخوف فقط قد تخسر المبادرة.

الموظف الخائف قد يتجنب الإبلاغ عن المشكلة.

وقد يخفي الخطأ.

وقد لا يقترح تحسينًا.

لذلك تحتاج المؤسسات إلى الجمع بين الانضباط والثقة.

ثقافة الاعتراف بالخطأ

هناك فرق بين الخطأ غير المقصود والسلوك المتعمد أو الإهمال الجسيم.

لا ينبغي التعامل معهما بالطريقة نفسها.

المؤسسة الناضجة تميز بين:

خطأ بشري.

نقص في التدريب.

خلل في النظام.

إهمال.

وسلوك متعمد.

هذا التمييز ضروري لتحقيق العدالة والتعلم.

مكافحة الفساد

الفساد يضر بالتنمية لأنه يحول الموارد والقرارات عن أهدافها.

وقد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة المشاريع والخدمات، وإضعاف المنافسة، وفقدان الثقة.

مكافحة الفساد تحتاج إلى:

قواعد واضحة.

شفافية.

رقابة.

مساءلة.

رقمنة مناسبة.

حماية آليات التبليغ وفق القانون.

وتقليل فرص تضارب المصالح.

تضارب المصالح

قد يجد المسؤول أو الموظف نفسه في موقف تتعارض فيه مصلحته الخاصة مع مصلحة المؤسسة أو المرفق العام.

المشكلة لا تبدأ فقط عندما يحدث الفساد.

مجرد وجود تضارب محتمل قد يحتاج إلى الإفصاح والمعالجة وفق القواعد.

الهدايا والمنافع

في بيئة العمل يجب أن تكون هناك قواعد واضحة للتعامل مع الهدايا والمنافع، خصوصًا عندما يكون الشخص في موقع يستطيع فيه التأثير على قرار.

الهدف هو حماية الموظف والمؤسسة معًا.

المشتريات والصفقات

الإنفاق العمومي أو المؤسسي يحتاج إلى قواعد تضمن المنافسة والشفافية وحسن استعمال الموارد.

كلما ارتفعت قيمة المشاريع، ارتفعت أهمية الرقابة والتوثيق.

المال العام

المال العام ليس مالًا بلا صاحب.

إنه موارد المجتمع.

ولهذا فإن حسن استعماله مسؤولية أخلاقية وقانونية وإدارية.

الإسراف في الموارد قد لا يظهر مباشرة في حياة المواطن، لكنه يتراكم ويؤثر على قدرة المؤسسة أو الدولة على الاستثمار.

الكفاءة والشفافية

الشفافية وحدها لا تكفي.

يمكن أن تكون المؤسسة شفافة لكنها بطيئة.

والكفاءة وحدها لا تكفي.

يمكن أن تكون المؤسسة سريعة لكنها غير عادلة.

الحكامة الجيدة تجمع بين:

الكفاءة.

الشفافية.

العدالة.

المساءلة.

القانون.

الرقمنة والحكامة

الرقمنة يمكن أن تساعد على تقليل بعض التدخلات اليدوية، وتحسين التتبع، وتوفير البيانات.

لكن الرقمنة ليست حلًا سحريًا.

إذا كانت القاعدة سيئة، يمكن أن تجعل النظام الرقمي السيئ أكثر سرعة في إنتاج المشكلة.

ولهذا يجب إصلاح الإجراء قبل أتمتته عندما يكون ذلك ممكنًا.

البيانات والرقابة

البيانات يمكن أن تساعد المؤسسات في اكتشاف الأنماط غير العادية.

مثل:

ارتفاع غير طبيعي في تكلفة معينة.

تكرار أخطاء.

تأخر متكرر.

تفاوت كبير في الأداء.

لكن البيانات لا تثبت وحدها وجود مخالفة.

تحتاج إلى تحقيق وتحليل وسياق.

الذكاء الاصطناعي والحكامة

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد في تحليل كميات كبيرة من الوثائق والبيانات.

لكن يجب أن تكون هناك رقابة بشرية.

خصوصًا عندما يتعلق القرار بحقوق الإنسان أو التوظيف أو الخدمات الأساسية.

الأخلاق الرقمية

كلما زادت قدرة المؤسسات على جمع البيانات، زادت مسؤوليتها في استخدامها.

ليس كل ما يمكن جمعه يجب جمعه.

وليس كل ما يمكن تحليله يجب استخدامه.

يجب احترام الخصوصية والهدف المشروع وحماية البيانات.

القانون والمؤسسات

القانون يحتاج إلى مؤسسات قادرة على تطبيقه.

والمؤسسات تحتاج إلى قوانين واضحة.

إذا كان القانون غامضًا جدًا، يصعب التطبيق.

وإذا كان التطبيق ضعيفًا، تقل الثقة.

ولهذا فإن جودة النظام المؤسسي تعتمد على العلاقة بين التشريع والتنفيذ والرقابة.

الموظف العمومي

الموظف العمومي لا يمثل نفسه فقط أثناء أداء وظيفته.

في نظر المواطن، هو جزء من الدولة.

طريقة حديثه.

احترامه.

دقته.

التزامه.

كلها تؤثر على صورة الإدارة.

أخلاقيات الموظف

الموظف المهني يحتاج إلى:

النزاهة.

الحياد.

الاحترام.

السرية المهنية عندما تكون مطلوبة.

الالتزام بالقانون.

المحافظة على المال والموارد.

تجنب استغلال المنصب.

والقيام بالعمل بجدية.

حق الموظف

المطالبة بالانضباط لا تعني تجاهل حقوق الموظف.

الموظف يحتاج إلى بيئة عمل واضحة، وأجر وحقوق وفق القوانين، وتكوين، وظروف سلامة، وآليات للتظلم والطعن وفق المساطر.

المؤسسة التي تحمي حقوق موظفيها تزيد قدرتها على مطالبتهم بالمسؤولية.

العدالة داخل المؤسسة

إذا شعر الموظف أن الترقية أو المكافأة أو توزيع العمل يتم بطريقة غير عادلة، يمكن أن تنخفض الثقة والتحفيز.

لهذا تحتاج الموارد البشرية إلى معايير واضحة.

تقييم الأداء

تقييم الأداء يجب ألا يكون مجرد ورقة سنوية.

يجب أن يجيب عن أسئلة:

ما الذي تحقق؟

ما الذي لم يتحقق؟

لماذا؟

ما المهارات التي تحتاج إلى تطوير؟

ما الدعم المطلوب؟

ما الأهداف المقبلة؟

المؤشرات

يمكن استخدام مؤشرات مثل:

المدة.

الإنتاجية.

الجودة.

الغياب.

الأخطاء.

الشكايات.

رضا المستفيدين.

تكلفة العملية.

لكن المؤشر يجب أن يستخدم لتحسين الأداء، لا فقط لمعاقبة الموظفين.

خطر المؤشرات السيئة

إذا كان المؤشر مصممًا بشكل سيئ، يمكن أن يؤدي إلى سلوك سيئ.

مثلاً، إذا كافأت الموظف على سرعة إغلاق الملفات فقط، قد يبدأ بإغلاق الملفات بسرعة دون معالجة الجودة.

ولهذا يجب بناء مجموعة متوازنة من المؤشرات.

القيادة

القائد الفعال لا يحتاج إلى أن يعرف كل التفاصيل.

لكنه يحتاج إلى معرفة:

ما الهدف؟

من المسؤول؟

ما الموارد؟

ما المخاطر؟

ما المؤشرات؟

ما القرار؟

وما الذي يجب تغييره؟

المدير والموظفون

المدير الذي لا يستمع قد يفقد معلومات مهمة.

والمدير الذي يستمع إلى الجميع دون اتخاذ قرار قد يفقد القدرة على القيادة.

القيادة هي التوازن بين الاستماع والحسم.

الاجتماعات

الاجتماع الجيد له هدف واضح.

ويحتاج إلى المشاركين المناسبين.

ويجب أن ينتهي بقرارات ومسؤوليات ومواعيد عندما يكون ذلك ضروريًا.

الاجتماعات الطويلة دون نتائج تستهلك موارد المؤسسة.

التواصل

ضعف التواصل يولد أخطاء.

قد يعرف المدير معلومة ولا تصل إلى الموظف.

وقد يعرف الموظف مشكلة ولا تصل إلى المدير.

ولهذا يجب بناء قنوات واضحة.

التوثيق

العمل المؤسسي يحتاج إلى توثيق.

القرار.

الإجراء.

المراسلة.

المهمة.

البيانات.

النتيجة.

التوثيق يحافظ على الذاكرة المؤسسية.

الذاكرة المؤسسية

إذا تقاعد الموظف أو انتقل، لا ينبغي أن تختفي معه المعرفة.

المؤسسة القوية تحول المعرفة الشخصية إلى معرفة مؤسسية.

من خلال الأدلة.

والإجراءات.

والتكوين.

وتبادل الخبرات.

الإصلاح الإداري

الإصلاح ليس شراء حواسيب جديدة.

ولا تغيير أسماء المصالح.

الإصلاح الحقيقي يغير طريقة العمل.

يبسط الإجراءات.

يطور الموارد البشرية.

يقيس النتائج.

ويحسن الخدمة.

مقاومة الإصلاح

بعض الموظفين يقاومون التغيير خوفًا من فقدان مكانتهم أو لأنهم لم يفهموا الهدف.

وبعض المقاومة قد تكون مفيدة لأنها تكشف مخاطر لم يلاحظها المصممون.

لذلك يجب الاستماع إلى الاعتراضات بدل اعتبارها دائمًا عرقلة.

الإصلاح المستمر

لا توجد مؤسسة تصل إلى الكمال.

كل نظام يحتاج إلى مراجعة.

ما الذي يعمل؟

ما الذي لا يعمل؟

ما الذي يمكن تحسينه؟

هذه العقلية تجعل الإصلاح عملية مستمرة.

الحكامة المحلية

الجماعات الترابية والمؤسسات المحلية لها دور مهم في حياة المواطن.

النقل.

النظافة.

التهيئة.

بعض الخدمات المحلية.

الفضاءات العامة.

ولهذا فإن جودة الحكامة على المستوى المحلي تؤثر مباشرة في الحياة اليومية.

التنمية المحلية

المنطقة التي تعرف حكامة جيدة تستطيع بشكل أفضل تحديد أولوياتها.

قد تكون الأولوية في منطقة معينة للنقل.

وفي أخرى للماء.

وفي أخرى للتكوين.

وفي أخرى لدعم نشاط اقتصادي محلي.

التنمية الجيدة تبدأ بفهم الواقع.

المشاركة

المواطن ليس فقط متلقيًا.

يمكنه المشاركة من خلال الآليات القانونية والمؤسساتية والمدنية المتاحة.

المشاركة تساعد على معرفة الاحتياجات، لكنها تحتاج أيضًا إلى مسؤولية وعدم تحويل النقاش العام إلى صراع دائم.

المواطنة

المواطنة تعني الانتماء إلى المجتمع والدولة مع ممارسة الحقوق وتحمل الواجبات.

ليست فقط الحصول على الخدمات.

بل أيضًا احترام القانون والمساهمة في المجتمع.

الحقوق والواجبات

لا يمكن بناء مجتمع مستقر إذا تحدث الجميع عن الحقوق ونسيوا الواجبات.

ولا يمكن بناء دولة عادلة إذا طُلبت الواجبات دون احترام الحقوق.

التوازن بين الاثنين أساسي.

المواطن والضريبة

الضرائب تمثل أحد مصادر تمويل الخدمات العامة.

لكن علاقة المواطن بالضريبة ترتبط أيضًا بالثقة.

كلما شعر المواطن أن المال العام يستخدم بكفاءة، يمكن أن تصبح العلاقة أكثر إيجابية.

الخدمة العمومية والمواطن

المواطن لا يريد بالضرورة مؤسسة فخمة.

يريد خدمة واضحة.

سريعة بقدر الإمكان.

عادلة.

ومحترمة.

ولهذا فإن تحسين تجربة المواطن يجب أن يكون هدفًا أساسيًا للإدارة.

محاربة الإشاعة

عندما تضعف الثقة في المعلومات الرسمية، يمكن أن تنتشر الإشاعات.

الحل ليس فقط تكذيب الإشاعة.

بل توفير معلومات واضحة وفي الوقت المناسب.

الإعلام

الإعلام يؤدي دورًا في المجتمع من خلال نقل المعلومات والمراقبة وطرح القضايا.

لكن الإعلام أيضًا يحتاج إلى المسؤولية والتحقق.

الشبكات الاجتماعية والحكامة

وسائل التواصل جعلت المواطن قادرًا على التعبير بسرعة.

يمكن أن تساعد في كشف المشاكل.

لكن يمكن أيضًا أن تؤدي إلى أحكام سريعة دون معلومات كافية.

ولهذا يجب التمييز بين الشكوى المبنية على واقعة، والحكم النهائي.

التربية على المواطنة

المواطنة تبدأ منذ الطفولة.

في المدرسة يتعلم الطفل احترام الدور.

واحترام الآخرين.

والمحافظة على الممتلكات العامة.

والعمل الجماعي.

والحوار.

هذه السلوكيات الصغيرة تبني ثقافة مؤسساتية كبيرة مع الزمن.

مكافحة الفساد تبدأ من الثقافة

لا يكفي أن نقول إن الفساد سيئ.

يجب أن يصبح رفضه جزءًا من السلوك اليومي.

رفض دفع مقابل غير قانوني.

رفض استغلال المنصب.

رفض تزوير الوثائق.

رفض الكذب في الملفات.

رفض استعمال الموارد العامة لأغراض شخصية.

لكن مكافحة الفساد تحتاج أيضًا إلى مؤسسات وقواعد، وليس إلى الأخلاق الفردية وحدها.

الوثائق والإدارة

الوثيقة الإدارية لها قيمة لأنها تثبت واقعة أو قرارًا أو إجراءً.

ولهذا يجب أن تكون الوثائق صحيحة.

وتاريخها واضحًا.

ومصدرها واضحًا.

وتوقيعاتها وصلاحياتها صحيحة.

وأي خطأ في الوثائق يمكن أن يخلق مشاكل إدارية وقانونية.

المسؤولية عن التوقيع

التوقيع ليس مجرد شكل.

يمكن أن يكون له أثر إداري وقانوني.

ولهذا يجب أن يكون التوقيع صادرًا عن الشخص المخول، وأن تكون الوثيقة صحيحة وغير محرفة.

الرقابة

الرقابة ليست هدفًا لتعطيل العمل.

هدفها حماية الموارد والتأكد من احترام القواعد وتحسين الأداء.

لكن الرقابة المفرطة قد تزيد البيروقراطية.

لذلك يجب تحقيق التوازن.

التدقيق

التدقيق يساعد على اكتشاف نقاط الضعف.

ويمكن أن يكون ماليًا أو إداريًا أو تقنيًا أو متعلقًا بالجودة أو الأمن.

الهدف الأفضل هو تحسين النظام، وليس البحث عن شخص لمعاقبته فقط.

إدارة المخاطر

كل مؤسسة تواجه مخاطر.

مالية.

قانونية.

بشرية.

تقنية.

تشغيلية.

سمعة.

أمنية.

بيئية.

لذلك تحتاج الإدارة إلى تحديد المخاطر وتقييم احتمال حدوثها وأثرها ووضع إجراءات للتقليل منها.

استمرارية العمل

قد تقع أزمة.

انقطاع نظام.

كارثة طبيعية.

أزمة صحية.

خلل تقني.

هجوم إلكتروني.

غياب موظفين أساسيين.

المؤسسة القوية تستعد مسبقًا.

المرونة المؤسسية

المرونة تعني قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف بعد الصدمات.

وتعتمد على:

تنويع المعرفة.

الاحتياطيات.

الأنظمة.

التدريب.

التواصل.

القيادة.

والتخطيط.

الحكامة والاقتصاد

المقاولة تحتاج أيضًا إلى الحكامة.

من يقرر؟

من يراقب؟

كيف تسجل العمليات؟

كيف تتم المشتريات؟

كيف تتم إدارة المال؟

كيف يتم التعامل مع تضارب المصالح؟

كلما كبرت المؤسسة، أصبحت هذه الأسئلة أكثر أهمية.

حكامة المقاولة الصغيرة

حتى المشروع الصغير يحتاج إلى بعض القواعد.

حسابات منفصلة.

توثيق المصاريف.

عقود واضحة.

تتبع العملاء.

حماية البيانات.

تنظيم المخزون.

هذه الإجراءات تساعد على النمو.

الحوكمة والموارد البشرية

الموارد البشرية هي قلب المؤسسة.

إذا كان التوظيف عشوائيًا، يمكن أن تتراكم المشاكل.

إذا كان تقييم الأداء غير عادل، تنخفض الثقة.

إذا كان التكوين غير مرتبط بالحاجة، تضيع الموارد.

إذا كان التواصل ضعيفًا، تزيد الأخطاء.

لهذا فإن حكامة الموارد البشرية جزء من حكامة المؤسسة.

الكفاءة والنزاهة

الكفاءة دون نزاهة خطيرة.

والنزاهة دون كفاءة غير كافية.

المؤسسة تحتاج إلى الاثنين.

الموظف النزيه الذي لا يستطيع أداء المهمة يحتاج إلى تكوين.

والموظف الكفء الذي يستغل موقعه يحتاج إلى مساءلة.

بناء ثقافة مؤسسية

الثقافة المؤسسية تتكون من السلوكيات التي تتكرر حتى تصبح طبيعية.

هل الناس يحترمون الوقت؟

هل يخفون الأخطاء؟

هل يساعدون بعضهم؟

هل المدير يستمع؟

هل يتم احترام القانون؟

هل يتم الاعتراف بالإنجاز؟

هذه الثقافة تؤثر على الأداء أكثر مما يبدو.

الثقة الداخلية

إذا وثق الموظفون في بعضهم، يمكن أن يصبح التعاون أسهل.

لكن الثقة لا تعني غياب الرقابة.

يمكن الجمع بين الثقة والأنظمة.

المؤسسة الناضجة لا تفترض أن الجميع سيخطئون، ولا تفترض أن الجميع لن يخطئوا.

تبني نظامًا يعمل في الحالتين.

الدولة والمواطن

العلاقة بين الدولة والمواطن يجب أن تقوم على الحقوق والواجبات والقانون والخدمة والمسؤولية.

الدولة القوية ليست الدولة التي يخاف منها المواطن.

بل الدولة التي يثق في مؤسساتها ويحترم قوانينها ويعرف أن لها القدرة على حماية النظام العام وتقديم الخدمات وتنفيذ القواعد.

هيبة المؤسسة

هيبة المؤسسة لا تأتي من الصوت المرتفع.

تأتي من الكفاءة والعدالة والاتساق.

عندما يعرف الناس أن القاعدة تطبق، يصبح احترام المؤسسة أقوى.

الإصلاح من الداخل

ليس كل إصلاح يحتاج إلى تغيير شامل.

يمكن أن يبدأ من إجراء واحد.

تقليل خطوة غير ضرورية.

تحسين نموذج.

تدريب موظفين.

توحيد قاعدة بيانات.

تحديد مسؤولية.

هذه التحسينات الصغيرة يمكن أن تتراكم.

التفكير طويل المدى

الإصلاح المؤسسي يحتاج إلى سنوات.

قد لا تظهر كل نتائجه في البداية.

لكن بناء نظام جيد اليوم يمكن أن يوفر موارد كبيرة في المستقبل.

الإنسان والمؤسسة

المؤسسة ليست أقوى من الأشخاص الذين يعملون فيها.

لكن الشخص الواحد لا يستطيع وحده بناء مؤسسة قوية.

نحتاج إلى نظام يجعل الأداء الجيد ممكنًا حتى عندما يتغير الأشخاص.

الخلاصة

الحكامة ليست مفهومًا إداريًا مجردًا.

إنها الطريقة التي تتحول بها القواعد إلى حياة يومية.

عندما تكون الحكامة جيدة، يصبح المواطن أكثر قدرة على معرفة حقوقه وواجباته، ويصبح الموظف أكثر قدرة على معرفة مسؤولياته، وتصبح المقاولة أكثر قدرة على التخطيط، وتصبح الدولة أكثر قدرة على تنفيذ السياسات.

والعدالة ليست مجرد شعار.

إنها إجراءات.

والشفافية ليست مجرد نشر المعلومات.

إنها وضوح.

والمساءلة ليست عقابًا فقط.

إنها مسؤولية.

والرقمنة ليست مجرد حاسوب.

إنها تحسين لطريقة العمل.

والقيادة ليست أوامر.

إنها قدرة على توجيه الناس والموارد نحو نتيجة مشتركة.

والتنمية البشرية لا يمكن أن تنجح إذا كان الإنسان يعيش داخل مؤسسات لا يثق فيها.

لذلك فإن بناء الإنسان وبناء المؤسسات يجب أن يسيرا معًا.

نريد مواطنًا متعلمًا، لكن نحتاج أيضًا إلى مؤسسة تحترم علمه.

نريد موظفًا كفؤًا، لكن نحتاج إلى إدارة تسمح له باستخدام كفاءته.

نريد شابًا مبتكرًا، لكن نحتاج إلى اقتصاد يسمح بتحويل الابتكار إلى مشروع.

نريد مقاولة منتجة، لكن نحتاج إلى بيئة مؤسساتية واضحة.

نريد مجتمعًا عادلًا، لكن نحتاج إلى قواعد ومؤسسات قادرة على تطبيق العدالة.

ومن هنا تظهر قاعدة أساسية في التنمية:

لا يكفي أن نبني الإنسان القوي، بل يجب أن نبني المؤسسات التي تسمح للإنسان القوي بأن يعمل وينتج ويبتكر في إطار القانون.

فالإنسان والمؤسسة وجهان لعملية واحدة.

إذا أصلحنا الإنسان وتركنا المؤسسة ضعيفة، تضيع الكفاءات.

وإذا أصلحنا المؤسسة دون تطوير الإنسان، تصبح القوانين والأنظمة مجرد هياكل.

أما عندما يتطور الإنسان وتتطور المؤسسة في الوقت نفسه، يصبح المجتمع أكثر قدرة على مواجهة الأزمات وتحقيق التنمية.

وهذا يقودنا إلى المرحلة التالية من الكتاب: مستقبل التنمية البشرية في المغرب، وكيف يمكن الانتقال من الإصلاحات المتفرقة إلى رؤية وطنية متكاملة تجعل الإنسان محور التعليم والاقتصاد والإدارة والابتكار والعدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة.

الفصل الثاني عشر: مستقبل التنمية البشرية في المغرب: رؤية استراتيجية للإنسان والاقتصاد والدولة والمجتمع حتى 2040

تمهيد: لماذا يجب التفكير في المستقبل منذ الآن؟

لا يمكن لأي مجتمع أن يبني مستقبله بمجرد معالجة مشكلات الحاضر واحدة بعد أخرى. فالتنمية الحقيقية تحتاج إلى قدرة على استشراف التحولات التي ستعيد تشكيل حياة الإنسان والاقتصاد والدولة خلال السنوات المقبلة. والمغرب، مثل باقي دول العالم، يدخل مرحلة جديدة تتداخل فيها التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والديموغرافية بصورة متزايدة. ولذلك فإن السؤال لم يعد فقط: كيف نعالج البطالة أو ضعف الدخل أو مشاكل التعليم أو صعوبات الإدارة؟ بل أصبح السؤال الأعمق: أي إنسان مغربي نريد أن يكون موجوداً سنة 2040؟ وأي اقتصاد نريد أن يعمل فيه؟ وأي إدارة ومؤسسات نريد أن تخدمه؟ وأي مجتمع نريد أن يعيش داخله؟

إن مستقبل المغرب لن يتحدد فقط بحجم الاستثمارات أو عدد المشاريع الكبرى أو تطور البنية التحتية، وإنما بقدرة الإنسان المغربي على تحويل هذه الإمكانات إلى إنتاج وقيمة وابتكار واستقرار اجتماعي. فالمشروع الاقتصادي مهما كان كبيراً يحتاج إلى مهندسين وتقنيين ومديرين وعمال ومختصين في الجودة واللوجستيك والرقمنة والمالية والموارد البشرية. والمستشفى يحتاج

إلى أطباء وممرضين وتقنيين وإداريين. والمدرسة تحتاج إلى مدرسين مؤهلين وإدارة فعالة. والمقاولة تحتاج إلى كفاءات قادرة على الإنتاج والتسويق والتفاوض والتحليل. والإدارة العمومية تحتاج إلى موظفين يجمعون بين المعرفة القانونية والكفاءة الرقمية والقدرة على خدمة المواطن.

ومن هنا يصبح الاستثمار في الإنسان ليس قطاعاً منفصلاً عن التنمية، وإنما أساساً لجميع القطاعات.

الإنسان المغربي سنة 2040

من الصعب معرفة المستقبل بالتفصيل، لكن من الممكن تحديد الخصائص التي يحتاج إليها الإنسان حتى يكون قادراً على التكيف مع عالم سريع التغير. فالإنسان الذي سيدخل سوق العمل خلال السنوات القادمة لن يعتمد على المعرفة التي حصل عليها في المدرسة أو الجامعة فقط، بل سيكون مطالباً بالتعلم المستمر.

سيكون التعلم مدى الحياة أكثر أهمية من الحصول على شهادة واحدة ثم التوقف. وستصبح القدرة على تعلم مهارة جديدة وإعادة التأهيل المهني والانتقال من وظيفة إلى أخرى جزءاً عادياً من الحياة المهنية.

وسيحتاج الفرد إلى مجموعة متكاملة من الكفاءات.

سيحتاج إلى اللغة العربية باعتبارها لغة أساسية للهوية والتواصل الوطني، وإلى الفرنسية في عدد من المجالات المهنية والإدارية والاقتصادية، وإلى الإنجليزية باعتبارها لغة عالمية مهمة في التكنولوجيا والعلوم والأعمال. كما سيحتاج إلى الثقافة الرقمية، وتحليل البيانات، واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، والتواصل،

والعمل الجماعي، وحل المشكلات، وإدارة الوقت، وفهم المال، والقدرة على اتخاذ القرارات.

لكن الكفاءة المستقبلية لن تكون تقنية فقط.

ستزداد أهمية النزاهة والانضباط وتحمل المسؤولية والقدرة على العمل تحت الضغط واحترام القانون والقدرة على التعاون.
فالتكنولوجيا تستطيع تنفيذ كثير من المهام، لكنها لا تستطيع وحدها بناء الثقة أو تحمل المسؤولية الأخلاقية عن القرار.

ولهذا فإن التنمية البشرية المستقبلية يجب أن تجمع بين العقل والمهارة والشخصية والمسؤولية.

التعليم المغربي أمام التحول الكبير

سيكون التعليم أحد أهم محددات مستقبل المغرب.

فإذا بقي التعليم منفصلاً عن المهارات المطلوبة في الاقتصاد، فسوف يستمر جزء من الشباب في الحصول على شهادات دون امتلاك الكفاءات التي تبحث عنها المقاولات والمؤسسات.

أما إذا أصبح التعليم أكثر ارتباطاً بالتطبيق والمشاريع وحل المشكلات، فسوف يتحول إلى محرك مباشر للإنتاجية.

التعليم المستقبلي ينبغي ألا يركز فقط على حفظ المعلومات. يجب أن يتعلم الطالب كيف يبحث عن المعلومة، وكيف يتحقق منها، وكيف يحللها، وكيف يستخدمها، وكيف يحولها إلى حل.

ومن الضروري أن يصبح المشروع العملي جزءاً من التعلم.

يمكن لطالب في الإدارة أن ينجز مشروعاً حقيقياً لتحليل مؤسسة، ويمكن لطالب في اللوجستيك أن يتعلم إدارة المخزون، ويمكن لطالب في البيئة أن يعمل على تحليل مشكلة مائية أو نفايات، ويمكن لطالب في الإعلاميات أن يبني تطبيقاً أو قاعدة بيانات، ويمكن لطالب الاقتصاد أن يحلل شركة أو قطاعاً اقتصادياً.

بهذه الطريقة تصبح الشهادة دليلاً على التعلم، بينما يصبح المشروع دليلاً على القدرة على التطبيق.

الجامعة والتكوين المهني وسوق العمل

لا ينبغي النظر إلى الجامعة والتكوين المهني باعتبارهما مسارين متنافسين.

المجتمع الحديث يحتاج إلى الباحث والأستاذ والمهندس والطبيب، لكنه يحتاج أيضاً إلى التقني والكهربائي والميكانيكي والسائق المهني والعامل المتخصص في الصيانة واللوجستيك والصناعة والبناء والطاقة.

إن الاقتصاد لا يعمل بالشهادات الجامعية فقط.

قد تكون المؤسسة بحاجة إلى تقني متخصص يستطيع تشغيل آلة صناعية بكفاءة أكبر من حاجتها إلى موظف إداري إضافي. وقد تحتاج إلى متخصص في صيانة الأنظمة الرقمية، أو إدارة المخزون، أو مراقبة الجودة، أو السلامة المهنية، أو تحليل البيانات.

ولهذا يجب أن تصبح المهن التقنية أكثر احتراماً اجتماعياً وأكثر ارتباطاً بالأجر والكفاءة والمسار المهني.

فالنجاح لا ينبغي أن يقاس فقط بكون الشخص موظفاً مكتبياً، وإنما بقيمة ما يقدمه للمجتمع والاقتصاد.

الذكاء الاصطناعي ومستقبل العمل

سيكون الذكاء الاصطناعي أحد أكبر التحولات التي ستؤثر في سوق العمل المغربي.

لكن التعامل معه يجب ألا يقوم على الخوف فقط.

لن تختفي جميع الوظائف، ولن تبقى جميع الوظائف كما هي. ستتغير طبيعة كثير من الأعمال.

الموظف الذي كان يقضي ساعات في إدخال البيانات يمكن أن يستخدم أدوات آلية للقيام بجزء من المهمة. والمحلل يمكن أن يستخدم الذكاء الاصطناعي للمساعدة في معالجة كميات كبيرة من المعلومات. والموظف الإداري يمكن أن يستخدم أدوات ذكية لصياغة المسودات وتنظيم المعلومات. والعامل في اللوجستيك يمكن أن يعمل مع أنظمة أكثر ذكاءً لتتبع المخزون والطلبات.

لكن ذلك يعني أن قيمة الإنسان ستنتقل تدريجياً من تنفيذ المهام الروتينية إلى الإشراف والتحليل والحكم واتخاذ القرار والتواصل وحل المشكلات.

المشكلة ليست في أن الآلة أصبحت أقوى، وإنما في أن الإنسان الذي يرفض التعلم قد يصبح أقل قدرة على المنافسة.

لذلك يجب أن يصبح تعلم الذكاء الاصطناعي جزءاً من الثقافة المهنية، وليس تخصصاً محصوراً في مهندسي الإعلاميات.

الاقتصاد المغربي ومستقبل الإنتاجية

لا يمكن بناء تنمية بشرية مستدامة من دون اقتصاد منتج.

زيادة عدد الوظائف مهمة، لكنها ليست كافية. المطلوب هو خلق وظائف ذات قيمة وإنتاجية وأجور تسمح للإنسان ببناء حياة مستقرة.

الإنتاجية تعني ببساطة القدرة على إنتاج قيمة أكبر باستخدام الموارد المتاحة بطريقة أفضل.

ويمكن رفع الإنتاجية من خلال التعليم، والتكنولوجيا، وتحسين الإدارة، وتقليل الهدر، وتحسين الجودة، وتطوير اللوجستيك، وتبسيط الإجراءات، وتحسين ظروف العمل، وتكوين العاملين.

ومن هنا فإن التنمية البشرية والتنمية الاقتصادية ليستا مسارين منفصلين.

كلما أصبح العامل أكثر كفاءة، أصبحت المؤسسة أكثر إنتاجية.

وكلما أصبحت المؤسسة أكثر إنتاجية، زادت قدرتها على الاستثمار والتوسع وخلق فرص العمل.

وكلما توسعت فرص العمل والإنتاج، تحسنت قدرة الأسر على تحسين مستوى معيشتها.

وهكذا تتشكل دائرة إيجابية تبدأ بالإنسان وتعود إليه.

المقاولة المغربية في المستقبل

ستحتاج المقاولة المغربية خلال السنوات المقبلة إلى تغيير طريقة التفكير في الموارد البشرية.

الموظف لن يكون مجرد تكلفة في الميزانية، وإنما مصدراً للقيمة.

المؤسسة التي تنفق على تدريب موظفيها وتطوير مهاراتهم قد تكون أكثر قدرة على مواجهة المنافسة من مؤسسة تركز فقط على تقليل الأجور.

كما ستصبح البيانات أكثر أهمية.

فبدلاً من اتخاذ القرارات اعتماداً على الانطباعات، ستتمكن المؤسسات من تحليل المبيعات والإنتاج والمخزون والغياب والتكاليف والأداء والجودة.

حتى الأدوات البسيطة مثل Excel يمكن أن تكون مهمة جداً إذا استُخدمت بطريقة صحيحة، ثم يمكن الانتقال إلى أنظمة أكثر تقدماً مثل ERP وWMS وPower BI وغيرها.

المهم ليس امتلاك النظام، وإنما القدرة على استخدام البيانات التي ينتجها النظام لاتخاذ قرارات أفضل.

الإدارة العمومية في أفق 2040

الإدارة المستقبلية يجب أن تكون أكثر سرعة وشفافية وقرباً من المواطن.

المواطن لا يريد فقط إدارة لديها موظفون كثيرون، بل يريد إدارة تحل مشكلته بطريقة واضحة وفي وقت معقول.

وسيكون التحول الرقمي عاملاً مهماً في ذلك، لكن الرقمنة وحدها لا تكفي.

إذا تم تحويل إجراء إداري معقد إلى منصة إلكترونية دون تبسيطه، فقد تتحول المشكلة الورقية إلى مشكلة رقمية.

لذلك يجب أن يبدأ الإصلاح من السؤال:

هل هذا الإجراء ضروري؟

ثم:

هل يمكن تبسيطه؟

ثم:

هل يمكن رقمنته؟

ثم:

كيف يمكن قياس جودة الخدمة؟

الإدارة الحديثة هي إدارة تقيس نتائجها.

ومن المؤشرات المهمة عدد الملفات المعالجة، متوسط مدة الخدمة، نسبة الأخطاء، عدد الشكايات، مستوى رضا المواطنين، نسبة الخدمات الرقمية، جودة البيانات، وفعالية الموارد البشرية.

الموظف العمومي المستقبلي

الموظف العمومي في المستقبل سيحتاج إلى مهارات تتجاوز المعرفة الإدارية التقليدية.

سيحتاج إلى فهم القوانين والإجراءات، لكنه سيحتاج أيضاً إلى استعمال الأنظمة الرقمية وتحليل البيانات والتواصل مع المواطنين وإدارة الملفات إلكترونياً وحماية المعلومات.

وسيصبح التعلم المستمر جزءاً من الوظيفة.

الموظف الذي يتوقف عن التعلم قد يجد نفسه بعد سنوات يعمل بطريقة لا تتناسب مع الإدارة الجديدة.

لذلك يجب أن يصبح التكوين المستمر مرتبطاً بالحاجة الحقيقية للإدارة وليس مجرد حضور دورات تدريبية.

السؤال الأساسي يجب أن يكون:

ما المشكلة التي نريد حلها من خلال هذا التكوين؟

وما المهارة التي نريد تطويرها؟

وكيف سنعرف أن التكوين نجح؟

العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص

لا يمكن الحديث عن التنمية البشرية دون الحديث عن العدالة الاجتماعية.

لكن العدالة لا تعني أن يحصل الجميع على النتيجة نفسها.

تعني أن يحصل الإنسان على فرصة عادلة للتعليم والعمل والعلاج والمشاركة، وأن لا تتحول الظروف الاجتماعية أو الجغرافية إلى حاجز دائم أمام مستقبله.

وهذا يجعل التنمية الترابية قضية مركزية.

فالمغرب ليس مدينة واحدة.

هناك المدن الكبرى، والمدن المتوسطة، والمناطق القروية، والمناطق الجبلية، والمناطق الصحراوية، والمناطق الساحلية.

والسياسات الناجحة هي التي تسمح لكل منطقة بتطوير إمكاناتها، مع توفير الخدمات الأساسية والفرص الضرورية.

الشباب باعتبارهم قوة استراتيجية

الشباب ليسوا مشكلة يجب حلها.

الشباب طاقة يجب استثمارها.

عندما يحصل الشاب على التعليم الجيد والتكوين والعمل والثقة والفرصة، يصبح منتجاً ومبتكراً ومشاركاً في المجتمع.

وعندما يشعر أن الطريق مغلق، قد يبحث عن بدائل، سواء عبر الهجرة أو العمل غير الرسمي أو الانسحاب الاجتماعي أو الاعتماد المفرط على شبكات التواصل.

ولهذا يجب أن تتحول سياسات الشباب من برامج متفرقة إلى منظومة متكاملة تربط التعليم بالتكوين والعمل وريادة الأعمال والثقافة والرياضة والصحة والمشاركة المدنية.

الأسرة المغربية في المستقبل

ستتغير الأسرة المغربية مع تغير الاقتصاد والمجتمع.

ارتفاع تكلفة السكن، تغير أنماط العمل، دخول النساء بقوة أكبر إلى سوق العمل، تأخر الزواج في بعض الحالات، تغير علاقة الأجيال بالتكنولوجيا، والهجرة كلها عوامل ستؤثر في الأسرة.

ولهذا فإن التنمية البشرية يجب ألا تنظر إلى الفرد وحده.

استقرار الأسرة يؤثر في الاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي.

والأسرة تحتاج إلى ثقافة جديدة في إدارة المال، وتربية الأطفال، والحوار، واستخدام التكنولوجيا، وتقاسم المسؤوليات، وحل النزاعات.

كما يجب أن يصبح تعليم الأطفال مهارات الحياة جزءاً من التربية، وليس فقط التركيز على النتائج الدراسية.

الثقافة والقراءة والإعلام

المجتمع الذي لا يقرأ يصبح أكثر عرضة للأفكار السطحية والشائعات والتلاعب.

وفي عصر الذكاء الاصطناعي ستصبح القدرة على التحقق من المعلومات أكثر أهمية.

سيستطيع أي شخص تقريباً إنتاج نصوص وصور ومقاطع فيديو ومحتويات تبدو حقيقية.

لذلك سيكون التفكير النقدي مهارة أساسية.

يجب أن يتعلم الإنسان أن يسأل:

من نشر هذه المعلومة؟

ما مصدرها؟

هل توجد أدلة؟

هل هناك تفسير آخر؟

هل الصورة أو الفيديو حقيقي أم مولد أو معدل؟

هذه المهارات لن تكون ترفاً، بل جزءاً من الأمن الاجتماعي والثقافي.

الاقتصاد الرقمي

سيصبح الاقتصاد الرقمي أكثر حضوراً في الحياة المغربية.

التجارة الإلكترونية، الخدمات الرقمية، العمل عن بعد، تحليل البيانات، الأمن السيبراني، البرمجيات، الذكاء الاصطناعي، الخدمات المالية الرقمية والمنصات الإلكترونية ستفتح مجالات جديدة.

لكن هذا التحول يحمل أيضاً مخاطر.

من بينها الاحتيال الإلكتروني، سرقة البيانات، الإدمان الرقمي، فقدان بعض الوظائف الروتينية، الفجوة الرقمية، وعدم المساواة في الوصول إلى التكنولوجيا.

لذلك يجب أن تسير الرقمنة جنباً إلى جنب مع التعليم والحماية القانونية والأمن السيبراني والتوعية.

البيئة والماء والمناخ

سيكون التغير المناخي والماء من أهم تحديات المغرب في المستقبل.

وهنا تظهر العلاقة المباشرة بين التنمية البشرية والبيئة.

الماء ليس قضية بيئية فقط.

إنه قضية اقتصادية واجتماعية وصحية وفلاحية وصناعية وأمنية.

كما أن الجفاف يؤثر في دخل الأسر، والهجرة الداخلية، وأسعار الغذاء، وفرص العمل.

ولهذا فإن الإنسان الذي يمتلك ثقافة بيئية سيكون جزءاً من الحل.

يجب أن يتعلم المواطن ترشيد الماء والطاقة، وتقليل النفايات، وإعادة الاستخدام، واحترام المجال الطبيعي.

كما يجب أن تتحول المؤسسات إلى نماذج في الكفاءة البيئية.

الصحة وجودة الحياة

التنمية ليست زيادة الدخل فقط.

فالإنسان يحتاج إلى الصحة والأمان والسكن والبيئة النظيفة والعلاقات الاجتماعية والثقافة والراحة.

ولهذا فإن مفهوم جودة الحياة سيزداد أهمية.

ومن الضروري أن تصبح الوقاية جزءاً أساسياً من السياسات الصحية والاجتماعية، إلى جانب العلاج.

كما يجب تشجيع الرياضة والحركة والنوم المنتظم والتغذية المتوازنة والتقليل من السلوكيات التي تضر بالصحة.

المهارات التي ستزداد قيمتها حتى 2040

ستزداد قيمة المهارات التي يصعب استبدالها بسهولة.

من أهمها القدرة على التفكير التحليلي، حل المشكلات، إدارة المشاريع، التواصل، التفاوض، القيادة، تحليل البيانات، الأمن

الرقمي، الذكاء الاصطناعي، اللغات، إدارة العمليات، الجودة، اللوجستيك، الصيانة المتقدمة، الطاقة، البيئة، الصحة، والتعليم.

لكن القيمة الأعلى ستكون في الجمع بين المهارات.

فالشخص الذي يعرف Excelفقط جيد.

والشخص الذي يعرف تحليل البيانات جيد.

لكن الشخص الذي يجمع بين Excelوتحليل البيانات و Power BIوالذكاء الاصطناعي وفهم الأعمال قد يصبح أكثر قيمة.

والشخص الذي يجمع بين اللوجستيك و Excelو SAPوالفرنسية والإنجليزية وتحليل البيانات يمتلك تركيبة مهنية أقوى من شخص لديه مهارة واحدة فقط.

هذه هي فكرة تراكم المهارات.

من الوظيفة إلى المسار المهني

يجب أن يتغير التفكير من:

"أريد أي وظيفة"

إلى:

"أريد بناء مسار مهني."

قد يبدأ الإنسان بوظيفة بسيطة، ثم يكتسب الخبرة، ثم يتعلم مهارة إضافية، ثم يتحمل مسؤولية أكبر، ثم ينتقل إلى منصب أفضل.

المسار المهني ليس دائماً خطاً مستقيماً.

قد تكون هناك فترات بطالة أو تغيير مجال أو إعادة تكوين.

المهم ألا يتحول التعثر إلى توقف دائم.

كل تجربة يمكن أن تتحول إلى معرفة إذا تم تحليلها واستخلاص الدروس منها.

بناء الإنسان المستقل مالياً

لا يمكن بناء حياة مستقرة من دون وعي مالي.

يجب أن يتعلم الإنسان الفرق بين الدخل والثروة، وبين الحاجة والرغبة، وبين الاستثمار والاستهلاك.

من الضروري أن يعرف كيف يضع ميزانية، وكيف يتجنب الديون غير الضرورية، وكيف يبني احتياطياً مالياً، وكيف يخطط لأهدافه.

المال ليس الهدف الوحيد للحياة، لكنه أداة أساسية للاستقرار.

والإنسان الذي لا يعرف إدارة دخله قد يعاني حتى لو ارتفع راتبه.

ريادة الأعمال والعمل الحر

لن يصبح الجميع أصحاب شركات، ولا ينبغي أن يكون هذا هو الهدف.

لكن الثقافة الريادية يمكن أن تكون مفيدة للجميع.

تعني القدرة على رؤية المشكلة كفرصة، وفهم الزبون، وحساب التكلفة، واختبار الفكرة، وإدارة المخاطر.

أما العمل الحر، فيمكن أن يوفر فرصاً جديدة في التصميم والبرمجة والترجمة والتسويق وتحليل البيانات والتعليم والخدمات الرقمية وغيرها.

لكن العمل الحر ليس مالاً سريعاً.

إنه يحتاج إلى مهارة حقيقية، وسمعة، وجودة، والتزام، وتسويق، وإدارة مالية.

المغرب والمنافسة العالمية

المغرب لا يعيش في اقتصاد مغلق.

الشركات المغربية تنافس شركات عالمية، والمهارات المغربية تنافس مهارات من دول أخرى، والمنتجات المغربية تدخل أسواقاً دولية.

وهذا يعني أن جودة الإنسان أصبحت جزءاً من القدرة التنافسية للدولة.

إذا استطاع العامل المغربي أن ينتج بجودة أعلى وبتكلفة مناسبة، وإذا استطاع التقني حل المشكلات بسرعة، وإذا استطاع المدير اتخاذ القرار بناءً على البيانات، وإذا استطاع الباحث تطوير المعرفة، فإن ذلك يرفع قدرة الاقتصاد كله.

الهجرة والكفاءات المغربية

الهجرة يمكن أن تكون خسارة عندما يغادر أصحاب الكفاءات دون أن يستفيد الاقتصاد الوطني من خبراتهم.

لكنها يمكن أيضاً أن تتحول إلى مصدر قوة إذا تم بناء علاقات قوية مع الكفاءات المغربية في الخارج.

يمكن للخبرات المغربية بالخارج أن تساهم في الاستثمار ونقل المعرفة والتكوين والشراكات والبحث العلمي.

ولهذا يجب ألا يكون السؤال فقط:

كيف نمنع الهجرة؟

بل أيضاً:

كيف نحول الروابط مع المغاربة في الخارج إلى مصدر للتنمية؟

بناء الثقة

من أهم الأصول التي تحتاج إليها المجتمعات الثقة.

الثقة بين المواطن والمؤسسة.

الثقة بين العامل والمشغل.

الثقة بين الموظف ومديره.

الثقة بين المواطن والقانون.

الثقة داخل الأسرة.

عندما تنخفض الثقة، ترتفع تكلفة التعاملات، ويزداد الشك والخوف والاحتياط والصراع.

أما عندما تكون القواعد واضحة ويتم تطبيقها بعدالة، يصبح التعاون أسهل.

ولهذا فإن بناء الثقة ليس خطاباً أخلاقياً فقط، وإنما سياسة اقتصادية واجتماعية وإدارية.

الدولة والمواطن: علاقة الحقوق والواجبات

المواطن له حقوق، لكنه أيضاً لديه واجبات.

الدولة مطالبة بتقديم الخدمات وحماية الحقوق وتطبيق القانون وتحقيق تكافؤ الفرص.

والمواطن مطالب باحترام القانون والمحافظة على المال العام والمرافق العامة وأداء الالتزامات القانونية والمشاركة الإيجابية في المجتمع.

لا يمكن بناء دولة قوية إذا تحولت العلاقة إلى مطالبة بالحقوق فقط دون مسؤولية.

كما لا يمكن بناء مجتمع قوي إذا طلبت الدولة الواجبات دون ضمان الحقوق.

التوازن بين الطرفين هو أساس المواطنة الحديثة.

رؤية استراتيجية حتى سنة 2040

يمكن تصور مستقبل التنمية البشرية في المغرب على أساس مجموعة من المبادئ الكبرى.

أولها أن الإنسان هو نقطة البداية والنهاية.

وثانيها أن التعليم يجب أن ينتقل من التركيز على الشهادة إلى التركيز على الكفاءة.

وثالثها أن سوق العمل يجب أن يصبح أكثر ارتباطاً بالتكوين.

ورابعها أن الإدارة يجب أن تقيس جودة خدماتها بالنتائج.

وخامسها أن التكنولوجيا يجب أن تستخدم لرفع قدرة الإنسان لا لإقصائه بلا تخطيط.

وسادسها أن العدالة الاجتماعية يجب أن تترافق مع تكافؤ الفرص.

وسابعها أن التنمية الاقتصادية يجب أن تخلق قيمة وفرص عمل منتجة.

وثامنها أن التنمية البيئية يجب أن تكون جزءاً من التنمية الاقتصادية.

وتاسعها أن الشباب يجب أن يكونوا شركاء في بناء المستقبل.

وعاشرها أن الإصلاح الحقيقي يحتاج إلى الاستمرارية وليس إلى مبادرات مؤقتة.

سيناريو المغرب الذي نريده

يمكن تخيل مغرب سنة 2040 يكون فيه التعليم أكثر ارتباطاً بالمهارات، والتكوين المهني أكثر جاذبية، والجامعة أكثر إنتاجاً للمعرفة، والمقاولة أكثر اعتماداً على التكنولوجيا، والإدارة أكثر سرعة ورقمنة، والموظف أكثر كفاءة، والشباب أكثر قدرة على بناء مسارهم، والمرأة والرجل أكثر قدرة على المشاركة الاقتصادية والاجتماعية، والمواطن أكثر وعياً بحقوقه وواجباته.

وفي هذا السيناريو تصبح التكنولوجيا أداة للإنتاج، لا مجرد وسيلة للاستهلاك.

ويصبح الذكاء الاصطناعي مساعداً للإنسان، لا بديلاً عن التفكير.

وتصبح البيانات أساساً للقرار.

ويصبح التكوين المستمر عادة مهنية.

وتصبح الكفاءة والنزاهة أساساً للتقدم.

وتصبح المؤسسات قادرة على التعلم من أخطائها.

ويصبح المواطن شريكاً في التنمية وليس مجرد مستفيد من الخدمات.

ماذا يجب أن يفعل الفرد منذ اليوم؟

مستقبل التنمية البشرية لا يبدأ سنة 2040.

إنه يبدأ اليوم.

الشخص الذي يريد أن يكون أكثر قدرة على المنافسة يمكنه أن يبدأ بتعلم لغة، أو Excel، أو تحليل البيانات، أو مهارة مهنية، أو الذكاء الاصطناعي، أو إدارة المشاريع.

يمكنه بناء سيرة ذاتية حقيقية تعتمد على المهارات والمشاريع.

يمكنه إنشاء ملف مهني يجمع شهاداته وأعماله وتجربته.

يمكنه أن يتعلم كيف يبحث عن وظيفة بطريقة منظمة بدلاً من إرسال السيرة الذاتية عشوائياً.

يمكنه أن يتعلم إدارة أمواله.

يمكنه أن يقلل من المشتتات.

يمكنه أن يبني علاقات مهنية صحية.

ويمكنه أن يحول كل سنة من حياته إلى سنة تعلم وتجربة وتقدم.

ماذا يجب أن تفعل المقاولة؟

على المقاولة أن تستثمر في الإنسان، وأن تطور التدريب، وتبني أنظمة عادلة للأداء والترقية، وتحسن ظروف العمل، وتستخدم البيانات، وتتبنى التكنولوجيا بشكل مسؤول، وتخلق ثقافة تعلم مستمر.

المقاولة التي لا تتطور ستجد نفسها متأخرة.

والشركة التي تعتمد على موظفين لا يتعلمون ستواجه صعوبة في مواجهة التغير.

ماذا يجب أن تفعل الدولة؟

الدولة مطالبة ببناء بيئة تجعل الاستثمار في الإنسان ممكناً.

وهذا يتطلب تحسين جودة التعليم والتكوين، تطوير الصحة، دعم التشغيل، تعزيز العدالة، تحسين الإدارة، تطوير البنية الرقمية، دعم البحث والابتكار، تقوية الحماية الاجتماعية، وتحسين التنمية الترابية.

لكن الدولة لا تستطيع وحدها بناء الإنسان.

فالمدرسة والأسرة والمقاولة والجامعة والمجتمع المدني والفرد جميعهم جزء من المنظومة.

الإنسان المغربي القوي

الإنسان القوي ليس الشخص الذي لا يفشل.

هو الشخص الذي يعرف كيف يتعلم من الفشل.

وليس الشخص الذي يعرف كل شيء.

هو الشخص الذي يعرف ما لا يعرفه ويستطيع تعلمه.

وليس الشخص الذي يمتلك المال فقط.

هو الشخص الذي يستطيع إدارة موارده وبناء قيمته.

وليس الشخص الذي يحصل على أكبر عدد من الشهادات.

هو الشخص الذي يحول المعرفة إلى قدرة وعمل ونتيجة.

وليس الشخص الذي يبحث عن الشهرة فقط.

هو الشخص الذي يبني سمعة حقيقية مبنية على القيمة.

الخلاصة الكبرى

إن التنمية البشرية في المغرب ليست مشروع وزارة واحدة، ولا برنامجاً حكومياً واحداً، ولا مسؤولية المدرسة وحدها، ولا مهمة الأسرة وحدها، ولا مسؤولية الفرد وحده.

إنها منظومة كاملة.

المدرسة تبني المعرفة.

الجامعة تطور التفكير والتخصص.

التكوين المهني يبني المهارات التطبيقية.

الأسرة تبني القيم والاستقرار.

المقاولة توفر العمل والخبرة والإنتاج.

الإدارة تنظم وتقدم الخدمات.

الدولة تضع القواعد والسياسات وتضمن الحقوق.

المجتمع يخلق الثقة والتعاون.

والفرد يتحمل مسؤولية تطوير نفسه.

إذا عملت هذه العناصر في اتجاه واحد، يصبح من الممكن بناء مجتمع أكثر إنتاجية وعدالة واستقراراً.

أما إذا عمل كل طرف بمعزل عن الآخر، فقد تتراكم البرامج دون أن تتحول إلى نتائج حقيقية.

وفي النهاية، فإن السؤال الأهم ليس كم عدد المؤسسات الموجودة، ولا كم عدد الشهادات التي يحصل عليها الناس، ولا كم عدد المشاريع التي تم إطلاقها.

السؤال هو:

هل أصبح الإنسان المغربي أكثر معرفة؟

هل أصبح أكثر مهارة؟

هل أصبح أكثر قدرة على العمل والإنتاج؟

هل أصبح أكثر استقلالاً؟

هل أصبح أكثر احتراماً للقانون والمسؤولية؟

هل أصبحت حياته أفضل؟

إذا كانت الإجابة نعم، فإن التنمية تتحول من مفهوم نظري إلى واقع.

ومن هنا يمكن القول إن مستقبل المغرب حتى سنة 2040 لن يصنعه المال وحده، ولا التكنولوجيا وحدها، ولا المشاريع الكبرى وحدها.

سيصنعه الإنسان.

فالطريق إلى مغرب أكثر قوة يبدأ من طفل يتعلم جيداً، وشاب يكتسب مهارة، وعامل يتقن مهنته، وأستاذ يؤدي رسالته، وطبيب يحترم مهنته، وتقني يعرف كيف يحل المشكلة، ومهندس يبتكر، وموظف يخدم المواطن، ومدير يتخذ القرار بالعدل والكفاءة، ومقاول يخلق القيمة، وأسرة تربي أبناءها على المسؤولية، ومواطن يحترم القانون ويطالب بحقه بطريقة مسؤولة.

وهكذا تصبح التنمية البشرية مشروعاً وطنياً متكاملاً، لا مجرد شعار.

إن بناء المغرب في المستقبل يبدأ ببناء الإنسان اليوم.

الفصل الثالث عشر: إدارة الضغط والناس والوقت والمال والنجاح: من الفوضى اليومية إلى الإدارة الفعالة

مدخل إلى مشكلة الإدارة في الحياة والعمل

لا تظهر مشاكل الإنسان والمؤسسة دائماً في صورة أزمات كبيرة. ففي كثير من الأحيان تبدأ المشكلة من تفاصيل صغيرة تتكرر يومياً حتى تتحول إلى ثقافة عامة.

موظف يتأخر عشر دقائق كل صباح.

موظف يغيب دون تنسيق.

مسؤول يؤجل الملفات.

عامل لا يحترم التعليمات.

مدير يصرخ بدل أن يدير.

موظف يخفي خطأه خوفاً من العقوبة.

شخص يستعمل وقت العمل لمصالح شخصية.

موظف يتلاعب بالمعلومات.

مسؤول يوزع المهام بطريقة غير عادلة.

شخص يحصل على امتيازات بسبب العلاقة وليس الكفاءة.

مؤسسة لا تعرف أين يضيع المال.

كل واحدة من هذه المشكلات قد تبدو صغيرة بمفردها، لكنها عندما تتكرر فإنها تستهلك الوقت والمال والطاقة والثقة.

ولهذا فإن الإدارة الحقيقية لا تعني فقط إصدار الأوامر.

الإدارة هي القدرة على تنظيم الإنسان والوقت والمال والمعلومات والعمليات والمخاطر للوصول إلى نتيجة واضحة بطريقة قانونية وعادلة ومستدامة.

الضغط ليس دائماً عدواً

الضغط جزء طبيعي من الحياة المهنية.

وجود موعد نهائي يمكن أن يدفع الإنسان إلى التركيز. ووجود مسؤولية يمكن أن يزيد الانضباط. ووجود هدف يمكن أن يحفز الإنسان على العمل.

لكن الضغط يتحول إلى مشكلة عندما يصبح مستمراً، غير منظم، وغير قابل للتحكم.

عندما تكون المهام كثيرة والأولويات غير واضحة، يبدأ العقل في التعامل مع كل شيء على أنه عاجل.

وعندما لا يعرف الموظف ما المطلوب منه، يزداد القلق.

وعندما يكون المدير متقلباً في قراراته، يشعر الفريق بعدم الأمان.

وعندما يكون الخطأ يعاقب عليه دائماً دون تحليل أسبابه، يبدأ الموظفون في إخفاء الأخطاء.

وعندما يكون العمل غير عادل، يتحول الضغط إلى إحباط.

لذلك فإن إدارة الضغط تبدأ قبل أن يصل الإنسان إلى مرحلة الانهيار.

الفرق بين الضغط وسوء الإدارة

قد يعتقد المدير أن الموظفين يحتاجون فقط إلى مزيد من الضغط حتى يعملوا بشكل أفضل.

لكن الضغط المستمر لا يؤدي بالضرورة إلى الإنتاجية.

قد يؤدي إلى:

انخفاض التركيز.

زيادة الأخطاء.

التغيب.

التأخر.

الصراعات.

ضعف المبادرة.

الإرهاق.

ترك العمل.

إخفاء المشاكل.

انخفاض جودة الخدمة.

لذلك فإن المدير الناجح لا يسأل فقط:

لماذا لا يعمل الموظف؟

بل يسأل أيضاً:

هل المهمة واضحة؟

هل الموارد متوفرة؟

هل الوقت واقعي؟

هل المسؤوليات موزعة بطريقة صحيحة؟

هل الموظف يمتلك المهارة؟

هل توجد مشكلة شخصية أو مهنية تؤثر في الأداء؟

هل النظام نفسه ينتج المشكلة؟

هذه الأسئلة تحول الإدارة من لوم الأشخاص إلى حل المشكلات.

إدارة الناس تبدأ بفهم الإنسان

لا يمكن إدارة مجموعة من البشر كما تتم إدارة الآلات.

الأشخاص لديهم طموحات ومخاوف ومشاعر واختلافات في الشخصية والخبرة والقدرة.

قد يكون موظف ممتازاً في العمل الفردي لكنه ضعيف في التواصل.

وقد يكون شخص آخر جيداً في التعامل مع العملاء لكنه يحتاج إلى تدريب تقني.

وقد يكون موظف سريعاً لكنه يرتكب أخطاء كثيرة.

وقد يكون موظف أبطأ لكنه أكثر دقة.

لهذا لا يجب أن تعتمد الإدارة على الانطباع وحده.

يجب أن تعتمد على معايير واضحة.

ما المطلوب؟

ما النتيجة؟

ما الموعد؟

ما مستوى الجودة؟

ما المسؤولية؟

كيف سيتم القياس؟

وعندما تكون هذه العناصر واضحة يصبح تقييم الأشخاص أكثر عدلاً.

المشكلة الأولى: التأخر

التأخر من أكثر المشاكل التي تبدو بسيطة لكنها مكلفة.

إذا تأخر موظف عشر دقائق يومياً، فإن المؤسسة لا تخسر عشر دقائق فقط.

قد تتأخر بداية اجتماع.

وقد يتعطل خط إنتاج.

وقد ينتظر زميل موظفاً آخر.

وقد يتأخر تحميل شحنة.

وقد يتأخر الرد على عميل.

وقد تتراكم الأعمال.

لذلك يجب التعامل مع التأخر باعتباره مشكلة تنظيمية وسلوكية في الوقت نفسه.

الحل الأول هو تحديد وقت العمل بوضوح.

الحل الثاني هو وجود نظام موثوق للحضور والانصراف.

الحل الثالث هو معرفة سبب التأخر.

هل هو بسبب النقل؟

هل بسبب عدم التنظيم الشخصي؟

هل بسبب سوء توزيع ساعات العمل؟

هل هو سلوك متعمد؟

بعد ذلك تأتي المعالجة المناسبة.

لا ينبغي أن يكون الهدف هو العقاب فقط.

الهدف هو إعادة الانضباط.

المشكلة الثانية: الغياب

الغياب قد يكون مبرراً أو غير مبرر، ولا يجوز وضع الحالات كلها في سلة واحدة.

هناك غياب بسبب المرض أو ظروف قانونية أو حالات طارئة، وهناك غياب متكرر دون مبرر.

المشكلة الإدارية تبدأ عندما لا توجد آلية واضحة للإبلاغ والتوثيق والمتابعة.

يجب أن يعرف الموظف:

متى يجب عليه إبلاغ المسؤول؟

كيف يقدم المبرر؟

من يسجل الغياب؟

كيف يتم التعامل معه؟

وما أثر الغياب المتكرر على سير العمل؟

النظام الواضح يحمي الموظف ويحمي المؤسسة في الوقت نفسه.

إدارة الغياب بطريقة علمية

لا يكفي أن نقول إن نسبة الغياب مرتفعة.

يجب تحليل البيانات.

يمكن للمؤسسة حساب معدل الغياب ومقارنته حسب الأقسام والفترات والأسباب.

مثلاً:

معدل الغياب = مجموع أيام الغياب ÷ مجموع أيام العمل المتاحة × 100

لكن الرقم وحده لا يكفي.

إذا كان قسم معين لديه غياب مرتفع، يجب البحث عن السبب.

قد تكون ظروف العمل سيئة.

قد يكون المدير يخلق توتراً.

قد يكون نظام المناوبات غير مناسب.

قد تكون هناك مشكلة في النقل.

قد يكون هناك ضعف في الالتزام.

وهكذا يصبح المؤشر بداية للتحقيق الإداري، وليس حكماً نهائياً على الموظفين.

المشكلة الثالثة: التلاعب

التلاعب من أخطر المشاكل الإدارية لأنه يضرب الثقة.

قد يكون التلاعب في الحضور، أو البيانات، أو المخزون، أو الوثائق، أو المصاريف، أو النتائج، أو التقارير.

وهنا يجب التمييز بين الخطأ والتلاعب.

الخطأ قد يحدث بسبب نقص المعرفة أو الإهمال أو ضعف النظام.

أما التلاعب فهو تغيير متعمد للواقع لتحقيق منفعة أو إخفاء مشكلة أو تضليل طرف آخر.

الحل لا يكون فقط بالمراقبة.

بل ببناء نظام يقلل فرص التلاعب.

الوقاية من التلاعب

كلما كان النظام يعتمد على شخص واحد دون رقابة، زادت المخاطر.

من المبادئ المهمة فصل المسؤوليات.

الشخص الذي يطلب العملية ليس بالضرورة الشخص الذي يوافق عليها، والشخص الذي يستلم ليس بالضرورة الشخص الذي يسجل، والشخص الذي يسجل لا ينبغي أن يكون دائماً الشخص الذي يراجع.

هذا المبدأ يقلل فرص الخطأ والتلاعب.

كما يجب الاحتفاظ بسجل للعمليات، وتحديد الصلاحيات، ومراجعة البيانات، وإجراء عمليات تدقيق دورية.

في المؤسسات الرقمية يمكن الاستفادة من سجل التغييرات لمعرفة من قام بالتعديل ومتى.

إدارة المال

المال من أكثر الموارد حساسية في حياة الفرد والمؤسسة.

سوء إدارة المال قد يؤدي إلى الديون والعجز، وقد يؤدي في المؤسسة إلى ضعف الاستثمار أو عدم القدرة على دفع الالتزامات أو فقدان الثقة.

إدارة المال تبدأ من معرفة الأرقام.

ما الدخل؟

ما المصروف؟

ما الالتزامات؟

ما الديون؟

ما الاحتياطي؟

ما الاستثمار؟

وما المخاطر؟

الشخص الذي لا يعرف هذه الأرقام يعيش غالباً بناءً على الإحساس.

أما الشخص الذي يسجلها، فيبدأ في اتخاذ قرارات مبنية على الواقع.

المال الشخصي والنجاح

النجاح المالي لا يعني أن يحصل الإنسان على أكبر راتب ممكن فقط.

قد يحصل شخص على دخل مرتفع وينفق كل شيء.

وقد يحصل آخر على دخل متوسط لكنه يدخر ويطور مهاراته ويستثمر في مستقبله.

لذلك يمكن النظر إلى الوضع المالي من خلال:

الدخل.

المصروفات.

الديون.

الادخار.

الأصول.

المهارات التي تزيد الدخل.

المخاطر.

الأهداف.

ومن المفيد بناء احتياطي مالي للطوارئ، وتجنب الديون الاستهلاكية غير الضرورية، وعدم اتخاذ قرارات مالية كبيرة تحت ضغط اجتماعي.

المال داخل المؤسسة

في المؤسسة، كل دقيقة وكل قطعة وكل عملية لها تكلفة.

إذا تلفت سلعة، هناك تكلفة.

إذا تأخرت شحنة، هناك تكلفة.

إذا تم طلب كمية غير ضرورية، هناك تكلفة.

إذا كان المخزون أكبر من الحاجة، هناك أموال مجمدة.

إذا حدث خطأ في وثيقة، قد تتكرر العملية.

لهذا فإن الإدارة المالية ليست مسؤولية قسم المالية وحده.

الموظف في المخزن يؤثر في المال.

موظف المشتريات يؤثر في المال.

المبيعات تؤثر في المال.

الموارد البشرية تؤثر في المال.

اللوجستيك يؤثر في المال.

الإدارة تؤثر في المال.

إدارة الوقت

الوقت هو المورد الوحيد الذي لا يمكن تخزينه.

يمكن تعويض المال، ويمكن شراء أدوات جديدة، ويمكن توظيف شخص آخر، لكن الوقت الذي مضى لا يعود.

ولهذا فإن إدارة الوقت من أهم المهارات المهنية.

المشكلة ليست دائماً كثرة العمل.

قد تكون المشكلة هي سوء ترتيب العمل.

عندما يعامل الإنسان كل المهام باعتبارها متساوية، فإنه يهدر وقته.

يجب التمييز بين:

المهم والعاجل.

المهم وغير العاجل.

غير المهم والعاجل.

غير المهم وغير العاجل.

المهام المهمة يجب أن تحصل على وقت التخطيط.

أما الأمور الصغيرة التي تستهلك الانتباه طوال اليوم فيجب الحد منها.

الاجتماعات واستهلاك الوقت

الاجتماع غير المنظم قد يتحول إلى أكبر مضيع للوقت داخل المؤسسة.

اجتماع بلا هدف.

عدد كبير من الحاضرين.

نقاش طويل.

غياب القرار.

ثم اجتماع آخر لمناقشة النقاش السابق.

الإدارة الفعالة تجعل لكل اجتماع هدفاً واضحاً.

ما المشكلة؟

ما المعلومات المطلوبة؟

ما القرار؟

من المسؤول؟

ما الموعد؟

وبعد الاجتماع يجب أن تكون هناك متابعة.

إذا انتهى الاجتماع دون قرار أو مسؤول أو موعد، فمن المحتمل أن يعاد الاجتماع حول المشكلة نفسها.

إدارة الأولويات

ليست كل المهام متساوية.

هناك مهمة قد تستغرق عشر دقائق لكنها تمنع خسارة كبيرة.

وهناك مهمة قد تستغرق ساعتين لكنها لا تقدم قيمة حقيقية.

لذلك يجب التفكير في أثر المهمة، وليس في مدتها فقط.

من الأسئلة المفيدة:

ماذا سيحدث إذا لم أنجز هذه المهمة اليوم؟

من يعتمد عليها؟

ما تكلفة التأخير؟

هل هناك موعد قانوني أو تعاقدي؟

هل تؤثر على العميل؟

هل تؤثر على السلامة؟

هل تؤثر على المال؟

بهذه الطريقة تصبح الأولويات أكثر وضوحاً.

إدارة الناس عند وجود مشكلة

عندما يخطئ الموظف، هناك ثلاثة ردود فعل ممكنة.

يمكن للمدير أن يصرخ.

يمكنه أن يتجاهل.

ويمكنه أن يدير المشكلة.

الإدارة تعني معرفة ما حدث، ولماذا حدث، وما أثره، وكيف نمنعه من التكرار.

إذا كانت المشكلة متعلقة بالمهارة، فالحل تدريب.

إذا كانت متعلقة بالتعليمات، فالحل توضيح.

إذا كانت متعلقة بالموارد، فالحل توفيرها.

إذا كانت متعلقة بالنظام، فالحل إصلاح النظام.

أما إذا ثبت وجود مخالفة متعمدة، فيجب التعامل معها وفق القواعد والإجراءات المعمول بها.

العدالة في التعامل

من أخطر الأشياء داخل المؤسسة أن يشعر الموظفون بوجود معيارين.

موظف يتأخر ولا يحدث له شيء.

وآخر يتأخر مرة واحدة فيعاقب.

موظف يرتكب أخطاء متكررة ويحصل على حماية.

وآخر يفقد فرصة الترقية بسبب خطأ بسيط.

هذا النوع من عدم العدالة يقتل الدافعية.

العدالة لا تعني أن تكون كل النتائج متساوية، وإنما أن تكون القواعد واضحة وأن يتم تطبيقها بطريقة متسقة.

القيادة تحت الضغط

عندما تكون المؤسسة في أزمة، تظهر حقيقة القيادة.

المدير الضعيف قد ينقل خوفه إلى الفريق.

المدير الجيد ينقل الوضوح.

في الأزمة يجب أن يعرف الناس:

ما الذي حدث؟

ما الخطر؟

ما الأولوية؟

من يفعل ماذا؟

متى تتم المراجعة؟

ما المعلومات المؤكدة؟

ما الذي لا نعرفه بعد؟

هذه الأسئلة تقلل الفوضى.

التعامل مع الموظف الصعب

الموظف الصعب ليس نوعاً واحداً.

هناك الموظف الذي يرفض التعليمات.

وهناك كثير الشكوى.

وهناك الذي يدخل في صراعات.

وهناك الذي يحتفظ بالمعلومات لنفسه.

وهناك الذي يتأخر.

وهناك الذي لا يتحمل المسؤولية.

ولا ينبغي التعامل مع جميع الحالات بالطريقة نفسها.

يجب تحديد السلوك المحدد، وتأثيره، وما المتوقع تغييره.

بدلاً من القول:

"أنت موظف سيئ."

يقال:

"التأخر تكرر عدة مرات، وهذا أثر في بداية العمل. المطلوب هو الالتزام بوقت الحضور المحدد."

بهذه الطريقة تنتقل المناقشة من الهجوم على الشخصية إلى معالجة السلوك.

النزاعات داخل العمل

الخلاف أمر طبيعي.

المشكلة ليست في وجود الخلاف، بل في تحوله إلى عداء.

قد يكون الخلاف بسبب توزيع المهام، أو الموارد، أو أسلوب المدير، أو سوء التواصل، أو اختلاف المصالح.

الحل يبدأ بالاستماع إلى الأطراف.

ثم تحديد الوقائع.

ثم تحديد نقطة الخلاف.

ثم الاتفاق على القاعدة أو الحل.

ويجب ألا يتحول المدير إلى طرف في الصراع دون أن يفهم الوقائع.

التواصل

كثير من المشاكل الإدارية ليست بسبب سوء النية، وإنما بسبب سوء التواصل.

تعليمات شفوية غير واضحة.

رسالة ناقصة.

ملف دون تاريخ.

تغيير في القرار دون إبلاغ.

مسؤوليات غير محددة.

لذلك يجب أن تكون المعلومة المهمة واضحة وموثقة.

التوثيق ليس تعقيداً إدارياً إذا كان مصمماً بطريقة جيدة.

هو وسيلة لحماية المؤسسة والموظف معاً.

إدارة الوثائق والمعلومات

المعلومة الخاطئة قد تؤدي إلى قرار خاطئ.

والمعلومة المتأخرة قد تكون بلا قيمة.

والمعلومة المخفية قد تعطل العمل.

لهذا يجب تحديد:

من ينشئ المعلومة؟

من يراجعها؟

من يعتمدها؟

من يستعملها؟

أين تحفظ؟

متى يتم تحديثها؟

ومن يستطيع الوصول إليها؟

هذه المبادئ مهمة جداً في الإدارة الحديثة.

استخدام Excelفي الإدارة

يمكن استخدام Excelفي عدد كبير من العمليات الإدارية.

يمكن تتبع الحضور.

حساب التأخر.

تحليل الغياب.

متابعة المخزون.

حساب المصاريف.

متابعة الأداء.

إعداد مؤشرات.

تحليل البيانات.

ومن الدوال المفيدة:

SUMلجمع القيم.

AVERAGEلحساب المتوسط.

IFلوضع شروط.

COUNTIFلحساب عدد الحالات وفق شرط.

SUMIFلجمع القيم وفق شرط.

XLOOKUPأو RECHERCHEXللبحث عن البيانات.

VLOOKUPأو RECHERCHEVللبحث في الجداول.

كما يمكن استخدام الفلاتر والفرز والجداول المحورية لاستخراج المعلومات.

لكن يجب الانتباه إلى أن Excelأداة، وليس نظام رقابة بحد ذاته.

إذا كانت البيانات الأصلية خاطئة، فإن الحسابات ستكون خاطئة.

مؤشرات الأداء

الإدارة التي لا تقيس لا تعرف حقيقة الأداء.

لكن القياس الخاطئ قد يكون أخطر من عدم القياس.

يمكن للمؤسسة قياس:

معدل الغياب.

معدل التأخر.

الإنتاجية.

نسبة الأخطاء.

نسبة التلف.

مدة معالجة الملفات.

رضا العملاء.

حجم المخزون.

معدل دوران المخزون.

تكلفة العمليات.

نسبة الالتزام بالمواعيد.

لكن يجب ألا تتحول المؤشرات إلى وسيلة لمعاقبة الناس فقط.

المؤشر الجيد يساعد على اكتشاف المشكلة.

مشكلة الأهداف الخاطئة

إذا قلت للعامل:

"أريد أكبر عدد ممكن من العمليات."

قد يزيد العدد.

لكن ربما تنخفض الجودة.

إذا قلت:

"أريد أقل تكلفة ممكنة."

قد يقلل الموظف بعض المصاريف، لكن ربما تتأثر الجودة.

لذلك يجب أن تكون الأهداف متوازنة.

الجودة.

السرعة.

التكلفة.

السلامة.

رضا العميل.

الالتزام.

لا ينبغي التضحية بكل شيء من أجل مؤشر واحد.

النجاح المهني

النجاح المهني ليس منصباً فقط.

يمكن أن يكون النجاح هو أن تصبح شخصاً يعتمد عليه.

أن تنجز عملك.

أن تحافظ على سمعتك.

أن تتعلم.

أن تتطور.

أن تعرف كيف تتعامل مع الناس.

أن تستطيع حل المشكلات.

أن تكون أميناً في المعلومات والمال.

أن تعرف متى تتكلم ومتى تستمع.

أن تتحمل المسؤولية.

هذه الصفات قد لا تظهر في السيرة الذاتية، لكنها تظهر بسرعة داخل العمل.

النجاح المالي والمهني والاجتماعي

من الممكن أن يكون الإنسان ناجحاً مهنياً وفاشلاً مالياً.

وقد يكون ناجحاً مالياً لكنه يعيش علاقات اجتماعية سيئة.

وقد يكون ناجحاً في عمله لكنه يعاني من عدم التوازن.

ولهذا فإن النجاح الحقيقي يحتاج إلى توازن.

العمل.

المال.

الصحة.

الأسرة.

التعلم.

العلاقات.

الراحة.

القيم.

ليس الهدف أن يصبح الإنسان آلة إنتاج.

الهدف أن يبني حياة يستطيع الاستمرار فيها.

كيف نمنع الفوضى داخل المؤسسة؟

الفوضى غالباً لها جذور محددة.

غياب المسؤوليات.

غياب الإجراءات.

غياب البيانات.

ضعف المتابعة.

كثرة الاستثناءات.

عدم تطبيق القواعد.

ضعف القيادة.

التواصل السيئ.

غياب التكوين.

ولحلها يجب بناء نظام.

لكل مهمة مسؤول.

لكل مسؤول صلاحية.

لكل صلاحية حدود.

لكل عملية إجراء.

ولكل إجراء مؤشر.

ولكل مشكلة آلية معالجة.

هذه هي بداية الإدارة المنظمة.

تحليل السبب الجذري

عندما تحدث مشكلة، لا يجب الاكتفاء بالسؤال:

من أخطأ؟

بل يجب السؤال:

لماذا حدث الخطأ؟

إذا تأخرت شحنة، لماذا؟

هل السبب في إعداد الطلب؟

أم في المخزون؟

أم في النقل؟

أم في الوثائق؟

أم في التخطيط؟

أم في التواصل؟

وقد نكتشف أن الشخص الذي ارتكب الخطأ كان آخر حلقة في سلسلة من المشاكل.

تحليل السبب الجذري يساعد المؤسسة على منع تكرار المشكلة.

ثقافة الوقاية

المؤسسة الناضجة لا تنتظر الحادث حتى تتحرك.

تبحث عن المخاطر قبل وقوعها.

إذا كان هناك احتمال خطأ في المخزون، يتم إنشاء نظام تحقق.

إذا كان هناك خطر تلاعب في البيانات، يتم تحديد الصلاحيات.

إذا كان هناك خطر تأخر، يتم تتبع المواعيد.

إذا كان هناك خطر نقص في المهارة، يتم التدريب.

هذه هي ثقافة الوقاية.

إدارة الأزمات

عندما تقع أزمة، يجب ألا تبدأ الإدارة بالارتباك.

يجب تحديد الأولوية.

السلامة أولاً.

ثم حماية الناس.

ثم حماية المعلومات والأصول.

ثم استمرار النشاط.

ثم تحليل السبب.

ثم الإصلاح.

ثم التعلم.

الأزمة التي لا يتم التعلم منها ستتكرر.

الاستفادة من الأخطاء

لا يمكن بناء مؤسسة بلا أخطاء.

لكن يمكن بناء مؤسسة تتعلم من الأخطاء.

هناك فرق بين:

خطأ غير متعمد.

إهمال متكرر.

مخالفة متعمدة.

تلاعب.

ولا يجوز خلطها.

فالخطأ غير المتعمد قد يحتاج إلى تدريب أو تحسين للنظام.

أما التلاعب المتعمد فيحتاج إلى تحقيق وإجراءات مناسبة وفق القانون والنظام الداخلي.

إدارة الضغط الشخصي

حتى خارج العمل يحتاج الإنسان إلى نظام.

عندما تتراكم عليه مشاكل المال والعمل والأسرة والمستقبل، يصبح عقله في حالة استنفار دائم.

الحل ليس محاولة حل كل شيء في يوم واحد.

يجب تقسيم المشاكل.

ما المشكلة التي أستطيع حلها؟

ما المشكلة التي تحتاج إلى وقت؟

ما المشكلة التي تحتاج إلى مساعدة؟

ما المشكلة التي لا أستطيع التحكم فيها؟

ثم يتم التعامل مع كل واحدة بطريقة مختلفة.

قاعدة المشكلة الواحدة

عندما يشعر الإنسان أن حياته كلها مشكلة، يمكنه أن يبدأ بمشكلة واحدة.

مثلاً:

تنظيم النوم.

ثم تنظيم الوقت.

ثم تنظيم المال.

ثم تطوير المهارة.

ثم البحث عن عمل أفضل.

هذا لا يعني تجاهل المشاكل الأخرى، بل يعني عدم محاولة إصلاح الحياة كلها دفعة واحدة.

إدارة الهاتف والمشتتات

الهاتف يمكن أن يكون أداة إنتاج أو أداة استنزاف.

المشكلة ليست في الهاتف نفسه، بل في طريقة استخدامه.

التنقل المستمر بين المقاطع والإشعارات والمحادثات يجعل العقل ينتقل من مهمة إلى أخرى.

ومن المفيد تخصيص فترات للعمل دون إشعارات.

استخدام الحاسوب لإنجاز الأعمال المهنية.

ترك الهاتف بعيداً أثناء الدراسة أو العمل العميق.

وتحديد أوقات للتواصل والترفيه.

إدارة المال والوقت معاً

هناك علاقة قوية بين المال والوقت.

قد يضيع الإنسان ساعات طويلة في أمور لا تزيد دخله ولا تطور مهارته.

وفي المقابل، قد يستثمر ساعة يومياً في تعلم مهارة تؤدي بعد سنة إلى زيادة دخله.

لذلك يمكن النظر إلى الوقت باعتباره رأس مال.

السؤال ليس:

كم أعمل؟

بل:

ما القيمة التي ينتجها وقتي؟

بناء نظام شخصي للنجاح

يمكن للفرد بناء نظام بسيط يقوم على خمسة عناصر:

هدف واضح.

مهارة رئيسية.

وقت يومي للتعلم أو العمل العميق.

متابعة مالية.

مراجعة أسبوعية.

في نهاية كل أسبوع يسأل نفسه:

ماذا أنجزت؟

ما الذي فشل؟

لماذا؟

ما الذي تعلمته؟

ما أهم شيء يجب تغييره الأسبوع القادم؟

هذه المراجعة الصغيرة يمكن أن تمنع تراكم الأخطاء.

النجاح ليس سريعاً

من أخطر الأفكار التي تنتشر في العصر الرقمي أن النجاح يجب أن يكون سريعاً.

يظهر شخص على الإنترنت بسيارة فاخرة أو مشروع ناجح، فيعتقد الآخرون أن الطريق قصير.

لكن الواقع أن أغلب النجاحات المستدامة تحتاج إلى سنوات من التعلم والتجربة والفشل والتحسين.

النجاح الحقيقي غالباً لا يكون انفجاراً مفاجئاً.

إنه تراكم.

مهارة فوق مهارة.

خبرة فوق خبرة.

علاقة مهنية فوق علاقة.

مشروع فوق مشروع.

ادخار فوق ادخار.

سمعة فوق سمعة.

الإدارة الناجحة في المغرب

في السياق المغربي، تحتاج المؤسسات إلى الجمع بين احترام القواعد وفهم الواقع.

لا يكفي إنشاء إجراءات طويلة إذا كانت لا تطبق.

ولا يكفي إصدار التعليمات إذا لم يفهمها الموظفون.

ولا يكفي إدخال نظام رقمي إذا لم يتم تدريب المستخدمين.

ولا يكفي توظيف أشخاص إذا لم يتم تطويرهم.

الإدارة الجيدة هي التي تحول القواعد إلى ممارسة يومية.

نموذج عملي متكامل

عندما تظهر مشكلة مثل كثرة التأخر والغياب داخل قسم معين، لا يجب البدء مباشرة بالعقوبات.

تبدأ الإدارة بجمع البيانات.

ثم تحديد النمط.

ثم تحديد الأسباب.

ثم مقابلة المسؤولين والموظفين.

ثم فحص نظام العمل.

ثم وضع خطة.

قد تتضمن الخطة تحسين الجدولة، توضيح القواعد، تحسين التواصل، معالجة مشاكل النقل إن كانت مؤثرة، تدريب المسؤولين، ثم تطبيق القواعد بشكل عادل.

بعد فترة يتم قياس النتائج.

إذا انخفضت المشكلة، يستمر النظام.

إذا لم تنخفض، يعاد تحليل السبب.

وهكذا تصبح الإدارة عملية تعلم مستمرة.

نموذج التعامل مع التلاعب

عند الاشتباه في تلاعب، يجب عدم تحويل الشك إلى اتهام.

يجب حماية الأدلة والبيانات، وتحديد الصلاحيات، ومراجعة السجلات، والاستماع إلى المعنيين، واحترام الإجراءات والقانون.

فالعدالة تتطلب التحقيق قبل الحكم.

كما يجب بعد انتهاء الحالة تحليل كيف أمكن حدوثها.

لأن المؤسسة التي تعاقب شخصاً واحداً دون إصلاح النظام قد تتعرض لتكرار المشكلة مع شخص آخر.

نموذج التعامل مع الموظف المتأخر

يبدأ الأمر بالملاحظة والتوثيق.

إذا كان التأخر بسيطاً وعارضاً، يمكن أن يكون التذكير كافياً.

إذا تكرر، يجب مناقشة السبب.

إذا كان هناك سبب قابل للحل، تتم المعالجة.

إذا استمر السلوك دون مبرر، تطبق الإجراءات المنصوص عليها بطريقة عادلة.

بهذا تكون الإدارة قد جمعت بين الإنسانية والانضباط.

نموذج التعامل مع الموظف الغائب

يتم تسجيل الغياب وفق النظام.

يطلب التوضيح أو المبرر وفق القواعد.

يتم التمييز بين الغياب المشروع وغير المشروع.

إذا أصبح الغياب متكرراً، يتم تحليل النمط.

إذا كان السبب مرتبطاً بالعمل، تتم معالجة السبب.

وإذا كان هناك خرق للقواعد، يتم التعامل معه وفق الإجراءات القانونية والإدارية المعمول بها.

المدير الذي يريد النجاح

المدير الناجح ليس الشخص الذي يخافه الجميع.

إذا كان الموظفون يعملون فقط عندما يكون المدير موجوداً، فهذه علامة على ضعف النظام.

المدير الناجح يبني نظاماً يستمر في غيابه.

يعرف الموظفون مسؤولياتهم.

يعرفون المؤشرات.

يعرفون الإجراءات.

يعرفون كيف يبلغون عن المشكلة.

ويعرفون من يتخذ القرار.

هذه هي الإدارة التي لا تعتمد على شخص واحد.

الموظف الذي يريد النجاح

على الموظف أيضاً مسؤولية.

يجب أن يحترم الوقت.

يحافظ على المعلومات.

يتعلم.

يسأل عندما لا يفهم.

لا يخفي الأخطاء.

لا يتلاعب بالبيانات.

يحترم زملاءه.

يحافظ على معدات المؤسسة.

يقدم خدمة جيدة.

ويفهم أن السمعة المهنية تُبنى من التفاصيل الصغيرة.

المال والسلطة والمسؤولية

كلما زادت السلطة، زادت المسؤولية.

ومن أخطر مشاكل المؤسسات أن يحصل شخص على صلاحية دون رقابة أو مساءلة.

لذلك يجب أن تكون هناك علاقة متوازنة بين:

الصلاحية.

المسؤولية.

الرقابة.

المساءلة.

الشفافية.

الشخص الذي يملك القدرة على اتخاذ القرار يجب أن يكون واضحاً بشأن مسؤوليته عن نتائجه.

النجاح الحقيقي في الإدارة

يمكن تلخيص الإدارة الجيدة في القدرة على تحقيق النتائج دون تدمير الإنسان.

الإنتاجية دون ظلم.

الانضباط دون إهانة.

الرقابة دون تحويل المؤسسة إلى بيئة خوف.

المرونة دون فوضى.

الثقة دون سذاجة.

السلطة دون تعسف.

التكنولوجيا دون فقدان الجانب الإنساني.

والربح دون تدمير المستقبل.

هذه الموازنة هي جوهر الإدارة الناضجة.

الخاتمة

إن مشاكل الغياب والتأخر والتلاعب وضعف الأداء والنزاعات وضياع الوقت والمال ليست مشاكل منفصلة.

غالباً ما تكون أجزاء من منظومة واحدة.

عندما تكون المسؤوليات غامضة، تزيد الأخطاء.

عندما تكون البيانات ضعيفة، يصعب اكتشاف المشكلة.

عندما تكون القواعد غير عادلة، تنخفض الثقة.

عندما يكون المدير ضعيفاً، تزداد الفوضى.

عندما يكون الضغط مرتفعاً بلا تنظيم، ينخفض الأداء.

عندما لا يتم الاستثمار في التدريب، تتكرر الأخطاء.

وعندما لا توجد مساءلة، يمكن أن يتحول الخطأ إلى عادة والتلاعب إلى ثقافة.

لكن العكس صحيح أيضاً.

عندما تكون الأهداف واضحة، تتحسن الأولويات.

عندما تكون المسؤوليات محددة، تقل الفوضى.

عندما تكون البيانات دقيقة، تتحسن القرارات.

عندما يكون القانون واضحاً ويطبق بعدالة، ترتفع الثقة.

عندما يتعلم الموظف، تتحسن الكفاءة.

عندما يتعلم المدير كيف يدير الناس، تتحسن المؤسسة.

وعندما يتعلم الفرد إدارة وقته وماله وضغطه، يصبح أكثر قدرة على بناء حياته.

لهذا فإن الإدارة ليست مجرد وظيفة يمارسها المدير.

إنها مهارة يحتاج إليها كل إنسان.

فالطالب يدير وقته.

والعامل يدير مهامه.

والموظف يدير ملفاته.

والمدير يدير فريقه.

والمقاول يدير أمواله.

والأسرة تدير مواردها.

والدولة تدير موارد المجتمع.

وكلما تحسنت قدرة الإنسان على إدارة ما بين يديه، ارتفعت قدرته على صناعة النتائج.

وفي النهاية، لا يمكن تحقيق النجاح الحقيقي من خلال الضغط المستمر، ولا من خلال الخوف، ولا من خلال التلاعب، ولا من خلال إخفاء المشاكل.

النجاح المستدام يقوم على **الوضوح، والانضباط، والكفاءة، والعدالة، والبيانات، والتعلم، والمسؤولية، وحسن إدارة الوقت والمال والإنسان**.

ومن هنا يصبح الإنسان القادر على إدارة نفسه قادراً على إدارة عمله، والإنسان القادر على إدارة عمله قادراً على تحمل مسؤولية أكبر، والمؤسسة التي تتعلم إدارة مواردها بفعالية تصبح أكثر قدرة على الإنتاج والاستمرار، والمجتمع الذي ينشر ثقافة المسؤولية والانضباط والعدل يصبح أكثر قدرة على تحقيق التنمية.

وهكذا لا تبدأ الإدارة الفعالة من المكتب أو من النظام المعلوماتي.

إنها تبدأ من الإنسان نفسه.

الفصل الرابع عشر: القيادة وصناعة القادة: من سلطة المنصب إلى قوة المسؤولية

مدخل: لماذا تحتاج المؤسسات إلى قادة وليس فقط إلى مديرين؟

تستطيع المؤسسة أن تمتلك مباني حديثة، وأنظمة معلومات متطورة، وميزانية مهمة، وعدداً كبيراً من الموظفين، لكنها قد تفشل في تحقيق أهدافها إذا كانت القيادة ضعيفة.

فالأنظمة لا تعمل وحدها.

والقوانين لا تطبق نفسها.

والتكنولوجيا لا تتخذ دائماً القرار الصحيح.

والأشخاص لا يستطيعون العمل بكفاءة مستمرة إذا لم يعرفوا ما المطلوب منهم، ولماذا يقومون به، وكيف سيتم تقييم نتائجهم.

لهذا تعتبر القيادة من أهم عناصر نجاح المؤسسات والمجتمعات.

لكن القيادة لا تعني السيطرة على الآخرين.

وليست الصراخ.

وليست إصدار أكبر عدد من الأوامر.

وليست جعل الموظفين يخافون من المسؤول.

القيادة الحقيقية هي القدرة على توجيه الناس والموارد نحو هدف واضح، مع تحمل المسؤولية عن النتائج، واحترام الإنسان، والالتزام بالقواعد، والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الفرق بين المدير والقائد

المدير يشغل منصباً.

أما القائد فيتحمل مسؤولية.

قد يكون الشخص مديراً لأن المؤسسة منحته منصباً، لكنه لا يصبح قائداً بمجرد حصوله على كرسي أو لقب.

المدير الضعيف يعتمد على السلطة.

القائد يعتمد على الثقة والكفاءة والوضوح.

المدير يقول:

"نفذ لأنني المسؤول."

القائد يقول:

"هذه هي المهمة، وهذا سببها، وهذه مسؤوليتك، وأنا مسؤول عن دعمك ومتابعة النتيجة."

المدير يخاف من الخطأ لأنه يراه تهديداً لسلطته.

القائد ينظر إلى الخطأ باعتباره معلومة تساعد على تحسين النظام، مع التمييز بين الخطأ غير المقصود والإهمال والمخالفة المتعمدة.

السلطة ليست هي القيادة

السلطة تمنح الشخص القدرة على إصدار القرار ضمن حدود منصبه.

لكن القيادة تمنحه القدرة على التأثير.

قد يطيع الموظف مديره لأنه مضطر.

لكن ذلك لا يعني أنه يحترمه.

وقد يعمل الفريق مع قائده حتى في غيابه لأنه يؤمن بالهدف ويحترم طريقة الإدارة.

وهنا يظهر الفرق بين الطاعة والثقة.

الطاعة يمكن أن تنتج عن الخوف.

أما الالتزام الحقيقي فيحتاج إلى وضوح وعدالة وثقة وكفاءة.

القائد الحقيقي والمسؤولية

من السهل أن ينسب المدير النجاح إلى نفسه والفشل إلى الموظفين.

لكن القائد الحقيقي يسأل:

ما مسؤوليتي؟

هل كانت التعليمات واضحة؟

هل أعطيت الفريق الموارد؟

هل اخترت الشخص المناسب للمهمة؟

هل تابعت التنفيذ؟

هل اكتشفت الخطر مبكراً؟

هل اتخذت القرار في الوقت المناسب؟

هل كان النظام نفسه سبباً في المشكلة؟

هذا لا يعني أن المدير يتحمل كل أخطاء الموظفين، وإنما يعني أنه يتحمل مسؤوليته القيادية عن البيئة التي يعمل فيها الفريق.

اختيار القائد

من أكبر الأخطاء أن تتم ترقية أفضل موظف تقنياً إلى منصب إداري دون التأكد من قدرته على إدارة الناس.

الشخص قد يكون ممتازاً في المحاسبة، أو الهندسة، أو اللوجستيك، أو الإعلاميات، لكنه قد لا يعرف كيف يدير فريقاً.

الإدارة تحتاج إلى مهارات إضافية.

التواصل.

الاستماع.

التفويض.

التفاوض.

حل النزاعات.

اتخاذ القرار.

إدارة الضغط.

تقييم الأداء.

فهم القوانين والإجراءات.

التخطيط.

إدارة المخاطر.

لذلك ينبغي أن تكون الترقية إلى المناصب القيادية مرتبطة بالكفاءة القيادية، وليس فقط بالأقدمية أو المهارة التقنية.

الكفاءة قبل المنصب

الشخص الذي لا يستطيع إدارة نفسه سيجد صعوبة في إدارة الآخرين.

إذا كان المدير لا يحترم الوقت، فمن الصعب أن يقنع الفريق بأهمية الانضباط.

إذا كان لا يلتزم بالإجراءات، فكيف سيطلب من الموظفين الالتزام بها؟

إذا كان يخفي أخطاءه، فكيف سيشجع الآخرين على الإبلاغ عن الأخطاء؟

إذا كان يستخدم المعلومات لمصلحته، فكيف سيبني الثقة؟

القيادة تبدأ من القدوة.

القدوة

الموظفون يراقبون سلوك المسؤول أكثر مما يستمعون إلى خطبه.

إذا طلب المدير الالتزام بالمواعيد ثم يصل دائماً متأخراً، فإن الرسالة الحقيقية هي أن الوقت غير مهم.

إذا طلب الشفافية ثم أخفى المعلومات، فإن الرسالة هي أن الشفافية مجرد شعار.

إذا طالب الموظفين بالاحترام ثم أهان أحدهم أمام الآخرين، فإنه يدمر ثقافة الاحترام.

لذلك فإن سلوك القائد اليومي هو جزء من النظام الإداري.

القيادة والعدالة

العدالة من أهم مصادر الثقة.

لا يمكن بناء فريق قوي إذا كان الموظفون يشعرون بأن المعايير تختلف حسب الأشخاص.

يجب أن تكون القواعد واضحة.

ويجب أن تكون المسؤوليات واضحة.

ويجب أن تكون معايير الأداء معروفة.

ويجب أن تكون الإجراءات التأديبية منضبطة وعادلة.

ويجب ألا تتحول العلاقات الشخصية إلى معيار خفي للتقييم والترقية.

العدالة لا تعني غياب الاختلاف بين الناس.

قد يحصل موظف على مسؤولية أكبر لأنه أكثر كفاءة.

وقد يحصل آخر على تدريب إضافي لأنه يحتاج إلى تطوير.

لكن يجب أن يكون القرار قابلاً للتفسير وفق معايير مهنية واضحة.

المحسوبية وخطرها على المؤسسة

عندما يصبح القرب الشخصي أهم من الكفاءة، تبدأ المؤسسة في خسارة أفضل مواردها.

الموظف المجتهد يسأل نفسه:

لماذا أتعب إذا كانت النتيجة تعتمد على العلاقة؟

وبمرور الوقت قد تنخفض الدافعية.

وقد يغادر أصحاب الكفاءات.

وقد يبقى الأشخاص الذين يجيدون بناء العلاقات الشخصية أكثر من إنجاز العمل.

ولهذا فإن مكافحة المحسوبية ليست قضية أخلاقية فقط.

إنها قضية إنتاجية.

القيادة والتلاعب

القائد يجب أن يكون قادراً على اكتشاف التلاعب دون أن يتحول إلى شخص يشك في الجميع.

الرقابة الذكية لا تقوم على مراقبة كل حركة.

بل على تصميم النظام بحيث تكون فرص التلاعب أقل.

يجب الفصل بين المهام الحساسة.

يجب تسجيل العمليات.

يجب مراجعة البيانات.

يجب تحديد الصلاحيات.

يجب أن تكون القرارات المهمة قابلة للتتبع.

ويجب أن توجد آليات للإبلاغ عن المخالفات وفق القواعد المعمول بها.

عندما يتلاعب الموظف

إذا ظهرت مؤشرات على تلاعب، يجب عدم إصدار حكم سريع.

الشك ليس دليلاً.

يجب جمع المعلومات والتحقق منها واحترام الإجراءات.

وقد يتضح أن ما يبدو تلاعباً كان مجرد خطأ في النظام.

وقد يتضح أن هناك إهمالاً.

وقد يتضح أن هناك مخالفة متعمدة.

وقد يتضح أن البيانات تم تغييرها عمداً.

كل حالة تحتاج إلى معالجة مناسبة.

القائد العادل لا يحمي المخطئ بسبب العلاقة، ولا يدين البريء بسبب الانطباع.

اتخاذ القرار

القيادة في النهاية هي اتخاذ قرارات.

أحياناً تكون المعلومات كاملة.

وأحياناً تكون ناقصة.

وأحياناً يكون القرار عاجلاً.

ولهذا يجب أن يتعلم القائد التمييز بين القرارات التي تحتاج إلى دراسة طويلة والقرارات التي تحتاج إلى تدخل سريع.

القرار الجيد يعتمد على:

المعلومات.

الهدف.

المخاطر.

البدائل.

التكلفة.

الوقت.

القانون.

الأثر على الناس.

ولا يعني القرار الجيد أنه سيكون ناجحاً دائماً.

لكن يجب أن يكون مبنياً على منطق يمكن الدفاع عنه.

الخوف من اتخاذ القرار

بعض المديرين يرفضون اتخاذ القرار حتى يصبح التأخير أكثر خطراً من القرار نفسه.

يطلبون اجتماعاً بعد اجتماع.

ويطلبون تقريراً بعد تقرير.

ثم تمر المهلة.

القائد يعرف أن عدم اتخاذ القرار هو أيضاً قرار.

إذا كان الملف يحتاج إلى رد اليوم، فإن تأجيله إلى الأسبوع المقبل له تكلفة.

لذلك يجب أن يعرف القائد متى يحتاج إلى مزيد من المعلومات، ومتى أصبحت المعلومات المتاحة كافية.

القرار في الأزمات

في الأزمة لا يمكن جمع كل المعلومات دائماً.

يجب تحديد الأولوية.

حماية الإنسان.

حماية السلامة.

منع توسع الضرر.

الحفاظ على المعلومات.

تحديد المسؤوليات.

إبلاغ المعنيين.

ثم تحليل الوضع.

القائد الجيد في الأزمة لا ينشر الذعر.

بل ينشر الوضوح.

التفويض

من أكثر علامات المدير الضعيف أنه يريد القيام بكل شيء بنفسه.

يريد مراجعة كل ملف.

اتخاذ كل قرار.

الرد على كل رسالة.

متابعة كل موظف.

وفي النهاية يصبح عنق زجاجة للمؤسسة.

التفويض ليس التخلي عن المسؤولية.

هو توزيع العمل مع الاحتفاظ بالمسؤولية الإدارية عن النتيجة.

يجب أن يعرف الموظف:

ما المهمة؟

ما الهدف؟

ما حدود الصلاحية؟

ما الموعد؟

ما الموارد؟

متى يجب أن يرفع المشكلة؟

بهذه الطريقة يصبح التفويض وسيلة لبناء الكفاءات.

التفويض الخاطئ

هناك نوعان من الأخطاء.

تفويض المهمة دون صلاحية.

وتفويض الصلاحية دون كفاءة.

إذا أعطيت الموظف مسؤولية كبيرة دون أن تمنحه الأدوات أو السلطة اللازمة، فأنت تصنع الفشل.

وإذا أعطيته صلاحية كبيرة دون تدريب أو رقابة، فأنت تصنع المخاطر.

التفويض الناجح يوازن بين المهمة والسلطة والكفاءة والرقابة.

المتابعة

التفويض لا يعني:

"افعل ثم عد إلي بعد شهر."

بل يحتاج إلى نقاط متابعة مناسبة.

قد تكون المتابعة يومية في مهمة حساسة.

وأسبوعية في مشروع متوسط.

وشهرية في بعض الأهداف طويلة الأجل.

لكن المتابعة يجب ألا تتحول إلى تدخل في كل تفصيل.

القائد يراقب النتيجة والمخاطر، ويترك مساحة للموظف كي يعمل.

إدارة الوقت للقائد

المدير الذي يقضي كل يومه في الاجتماعات والرسائل قد لا يجد وقتاً للتفكير.

وهذا خطر.

القائد يحتاج إلى وقت للتخطيط.

وقت لاتخاذ القرارات.

وقت لمراجعة المؤشرات.

وقت للاستماع إلى الموظفين.

وقت لتطوير نفسه.

وقت للتفكير في المستقبل.

إذا أصبح المدير أسيراً للمهام العاجلة، فلن يبني المستقبل.

إدارة الأولويات القيادية

يجب على القائد أن يسأل باستمرار:

ما أهم ثلاث مشكلات لدينا؟

ما الخطر الأكبر؟

ما الذي يمكن أن ينتظر؟

ما القرار الذي إذا اتخذناه سيحل عدة مشاكل؟

ما المهمة التي لا يستطيع غيري القيام بها؟

هذا السؤال الأخير مهم جداً.

إذا كان هناك شيء يستطيع الموظفون القيام به، فمن الأفضل تدريجياً تدريبهم عليه بدلاً من احتفاظ المدير به لنفسه.

القيادة والضغط

القائد يتعرض لضغط من الأعلى والأسفل.

الإدارة العليا تريد النتائج.

الموظفون يريدون الدعم.

العملاء يريدون الخدمة.

الميزانية لها حدود.

الوقت محدود.

القوانين تفرض شروطاً.

في هذه الظروف يحتاج القائد إلى الهدوء.

الهدوء لا يعني الضعف.

بل يعني القدرة على التفكير قبل التصرف.

الصراخ قد يفرغ غضباً لحظياً، لكنه نادراً ما يحل المشكلة.

القائد والانفعال

يمكن للقائد أن يكون غاضباً دون أن يكون مسيئاً.

هناك فرق بين الحزم والإهانة.

الحزم يعني:

"هذا السلوك غير مقبول ويجب تصحيحه."

أما الإهانة فتعني مهاجمة الشخص.

القائد يعالج السلوك، لا يحطم كرامة الإنسان.

النزاعات بين الموظفين

عندما يحدث نزاع، يجب على القائد أن يميز بين الخلاف المهني والهجوم الشخصي.

قد يختلف شخصان حول طريقة تنفيذ العمل.

هذا طبيعي.

لكن إذا تحول الخلاف إلى سب أو تهديد أو تعطيل للعمل، فقد أصبح مشكلة إدارية.

يجب تحديد الوقائع.

ثم الاستماع إلى الأطراف.

ثم تحديد القواعد.

ثم الاتفاق على الحل.

وفي الحالات الجادة، يجب توثيق الإجراءات وفق النظام المعمول به.

القيادة والتواصل

القائد الذي لا يستطيع شرح الهدف سيحتاج دائماً إلى مراقبة الناس.

أما القائد الذي يشرح بوضوح، فإنه يخلق فهماً مشتركاً.

يجب أن يعرف الموظف:

لماذا نفعل هذا؟

ما النتيجة المطلوبة؟

ما الأولوية؟

متى الموعد؟

ما معيار الجودة؟

ومن المسؤول؟

كلما زاد الوضوح، قلت مساحة سوء الفهم.

الاستماع

الاستماع ليس مجرد ترك الموظف يتحدث.

هو محاولة فهم المشكلة.

قد يقول الموظف:

"لا أستطيع إنجاز المهمة."

وقد يظن المدير أنه كسول.

لكن بعد الاستماع قد يتضح أن النظام يتوقف، أو أن البيانات ناقصة، أو أن المهمة أكبر من الوقت المتاح.

القائد الذي لا يستمع قد يعاقب الشخص على مشكلة صنعها النظام.

الاجتماعات القيادية

الاجتماع الجيد ليس مكاناً لإظهار السلطة.

هو أداة لاتخاذ القرار.

قبل الاجتماع يجب تحديد الهدف.

خلال الاجتماع يجب التركيز على الموضوع.

وفي النهاية يجب تحديد القرار والمسؤول والموعد.

ثم تأتي المتابعة.

إذا تكرر الاجتماع حول المشكلة نفسها دون تقدم، فالمشكلة غالباً ليست في الاجتماع، وإنما في غياب المسؤولية أو القرار.

القيادة بالبيانات

في الماضي كان المدير يستطيع الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة الشخصية.

أما اليوم فأصبحت البيانات أكثر أهمية.

يمكن للمدير أن يرى:

معدل الغياب.

معدل التأخر.

الإنتاجية.

التكاليف.

الجودة.

المخزون.

الشكايات.

رضا العملاء.

الوقت المستغرق في العمليات.

لكن البيانات تحتاج إلى تفسير.

ارتفاع الغياب قد يعني مشكلة انضباط، لكنه قد يعني أيضاً مشكلة في ظروف العمل.

انخفاض الإنتاجية قد يعني ضعف الموظفين، لكنه قد يعني أيضاً آلة قديمة أو نظاماً سيئاً.

البيانات تقول لنا ماذا يحدث.

أما القيادة فتحاول معرفة لماذا يحدث.

الذكاء الاصطناعي والقائد

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد القائد في تحليل البيانات، وإعداد التقارير، واكتشاف الأنماط، وتنظيم المعلومات، واقتراح البدائل.

لكن لا ينبغي أن يصبح بديلاً عن المسؤولية.

إذا اتخذ نظام ذكي قراراً خاطئاً، فإن السؤال يبقى:

من المسؤول عن القرار؟

القائد المستقبلي يجب أن يعرف كيف يستخدم الذكاء الاصطناعي، وكيف يتحقق من نتائجه، وكيف يحمي المعلومات الحساسة، وكيف يمنع التحيز والأخطاء.

القيادة الأخلاقية

الأخلاق ليست شيئاً إضافياً بعد النجاح.

هي جزء من النجاح.

القائد الذي يحقق النتائج بالغش أو التلاعب قد ينجح مؤقتاً، لكنه يبني مؤسسة هشة.

أما القائد الأخلاقي فيحاول تحقيق النتائج ضمن القانون والقواعد.

يحمي المال العام أو مال المؤسسة.

يحترم حقوق الموظفين.

يرفض التلاعب.

يتعامل مع تضارب المصالح بوضوح.

ويعرف أن السلطة ليست ملكية شخصية.

تضارب المصالح

عندما يكون للقائد مصلحة شخصية في قرار مهني، يصبح من الضروري التعامل مع الوضع بشفافية وفق القواعد.

لا ينبغي للقائد أن يستعمل منصبه لتحقيق منفعة خاصة.

وهذه القاعدة مهمة في الإدارة العمومية كما هي مهمة في المقاولات.

فالثقة تنهار عندما يشعر الناس أن القرارات تستخدم لخدمة الأشخاص بدل المؤسسة أو المصلحة العامة.

المال والقيادة

القائد لا يدير الناس فقط.

يدير موارد.

كل قرار مالي له أثر.

توظيف شخص إضافي.

شراء معدات.

توقيع عقد.

زيادة مخزون.

تنفيذ مشروع.

تغيير نظام.

كلها قرارات تحتاج إلى التفكير في التكلفة والعائد والمخاطر.

القائد الجيد لا يسأل فقط:

كم سيكلف؟

بل يسأل:

ماذا سنحصل عليه؟

ما البدائل؟

ما المخاطر؟

هل نستطيع تحمله؟

هل هناك أثر طويل المدى؟

القيادة في اللوجستيك

في بيئة مثل المخزن أو النقل، تظهر القيادة بصورة عملية جداً.

إذا تأخرت الشاحنات، يجب معرفة السبب.

إذا ارتفعت أخطاء التحضير، يجب تحليل العملية.

إذا زاد تلف المنتجات، يجب معرفة السبب.

إذا ظهرت فروقات في المخزون، يجب مراجعة النظام.

القائد في اللوجستيك لا يقف فقط ويطلب من العاملين الإسراع.

بل يبحث عن الاختناق في العملية.

هل التخطيط صحيح؟

هل ترتيب المخزن مناسب؟

هل البيانات دقيقة؟

هل العامل مدرب؟

هل معدات المناولة مناسبة؟

هل إجراءات السلامة محترمة؟

هكذا تتحول القيادة إلى تحسين للعملية.

القيادة في الموارد البشرية

في الموارد البشرية، القائد يتعامل مع أكثر الموارد حساسية: الإنسان.

يجب أن يفهم التوظيف والتكوين والتقييم والتحفيز والمسار المهني، لكن عليه أيضاً أن يفهم القانون والأخلاق والسرية.

ملف الموظف ليس مجرد ورقة.

إنه يحمل معلومات يجب التعامل معها بمسؤولية.

المدير الذي يخلق الخوف

قد يعتقد بعض المديرين أن الخوف أفضل وسيلة للسيطرة.

قد ينجح الخوف في دفع الناس إلى تنفيذ بعض الأوامر على المدى القصير.

لكن على المدى الطويل قد ينتج:

إخفاء الأخطاء.

ضعف المبادرة.

المجاملة.

الكذب.

الانسحاب.

ارتفاع التوتر.

ضعف الابتكار.

لذلك فإن المؤسسة التي تعتمد على الخوف قد تبدو منضبطة من الخارج، لكنها قد تكون مليئة بالمشاكل المخفية.

المدير الذي يبني الثقة

الثقة لا تعني أن يترك المدير كل شيء دون رقابة.

الثقة المهنية تعني أن تكون القواعد واضحة، وأن يعرف كل شخص مسؤوليته، وأن يتم احترام الاتفاقات، وأن تتم معالجة المخالفات بعدالة.

يمكن أن تكون هناك رقابة قوية مع وجود ثقة.

بل إن الرقابة الجيدة هي التي تجعل الثقة أكثر استدامة.

تطوير القادة من الداخل

لا يجب دائماً البحث عن القادة خارج المؤسسة.

قد يوجد داخل المؤسسة موظفون يمتلكون قدرات قيادية لم تظهر بعد.

يمكن اكتشافهم من خلال:

تحمل المسؤولية.

حل المشكلات.

مساعدة الآخرين.

القدرة على التواصل.

الانضباط.

النزاهة.

التعلم السريع.

القدرة على العمل تحت الضغط.

ثم يمكن تطويرهم تدريجياً.

إعطاؤهم مشاريع صغيرة.

ثم مسؤوليات أكبر.

ثم تدريبهم على الإدارة.

وهكذا تصنع المؤسسة جيلاً جديداً من القادة.

القائد الذي لا يعرف كل شيء

من الأخطاء أن يعتقد القائد أنه يجب أن يعرف كل شيء.

القائد الذكي يعرف متى يسأل الخبير.

قد يكون الموظف التقني أكثر معرفة منه بتفاصيل آلة أو برنامج.

وقد يكون المحاسب أكثر معرفة بالتفاصيل المالية.

وقد يكون مسؤول السلامة أكثر معرفة بالمخاطر.

القائد لا يفقد سلطته عندما يستشير الآخرين.

بل يقوي قراره.

الاعتراف بالخطأ

القائد الذي لا يستطيع الاعتراف بخطئه يجعل الموظفين يخافون من الاعتراف بأخطائهم.

أما عندما يقول المدير:

"هذا القرار لم يكن صحيحاً، سنصححه."

فهو يعطي مثالاً مهماً.

الاعتراف بالخطأ ليس ضعفاً.

الضعف هو الاستمرار في الخطأ فقط لحماية صورة القائد.

القيادة والتعلم المستمر

العالم يتغير.

الأساليب التي كانت مناسبة قبل عشر سنوات قد لا تكون مناسبة اليوم.

القائد يحتاج إلى التعلم في الإدارة والاقتصاد والتكنولوجيا والقانون والموارد البشرية والبيانات والتواصل.

لكن التعلم لا يعني جمع الشهادات فقط.

المهم هو تحويل التعلم إلى ممارسة.

بناء ثقافة المؤسسة

القائد لا يدير الأشخاص فقط.

هو يساهم في تشكيل الثقافة.

إذا كافأت المؤسسة السرعة فقط، ستتراجع الجودة.

إذا كافأت الولاء الشخصي فقط، ستتراجع الكفاءة.

إذا عاقبت كل خطأ، سيخفي الموظفون المشاكل.

إذا كافأت حل المشكلات والتعلم والانضباط والجودة، ستبدأ الثقافة في التغير.

ولهذا فإن نظام المكافآت والتقييم يرسل رسائل أقوى من الشعارات.

عندما يفشل القائد

قد يفشل القائد بسبب سوء القرار.

أو ضعف التواصل.

أو عدم فهم الناس.

أو تجاهل البيانات.

أو التمسك بالسلطة.

أو عدم التفويض.

أو سوء إدارة المال.

أو عدم مواجهة التلاعب.

أو تجاهل المخاطر.

لكن الفشل القيادي لا يجب أن يكون نهاية.

يمكن تحليل الفشل.

ماذا حدث؟

ما القرار الذي اتخذ؟

ما المعلومات المتاحة؟

ما الذي تم تجاهله؟

ما الذي كان يمكن فعله؟

كيف نمنع تكراره؟

هذه الأسئلة تحول الفشل إلى معرفة مؤسسية.

القائد والنجاح

لا يجب أن يقاس نجاح القائد بعدد الأشخاص الذين يخافونه.

ولا بعدد الاجتماعات.

ولا بعدد الأوامر.

بل بالنتائج التي تحققت وبالقدرة التي تركها وراءه.

القائد الناجح عندما يغادر لا يترك فراغاً.

بل يترك أشخاصاً قادرين على الاستمرار.

وهذا ربما يكون من أقوى مؤشرات القيادة.

نموذج القائد المتكامل

يمكن تصور القائد المتكامل على أنه يجمع بين عدة أبعاد.

كفاءة مهنية.

وعي إداري.

ذكاء اجتماعي.

انضباط شخصي.

قدرة على التواصل.

قدرة على اتخاذ القرار.

نزاهة.

قدرة على إدارة الضغط.

فهم للبيانات.

قدرة على التعلم.

قدرة على تطوير الآخرين.

احترام القانون.

هذه العناصر لا تظهر في يوم واحد.

إنها تتطور عبر سنوات من التجربة والتعلم والمراجعة.

رسالة إلى من يريد أن يصبح قائداً

إذا كنت تريد أن تصبح قائداً، فلا تبدأ بالسؤال:

كيف أجعل الناس يطيعونني؟

ابدأ بالسؤال:

كيف أصبح شخصاً يستحق الثقة؟

تعلم أن تدير وقتك.

تعلم أن تدير مالك.

تعلم أن تتحمل نتائج قراراتك.

تعلم أن تستمع.

تعلم أن تقول لا عندما يكون القرار خاطئاً.

تعلم أن تعترف بخطئك.

تعلم أن تعطي الفضل للآخرين.

تعلم أن تواجه المشكلة دون إهانة الإنسان.

تعلم أن تستخدم البيانات.

تعلم القانون.

تعلم التكنولوجيا.

تعلم كيف تدرب شخصاً آخر.

وعندما تصبح قادراً على جعل الآخرين أقوى منك، تكون قد بدأت تفهم معنى القيادة الحقيقي.

الخاتمة

القيادة ليست لقباً.

إنها مسؤولية.

وليست امتلاك السلطة.

بل القدرة على استخدامها بطريقة صحيحة.

وليست السيطرة على الناس.

بل توجيههم نحو هدف مشترك.

وليست منع الأخطاء بأي ثمن.

بل بناء نظام يتعلم من الأخطاء ويمنع تكرارها.

وليست تحقيق النتائج مهما كان الثمن.

بل تحقيق النتائج بطريقة تحافظ على الإنسان والمال والثقة والقانون والاستمرارية.

المؤسسة التي تملك مديرين فقط قد تستمر لبعض الوقت.

أما المؤسسة التي تصنع قادة، فإنها تستطيع أن تتطور.

والدولة التي تبني مؤسسات قوية لا تعتمد على شخصية واحدة.

والمقاولة التي تطور قادتها تستطيع مواجهة الأزمات.

والأسرة التي تعلم أبناءها المسؤولية تصنع قادة المستقبل.

والإنسان الذي يتعلم قيادة نفسه يصبح أكثر استعداداً لقيادة الآخرين.

في النهاية، القائد الحقيقي لا يقاس بما يملكه من سلطة، وإنما بما يستطيع أن يبنيه من قدرة لدى الآخرين.

فإذا كان المدير يجعل الناس يعتمدون عليه في كل شيء، فقد صنع التبعية.

أما إذا كان يجعلهم قادرين على التفكير والعمل واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، فقد صنع القيادة.

وهنا تنتقل المؤسسة من ثقافة الشخص إلى ثقافة النظام، ومن الخوف إلى الثقة، ومن رد الفعل إلى التخطيط، ومن الفوضى إلى التنظيم، ومن الإدارة اليومية إلى بناء المستقبل.

وهذا هو جوهر القيادة المستدامة.

الفصل الخامس عشر: حل المشكلات واتخاذ القرار وإدارة الأزمات: من اكتشاف الخلل إلى صناعة الحل

مدخل: لماذا تعد القدرة على حل المشكلات من أهم مهارات الإنسان؟

لا توجد حياة بلا مشاكل، ولا مؤسسة بلا أخطاء، ولا إدارة بلا أزمات، ولا مشروع بلا مخاطر.

الفرق بين الإنسان والمؤسسة الناجحين وغير الناجحين لا يتمثل في غياب المشاكل، وإنما في طريقة التعامل معها.

قد تواجه مؤسسة مشكلة في الغياب والتأخر، وأخرى مشكلة في الإنتاج، وثالثة مشكلة في المخزون، ورابعة مشكلة مالية، وخامسة مشكلة في الموظفين، وسادسة مشكلة في علاقتها بالعملاء.

وقد يواجه الفرد مشكلة في العمل أو المال أو الأسرة أو الدراسة أو المستقبل.

لكن المشكلة نفسها يمكن أن تؤدي إلى نتائج مختلفة حسب طريقة إدارتها.

الشخص الذي يهرب من المشكلة يجعلها تكبر.

والشخص الذي يتصرف بانفعال قد يحل مشكلة ويخلق ثلاث مشاكل أخرى.

أما الشخص الذي يحلل المشكلة، ويحدد سببها، ويقيم الخيارات، ويتخذ القرار، ويتابع النتيجة، فإنه يحول المشكلة إلى فرصة للتعلم والتحسين.

وهنا تظهر أهمية التفكير المنظم.

المشكلة ليست دائماً ما نراه

من أكبر الأخطاء في الإدارة معالجة الظاهرة بدلاً من السبب.

إذا كان الموظفون يتأخرون، فقد تكون المشكلة هي ضعف الانضباط.

لكن قد يكون السبب أيضاً سوء النقل، أو نظام المناوبات، أو توقيت العمل، أو غياب التخطيط.

إذا كان المخزون ناقصاً، فقد يكون السبب سرقة أو تلاعباً.

لكن قد يكون السبب أيضاً أخطاء التسجيل، أو ضعف التتبع، أو اختلاف وحدات القياس.

إذا انخفض الإنتاج، فقد يكون السبب الموظفين.

لكن قد يكون السبب آلة متوقفة أو مواد غير متوفرة أو تخطيط سيئ.

لذلك يجب دائماً الانتقال من السؤال:

"ماذا حدث؟"

إلى:

"لماذا حدث؟"

تعريف المشكلة

قبل حل المشكلة يجب تعريفها.

لا يكفي أن نقول:

"الأداء سيئ."

الأفضل أن نقول:

"ارتفعت نسبة التأخر من مستوى معين إلى مستوى أعلى خلال فترة محددة."

لا يكفي:

"المخزون غير صحيح."

الأفضل:

"هناك فرق متكرر بين المخزون الفعلي والمخزون المسجل في صنف معين."

كلما كانت المشكلة محددة، أصبح تحليلها أسهل.

جمع الحقائق

القرار المبني على الإشاعات قد يكون أخطر من عدم القرار.

لذلك يجب جمع البيانات.

ما الذي حدث؟

متى حدث؟

أين حدث؟

من كان مسؤولاً؟

ما عدد الحالات؟

ما التكلفة؟

ما الأثر؟

هل تكرر؟

هل يحدث في قسم واحد أم في عدة أقسام؟

هذه الأسئلة تحول المشكلة من انطباع إلى حالة قابلة للتحليل.

الفرق بين الحقيقة والرأي

قد يقول شخص:

"هذا الموظف دائماً مهمل."

هذه جملة تقييمية.

لكن إذا أظهرت السجلات أن الموظف تأخر في عدد محدد من الأيام، فهذه معلومة يمكن تحليلها.

وقد يقول مسؤول:

"المخزن مليء بالفوضى."

الأفضل معرفة نسبة الأصناف غير الموجودة في مواقعها، وعدد أخطاء الجرد، ومدة البحث عن الطلبات.

البيانات لا تلغي الخبرة، لكنها تمنع الخبرة من التحول إلى حكم عشوائي.

تحديد السبب الجذري

يمكن أن يكون للمشكلة أكثر من سبب.

قد تكون هناك أسباب مباشرة وأسباب غير مباشرة.

مثلاً، إذا تأخر تسليم الطلبية، فقد يكون السبب المباشر هو تأخر الشاحنة.

لكن لماذا تأخرت الشاحنة؟

ربما لم تكن جاهزة.

ولماذا لم تكن جاهزة؟

ربما لم يتم التخطيط مسبقاً.

ولماذا لم يتم التخطيط؟

ربما لأن المعلومات لم تصل في الوقت المناسب.

هكذا نكتشف أن المشكلة الظاهرة في النقل قد يكون أصلها في التخطيط أو التواصل.

تقنية لماذا المتكررة

من الأساليب البسيطة التي تساعد على فهم السبب أن نسأل "لماذا؟ "عدة مرات.

حدثت المشكلة.

لماذا؟

ثم نسأل لماذا مرة أخرى.

ثم مرة أخرى.

لا توجد قاعدة جامدة بأن السؤال يجب أن يكون خمس مرات تحديداً.

الفكرة هي الاستمرار حتى نصل إلى سبب يمكن للمؤسسة التأثير فيه.

المشكلة الفردية والمشكلة النظامية

ليست كل مشكلة بسبب شخص.

هناك مشاكل فردية.

وهناك مشاكل في النظام.

إذا أخطأ شخص مرة بسبب عدم المعرفة، فقد تكون المشكلة تدريبية.

إذا ارتكب عشرات الموظفين الخطأ نفسه، فمن المحتمل أن يكون هناك خلل في الإجراء.

هذه نقطة مهمة جداً.

عندما يتكرر الخطأ بين أشخاص مختلفين، يجب فحص النظام قبل اتهام الجميع.

تصنيف المشكلات

يمكن تقسيم المشكلات بطريقة عملية إلى:

مشكلات بشرية.

مشكلات تقنية.

مشكلات مالية.

مشكلات تنظيمية.

مشكلات قانونية.

مشكلات معلوماتية.

مشكلات تشغيلية.

مشكلات لوجستية.

مشكلات أمن وسلامة.

مشكلات تواصل.

وقد تتداخل هذه الأنواع.

فالمشكلة اللوجستية قد تكون في الأصل مشكلة معلومات.

والمشكلة المالية قد تكون نتيجة ضعف التخطيط.

اتخاذ القرار

بعد فهم المشكلة تأتي مرحلة القرار.

لكن القرار ليس مجرد اختيار أول حل يخطر في الذهن.

يجب تحديد البدائل.

قد تكون هناك ثلاثة أو أربعة حلول.

لكل حل تكلفة ومخاطر ومدة وأثر.

مثلاً، إذا كانت المؤسسة تعاني من نقص في الكفاءة، يمكنها:

توظيف أشخاص جدد.

تدريب الموظفين الحاليين.

شراء التكنولوجيا.

إعادة توزيع المهام.

أو الجمع بين عدة حلول.

القرار المبني على المعايير

يمكن مقارنة البدائل وفق معايير واضحة.

التكلفة.

السرعة.

الجودة.

المخاطر.

الأثر على الموظفين.

الأثر على العملاء.

الالتزام القانوني.

الاستدامة.

ثم يمكن اختيار البديل الذي يحقق أفضل توازن.

القرار تحت ضغط الوقت

ليست كل القرارات تحتاج إلى دراسة طويلة.

إذا كانت هناك حالة طارئة تهدد السلامة، يجب التصرف بسرعة.

أما إذا كان القرار متعلقاً باستثمار كبير، فيحتاج إلى تحليل أعمق.

وهنا يجب معرفة الفرق بين:

قرار عاجل.

قرار مهم.

قرار عاجل ومهم.

قرار يمكن تأجيله.

هذه القدرة تساعد المدير والفرد على عدم إضاعة الوقت في قرارات صغيرة بينما توجد مخاطر أكبر.

الأخطاء في اتخاذ القرار

قد يقع الإنسان في أخطاء ذهنية.

قد يتخذ القرار لأنه اعتاد عليه.

قد يختار الحل الذي يحبه شخصياً.

قد يتأثر برأي الشخص الأعلى رتبة.

قد يرفض الاعتراف بأن قراره السابق كان خاطئاً.

قد يركز على معلومة واحدة ويتجاهل بقية المعلومات.

لذلك من المفيد أحياناً أن يسأل القائد:

ما الدليل الذي يؤيد هذا القرار؟

ما الدليل الذي يعارضه؟

ماذا يمكن أن يحدث إذا كنت مخطئاً؟

ما البديل؟

القرار الجماعي

ليست كل القرارات فردية.

عندما تكون المشكلة معقدة، يمكن إشراك أصحاب الخبرة.

لكن المشاركة لا تعني أن الجميع يجب أن يتخذ القرار.

يجب تحديد:

من يقدم المعلومات؟

من يستشير؟

من يقرر؟

من ينفذ؟

ومن يتابع؟

هذا يمنع ضياع المسؤولية.

إدارة المخاطر

قبل تنفيذ القرار يجب التفكير في ما قد يحدث بشكل سيئ.

إذا قررت المؤسسة إدخال نظام رقمي جديد، ما المخاطر؟

هل الموظفون مدربون؟

هل البيانات جاهزة؟

هل النظام آمن؟

هل يوجد بديل إذا توقف؟

إذا قررت شركة شراء كمية كبيرة من المواد، ماذا يحدث إذا انخفض الطلب؟

إدارة المخاطر لا تعني الخوف من كل قرار.

تعني الاستعداد للنتائج المحتملة.

سجل المخاطر

يمكن للمؤسسة إنشاء سجل بسيط يتضمن:

الخطر.

احتمال وقوعه.

حجم تأثيره.

المسؤول عنه.

الإجراء الوقائي.

الخطة البديلة.

تاريخ المراجعة.

بهذه الطريقة تتحول المخاطر من فكرة غامضة إلى شيء يمكن متابعته.

إدارة الأزمة

الأزمة تختلف عن المشكلة اليومية.

المشكلة يمكن أن تنتظر أحياناً.

أما الأزمة فقد تهدد الأشخاص أو المال أو السمعة أو استمرار النشاط.

لذلك تحتاج إلى استجابة منظمة.

أول سؤال:

ما الخطر الحالي؟

ثم:

ما الذي يجب حمايته فوراً؟

ثم:

من المسؤول؟

ثم:

ما المعلومات المؤكدة؟

ثم:

من يجب إبلاغه؟

ثم:

ما الإجراء الأول؟

الأولوية في الأزمات

في كثير من الحالات تكون الأولويات:

حماية الأرواح والسلامة.

تقليل الضرر.

حماية المعلومات والأصول الأساسية.

استمرار الخدمات أو النشاط الحيوي.

التواصل.

ثم التحقيق والتعلم.

لا ينبغي التضحية بالسلامة من أجل السرعة أو الربح.

الاتصال أثناء الأزمة

الصمت الكامل قد يخلق الشائعات.

والمعلومات الخاطئة قد تزيد الأزمة.

لذلك يجب أن يكون التواصل دقيقاً.

ما نعرفه.

ما لا نعرفه.

ما تم فعله.

ما سيتم فعله.

ومتى ستتم التحديثات التالية.

القائد لا يحتاج إلى اختراع معلومات لطمأنة الناس.

الصدق المنظم أكثر فاعلية من الطمأنة الكاذبة.

إدارة أزمة الموظفين

قد تقع أزمة بسبب نزاع أو اتهام أو مخالفة أو حادث.

في هذه الحالات يجب الحفاظ على الهدوء.

لا يجوز تحويل الشائعة إلى حقيقة.

ولا ينبغي إصدار أحكام قبل التحقق.

يجب حماية الأطراف، وجمع المعلومات، واحترام الإجراءات.

وفي الوقت نفسه يجب ألا تستخدم "الإجراءات "كذريعة لتجاهل مشكلة حقيقية.

التلاعب والاحتيال

التلاعب يحتاج إلى نظام خاص في المعالجة.

يجب التمييز بين الاشتباه والإثبات.

إذا ظهرت مؤشرات غير طبيعية في البيانات، يتم فحصها.

إذا كان هناك فرق في المخزون، تتم المطابقة.

إذا كان هناك تعديل غير مبرر في سجل، تتم مراجعة سجل التغييرات.

إذا كانت هناك مصاريف غير طبيعية، تتم مراجعة الوثائق.

وفي كل حالة يجب احترام القانون والإجراءات.

الغياب والتأخر كمشكلة إدارية

إذا ارتفعت حالات الغياب والتأخر، يجب عدم الاكتفاء بالشكوى.

يجب إنشاء جدول بيانات.

تاريخ الحالة.

القسم.

نوع الحالة.

المدة.

السبب وفق المعلومات المتاحة.

الإجراء.

ثم تحليل النمط.

هل المشكلة في شخص واحد؟

هل هي في فريق؟

هل ترتفع في أيام معينة؟

هل ترتبط بمناوبة محددة؟

هل ترتبط بفترة معينة؟

التحليل قد يكشف السبب.

حل مشكلة التأخر

يمكن أن تتضمن خطة التحسين:

توضيح وقت الحضور.

تسجيل الحالات.

تحليل الأسباب.

التواصل مع الموظفين.

تحديد التوقعات.

معالجة الأسباب القابلة للحل.

ثم تطبيق الإجراءات المنصوص عليها على الحالات المتكررة وغير المبررة.

المهم هو أن تكون القاعدة معروفة قبل تطبيقها.

حل مشكلة الغياب

يجب إنشاء نظام واضح للإبلاغ عن الغياب.

الموظف يعرف من يبلغ.

والإدارة تعرف كيف تسجل.

والمبررات تعالج وفق القواعد.

والتكرار يحلل.

وإذا ظهر نمط غير طبيعي، يتم التحقيق فيه وفق الإجراءات المناسبة.

المشكلة المالية

إذا كانت المؤسسة تعاني من نقص مالي، يجب عدم البدء مباشرة بتقليص كل شيء.

يجب أولاً فهم السبب.

هل الإيرادات منخفضة؟

هل المصاريف مرتفعة؟

هل هناك هدر؟

هل المخزون كبير؟

هل هناك ديون؟

هل التسعير غير مناسب؟

هل هناك مشاكل في التحصيل؟

كل سبب يحتاج إلى حل مختلف.

حل مشكلة الديون الشخصية

على المستوى الشخصي، يجب تحديد:

إجمالي الديون.

القسط الشهري.

الفوائد أو التكلفة إن وجدت.

الدخل.

المصاريف الأساسية.

المصاريف القابلة للتقليل.

ثم وضع خطة واقعية.

لا ينبغي الاقتراض لسداد الاقتراض باستمرار دون معالجة أصل المشكلة.

المشكلة المهنية

عندما لا يجد الإنسان وظيفة، قد يشعر أن المشكلة في قيمته الشخصية.

لكن البحث عن العمل عملية لها عناصر متعددة.

التخصص.

المهارات.

السيرة الذاتية.

اللغة.

الخبرة.

الموقع الجغرافي.

طريقة البحث.

شبكة العلاقات.

المقابلة.

وقد يكون الحل هو إعادة بناء المهارات بدلاً من إرسال المزيد من السير الذاتية نفسها.

حل مشكلة نقص المهارات

يمكن بناء خطة من خلال تحديد الفجوة.

ماذا يطلب سوق العمل؟

ماذا أعرف؟

ماذا لا أعرف؟

ما المهارة الأكثر قيمة بالنسبة لمساري؟

كم تحتاج من الوقت؟

كيف أمارسها؟

كيف أثبت أنني أتقنها؟

مثلاً، شخص يريد العمل في اللوجستيك يمكنه الجمع بين المعرفة التشغيلية و Excelو ERPواللغات وتحليل البيانات.

حل مشكلة ضعف التركيز

ضعف التركيز قد يكون نتيجة كثرة المشتتات.

الحل العملي هو تقليل مصادر التشتيت.

مهمة واحدة.

وقت محدد.

هاتف بعيد.

إشعارات مغلقة.

هدف واضح.

استراحة مناسبة.

ثم تكرار العملية.

لا يحتاج الإنسان دائماً إلى مزيد من الحماس.

أحياناً يحتاج إلى بيئة أفضل.

حل المشكلة الأسرية

المشكلات الأسرية لا تحل كلها بالأوامر.

يجب الاستماع.

تحديد المشكلة الحقيقية.

التفريق بين الخلاف والعداء.

عدم استخدام الماضي كسلاح دائم.

تحديد الحدود.

والبحث عن حل يستطيع الجميع الالتزام به.

وعندما تصبح المشكلة أكبر من قدرة الأطراف على حلها، قد يكون طلب المساعدة من شخص موثوق ومختص أمراً مناسباً.

الحلول السريعة والحلول المستدامة

قد تحتاج الأزمة إلى حل سريع.

لكن الحل السريع لا يكفي دائماً.

مثلاً، إذا تعطلت آلة، يمكن إصلاحها فوراً.

لكن إذا كانت تتعطل كل أسبوع، فإن الإصلاح الحقيقي يحتاج إلى معرفة السبب.

وهنا يجب التمييز بين:

الإجراء التصحيحي.

والإجراء الوقائي.

الأول يعالج المشكلة الحالية.

والثاني يمنع تكرارها.

التحسين المستمر

المؤسسة الجيدة لا تنتظر الأزمة.

بعد كل مشكلة تسأل:

ما الذي تعلمناه؟

ما الذي يجب تغييره؟

هل الإجراء واضح؟

هل نحتاج إلى تدريب؟

هل نحتاج إلى تعديل النظام؟

هل نحتاج إلى مؤشر جديد؟

هذه الأسئلة تجعل المؤسسة تتعلم باستمرار.

دور التكنولوجيا

يمكن للتكنولوجيا أن تساعد في اكتشاف المشاكل مبكراً.

أنظمة الحضور تستطيع كشف أنماط التأخر.

أنظمة المخزون تستطيع إظهار الفروقات.

لوحات البيانات تستطيع إظهار تغير الأداء.

الأنظمة المالية تستطيع تتبع المصاريف.

الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساعد في تحليل البيانات واكتشاف الأنماط غير العادية.

لكن التكنولوجيا لا تعوض الإدارة السيئة.

إذا كانت البيانات غير صحيحة، ستكون النتائج مضللة.

جودة البيانات

البيانات السيئة تؤدي إلى قرارات سيئة.

إذا كان تاريخ العملية خاطئاً، أو الكمية غير صحيحة، أو اسم الصنف غير موحد، أو الموظفون يسجلون بطرق مختلفة، فإن التحليل يصبح ضعيفاً.

لذلك يجب وضع قواعد لجودة البيانات.

الدقة.

الاكتمال.

التحديث.

الاتساق.

التتبع.

نموذج عملي لحل أي مشكلة

يمكن للفرد أو المدير اتباع سلسلة بسيطة:

تحديد المشكلة بوضوح.

جمع الحقائق.

قياس حجم المشكلة.

تحديد الأسباب المحتملة.

البحث عن السبب الجذري.

تحديد البدائل.

تقييم المخاطر والتكلفة.

اختيار الحل.

تحديد المسؤول والموعد.

تنفيذ الحل.

قياس النتيجة.

منع التكرار.

ثم التعلم.

هذه السلسلة تصلح لمشاكل كثيرة في الحياة والعمل.

متى يجب أن تقول لا؟

اتخاذ القرار الجيد يتضمن أحياناً رفض قرار.

إذا كان الطلب مخالفاً للقانون.

إذا كان الخطر أكبر من الفائدة.

إذا كانت الموارد غير كافية.

إذا كانت المعلومات غير موثوقة.

إذا كان القرار سيخلق مشكلة أكبر.

قول "لا "بطريقة مهنية قد يكون من علامات القيادة.

لكن الرفض يجب أن يكون مصحوباً بتفسير وحل بديل عندما يكون ذلك ممكناً.

الشجاعة الإدارية

القائد يحتاج إلى شجاعة.

ليس المقصود الشجاعة في مواجهة الخطر الجسدي فقط.

بل الشجاعة في مواجهة المشكلة.

القول إن هناك خطأ.

إيقاف عملية غير آمنة.

رفض التلاعب.

الإبلاغ عن مشكلة.

الاعتراف بقرار خاطئ.

مواجهة موظف مقصر بطريقة عادلة.

ومواجهة مسؤول أعلى عندما يكون القرار غير مناسب ضمن القنوات النظامية.

لا تعاقب قبل أن تفهم

العقوبة قد تكون ضرورية في بعض الحالات، لكنها ليست أول أداة لكل مشكلة.

إذا أخطأ الموظف لأنه لم يتلق التدريب، فإن العقوبة وحدها لن تحل المشكلة.

إذا كانت التعليمات متناقضة، فمعاقبة الموظف قد تكون ظلماً.

إذا كان هناك تلاعب متعمد، فالتعامل معه يختلف.

ولهذا فإن فهم السبب يسبق اختيار الإجراء.

القرار والمسؤولية

من الضروري أن يكون واضحاً من اتخذ القرار.

ليس من أجل البحث عن مذنب دائماً، وإنما من أجل وضوح المسؤولية.

القرار الذي لا يعرف أحد صاحبه قد يصبح مشكلة.

ولهذا يجب توثيق القرارات المهمة:

ما القرار؟

لماذا؟

من اتخذه؟

متى؟

ما المعلومات المستخدمة؟

ما المخاطر؟

ما خطة المتابعة؟

مراجعة القرار

بعد تنفيذ القرار يجب ألا ينتهي العمل.

يجب قياس النتيجة.

هل تحسن الوضع؟

هل ظهرت مشكلة جديدة؟

هل كانت التكلفة كما توقعنا؟

هل تحقق الهدف؟

هل نحتاج إلى تعديل؟

هذه الخطوة تحول الإدارة إلى دورة تعلم.

القرار في الحياة الشخصية

نفس المنهج يمكن استخدامه في حياة الإنسان.

إذا أراد تغيير العمل، لا ينبغي أن يعتمد على الانفعال فقط.

يسأل:

ما دخلي الحالي؟

ما الفرص الجديدة؟

ما المهارات المطلوبة؟

ما المخاطر؟

هل لدي احتياط مالي؟

هل يمكنني تجربة المجال قبل الانتقال الكامل؟

إذا أراد بدء مشروع، يسأل:

هل هناك طلب؟

ما التكلفة؟

من العميل؟

ما المنافسة؟

ما أسوأ سيناريو؟

كيف أختبر الفكرة بأقل تكلفة؟

هكذا يصبح القرار أكثر عقلانية.

الفشل ليس نهاية القرار

قد يتخذ الإنسان قراراً صحيحاً بناءً على المعلومات المتاحة ثم يفشل.

هذا لا يعني بالضرورة أن القرار كان غبياً.

يجب التمييز بين:

قرار سيئ بسبب تجاهل معلومات مهمة.

وقرار معقول نتجت عنه نتيجة سيئة بسبب ظروف غير متوقعة.

هذه القدرة على التمييز مهمة حتى لا يعيش الإنسان في جلد ذات مستمر.

بناء عقلية الحل

الشخص الذي يرى كل مشكلة باعتبارها نهاية يصبح سريع الاستسلام.

أما الشخص الذي يسأل:

ما الجزء الذي أستطيع التحكم فيه؟

فإنه يبدأ في استعادة قدرته.

قد لا يستطيع تغيير السوق.

لكنه يستطيع تطوير مهارة.

قد لا يستطيع تغيير قرار شخص آخر.

لكنه يستطيع اختيار طريقة التعامل معه.

قد لا يستطيع إعادة الزمن.

لكنه يستطيع التعلم من الماضي.

هذه هي عقلية الحل.

إدارة الأزمات على مستوى الدولة والمؤسسة

كلما كبر النظام، أصبحت الأزمات أكثر تعقيداً.

الدولة قد تواجه جفافاً أو أزمة اقتصادية أو كارثة طبيعية أو أزمة صحية أو اضطراباً في سلاسل الإمداد.

المؤسسة قد تواجه إفلاساً أو هجوماً إلكترونياً أو حادثاً أو فقدان مورّد رئيسي.

ولهذا تحتاج الأنظمة الكبيرة إلى خطط استمرارية.

ما الخدمات الأساسية؟

ما الموارد الضرورية؟

من يتخذ القرار؟

ما البدائل؟

كيف تستمر العمليات؟

كيف يتم التواصل؟

هذه الخطط يجب إعدادها قبل الأزمة وليس أثناءها.

الاستعداد قبل وقوع المشكلة

أفضل أزمة هي الأزمة التي تم منعها.

يمكن للمؤسسة أن تقوم بمراجعات دورية.

فحص الأنظمة.

تدريب الموظفين.

اختبار خطط الطوارئ.

تحديث البيانات.

مراجعة الصلاحيات.

النسخ الاحتياطي للمعلومات.

فحص معدات السلامة.

هذه الإجراءات قد تبدو مكلفة، لكنها غالباً أقل تكلفة من الأزمة نفسها.

الخاتمة: المشكلة مدرسة والقرار مسؤولية

إن الإنسان لا يستطيع التحكم في كل ما يحدث له.

ولا تستطيع المؤسسة التحكم في كل ظروف السوق.

ولا تستطيع الإدارة منع جميع الأخطاء.

لكن الجميع يستطيع تحسين طريقة التعامل مع المشكلات.

المشكلة تبدأ عندما نرفض الاعتراف بها.

وتكبر عندما نعتمد على الانطباعات بدلاً من الحقائق.

وتصبح خطيرة عندما نحاول إخفاءها.

وتتحول إلى فرصة عندما نحللها ونتعلم منها.

أما القرار الجيد فلا يعني ضمان النجاح.

بل يعني استخدام أفضل المعلومات المتاحة، وفهم المخاطر، واختيار البديل المناسب، وتحمل المسؤولية، ومراجعة النتيجة.

والأزمة لا تكشف فقط ضعف النظام.

إنها تكشف جودة القيادة والثقافة المؤسسية والاستعداد السابق.

ولهذا يجب أن يتعلم الإنسان منذ الصغر أن يسأل عند مواجهة المشكلة:

ما الذي حدث؟

ما السبب؟

ما الذي أستطيع التحكم فيه؟

ما الخيارات؟

ما المخاطر؟

ما القرار؟

من المسؤول؟

متى ننفذ؟

كيف سنعرف أننا نجحنا؟

وماذا سنفعل إذا لم ينجح الحل؟

هذه الأسئلة البسيطة يمكن أن تغير طريقة إدارة الحياة والعمل.

فبدلاً من الهروب من المشكلة، نواجهها.

وبدلاً من اتهام الأشخاص مباشرة، نبحث عن السبب.

وبدلاً من اتخاذ القرار تحت الغضب، نبحث عن المعلومات.

وبدلاً من انتظار الأزمة، نستعد لها.

وبدلاً من تكرار الخطأ، نتعلم منه.

وبدلاً من بناء مؤسسة تعتمد على ردود الفعل، نبني مؤسسة تتوقع المخاطر وتتعلم باستمرار.

وفي النهاية، فإن قوة الإنسان أو المؤسسة لا تقاس بعدد المشاكل التي لم تواجهها، بل بعدد المشاكل التي استطاعت التعامل معها بعقلانية وعدالة ومسؤولية، وبقدرتها على تحويل التجربة الصعبة إلى معرفة تمنع المشكلة من العودة.

وهنا يصبح حل المشكلات أكثر من مهارة إدارية.

إنه أسلوب حياة.

المشكلة تُفهم، والقرار يُبنى، والتنفيذ يُتابع، والنتيجة تُقاس، والخطأ يُتعلم منه، والخطر يُستعد له، والنجاح يُبنى بالتراكم.

الفصل السادس عشر: الانضباط وبناء العادات والنظام الشخصي والمؤسسي: كيف يتحول النجاح من رغبة إلى ممارسة يومية

مدخل: لماذا لا تكفي الرغبة في النجاح؟

كثير من الناس يريدون النجاح، لكن القليل منهم يبني النظام الذي يجعل النجاح ممكناً.

قد يريد الإنسان وظيفة جيدة، ودخلاً مرتفعاً، وصحة جيدة، وعلاقات مستقرة، ومستقبلاً أفضل، لكنه لا يملك نظاماً لإدارة وقته.

قد تعرف المؤسسة أهدافها، لكنها لا تملك إجراءات واضحة.

وقد يعرف الموظف ما يجب أن يفعله، لكنه لا يلتزم بالمواعيد.

وقد يملك المدير خطة جيدة، لكنه لا يتابع تنفيذها.

وهنا تظهر مشكلة أساسية: الفرق بين معرفة ما يجب فعله والقيام به باستمرار.

النجاح لا يتكون من قرار واحد كبير فقط.

إنه نتيجة آلاف القرارات الصغيرة التي تتكرر حتى تصبح عادات، والعادات عندما تنتظم داخل نظام تتحول إلى نتائج.

ولهذا فإن الانضباط ليس عقوبة، وليس قسوة على النفس، وليس خوفاً من المدير.

الانضباط هو القدرة على القيام بما يجب القيام به، حتى عندما لا يكون المزاج مساعداً.

معنى الانضباط

الانضباط يعني احترام الالتزامات.

إذا قلت سأصل في الثامنة، أصل في الثامنة.

إذا قلت سأتعلم ساعة، أتعلم.

إذا كانت هناك مهمة لها موعد، أعمل على إنجازها قبل الموعد.

إذا كان هناك إجراء للسلامة، ألتزم به.

إذا كانت هناك معلومة سرية، أحافظ عليها.

إذا كان هناك مال مخصص لغرض محدد، لا أستعمله بطريقة غير مشروعة.

الانضباط إذن ليس مجرد الحضور في الوقت.

إنه احترام الاتفاق والمسؤولية.

الانضباط لا يعني المثالية

لا يوجد إنسان منضبط مئة بالمئة طوال حياته.

قد يمرض.

قد تحدث ظروف طارئة.

قد يخطئ.

قد يفشل في الالتزام بخطة.

المشكلة ليست في التعثر.

المشكلة هي أن يتحول التعثر إلى نمط دائم.

الشخص المنضبط عندما يفشل في يوم يعود في اليوم التالي.

ولا يقول:

"بما أنني فشلت اليوم، سأترك الأمر كله."

هذه القدرة على العودة مهمة جداً.

العادة أقوى من الحماس

الحماس يمكن أن يكون قوياً في البداية.

قد يشاهد الإنسان فيديو عن النجاح، فيقرر تعلم لغة جديدة أو ممارسة الرياضة أو بدء مشروع.

يبدأ بقوة لعدة أيام.

ثم يقل الحماس.

إذا كانت الخطة تعتمد على الحماس فقط، تتوقف.

أما إذا أصبحت المهمة عادة مرتبطة بوقت محدد، فإن تنفيذها يصبح أسهل.

مثلاً، ساعة تعلم يومياً في وقت ثابت قد تكون أكثر فاعلية من عشر ساعات مرة واحدة ثم التوقف أسبوعاً.

كيف تتكون العادة؟

تحتاج العادة عادة إلى تكرار.

إشارة.

سلوك.

نتيجة.

إذا كان الإنسان يخصص كل مساء وقتاً محدداً للدراسة، فإن مرور الوقت قد يجعل العقل يتوقع ذلك النشاط.

والهدف هو جعل السلوك الجيد أسهل.

إذا أردت القراءة، ضع الكتاب في مكان واضح.

إذا أردت الدراسة على الحاسوب، جهز الملفات مسبقاً.

إذا أردت تقليل استعمال الهاتف، أبعده أثناء العمل.

البيئة تساعد الإنسان على الانضباط.

البيئة أقوى من الإرادة أحياناً

قد يحاول الإنسان مقاومة الهاتف طوال اليوم بينما الإشعارات تعمل باستمرار.

وقد يحاول التركيز بينما عشرات التطبيقات مفتوحة.

وقد يحاول توفير المال بينما يشتري دون تسجيل مصروفاته.

في هذه الحالات لا يحتاج فقط إلى قوة إرادة أكبر.

يحتاج إلى تغيير البيئة.

إيقاف الإشعارات.

حذف التطبيقات غير الضرورية.

تحديد ميزانية.

تجهيز مكان للعمل.

وضع قائمة واضحة.

هذه تغييرات بسيطة لكنها تقلل الحاجة إلى المقاومة المستمرة.

النظام الشخصي

يمكن للإنسان بناء نظام بسيط لحياته.

يحدد أهدافه.

يرتب أولوياته.

يخطط للأسبوع.

يسجل مهامه.

يتابع أمواله.

يخصص وقتاً للتعلم.

يخصص وقتاً للراحة.

يراجع أسبوعه.

ولا يحتاج هذا النظام إلى تطبيق معقد.

يمكن أن يبدأ بدفتر أو جدول Excel.

المهم هو الاستمرار.

التخطيط اليومي

في بداية اليوم يمكن تحديد أهم المهام.

ليس من الضروري كتابة عشرين مهمة.

ثلاث أو أربع مهام أساسية قد تكون كافية.

ثم تأتي المهام الثانوية.

وفي نهاية اليوم تتم مراجعة ما تم إنجازه.

هذا يمنع الإنسان من إنهاء اليوم وهو يشعر أنه كان مشغولاً دون أن يحقق نتيجة.

التخطيط الأسبوعي

الأسبوع وحدة مناسبة للتخطيط.

في بداية الأسبوع يمكن تحديد:

أهم هدف مهني.

أهم هدف للتعلم.

أهم التزام مالي.

أهم مسؤولية عائلية.

وأهم شيء يجب تجنبه.

وفي نهاية الأسبوع تتم المراجعة.

ما الذي نجح؟

ما الذي فشل؟

ما السبب؟

ما التغيير المطلوب؟

المراجعة الشهرية

المراجعة الشهرية تساعد على رؤية الصورة الكبيرة.

يمكن مراجعة:

الدخل.

المصاريف.

الادخار.

العمل.

التعلم.

الصحة.

العلاقات.

المشاريع.

الأهداف.

وقد يكتشف الإنسان أن المشكلة ليست في نقص الجهد، وإنما في توجيه الجهد نحو أشياء قليلة القيمة.

إدارة المال بالانضباط

المال يحتاج إلى نظام.

يجب معرفة الدخل والمصروفات والالتزامات.

من المفيد تقسيم المصاريف إلى أساسية وغير أساسية.

ثم تحديد مبلغ للادخار حسب القدرة الواقعية.

الهدف ليس حرمان الإنسان من الحياة.

بل منع الفوضى المالية.

الشراء تحت تأثير الإعلان أو الضغط الاجتماعي قد يجعل الإنسان يعمل لساعات إضافية فقط لتعويض مصاريف لم يكن يحتاجها.

الاستهلاك والمقارنة الاجتماعية

شبكات التواصل الاجتماعي تجعل الإنسان يرى باستمرار أشخاصاً يعرضون سيارات وملابس وسفراً ومنازل ومشاريع.

وقد يعتقد أن الجميع يعيش أفضل منه.

لكن ما يظهر على الشاشة ليس الصورة الكاملة.

وقد يدفع الإنسان نفسه إلى الاستهلاك لإثبات مكانته.

الانضباط المالي يعني أن تسأل قبل الشراء:

هل أحتاجه؟

هل أستطيع تحمله؟

هل سيؤثر على هدفي؟

هل أشتريه لأنني أحتاجه أم لأنني أريد إرضاء الآخرين؟

العمل والالتزام

في الحياة المهنية، الانضباط من أكثر الصفات التي تبني السمعة.

الموظف الذي يحضر في الوقت، ويكمل مهامه، ويبلغ عن المشكلة مبكراً، ويحترم التعليمات، يصبح شخصاً يمكن الاعتماد عليه.

وهذه الثقة قد تكون أهم من كثير من الكلمات المكتوبة في السيرة الذاتية.

التأخر عادة أم حادث؟

ليس كل تأخر دليلاً على عدم الانضباط.

قد يحدث ظرف استثنائي.

لكن عندما يتكرر السلوك، يجب التعامل معه.

يمكن للإنسان أن يسأل نفسه:

لماذا أتأخر؟

هل أستعد في وقت متأخر؟

هل أترك وقتاً كافياً للنقل؟

هل أنام متأخراً؟

هل أستهين بالمدة المطلوبة؟

ثم يعالج السبب.

الانضباط يبدأ من معرفة السبب.

الغياب والانضباط

الغياب قد يكون مشروعاً ومبرراً.

لكن الغياب المتكرر دون تنظيم يضر بالفرد والمؤسسة.

الإنسان المهني يبلغ مبكراً عندما يعرف أنه لن يستطيع الحضور، ويحترم الإجراءات، ويساعد المؤسسة على إعادة تنظيم العمل عندما يكون ذلك ممكناً.

هذه ليست مجاملة.

إنها مسؤولية مهنية.

الانضباط في المؤسسة

لا يمكن بناء مؤسسة منضبطة بمجرد إصدار تعليمات.

يجب أن يكون هناك نظام.

إجراءات.

مسؤوليات.

مؤشرات.

متابعة.

تكوين.

ومساءلة.

إذا كانت القاعدة موجودة لكنها لا تطبق، فإنها تفقد قيمتها.

وإذا كانت تطبق على أشخاص دون آخرين، فإنها تنتج الإحباط.

لذلك فإن الانضباط المؤسسي يحتاج إلى العدالة والاستمرارية.

النظام قبل العقوبة

عندما تتكرر مشكلة، يجب فحص النظام قبل زيادة العقوبات.

إذا كان الموظفون يخطئون في إجراء معين، هل تم تدريبهم؟

هل التعليمات واضحة؟

هل النموذج سهل؟

هل النظام الإلكتروني يعمل؟

هل الوقت المتاح كافٍ؟

إذا كانت الإجابة لا، فإن العقوبة لن تكون حلاً كاملاً.

أما إذا كانت القواعد واضحة والموارد متاحة والسلوك المخالف متعمداً ومتكرراً، فيمكن تطبيق الإجراءات المناسبة وفق القوانين والأنظمة.

بناء ثقافة الالتزام

الثقافة المؤسسية هي ما يحدث عندما لا يكون المدير موجوداً.

إذا كان الموظفون يحافظون على الجودة فقط عندما يراقبهم المدير، فالمؤسسة تعتمد على الرقابة الشخصية.

أما إذا أصبح الالتزام عادة جماعية، فإن النظام أقوى.

ولبناء ذلك يجب أن يرى الموظفون أن الإدارة نفسها ملتزمة.

القدوة تبدأ من الأعلى.

الانضباط والقيادة

القائد المنضبط يعطي الفريق رسالة واضحة.

يحضر في الوقت.

يستعد للاجتماع.

يتابع القرارات.

يحترم المواعيد.

لا يطلب من الآخرين ما لا يفعله بنفسه.

هذه التفاصيل الصغيرة تبني الثقافة.

الاجتماعات والانضباط

إذا بدأ الاجتماع متأخراً دائماً، فإن المؤسسة تتعلم أن الوقت غير مهم.

إذا انتهى الاجتماع دون قرارات، يتعلم الناس أن الاجتماعات مجرد نقاش.

إذا لم تتم متابعة القرارات، تصبح الخطة مجرد وثيقة.

لذلك يجب أن يكون الاجتماع مرتبطاً بهدف وقرار ومسؤول وموعد متابعة.

الانضباط في الوثائق

الوثيقة المهنية يجب أن تكون واضحة.

العنوان.

التاريخ.

المرجع.

الموضوع.

المسؤول.

التوقيع أو الاعتماد عندما يكون مطلوباً.

النسخة.

مكان الحفظ.

هذه التفاصيل تمنع الكثير من المشاكل.

وفي عصر الرقمنة يجب أيضاً الاهتمام بأمن الملفات والصلاحيات وسجل التعديلات.

التلاعب والانضباط

التلاعب غالباً لا يبدأ بجريمة كبيرة.

قد يبدأ بتغيير صغير في سجل.

ثم إخفاء خطأ.

ثم تعديل رقم.

ثم استخدام صلاحية بطريقة غير مناسبة.

لهذا يجب بناء ثقافة تجعل التلاعب غير مقبول، وتوفر في الوقت نفسه أنظمة رقابة تمنع حدوثه وتكشفه عند الاشتباه.

كما يجب التمييز دائماً بين الخطأ والتلاعب المتعمد.

الانضباط والمال العام

في الإدارة العمومية، المال ليس ملكاً شخصياً للموظف.

إنه مورد مرتبط بالمصلحة العامة.

لذلك يجب احترام الإجراءات المتعلقة بالمصاريف والصفقات والمشتريات والوثائق والصلاحيات.

أي تجاوز قد تكون له آثار مالية وإدارية وقانونية.

ولهذا فإن الانضباط المالي جزء من أخلاقيات الخدمة العامة.

الانضباط والسلامة

في المصانع والمخازن والنقل والمواقع المهنية، يمكن أن يكون عدم الانضباط خطراً مباشراً.

عدم ارتداء معدات الوقاية.

السرعة غير المناسبة.

تحميل زائد.

عدم احترام مسارات الرافعات.

ترك المواد في أماكن غير آمنة.

تجاوز إجراءات السلامة.

كل هذه السلوكيات قد تتحول إلى حادث.

لذلك لا ينبغي اعتبار السلامة مسألة ثانوية أمام الإنتاج.

الانضباط والجودة

الجودة ليست عملية تفتيش في نهاية العمل فقط.

هي عادة يومية.

الموظف يتحقق من البيانات.

العامل يحترم الإجراء.

المشرف يراجع.

المؤسسة تقيس الأخطاء.

ثم يتم تحليل السبب.

إذا أصبحت الجودة عادة، تقل تكلفة إعادة العمل والتلف والشكايات.

الانضباط في التعلم

التعلم يحتاج إلى الاستمرارية.

لا يحتاج الإنسان إلى دراسة عشر ساعات كل يوم.

لكن يحتاج إلى تكرار منتظم.

يمكن تخصيص وقت يومي للغة.

وقت لـ Excel.

وقت للذكاء الاصطناعي.

وقت للتخصص المهني.

ثم ممارسة عملية.

التعلم الذي لا يتحول إلى تطبيق يبقى معرفة نظرية.

اللغة والانضباط

تعلم الفرنسية أو الإنجليزية مثال ممتاز على قوة الاستمرارية.

لن يتعلم الإنسان آلاف الكلمات في يوم واحد.

لكن يمكنه تعلم مجموعة صغيرة باستمرار، ثم مراجعتها واستخدامها في جمل ومحادثات.

بعد أشهر يصبح الفرق واضحاً.

هذه قاعدة عامة:

القليل المستمر أقوى من الكثير المتقطع.

بناء مهارة مهنية

المهارة لا تبنى بمجرد مشاهدة الدروس.

يجب أن توجد ممارسة.

إذا تعلم الإنسان Excel، عليه إنشاء جداول حقيقية.

إذا تعلم Power BI، عليه تحليل بيانات.

إذا تعلم اللوجستيك، عليه دراسة عمليات الاستقبال والتخزين والجرد والإرسال.

إذا تعلم إدارة الموارد البشرية، عليه بناء نموذج للتوظيف والتقييم والتكوين.

المشروع العملي يحول المعرفة إلى قدرة.

الانضباط الرقمي

يجب أن يتعلم الإنسان استخدام التكنولوجيا لصالحه.

الحاسوب يمكن أن يكون وسيلة للعمل والتعلم.

الهاتف يمكن أن يكون وسيلة للتواصل والوصول إلى المعرفة.

لكن الاستخدام غير المنظم يمكن أن يتحول إلى استنزاف للوقت.

لذلك يحتاج الإنسان إلى قواعد شخصية.

متى أستخدم الهاتف؟

متى أغلق الإشعارات؟

متى أستخدم الحاسوب للعمل؟

ما التطبيقات التي أحتاجها؟

وما الذي يجب أن أحذفه؟

الذكاء الاصطناعي والانضباط

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يوفر وقتاً، لكنه يمكن أيضاً أن يجعل الإنسان كسولاً إذا اعتمد عليه دون تفكير.

المستخدم الجيد للذكاء الاصطناعي لا يقول:

"افعل كل شيء بدلاً مني."

بل يقول:

"ساعدني على فهم وتحليل وتسريع العمل، وسأتحقق من النتيجة."

التحقق من المعلومات مسؤولية المستخدم.

الانضباط في العلاقات

الانضباط لا يخص العمل فقط.

في العلاقات يعني احترام الكلمة.

عدم إعطاء وعود لا يمكن تنفيذها.

احترام الحدود.

الاعتذار عند الخطأ.

عدم استغلال الآخرين.

القدرة على قول لا.

وعدم تحويل الغضب إلى إساءة.

العلاقات المستقرة تحتاج إلى سلوك متكرر، وليس إلى كلمات جميلة فقط.

الانضباط النفسي

الإنسان لا يستطيع التحكم في كل مشاعره.

لكنه يستطيع التحكم في بعض ردود أفعاله.

قد يغضب.

لكن يمكنه تأجيل الرد.

قد يشعر بالإحباط.

لكن يمكنه عدم اتخاذ قرار كبير في لحظة انفعال.

قد يخاف.

لكن يمكنه جمع المعلومات والتصرف خطوة خطوة.

هذه ليست إزالة للمشاعر.

إنها إدارة للسلوك.

عندما تفشل الخطة

قد تضع خطة ممتازة ثم لا تلتزم بها.

بدلاً من الحكم على نفسك بالفشل، اسأل:

هل الخطة كبيرة جداً؟

هل الوقت غير واقعي؟

هل البيئة مليئة بالمشتتات؟

هل الهدف غير واضح؟

هل هناك مشكلة أخرى تستهلك طاقتي؟

ثم عدل النظام.

الهدف هو بناء خطة قابلة للاستمرار، وليس خطة مثالية لمدة ثلاثة أيام.

قاعدة الحد الأدنى

من المفيد أحياناً إنشاء حد أدنى لا يمكن التخلي عنه.

مثلاً:

عشر دقائق تعلم.

مراجعة خمس كلمات.

إنجاز مهمة أساسية.

تسجيل المصاريف.

ترتيب المكتب.

عندما يكون اليوم صعباً، ينفذ الإنسان الحد الأدنى بدلاً من ترك كل شيء.

وهذا يحافظ على الاستمرارية.

الانضباط وقت الأزمات

في الأزمة، تصبح العادات الجيدة أكثر أهمية.

الشخص الذي يعرف أين توجد معلوماته، ومن يتصل به، وما أولوياته، يكون أكثر استعداداً.

والمؤسسة التي لديها إجراءات طوارئ ومسؤوليات واضحة تستطيع الاستجابة أسرع.

لذلك يتم بناء القدرة على الأزمات قبل وقوعها.

الانضباط والحرية

قد يبدو الانضباط عكس الحرية.

لكن الحقيقة أن النظام الجيد يمكن أن يزيد الحرية.

الشخص الذي يدير أمواله جيداً يصبح أقل اعتماداً على الآخرين.

الشخص الذي يدير وقته يستطيع تخصيص وقت لما يحب.

الشخص الذي يطور مهاراته يحصل على خيارات مهنية أكثر.

الشخص الذي يحافظ على صحته يمتلك قدرة أكبر على العمل والحياة.

إذن الانضباط ليس سجناً.

إنه وسيلة لبناء الخيارات.

من الانضباط إلى الاستقلال

عندما يستطيع الإنسان إدارة نفسه، تقل حاجته إلى شخص يراقبه باستمرار.

وهذا هو الهدف النهائي في العمل.

أن يصبح الموظف قادراً على العمل بمسؤولية دون رقابة مستمرة.

وعندما يستطيع الفريق ذلك، يستطيع المدير الانتقال من مراقبة التفاصيل إلى تطوير المؤسسة.

الانضباط والنجاح المالي

يمكن للانضباط أن يحول دخلاً متوسطاً إلى أساس للاستقرار.

إذا كان الإنسان يعرف مصروفاته، ويمنع الهدر، ويدخر جزءاً من دخله حسب قدرته، ويستثمر في مهاراته، ويبتعد عن الديون غير الضرورية، فإنه يبني أساساً أقوى.

لكن يجب عدم الخلط بين الانضباط والثراء السريع.

الانضباط يزيد احتمال النجاح.

ولا يضمن نتيجة مالية محددة.

الانضباط والنجاح المهني

المؤسسات تبحث عن الأشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم.

الشهادة قد تساعد في الدخول.

لكن السلوك اليومي يحدد كثيراً من مستقبل الإنسان داخل العمل.

الموظف الذي ينجز.

يبلغ مبكراً عن المشكلة.

يحترم المواعيد.

يتعلم.

يحافظ على الجودة.

ويتجنب التلاعب.

يبني سمعة مهنية قوية.

الانضباط ليس الخوف

إذا عمل الموظف فقط لأنه يخاف من المدير، فإن المؤسسة لم تبنِ الانضباط الحقيقي.

الهدف هو أن يفهم الموظف لماذا يجب احترام القاعدة.

الانضباط المستدام يجمع بين:

وضوح القواعد.

القدوة.

التكوين.

المتابعة.

العدالة.

المساءلة.

الحوافز المناسبة.

النظام المؤسسي

يمكن تصور المؤسسة كمنظومة.

المدخلات.

العمليات.

المخرجات.

النتائج.

المعلومات المرتدة.

إذا كان هناك خلل في أي جزء، تتأثر النتيجة.

لذلك لا يكفي تدريب الأشخاص إذا كانت العمليات سيئة.

ولا يكفي شراء التكنولوجيا إذا كانت البيانات سيئة.

ولا يكفي تعيين مدير جديد إذا كانت الصلاحيات غير واضحة.

الإصلاح الحقيقي ينظر إلى النظام كله.

المؤشرات اليومية

يمكن للمؤسسة متابعة مجموعة من المؤشرات البسيطة.

نسبة الحضور.

نسبة التأخر.

عدد الأخطاء.

حجم الإنتاج.

الجودة.

الحوادث.

المخزون.

الطلبات المتأخرة.

الشكايات.

التكلفة.

لكن يجب أن يكون لكل مؤشر هدف ومعنى ومسؤول.

المؤشرات الشخصية

يمكن للفرد أيضاً بناء لوحة بسيطة لحياته.

ساعات التعلم.

عدد المهام المهمة المنجزة.

الدخل.

المصاريف.

الادخار.

عدد أيام ممارسة الرياضة.

الوقت الذي قضاه على الهاتف.

عدد المشاريع أو الأعمال التي أنجزها.

هذه البيانات تساعده على رؤية الواقع بدلاً من الاعتماد على الإحساس.

الانضباط والتراكم

قد يبدو التقدم اليومي صغيراً.

لكن التراكم يصنع الفرق.

تعلم لغة يومياً.

تطوير مهارة كل أسبوع.

تحسين السيرة الذاتية.

بناء مشروع.

توفير مبلغ صغير باستمرار.

قراءة كتاب.

بناء علاقة مهنية.

بعد سنوات، تصبح هذه الأشياء رأس مال معرفياً ومهنياً ومالياً واجتماعياً.

الخاتمة

إن الإنسان لا يحتاج دائماً إلى خطة خارقة.

غالباً يحتاج إلى نظام يستطيع الالتزام به.

النجاح لا يبدأ عندما يصبح الإنسان مثالياً.

يبدأ عندما يتوقف عن انتظار الظروف المثالية.

يبدأ عندما ينظم وقته.

عندما يعرف أين يذهب ماله.

عندما يختار مهارة ويتعلمها.

عندما يحترم مواعيده.

عندما يتعلم من أخطائه.

عندما يقلل المشتتات.

عندما يصبح مسؤولاً عن أفعاله.

وعندما يحول أهدافه إلى عادات.

أما المؤسسة، فإن نجاحها في الانضباط يبدأ من وضوح القواعد والمسؤوليات والإجراءات، ثم التدريب والمتابعة والعدالة والمساءلة.

فلا يمكن بناء مؤسسة منضبطة إذا كانت القواعد تطبق على شخص ولا تطبق على آخر.

ولا يمكن بناء ثقافة جودة إذا كان الإنتاج أهم دائماً من السلامة.

ولا يمكن بناء الثقة إذا كان التلاعب يتم تجاهله.

ولا يمكن بناء الكفاءة إذا لم يتم تدريب الناس.

ولا يمكن بناء النجاح إذا لم يتم قياس النتائج.

وفي النهاية، فإن الانضباط الحقيقي ليس أن تفعل الشيء الصحيح مرة واحدة.

إنه أن تجعل السلوك الصحيح يتكرر حتى يصبح جزءاً من شخصيتك وثقافة مؤسستك.

فالنجاح الكبير غالباً ما يكون نتيجة أفعال صغيرة تم تنفيذها باستمرار.

الهدف يحدد الاتجاه، والخطة تحدد الطريق، والانضباط يحافظ على المسار، والمراجعة تصحح الأخطاء، والاستمرار يحول الجهد إلى نتيجة.

الفصل السابع عشر: المال والثروة والفقر والطبقة الوسطى: بناء الاستقرار المالي والتنمية الاقتصادية للإنسان المغربي

مدخل: المال ليس كل شيء، لكنه يؤثر في أشياء كثيرة

لا يستطيع الإنسان أن يجعل المال هدف الحياة الوحيد، كما لا يستطيع أن يتعامل معه وكأنه أمر ثانوي لا أهمية له.

المال يوفر الغذاء والسكن والنقل والتعليم والعلاج والملابس والخدمات، ويساعد الأسرة على مواجهة الأزمات، ويمنح الإنسان قدراً من الاستقلالية والقدرة على الاختيار.

لكن المال وحده لا يصنع إنساناً ناجحاً.

يمكن لشخص أن يملك المال ولا يملك الاستقرار.

ويمكن لشخص آخر أن يكون دخله محدوداً لكنه يدير موارده بحكمة ويعيش باستقرار نسبي.

ولهذا فإن التنمية البشرية لا تعني فقط زيادة الدخل، بل تعني أيضاً تحسين قدرة الإنسان على إدارة موارده، وتطوير مهاراته، والحصول على فرص اقتصادية عادلة، وتقليل المخاطر التي يمكن أن تدفعه إلى الفقر أو الهشاشة.

الفرق بين الدخل والثروة

الدخل هو المال الذي يحصل عليه الإنسان خلال فترة معينة.

قد يكون راتباً شهرياً.

وقد يكون دخلاً من مشروع.

وقد يكون من عمل حر.

أما الثروة فهي ما يملكه الإنسان بعد احتساب التزاماته وديونه.

قد يملك شخص سيارة ومنزلاً ومدخرات وأصولاً أخرى، بينما يملك شخص آخر دخلاً مرتفعاً لكنه مثقل بالديون.

لذلك لا ينبغي الحكم على الوضع المالي من الراتب وحده.

السؤال الأهم هو:

كم يدخل؟

كم يخرج؟

كم يملك؟

كم عليه من ديون؟

وما قدرته على مواجهة أزمة مفاجئة؟

لماذا يختلف الناس في أوضاعهم المالية؟

الفقر أو الثراء لا ينتجان دائماً عن عامل واحد.

هناك عوامل مرتبطة بالتعليم.

والفرص.

والمنطقة الجغرافية.

والأسرة.

وسوق العمل.

والصحة.

والظروف الاقتصادية.

والقرارات الشخصية.

والوصول إلى التمويل.

والحظ والظروف الاستثنائية.

لذلك من الخطأ تفسير الفقر دائماً بأنه نتيجة كسل الفرد.

ومن الخطأ أيضاً القول إن قرارات الفرد لا أهمية لها.

الحقيقة أكثر تعقيداً.

الإنسان يتحرك داخل ظروف اقتصادية واجتماعية معينة، لكنه يملك في الوقت نفسه مساحة لاتخاذ قرارات يمكن أن تحسن وضعه تدريجياً.

الفقر ليس فقط نقص المال

يمكن أن يكون الفقر نقصاً في الدخل، لكنه قد يكون أيضاً نقصاً في الفرص.

قد يعيش شخص في منطقة لا توجد فيها وظائف كثيرة.

وقد لا يحصل على تعليم جيد.

وقد يفتقد النقل المناسب.

وقد لا يمتلك اتصالاً جيداً بالإنترنت.

وقد لا يعرف كيف يصل إلى فرص التدريب والعمل.

لذلك فإن مكافحة الفقر تحتاج إلى أكثر من تقديم المال.

تحتاج إلى التعليم والتكوين والصحة والبنية التحتية والعمل والحماية الاجتماعية وتحسين فرص الإدماج الاقتصادي.

الفقر والهشاشة

قد لا يكون الإنسان فقيراً بالمعنى المباشر، لكنه يكون هشاً مالياً.

إذا كان دخله يغطي المصاريف بالكاد، وأي مرض أو فقدان للعمل يؤدي إلى أزمة كبيرة، فإن وضعه يحتاج إلى الحذر.

الهشاشة المالية يمكن أن تصيب حتى أصحاب الدخول المتوسطة.

ولهذا فإن وجود احتياطي مالي، ولو بسيطاً، يمكن أن يكون مهماً.

الطبقة الوسطى

الطبقة الوسطى تؤدي دوراً مهماً في استقرار المجتمع.

هي ترتبط عادة بأسر لديها دخل يسمح بتغطية الاحتياجات الأساسية مع قدر من الإنفاق على التعليم والسكن والنقل والثقافة والادخار.

لكن الطبقة الوسطى ليست حالة ثابتة.

قد تتقدم الأسرة اقتصادياً.

وقد تتراجع بسبب البطالة أو التضخم أو المرض أو الديون أو ارتفاع تكاليف السكن.

لذلك فإن حماية الاستقرار المالي للأسرة تحتاج إلى تنويع مصادر القوة الاقتصادية، وخاصة التعليم والمهارات والادخار والعمل المستقر.

الراتب ليس الهدف الوحيد

عند البحث عن وظيفة، من الطبيعي أن يهتم الإنسان بالراتب.

لكن يجب أن ينظر أيضاً إلى:

استقرار العمل.

فرص التطور.

التكوين.

الخبرة.

البيئة المهنية.

المسؤوليات.

النقل.

ساعات العمل.

الحماية الاجتماعية.

إمكانية الترقية.

والقيمة التي ستضيفها الوظيفة إلى مساره المهني.

قد تكون وظيفة براتب أعلى قليلاً لكنها لا تقدم أي تعلم أو استقرار، بينما تكون وظيفة أخرى أقل دخلاً في البداية لكنها تفتح طريقاً مهنياً أفضل.

القرار يجب أن يكون مبنياً على الصورة الكاملة.

المهارة كأصل اقتصادي

من أهم الأصول التي يستطيع الإنسان بناءها مهارته.

المهارة لا تُستهلك مثل المال.

بل يمكن أن تزيد قيمتها مع الخبرة.

اللغة.

البرمجة.

تحليل البيانات.

المحاسبة.

اللوجستيك.

المبيعات.

التسويق.

إدارة المشاريع.

الهندسة.

التقنيات الصناعية.

المهن التقنية.

كلها أمثلة على مهارات يمكن أن تتحول إلى دخل عندما تكون مطلوبة ويستطيع الإنسان تقديم قيمة حقيقية بها.

قيمة الإنسان في سوق العمل

سوق العمل لا يدفع المال لمجرد وجود الإنسان.

يدفع مقابل قيمة معينة.

قد تكون إنتاجاً.

أو معرفة.

أو مهارة تقنية.

أو قدرة على حل المشكلات.

أو خدمة العملاء.

أو إدارة فريق.

أو تقليل التكاليف.

أو تحسين الجودة.

أو زيادة المبيعات.

لهذا فإن سؤالاً مهماً يجب أن يطرحه الإنسان على نفسه:

ما المشكلة التي أستطيع حلها؟

كلما ارتفعت قيمة المشكلة التي تستطيع حلها، وقل عدد الأشخاص القادرين على حلها، ارتفعت غالباً القيمة الاقتصادية لمهارتك.

الاستثمار في التعليم

التعليم يمكن أن يكون استثماراً، لكنه ليس مضموناً تلقائياً.

الشهادة وحدها لا تضمن راتباً مرتفعاً.

لكن التعليم الجيد يمكن أن يمنح الإنسان معرفة ومنهجية وقدرة على التعلم.

ولهذا ينبغي الربط بين الدراسة وسوق العمل.

الطالب الذي يدرس تخصصاً معيناً يمكنه منذ وقت مبكر أن يبحث عن المهارات المطلوبة فيه، وأن يكتسب تجربة عملية، وأن يتعلم الأدوات الرقمية واللغات المهنية.

الشهادة والمهارة والخبرة

يمكن تصور القوة المهنية بثلاثة عناصر:

المعرفة.

المهارة.

الخبرة.

الشهادة تساعد على إثبات مستوى معين من التعليم.

المهارة تثبت قدرة الإنسان على التنفيذ.

والخبرة تثبت قدرته على التعامل مع الواقع.

الشخص الذي يجمع الثلاثة يمتلك أساساً مهنياً أقوى.

الادخار

الادخار ليس فقط للأغنياء.

حتى المبلغ الصغير يمكن أن يؤدي وظيفة مهمة إذا كان منتظماً.

الهدف الأول هو بناء احتياطي للطوارئ.

ثم يمكن الانتقال إلى أهداف أكبر.

شراء أدوات للعمل.

التكوين.

مشروع صغير.

السكن.

الاستثمار.

الادخار يعطي الإنسان وقتاً إضافياً لاتخاذ القرار.

عندما لا يملك أي احتياطي، قد يضطر إلى قبول أول وظيفة مهما كانت الظروف أو الاقتراض بسرعة عند حدوث مشكلة.

صندوق الطوارئ

من المفيد أن يضع الإنسان هدفاً تدريجياً لإنشاء احتياطي للطوارئ.

لا يوجد رقم واحد يناسب الجميع.

يختلف حسب الدخل والأسرة والالتزامات واستقرار العمل.

لكن الفكرة الأساسية هي أن يكون هناك مبلغ منفصل لا يستخدم للمصاريف العادية.

هذا المبلغ يمكن أن يساعد في مواجهة:

فقدان العمل.

إصلاح ضروري.

مصاريف عائلية غير متوقعة.

أزمة مؤقتة.

الميزانية

الميزانية ليست عقوبة.

هي خريطة.

يكتب الإنسان دخله.

ثم المصاريف الثابتة.

ثم المصاريف المتغيرة.

ثم الديون.

ثم الادخار.

ثم المصاريف التي يمكن تخفيضها.

عندما يعرف الإنسان أين يذهب المال، يصبح قادراً على اتخاذ قرارات أفضل.

مثال بسيط

إذا كان شخص يحصل على دخل شهري قدره 7,000 درهم، فلا ينبغي أن يسأل فقط:

"هل 7,000 درهم كثيرة أم قليلة؟"

بل يسأل:

كم يدفع للسكن؟

كم ينفق على النقل؟

كم ينفق على الطعام؟

هل لديه ديون؟

كم يدخر؟

هل يساعد الأسرة؟

هل لديه مصاريف تعليم أو علاج؟

القدرة المالية لا تقاس بالدخل وحده.

الديون

الدين ليس دائماً سيئاً.

قد يكون التمويل ضرورياً لشراء منزل أو تطوير مشروع أو تمويل استثمار منتج.

لكن الدين يصبح خطيراً عندما يستخدم لتمويل الاستهلاك المستمر دون قدرة واضحة على السداد.

قبل الاقتراض، يجب معرفة:

المبلغ الإجمالي.

القسط.

المدة.

الكلفة الإجمالية.

الشروط.

والقدرة الواقعية على السداد.

الاستهلاك والمظهر

من أكبر المخاطر المالية أن يحاول الإنسان أن يبدو غنياً بدلاً من أن يصبح مستقراً.

شراء هاتف غالٍ لا يجعله ثرياً.

سيارة باهظة لا تعني بالضرورة قوة مالية.

الملابس الغالية لا تبني ثروة.

الثروة الحقيقية ترتبط بامتلاك أصول أو مهارات أو أعمال منتجة وبإدارة جيدة للالتزامات.

وسائل التواصل والمال

الإعلانات ووسائل التواصل الاجتماعي صنعت اقتصاداً قائماً على جذب الانتباه.

قد يرى الإنسان منتجات طوال اليوم.

وقد يتعرض لضغط اجتماعي لشراء أشياء لا يحتاجها.

كما قد يرى أشخاصاً يعرضون نتائجهم دون عرض التكاليف والمخاطر.

ولهذا يحتاج الإنسان إلى التفكير النقدي.

ليس كل شخص يعرض سيارة فاخرة ثرياً.

وليس كل مشروع يظهر ناجحاً أمام الكاميرا مربحاً.

وليس كل وعد بالثراء فرصة حقيقية.

الثراء السريع

كلما كان الوعد المالي يبدو سهلاً جداً، وجب الحذر.

"اربح آلاف الدراهم يومياً دون مهارة."

"استثمر مبلغاً صغيراً واحصل على عائد ضخم مضمون."

"اتبع هذه الطريقة وستصبح غنياً بسرعة."

هذه العبارات يجب أن تدفع الإنسان إلى السؤال عن المخاطر والتكاليف والجهة التي تقدم العرض.

لا توجد طريقة قانونية مضمونة تجعل الجميع أثرياء بسرعة.

الاستثمار

الاستثمار يعني توجيه المال إلى أصل أو نشاط بهدف تحقيق منفعة مستقبلية، مع وجود مخاطر بدرجات مختلفة.

يمكن أن يكون الاستثمار في:

التعليم.

المهارات.

مشروع.

معدات.

أصول مالية وفق الأطر القانونية المناسبة.

لكن كل استثمار يحتاج إلى فهم المخاطر.

والقاعدة الأساسية هي:

لا تستثمر في شيء لا تفهمه.

تنويع المخاطر

إذا وضع الإنسان كل أمواله في مصدر واحد، فإنه يصبح أكثر تعرضاً للخطر.

المشروع الواحد قد يفشل.

الوظيفة الواحدة قد تنتهي.

الأصل الواحد قد تنخفض قيمته.

لهذا فإن بناء وضع مالي متوازن يعني التفكير في أكثر من عنصر:

مهارة.

دخل.

ادخار.

أصول.

شبكة مهنية.

وقد يكون تنويع مصادر الدخل مناسباً لبعض الناس، لكن بشرط ألا يؤدي إلى تشتيت خطير أو مخالفات قانونية أو إرهاق دائم.

العمل الحر والمشاريع الصغيرة

المشروع يمكن أن يكون طريقاً للاستقلال المالي.

لكن المشروع ليس مجرد فكرة.

يحتاج إلى زبون.

وقيمة.

وتكلفة.

وسعر.

وتدفق نقدي.

وتسويق.

وجودة.

وتنظيم.

وقوانين.

قد يكون لدى شخص منتج ممتاز لكنه لا يعرف كيف يبيعه.

وقد يملك شخص آخر مبيعات جيدة لكنه لا يراقب التكاليف.

النجاح يحتاج إلى التوازن بين السوق والإدارة والتنفيذ.

المقاولة المغربية

المقاولة المغربية، وخاصة الصغيرة والمتوسطة، تؤدي دوراً مهماً في الاقتصاد وتشغيل الناس.

لكنها تواجه تحديات مثل التمويل، والمنافسة، والرقمنة، والإدارة، والوصول إلى الأسواق، والمهارات، والتكاليف، واستمرارية النشاط.

ولهذا فإن تطوير الموارد البشرية داخل المقاولة ليس مسألة اجتماعية فقط.

إنه مسألة اقتصادية.

موظف أفضل تدريباً يمكن أن ينتج أكثر.

ومدير أفضل تنظيماً يستطيع تقليل الهدر.

ونظام معلومات جيد يمكن أن يقلل الأخطاء.

الإنتاجية

الإنتاجية تعني العلاقة بين ما يتم إنتاجه والموارد المستخدمة.

إذا استطاعت مؤسسة إنتاج كمية أكبر بنفس الموارد، أو إنتاج نفس الكمية بموارد أقل، فقد تحسنت الإنتاجية.

وهذا لا يعني فقط جعل الموظف يعمل أكثر.

يمكن تحسين الإنتاجية من خلال:

التكنولوجيا.

التدريب.

تحسين العمليات.

تقليل الانتظار.

تقليل الأخطاء.

الصيانة.

التخطيط.

جودة البيانات.

وتحسين التنظيم.

الوقت مال أيضاً

الوقت مورد اقتصادي.

إذا ضاع ساعتان يومياً في الانتظار أو الاجتماعات غير المفيدة أو المشتتات، فإن هناك تكلفة حقيقية.

ولهذا فإن إدارة الوقت جزء من الإدارة المالية حتى لو لم يظهر ذلك في الحسابات مباشرة.

الاقتصاد غير المهيكل

يؤدي الاقتصاد غير المهيكل دوراً في توفير الدخل والعمل، لكنه قد يترك بعض العاملين والمؤسسات أمام مخاطر مرتبطة بالحماية الاجتماعية والتمويل والاستقرار والتوسع والامتثال القانوني.

والانتقال التدريجي إلى الاقتصاد المنظم يمكن أن يفتح فرصاً أكبر للوصول إلى التمويل والحماية والأسواق، مع ضرورة أن تكون السياسات العمومية واقعية ولا تجعل تكلفة التنظيم عائقاً أمام أصحاب الأنشطة الصغيرة.

الحماية الاجتماعية والتنمية

عندما يواجه الإنسان المرض أو الشيخوخة أو فقدان الدخل دون حماية مناسبة، يمكن أن تتحول المشكلة الفردية إلى أزمة أسرية.

لذلك فإن أنظمة الحماية الاجتماعية جزء مهم من التنمية البشرية.

لكن الحماية الاجتماعية لا ينبغي أن تعني فقط الدعم.

الهدف الأوسع هو أن يستطيع الإنسان الانتقال من الهشاشة إلى الاستقلال الاقتصادي من خلال العمل والتعليم والتكوين والفرص.

الأسرة كوحدة اقتصادية

الأسرة ليست فقط وحدة عاطفية.

هي أيضاً وحدة اقتصادية.

هناك دخل مشترك أو متداخل.

وهناك سكن.

وغذاء.

وتعليم.

وصحة.

ونقل.

ومصاريف طارئة.

ولهذا فإن القرارات المالية للأسرة يجب أن تكون مبنية على الحوار والتخطيط.

الزواج والمسؤولية المالية

الزواج يحتاج إلى أكثر من المشاعر.

يحتاج إلى مسؤولية.

قبل تكوين الأسرة، من المفيد التفكير في السكن والدخل والمصاريف والديون والعمل والأهداف.

لا يعني هذا أن الإنسان يجب أن يكون غنياً قبل الزواج.

بل يعني أن يكون واعياً بالمسؤولية وقادراً على التخطيط حسب إمكاناته.

تربية الأطفال مالياً

من المفيد تعليم الطفل معنى المال.

أن المال يأتي من عمل أو نشاط اقتصادي.

وأن هناك فرقاً بين الحاجة والرغبة.

وأن الادخار مهم.

وأن الاقتراض ليس مالاً مجانياً.

وأن الإعلان لا يعني أن المنتج ضروري.

التربية المالية المبكرة يمكن أن تمنع كثيراً من الأخطاء مستقبلاً.

الفقر وانتقاله بين الأجيال

إذا نشأ الطفل في بيئة فقيرة من حيث التعليم والفرص، فقد يكون انتقاله إلى وضع اقتصادي أفضل أكثر صعوبة.

لكن هذا ليس قدراً حتمياً.

التعليم الجيد.

والتكوين المهني.

والدعم الاجتماعي.

والتوجيه المهني.

والعمل.

والتكنولوجيا.

كلها يمكن أن تساعد على كسر دائرة الفقر.

التعليم المهني ومحاربة الفقر

ليس ضرورياً أن يكون النجاح مرتبطاً دائماً بالجامعة.

المهن التقنية يمكن أن توفر دخلاً جيداً عندما تكون المهارة قوية والسوق يحتاجها.

الصيانة الصناعية.

الكهرباء.

الميكانيك.

اللوجستيك.

التبريد.

البرمجة.

التركيب.

الصناعة.

البناء المتخصص.

والتقنيات الحديثة.

كلها مجالات يمكن أن توفر مسارات مهنية حقيقية.

المجتمع الذي يحتقر العمل التقني يضر بنفسه.

الهجرة والعمل بالخارج

الهجرة يمكن أن تكون وسيلة لتحسين الدخل واكتساب الخبرة.

لكنها ليست حلاً سحرياً.

هناك تكاليف.

ومخاطر.

وصعوبات قانونية.

وتحديات لغوية وثقافية.

وقد ينجح الإنسان أكثر عندما يسافر بعد بناء مهارة حقيقية ولغة وخبرة ووضع قانوني واضح.

المنافسة في الخارج قوية أيضاً.

تحويل الدخل إلى رأس مال

هناك فرق بين الحصول على المال وبناء رأس المال.

الراتب قد يستخدم بالكامل في الاستهلاك.

لكن جزءاً منه يمكن تحويله إلى:

تكوين.

أداة للعمل.

مشروع.

ادخار.

أصل.

أو استثمار مناسب بعد فهم المخاطر.

بهذا يتحول جزء من الدخل إلى قدرة مستقبلية.

رأس المال البشري

أهم رأس مال بالنسبة للإنسان هو قدرته على الإنتاج والتعلم والتكيف.

قد يفقد وظيفة.

وقد يخسر مشروعاً.

وقد يتغير سوق العمل.

لكن إذا كانت لديه مهارات قوية وقدرة على التعلم وشبكة مهنية وسمعة جيدة، يستطيع إعادة بناء نفسه.

ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان هو الاستثمار الذي يبقى معه حتى عند تغير الظروف.

الذكاء الاصطناعي والمال

الذكاء الاصطناعي سيغير طريقة إنتاج القيمة.

يمكن أن يساعد الموظف على إنجاز بعض المهام أسرع.

ويمكن أن يساعد المقاولة على تحليل البيانات وخدمة العملاء وإعداد الوثائق.

ويمكن أن يساعد المستقل في تقديم خدمات جديدة.

لكن التقنية وحدها لا تخلق المال.

يجب أن يكون هناك فهم للسوق ومشكلة حقيقية وحل ذو قيمة.

المهارات التي يمكن أن تزيد القيمة الاقتصادية

من المهارات التي يمكن أن تكون مفيدة في الاقتصاد الحديث:

اللغات.

Excel.

تحليل البيانات.

Power BI.

الذكاء الاصطناعي.

إدارة المشاريع.

المبيعات.

التسويق الرقمي.

إدارة المخزون.

اللوجستيك.

المحاسبة الأساسية.

التفاوض.

التواصل.

القيادة.

حل المشكلات.

والقدرة على العمل ضمن فريق.

لكن اختيار المهارة يجب أن يرتبط بسوق حقيقي، وليس بمجرد انتشارها على الإنترنت.

المال والكرامة

الاستقلال المالي لا يعني أن الإنسان يجب أن يكون غنياً.

قد يكون المقصود أن يستطيع الإنسان تغطية احتياجاته الأساسية، واتخاذ قراراته دون خوف دائم من المال، ومساعدة أسرته عندما يستطيع، والتخطيط للمستقبل.

وهذا شكل مهم من أشكال الكرامة.

المال والصحة النفسية والاجتماعية

المشكلات المالية المستمرة يمكن أن تسبب ضغطاً كبيراً.

الديون.

البطالة.

عدم الاستقرار.

الخلافات الأسرية حول المال.

قد تؤثر في العلاقات والقرارات.

ولهذا فإن تنظيم المال ليس مجرد مسألة حسابية.

إنه جزء من الاستقرار الشخصي والاجتماعي.

لا تقارن بدايتك بنهاية شخص آخر

قد يرى الإنسان شخصاً ناجحاً في سن الثلاثين أو الأربعين، ويقارن نفسه به.

لكن لا يعرف نقطة البداية.

ولا يعرف الظروف.

ولا يعرف الدعم الذي حصل عليه.

ولا يعرف حجم المخاطر.

المقارنة الأفضل هي:

أين كنت قبل سنة؟

ما الذي تعلمته؟

هل دخلي تحسن؟

هل مهارتي أقوى؟

هل ديوني انخفضت؟

هل مدخراتي ارتفعت؟

هل أصبحت أكثر قدرة على مواجهة الأزمات؟

بناء خطة مالية شخصية

الخطة المالية يمكن أن تبدأ بخطوات بسيطة.

معرفة الدخل الحقيقي.

معرفة المصروفات.

تحديد الديون.

إيقاف المصاريف غير الضرورية.

بناء احتياطي.

تطوير مهارة تزيد القدرة على الدخل.

تحديد أهداف مالية.

ثم مراجعة الخطة بانتظام.

لا تحتاج البداية إلى مبلغ كبير.

تحتاج إلى وضوح.

عندما يكون الدخل ضعيفاً

إذا كان الدخل منخفضاً جداً، فقد لا يكون تقليل المصاريف كافياً.

في هذه الحالة يصبح رفع الدخل أولوية.

وذلك يمكن أن يتم من خلال:

تطوير مهارة.

الحصول على وظيفة أفضل.

إضافة عمل قانوني مناسب.

تعلم لغة.

اكتساب شهادة مهنية مفيدة.

بناء تجربة.

الانتقال إلى قطاع أكثر طلباً.

أو إنشاء نشاط صغير بعد دراسة السوق.

عندما يكون الدخل جيداً لكن المال يختفي

هذه مشكلة مختلفة.

قد يكون السبب:

مصاريف مرتفعة.

ديون.

استهلاك.

مساعدة عائلية كبيرة دون تخطيط.

مشتريات عاطفية.

غياب الميزانية.

أو نمط حياة ارتفع مع الدخل.

وهنا يجب ضبط الإنفاق قبل التفكير في زيادة الدخل.

عندما يكون الإنسان عاطلاً

البطالة مرحلة صعبة لكنها لا ينبغي أن تتحول إلى هوية.

يجب بناء نظام للبحث عن العمل.

تطوير السيرة الذاتية.

تقديم طلبات مناسبة.

التواصل المهني.

التكوين.

التدريب.

المشاريع العملية.

التحضير للمقابلات.

وتوسيع الخيارات بين القطاعات والمهن.

الانتظار وحده لا يصنع فرصة.

العمل الأول

قد لا يكون العمل الأول هو الوظيفة النهائية.

يمكن اعتباره مدرسة.

يتعلم الإنسان فيه:

الانضباط.

التواصل.

العمل الجماعي.

الإدارة.

الزبون.

المواعيد.

المشكلات.

والواقع المهني.

حتى وظيفة بسيطة يمكن أن تكون ذات قيمة إذا خرج منها الإنسان بخبرة حقيقية.

السمعة كرأس مال

السمعة المهنية أصل غير مكتوب.

عندما يعرف الناس أنك صادق، منضبط، تحترم المواعيد وتنجز عملك، تصبح فرصك أكبر.

وقد تأتيك فرصة من شخص عمل معك سابقاً.

ولهذا فإن بناء السمعة جزء من بناء الثروة المهنية.

المال والأخلاق

لا يمكن اعتبار أي طريقة للحصول على المال نجاحاً.

إذا كان المال ناتجاً عن الاحتيال أو السرقة أو التلاعب أو استغلال الآخرين، فهو ليس نموذجاً للتنمية.

الثروة المستدامة تحتاج إلى قيمة حقيقية وقانون وأخلاق.

دور الدولة في التنمية الاقتصادية للإنسان

الدولة مسؤولة عن خلق بيئة تسمح للناس بالعمل والإنتاج.

يشمل ذلك التعليم.

والتكوين.

والبنية التحتية.

والحماية الاجتماعية.

وتسهيل الاستثمار.

ودعم المقاولات.

وتحسين الإدارة.

وتوفير إطار قانوني واضح.

ومكافحة الفساد.

وتحسين المنافسة.

لكن الدولة لا تستطيع وحدها صناعة نجاح كل فرد.

دور المقاولة

المقاولة تخلق قيمة وفرص عمل.

لكن مسؤوليتها لا تتوقف عند دفع الأجور.

المقاولة القوية تستثمر في الموظفين.

تحسن ظروف العمل.

تطور المهارات.

تحسن الإنتاجية.

وتخلق فرصاً للنمو المهني.

وعندما تنجح المقاولة، يستفيد العامل والمستهلك والاقتصاد.

دور الفرد

الفرد مسؤول عن تطوير نفسه قدر الإمكان.

لا يستطيع التحكم في الاقتصاد كله.

لكنه يستطيع أن يتحكم في بعض قراراته.

يمكنه التعلم.

والادخار حسب قدرته.

والعمل.

وتطوير مهاراته.

وتجنب المخاطر غير الضرورية.

والبحث عن فرص.

وبناء علاقات مهنية.

والتعلم من الأخطاء.

الاقتصاد المغربي والتنمية البشرية

التنمية الاقتصادية ليست مجرد ارتفاع أرقام الاقتصاد.

السؤال الأهم هو:

هل يتحول النمو الاقتصادي إلى فرص حقيقية للناس؟

هل تتحسن الإنتاجية؟

هل ترتفع جودة الوظائف؟

هل يحصل الشباب على فرص؟

هل تستطيع الأسر تحسين مستوى معيشتها؟

هل تتطور المناطق الأقل استفادة؟

هل يستطيع الإنسان بناء مستقبل أكثر استقراراً؟

هذه هي العلاقة بين الاقتصاد والتنمية البشرية.

المستقبل

سيصبح الاقتصاد أكثر اعتماداً على المعرفة والتكنولوجيا والمهارات.

وقد تختفي بعض المهام وتتغير أخرى.

لكن الحاجة إلى الإنسان لن تختفي.

ستزداد أهمية الإنسان القادر على التعلم، والتحليل، والتواصل، وحل المشكلات، واستخدام التكنولوجيا بطريقة مسؤولة.

وهذا يعني أن الثروة المستقبلية لن تعتمد فقط على المال الموجود اليوم.

ستعتمد أيضاً على القدرة على إنتاج القيمة غداً.

الخاتمة

المال أداة.

يمكن أن يكون وسيلة للاستقرار والتعليم والصحة والسكن والاستقلال ومساعدة الأسرة وبناء مشروع.

ويمكن أن يتحول إلى مصدر ضغط إذا أسيء استخدامه.

والتنمية المالية الحقيقية لا تبدأ بالسؤال:

"كيف أصبح غنياً بسرعة؟"

بل بالسؤال:

"كيف أبني قدرة مستدامة على إنتاج الدخل وإدارة المال وحماية نفسي وأسرتي من المخاطر؟"

من هنا يبدأ التفكير الاقتصادي الناضج.

تعلم مهارة.

اعمل.

أنجز.

ادخر حسب استطاعتك.

تجنب الديون غير الضرورية.

استثمر في نفسك.

افهم المخاطر.

لا تطارد الثراء السريع.

لا تقارن نفسك بالآخرين.

وابنِ سمعتك.

ومع الوقت يمكن أن يتحول الإنسان من شخص يبحث فقط عن المال إلى شخص يمتلك قدرة حقيقية على خلق القيمة.

وهذه هي النقطة الأساسية في التنمية البشرية:

ليس الهدف أن يمتلك الإنسان المال فقط، بل أن يمتلك المعرفة والمهارة والانضباط والقدرة على اتخاذ القرار التي تمكنه من إنتاج المال وإدارته وحمايته واستخدامه لبناء حياة أفضل.

وعندما يصبح الإنسان أقوى اقتصادياً ومهنياً ومعرفياً، تصبح الأسرة أكثر استقراراً، وتصبح المقاولة أكثر إنتاجية، ويصبح المجتمع أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، وتصبح التنمية الاقتصادية مرتبطة فعلاً بالتنمية البشرية.

الفصل الثامن عشر: الشباب المغربي وصناعة المستقبل: من مرحلة الانتظار إلى بناء القدرة والفرص

مدخل: الشباب ليس مرحلة انتظار

الشباب ليس مجرد عمر بين الطفولة والرشد، وليس فترة ينتظر فيها الإنسان أن تبدأ حياته الحقيقية.

إنها مرحلة بناء.

فيها تتشكل المهارات.

وتتكون الشخصية المهنية.

وتبدأ القرارات المالية.

وتتحدد كثير من العلاقات.

وتظهر الرغبة في الاستقلال.

ويبدأ الإنسان في اكتشاف موقعه داخل المجتمع.

ولهذا فإن الطريقة التي يعيش بها الشاب سنواته الأولى يمكن أن تؤثر في العقود التالية من حياته.

لكن الحديث عن الشباب يجب أن يكون واقعياً.

ليس كل شاب يملك الظروف نفسها.

هناك من نشأ في أسرة ميسورة، وهناك من نشأ في ظروف صعبة.

هناك من يعيش في مدينة تتوفر فيها فرص متعددة، وهناك من يعيش في منطقة محدودة الفرص.

هناك من حصل على تعليم قوي، وهناك من خرج من التعليم مبكراً.

هناك من لديه شبكة اجتماعية واسعة، وهناك من يبحث عن أول فرصة.

لذلك فإن بناء مستقبل الشباب يحتاج إلى الجمع بين **مسؤولية الفرد وعدالة الفرص والسياسات العامة**.

الشاب بين الطموح والواقع

كثير من الشباب لديهم طموحات كبيرة.

يريدون وظيفة محترمة.

ودخلاً جيداً.

وسكناً.

وزواجاً مستقراً.

وسفرًا.

ومشروعاً.

وحياة أفضل.

لكن الطموح قد يصطدم بالواقع.

سوق العمل تنافسي.

عدد المناصب محدود في بعض القطاعات.

بعض التخصصات لا تتوافق مع الطلب.

الخبرة مطلوبة حتى في بعض الوظائف الموجهة للمبتدئين.

واللغات والمهارات الرقمية أصبحت أكثر أهمية.

لهذا فإن المشكلة ليست دائماً أن الشباب لا يريدون العمل.

أحياناً المشكلة هي أن الطريق بين التعليم والفرصة المهنية غير واضح.

التعليم وبداية المستقبل

المدرسة والجامعة والتكوين المهني ليست مجرد أماكن للحصول على شهادة.

إنها مؤسسات لبناء القدرة.

الشاب الذي يتخرج وهو يعرف كيف يتعلم، وكيف يبحث عن المعلومات، وكيف يتواصل، وكيف يحل المشكلات، وكيف يستخدم الأدوات الرقمية، يمتلك أساساً أقوى.

أما إذا كان التعليم يركز على الحفظ دون التطبيق، فقد يجد الشاب نفسه أمام فجوة بين ما درسه وما يحتاجه العمل.

الشهادة مهمة ولكنها ليست كافية

الشهادة يمكن أن تفتح الباب.

لكن المهارة تساعد على الدخول والاستمرار.

قد تكون لدى شخص شهادة جامعية جيدة، لكنه لا يعرف استخدام الأدوات التي يحتاجها العمل.

وقد يكون لدى شخص آخر تكوين متوسط لكنه يمتلك مهارة عملية قوية.

لذلك يجب ألا تكون المقارنة بين الشهادة والمهارة.

الأفضل هو الجمع بينهما.

اللغات

في سوق العمل المغربي، يمكن للفرنسية أن تكون مهمة في قطاعات كثيرة، كما أصبحت الإنجليزية أكثر أهمية في المجالات الدولية والتكنولوجيا والبحث العلمي وبعض الشركات.

ولا ينبغي النظر إلى اللغة كمادة مدرسية فقط.

اللغة أداة مهنية.

يجب أن يستطيع الشاب قراءة رسالة إلكترونية، وفهم وثيقة، والتحدث في مقابلة، وكتابة تقرير، وفهم المصطلحات المهنية.

ولهذا فإن تعلم اللغة يجب أن يكون مرتبطاً بالممارسة.

التكنولوجيا

الحاسوب لم يعد أداة خاصة بالمتخصصين فقط.

في عدد كبير من المهن، أصبحت المهارات الرقمية جزءاً من العمل اليومي.

إدارة الملفات.

الجداول.

البيانات.

البريد الإلكتروني.

الاجتماعات عن بعد.

الأنظمة المهنية.

التقارير.

التواصل.

والبحث عن المعلومات.

الشاب الذي لا يعرف استخدام التكنولوجيا بشكل عملي قد يجد نفسه في وضع تنافسي أضعف.

الذكاء الاصطناعي

يمثل الذكاء الاصطناعي تحولاً مهماً في عالم العمل.

يمكن أن يساعد الشاب على التعلم.

وإعداد المسودات.

وتحليل البيانات.

وتلخيص الوثائق.

والتدرب على المقابلات.

وتطوير الأفكار.

لكن الذكاء الاصطناعي ليس بديلاً عن التفكير.

الشاب الذي يستخدمه دون التحقق من النتائج قد يرتكب أخطاء.

أما الذي يفهم المجال ويستخدم الذكاء الاصطناعي كمساعد، فقد يرفع إنتاجيته.

المستقبل لن يكون بالضرورة بين الإنسان والآلة.

بل بين الإنسان الذي يعرف استخدام الآلة والإنسان الذي لا يعرف استخدامها.

البطالة

البطالة من أكبر التحديات التي يمكن أن تواجه الشباب.

ولا يمكن اختزالها في عبارة "ابحث عن عمل أكثر."

هناك أسباب اقتصادية وهيكلية.

وهناك عدم توافق بين التخصصات والوظائف.

وهناك تفاوت جغرافي.

وهناك نقص في الخبرة.

وهناك تغير في حاجات الشركات.

لذلك فإن علاج البطالة يحتاج إلى سياسات اقتصادية وتعليمية ومهنية متكاملة.

البحث عن العمل كمشروع

عندما يكون الشاب عاطلاً، من الأفضل ألا يتعامل مع البحث عن العمل كعملية عشوائية.

يمكن اعتباره مشروعاً.

يحدد المجالات المناسبة.

يجهز السيرة الذاتية.

يطور ملفه المهني.

يتعلم.

يقدم طلبات مناسبة.

يتواصل مع المؤسسات.

يتدرب على المقابلات.

يتابع الطلبات.

ويحلل النتائج.

إذا قدم خمسين طلباً ولم يحصل على مقابلة، يجب أن يسأل:

هل السيرة الذاتية مناسبة؟

هل الوظائف التي أتقدم إليها مناسبة؟

هل تنقصني مهارة؟

هل اللغة ضعيفة؟

هل طريقة تقديم الطلب غير جيدة؟

وهكذا يتحول البحث عن العمل من إحباط إلى عملية قابلة للتحسين.

أول وظيفة

أول وظيفة لا يجب أن تكون دائماً الوظيفة المثالية.

قد تكون فرصة للتعلم.

قد يتعلم الشاب فيها الانضباط.

والتواصل.

والعمل الجماعي.

والتقارير.

والإدارة.

والتعامل مع الزبون.

وحل المشكلات.

وفهم المؤسسة.

لكن يجب أيضاً أن يكون واعياً بحقوقه وواجباته، وألا يقبل بشكل دائم ظروفاً غير قانونية أو استغلالية لمجرد الخوف من فقدان العمل.

الخبرة

من أكثر المشكلات التي يواجهها الشباب سؤال:

"كيف أحصل على خبرة إذا كانت كل الوظائف تطلب خبرة؟"

يمكن بناء جزء من الخبرة خارج الوظيفة التقليدية.

مشروع شخصي.

تدريب.

عمل تطوعي.

مهمة عملية.

مشروع جامعي قوي.

مساعدة مؤسسة صغيرة.

إنجاز تحليل بيانات.

إنشاء نموذج .Excel

إعداد لوحة .Power BI

مشروع لوجستي.

بحث ميداني.

هذه الأعمال لا تعادل دائماً الخبرة المهنية الرسمية، لكنها تثبت القدرة على التطبيق.

الملف المهني

السيرة الذاتية وحدها أصبحت غير كافية في كثير من المجالات.

من المفيد أن يكون لدى الشاب ملف يوضح ماذا يستطيع أن يفعل.

نماذج أعمال.

مشاريع.

شهادات.

تقارير.

نماذج تحليل.

عروض تقديمية.

أعمال تطبيقية.

بهذا يستطيع صاحب العمل رؤية القدرة بدلاً من قراءة الكلمات فقط.

المهارات المهنية

يمكن للشاب بناء مجموعة متدرجة من المهارات.

مهارات أساسية.

لغة.

تواصل.

حساب.

استخدام الحاسوب.

ثم مهارة تخصصية.

ثم مهارات تحليلية.

ثم إدارة المشاريع.

ثم الذكاء الاصطناعي.

لكن الخطأ هو محاولة تعلم كل شيء في الوقت نفسه.

الأفضل بناء عمق في مجال، ثم إضافة مهارات مكملة.

التخصص أم معرفة كل شيء؟

المستقبل يحتاج إلى أشخاص متخصصين، لكنه يحتاج أيضاً إلى أشخاص قادرين على العمل عبر المجالات.

مثلاً، شخص متخصص في اللوجستيك ويعرف Excelوتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي يمكن أن يكون أكثر قدرة على خلق قيمة من شخص يعرف اللوجستيك نظرياً فقط.

وشخص متخصص في الموارد البشرية ويعرف تحليل البيانات والأنظمة الرقمية يمكن أن يصبح أكثر فعالية.

القوة ليست في معرفة كل شيء.

القوة في الجمع الذكي بين المهارات.

الاستقلال المالي

من أهم أهداف مرحلة الشباب الوصول تدريجياً إلى الاستقلال.

الاستقلال المالي لا يعني امتلاك منزل وسيارة وملايين الدراهم.

يعني أن يستطيع الإنسان تحمل مسؤولياته الأساسية حسب قدرته، وأن لا يعيش دائماً تحت ضغط الاقتراض أو الاعتماد الكامل على الآخرين.

يبدأ ذلك من العمل.

ثم إدارة الدخل.

ثم التحكم في المصاريف.

ثم الادخار.

ثم الاستثمار في المهارات والأصول المناسبة.

السكن

السكن أحد أكبر التحديات الاقتصادية أمام الشباب.

ارتفاع تكلفة السكن يمكن أن يؤخر الاستقلال وتكوين الأسرة.

ولهذا فإن سياسات السكن والنقل والتخطيط الحضري لها علاقة مباشرة بالتنمية البشرية.

فالإنسان لا يحتاج فقط إلى وظيفة.

يحتاج إلى مكان يستطيع أن يعيش فيه بطريقة معقولة.

الزواج والأسرة

يرغب كثير من الشباب في الزواج وتكوين الأسرة.

لكن الواقع الاقتصادي قد يجعل القرار أكثر صعوبة.

السكن.

الدخل.

العمل.

المصاريف.

المسؤوليات.

كلها عوامل تؤثر في القرار.

ولهذا فإن الزواج الناجح لا يحتاج إلى ثراء خارق، لكنه يحتاج إلى النضج والمسؤولية والتفاهم والقدرة الواقعية على إدارة الحياة المشتركة.

العلاقات الاجتماعية

الشاب يحتاج إلى علاقات صحية.

أصدقاء يساعدونه على التطور.

أسرة تحترم اختياراته.

وزملاء مهنيون.

ومحيط لا يدفعه إلى السلوكيات الخطرة.

البيئة الاجتماعية يمكن أن ترفع الإنسان أو تسحبه إلى الخلف.

ولهذا فإن اختيار المحيط قرار مهم.

ضغط المجتمع

قد يسمع الشاب باستمرار:

متى ستعمل؟

متى ستتزوج؟

متى ستشتري سيارة؟

متى ستسافر؟

ماذا حققت؟

وقد تتحول هذه الأسئلة إلى ضغط نفسي.

لكن حياة الإنسان ليست سباقاً واحداً له توقيت موحد.

هناك من يبدأ مبكراً.

وهناك من يتأخر ثم ينجح.

المهم هو أن يكون الإنسان يتحرك إلى الأمام وفق ظروفه، لا أن يعيش أسيراً للمقارنة.

وسائل التواصل الاجتماعي

أصبح الشاب يعيش في بيئة إعلامية مختلفة تماماً عن الأجيال السابقة.

يمكنه رؤية آلاف الأشخاص يومياً.

نجاحات.

سفر.

مشاريع.

علاقات.

أموال.

لكن هذه الصور منتقاة.

لا يرى الإنسان غالباً الديون والمشكلات والفشل والقلق والعمل الطويل خلف الصورة.

ولهذا فإن المقارنة المستمرة قد تؤدي إلى عدم الرضا حتى عندما يكون الشخص يتقدم فعلاً.

الشهرة

يرغب بعض الشباب في الشهرة.

وهذا ليس خطأ بحد ذاته.

قد تكون صناعة المحتوى مهنة.

وقد تكون وسيلة لبناء علامة شخصية.

لكن الشهرة ليست بديلاً عن المهارة.

يمكن أن يصبح الشخص مشهوراً لفترة قصيرة دون أن يبني مستقبلاً.

الأفضل أن تكون الشهرة نتيجة قيمة.

تعليم.

فن.

رياضة.

محتوى مفيد.

ترفيه.

خبرة.

أو مشروع.

صناعة المحتوى والعمل

يمكن للشباب استخدام الإنترنت لإنشاء فرص اقتصادية.

لكن النجاح يحتاج إلى استراتيجية.

معرفة الجمهور.

جودة المحتوى.

الاستمرارية.

التخصص.

التسويق.

فهم المنصات.

تنويع مصادر الدخل.

واحترام القانون وحقوق الآخرين.

لا ينبغي الاعتماد على المشاهدات وحدها.

الهجرة

الهجرة حلم لدى بعض الشباب.

وقد تكون فرصة حقيقية.

لكن القرار يحتاج إلى حساب.

ما المهارة التي سأقدمها؟

ما اللغة المطلوبة؟

ما الوضع القانوني؟

ما تكلفة المعيشة؟

ما الراتب الحقيقي؟

ما حقوق العامل؟

ما المخاطر؟

هل لدي خطة إذا لم تنجح التجربة؟

الهجرة الناجحة غالباً تكون أكثر قوة عندما يكون الإنسان مؤهلاً قبل السفر.

الهجرة غير النظامية

المخاطر المرتبطة بالهجرة غير النظامية قد تكون كبيرة.

رحلة خطرة.

استغلال.

انعدام الاستقرار القانوني.

صعوبة الوصول إلى العمل والحماية.

وقد يخسر الإنسان المال أو الوقت أو سلامته.

لذلك يجب أن تكون الهجرة، عندما تكون خياراً، مبنية على مسار قانوني ومعلومات واضحة.

الشباب في المدن

المدينة توفر فرصاً أكبر في بعض المجالات.

لكنها توفر أيضاً تكاليف أعلى.

السكن.

النقل.

المنافسة.

الضغط.

وقد يجد الشاب نفسه يحصل على راتب أفضل لكنه ينفق جزءاً كبيراً منه على تكاليف الحياة.

لذلك يجب حساب الدخل الحقيقي بعد المصاريف.

الشباب في العالم القروي

الشباب في المناطق القروية يواجهون تحديات مختلفة.

فرص العمل قد تكون أقل تنوعاً.

النقل والتعليم والخدمات قد تكون محدودة في بعض المناطق.

لكن توجد أيضاً فرص مرتبطة بالفلاحة الحديثة، والصناعات الغذائية، والسياحة القروية، والطاقة، والمشاريع المحلية، والخدمات الرقمية.

التنمية الترابية مهمة حتى لا يصبح المستقبل الاقتصادي محصوراً في المدن الكبرى.

المرأة الشابة

مشاركة النساء في الاقتصاد والتعليم وسوق العمل عنصر أساسي في التنمية.

رفع فرص التعليم والتكوين والعمل وريادة الأعمال للنساء يمكن أن يرفع قدرة الأسر والاقتصاد على إنتاج الدخل.

كما أن توفير بيئة عمل آمنة وعادلة وحماية قانونية واجتماعية مناسبة أمر ضروري.

الشباب والعمل التقني

يحتاج الاقتصاد إلى مهندسين وأطباء وأساتذة ومحللين، لكنه يحتاج أيضاً إلى فنيين وعمال مهرة.

صيانة.

كهرباء.

ميكانيك.

صناعة.

لوجستيك.

تبريد.

شبكات.

معدات.

تقنيات الطاقة.

وغيرها.

المجتمع الذي يربط النجاح فقط بالمهن المكتبية قد يقلل من قيمة مهارات يحتاجها الاقتصاد بشدة.

العمل المهني والكرامة

لا ينبغي قياس قيمة الإنسان بنوع الوظيفة وحده.

عامل المصنع.

سائق.

تقني.

موظف.

ممرض.

حرفي.

مهندس.

تاجر.

فلاح.

مقاول.

كل منهم يمكن أن يقدم قيمة حقيقية.

المهم أن يكون العمل محترماً وقانونياً وأن يحصل الإنسان على حقوقه وأن يؤدي مسؤولياته.

الصحة

الشباب قد يشعر أحياناً أن الصحة مضمونة.

لكن العادات التي تتشكل في هذه المرحلة يمكن أن تؤثر لاحقاً.

النوم.

الغذاء.

النشاط البدني.

التوازن بين العمل والراحة.

الابتعاد عن السلوكيات الخطرة.

والاهتمام بالصحة عند ظهور مشكلة.

التنمية البشرية لا يمكن أن تفصل الجسد عن التعليم والعمل والاقتصاد.

الرياضة

الرياضة ليست فقط للحصول على شكل جسدي جيد.

يمكن أن تساعد على الانضباط.

والتحمل.

والنوم.

والتوازن.

والعمل الجماعي.

والثقة.

حتى النشاط البسيط المنتظم يمكن أن يكون جزءاً من أسلوب حياة أفضل.

القراءة والتفكير

الشاب الذي يقرأ ويتحقق من المعلومات ويقارن المصادر يصبح أكثر قدرة على اتخاذ القرارات.

في عصر الأخبار السريعة، أصبح التفكير النقدي مهارة أساسية.

ليس كل ما ينتشر صحيحاً.

وليس كل فيديو دليلاً.

وليس كل قصة نجاح قابلة للتكرار.

المال

يحتاج الشاب إلى معرفة أساسيات المال قبل أن يكبر حجم دخله.

الميزانية.

الادخار.

الديون.

المخاطر.

الضرائب عندما تنطبق.

التأمين.

الاستثمار.

المشاريع.

هذه المعرفة تمنع بعض الأخطاء المكلفة.

الاستقلال عن الأسرة

الاستقلال لا يعني قطع العلاقة مع الأسرة.

يمكن للإنسان أن يستقل مالياً ويظل قريباً من والديه.

كما يمكن أن يساعد أسرته دون أن يلغي مستقبله بالكامل.

المطلوب هو التوازن.

المساعدة الأسرية قيمة مهمة، لكن يجب ألا تؤدي إلى انهيار الشخص مالياً إذا كان يستطيع تنظيمها بطريقة أفضل.

فشل البداية

قد يفشل الشاب في أول وظيفة.

قد يرفض في مقابلة.

قد يفشل مشروعه.

قد يتوقف عن دراسة تخصص.

قد يكتشف أنه اختار مجالاً لا يناسبه.

هذا لا يعني أن حياته انتهت.

الخطأ يمكن أن يكون معلومة.

والرفض يمكن أن يكشف نقطة ضعف.

وفشل المشروع يمكن أن يكشف مشكلة في السوق.

المهم هو تحليل التجربة وعدم تكرار الخطأ نفسه بلا تعلم.

إعادة البداية

أحياناً يحتاج الإنسان إلى البدء من جديد.

قد يكون قد ضيع سنوات.

قد يكون اتخذ قرارات سيئة.

قد يكون فقد وظيفة.

وقد يكون متأخراً مقارنة بمن حوله.

لكن المستقبل لا يُبنى بالندم وحده.

يبدأ من السؤال:

ما الذي أستطيع إصلاحه اليوم؟

ثم:

ما المهارة التي أستطيع تعلمها؟

ما العمل الذي أستطيع القيام به؟

ما المصاريف التي أستطيع ضبطها؟

ما الأشخاص الذين يمكن أن أتعلم منهم؟

هذه الأسئلة تحول الماضي من عبء إلى درس.

الشباب والدولة

الدولة مسؤولة عن بناء بيئة تساعد الشباب.

التعليم.

التكوين المهني.

التشغيل.

المقاولة.

النقل.

السكن.

الصحة.

الثقافة.

الرياضة.

التحول الرقمي.

والحماية الاجتماعية.

لكن الدولة لا تستطيع أن تتخذ كل القرارات نيابة عن الشباب.

السياسة العامة تصنع الفرص.

والفرد يستعمل الفرص.

الشباب والمقاولة

الشاب الذي يريد إنشاء مشروع يجب أن يفهم أن المقاولة ليست مجرد الاستقلال عن المدير.

المقاول لديه زبائن.

ومصاريف.

وموظفون.

وموردون.

وقوانين.

ومخاطر.

ومنافسة.

لذلك يجب أن يتعلم الإدارة والمالية والتسويق والعمليات، وليس فقط الجانب التقني من المشروع.

الشركات والشباب

الشركات أيضاً مسؤولة عن إعطاء الشباب فرصة للدخول.

برامج التدريب.

التعلم أثناء العمل.

التكوين الداخلي.

التدرج المهني.

تقييم الأداء.

التوجيه.

كل ذلك يساعد على تقليل الفجوة بين التعليم والعمل.

التكنولوجيا والعمل عن بعد

يمكن للعمل عن بعد أن يفتح فرصاً للشباب في مجالات معينة.

لكن يحتاج إلى:

لغة.

حاسوب.

إنترنت جيد.

مهارة قابلة للبيع.

التزام.

إدارة الوقت.

قدرة على التواصل.

ولا ينبغي أن يعتقد الإنسان أن العمل عن بعد يعني العمل بسهولة.

المنافسة قد تكون عالمية.

المنافسة العالمية

الشاب المغربي لم يعد ينافس دائماً شخصاً في المدينة نفسها.

في بعض المهن الرقمية، قد ينافس أشخاصاً من دول مختلفة.

وهذا يخلق تحدياً وفرصة في الوقت نفسه.

المنافسة ترفع الحاجة إلى الجودة.

واللغات.

والسرعة.

والتخصص.

والقدرة على التواصل.

الشباب والبيئة

الشباب جزء من مواجهة التغيرات البيئية.

الماء.

الجفاف.

الطاقة.

النفايات.

التلوث.

الزراعة.

المدن.

هذه ليست قضايا بعيدة عن الاقتصاد.

يمكن أن تتحول إلى فرص عمل في الطاقة المتجددة، وإدارة المياه، والهندسة البيئية، وإعادة التدوير، والزراعة الذكية، والاستدامة.

الشباب والاقتصاد الأخضر

المستقبل الاقتصادي سيحتاج إلى مهارات مرتبطة بالبيئة.

ترشيد الطاقة.

إدارة المياه.

النجاعة الطاقية.

المراقبة البيئية.

إدارة النفايات.

الاقتصاد الدائري.

المباني المستدامة.

هذه المجالات تجمع بين التنمية الاقتصادية وحماية الموارد.

الشباب والمواطنة

المواطنة ليست فقط حقوقاً.

هي أيضاً مسؤولية.

احترام القانون.

الحفاظ على الممتلكات العامة.

دفع الالتزامات القانونية عندما تنطبق.

المشاركة الإيجابية.

رفض العنف.

احترام الآخرين.

الحفاظ على البيئة.

والمساهمة في المجتمع.

الشباب الذي يشعر بأنه جزء من المجتمع يكون أكثر قدرة على المشاركة في بنائه.

الثقة

من أكبر الأصول التي يحتاجها المجتمع الثقة.

ثقة المواطن في المؤسسة.

ثقة الموظف في الإدارة.

ثقة المستثمر في القواعد.

ثقة الشباب في المستقبل.

لكن الثقة لا تبنى بالكلام.

تبنى عندما تكون القواعد واضحة.

والفرص عادلة.

والخدمة جيدة.

والمسؤولية حقيقية.

بناء جيل قادر على التكيف

لا يمكن معرفة كل الوظائف التي ستكون موجودة بعد عشرين عاماً.

لكن يمكن بناء إنسان قادر على التعلم.

وهذه ربما تكون أهم مهارة مستقبلية.

إذا تغيرت التكنولوجيا، يتعلم.

إذا تغيرت الوظيفة، يتكيف.

إذا فقد العمل، يبحث عن مسار آخر.

إذا ظهرت فرصة جديدة، يستطيع الاستفادة منها.

نموذج الشاب القوي

الشاب القوي ليس الذي يعرف كل شيء.

هو الذي:

يعرف نفسه.

يتعلم باستمرار.

يحترم الوقت.

يطور مهارة.

يدير المال.

يحترم القانون.

يختار أصدقاءه بعناية.

يستخدم التكنولوجيا بوعي.

يتحمل مسؤولية أخطائه.

لا يستسلم بسرعة.

ولا يصدق الوعود السهلة.

ولا يجعل رأي المجتمع يتحكم في حياته بالكامل.

من الشاب الباحث عن فرصة إلى الشاب الصانع للقيمة

التحول الحقيقي يحدث عندما يتغير السؤال.

بدلاً من:

"من سيعطيني وظيفة؟"

يصبح:

"ما القيمة التي أستطيع تقديمها؟"

بدلاً من:

"كيف أصبح مشهوراً؟"

يصبح:

"ما الشيء المفيد الذي أستطيع أن أبنيه؟"

بدلاً من:

"كيف أصبح غنياً بسرعة؟"

يصبح:

"كيف أطور قدرتي على إنتاج الدخل وإدارة المال؟"

وبدلاً من:

"لماذا لم تساعدني الظروف؟"

يصبح:

"ما الجزء الذي أستطيع التحكم فيه الآن؟"

هذا لا يعني تجاهل الظروف الاجتماعية والاقتصادية.

بل يعني عدم تحويل الظروف إلى سبب لعدم القيام بأي شيء.

رؤية للشباب المغربي

يحتاج المغرب إلى شباب متعلم.

وشباب مهني.

وشباب تقني.

وشباب مقاول.

وشباب باحث.

وشباب يعمل في الصناعة.

وشباب يعمل في الفلاحة الحديثة.

وشباب في الخدمات.

وشباب في التكنولوجيا.

وشباب في الإدارة.

وشباب في الثقافة والفن والرياضة.

القوة ليست في جعل الجميع متشابهين.

بل في إعطاء كل شخص فرصة لاكتشاف المجال الذي يستطيع أن يضيف فيه قيمة.

الخاتمة

مستقبل المغرب لن يُبنى فقط بالمشاريع الكبرى والطرق والمصانع والتكنولوجيا.

سيُبنى أيضاً بالإنسان الذي يشغل هذه المؤسسات.

بالطالب الذي يتعلم بجدية.

وبالتقني الذي يتقن مهنته.

وبالمهندس الذي يحل المشكلات.

وبالعامل الذي يحترم الجودة والسلامة.

وبالموظف الذي يخدم المواطن.

وبالمقاول الذي يخلق قيمة وفرص عمل.

وبالباحث الذي ينتج المعرفة.

وبالشاب الذي يرفض أن يعيش حياته في الانتظار.

لكن لا يمكن مطالبة الشباب وحدهم بصناعة المستقبل.

يحتاجون إلى تعليم جيد.

وتكوين مناسب.

وفرص عمل.

ومؤسسات عادلة.

وحماية اجتماعية.

وسكن ونقل مناسبين.

ومجتمع يقدر الكفاءة والعمل.

لهذا فإن مستقبل الشباب هو مسؤولية مشتركة.

مسؤولية الدولة.

ومسؤولية المدرسة والجامعة.

ومسؤولية الأسرة.

ومسؤولية المقاولة.

ومسؤولية المجتمع.

ومسؤولية الشاب نفسه.

والهدف ليس أن يصبح كل شاب غنياً أو مشهوراً.

الهدف أن يمتلك القدرة على بناء حياة كريمة، والعمل والإنتاج والتعلم والاستقلال تدريجياً، وتكوين أسرة مستقرة عندما يختار ذلك، والمساهمة في مجتمعه.

إن الشاب الذي يمتلك **المعرفة والمهارة والانضباط والأخلاق والقدرة على التعلم وإدارة المال والتكيف مع التكنولوجيا** يمتلك أدوات قوية لمواجهة المستقبل.

وإذا اجتمعت هذه القدرات مع مؤسسات فعالة واقتصاد منتج وعدالة في الفرص، فإن الشباب يتحول من فئة تبحث عن المستقبل إلى قوة تصنع المستقبل.

فالمستقبل لا ينتظر جيلاً مثالياً؛ المستقبل يبنيه جيل يتعلم، يعمل، يخطئ، يصحح، ويستمر.

الفصل التاسع عشر: الأسرة والزواج وتربية الأبناء والتوازن بين الحياة المهنية والاجتماعية: بناء الإنسان داخل المجتمع المغربي

مدخل: الأسرة هي المدرسة الأولى للإنسان

قبل المدرسة، وقبل الجامعة، وقبل الوظيفة، يتعلم الإنسان داخل الأسرة.

في الأسرة يتعلم الطفل الكلام الأول، وطريقة التعامل مع الآخرين، ومعنى الاحترام، وكيفية التعبير عن الغضب، وكيفية التعامل مع المال، وكيف ينظر إلى العمل، وكيف يفهم المسؤولية، وكيف يتعامل مع الخطأ.

ولهذا فإن التنمية البشرية لا يمكن أن تركز على الفرد منفصلاً عن الأسرة.

قد تكون لدى الدولة أفضل المدارس، وقد تمتلك المؤسسة أفضل برامج التدريب، لكن البيئة الأسرية تؤثر بشكل كبير في شخصية الإنسان وسلوكه وقدرته على التعلم والعمل وبناء العلاقات.

الأسرة المستقرة لا تعني الأسرة التي لا توجد فيها مشاكل.

فلا توجد أسرة مثالية.

لكن الأسرة القادرة على الحوار، وإدارة الخلافات، واحترام أفرادها، وتحمل المسؤولية، وتربية الأطفال، والتعامل مع المال بوعي، تكون أكثر قدرة على حماية أفرادها ومساعدتهم على النمو.

الأسرة المغربية والتحولات الاجتماعية

تغيرت الأسرة المغربية بشكل كبير خلال العقود الأخيرة.

انتقلت أعداد كبيرة من الأسر من القرى إلى المدن.

ارتفع مستوى التعليم.

دخلت المرأة مجالات مهنية واقتصادية أوسع.

أصبح الهاتف والإنترنت جزءاً من الحياة اليومية.

تغيرت طبيعة العمل.

ارتفعت تكاليف السكن في كثير من المناطق.

وتغيرت توقعات الشباب تجاه الزواج.

كل هذه التحولات جعلت الأسرة أمام أسئلة جديدة لم تكن بنفس الشكل في الماضي.

كيف يتقاسم الزوجان المسؤوليات؟

كيف يتم تربية الأطفال في عصر الهاتف؟

كيف يتم التعامل مع العمل والضغط؟

كيف يتم تنظيم المال؟

كيف يحافظ الإنسان على خصوصية أسرته في عصر وسائل التواصل؟

هذه ليست أسئلة بسيطة، لكنها أصبحت جزءاً من الحياة اليومية.

الزواج ليس مجرد حفل

قد يتحول الزواج في بعض البيئات إلى مشروع اجتماعي كبير مرتبط بالحفل والملابس والمصاريف والمظاهر.

لكن الزواج الحقيقي يبدأ بعد انتهاء الحفل.

يبدأ عندما يعيش شخصان معاً.

عندما تظهر المصاريف.

عندما يحدث خلاف.

عندما يأتي طفل.

عندما يفقد أحدهما العمل.

عندما يمرض أحدهما.

عندما تواجه الأسرة مشكلة.

لذلك فإن الاستعداد للزواج يجب أن يكون استعداداً للحياة، لا للحفل فقط.

الاختيار الواعي للشريك

اختيار شريك الحياة من أكثر القرارات تأثيراً في حياة الإنسان.

الجاذبية مهمة، والمشاعر مهمة، لكنهما ليستا كل شيء.

هناك أيضاً الشخصية.

والأخلاق.

والقدرة على الحوار.

والاحترام.

والنضج.

والنظرة إلى المال.

والعمل.

والأسرة.

والأطفال.

والمسؤولية.

وطريقة التعامل مع الغضب.

والقدرة على الاعتذار.

والالتزام.

الشخص الذي يبدو مناسباً في فترة قصيرة قد تظهر شخصيته الحقيقية أكثر عندما تبدأ المسؤوليات.

الحب وحده لا يكفي

الحب يمكن أن يكون أساساً مهماً للعلاقة، لكنه يحتاج إلى مهارات.

الحوار.

الثقة.

الاحترام.

الصبر.

إدارة الخلاف.

تقاسم المسؤوليات.

الشفافية المالية.

القدرة على وضع حدود مع الآخرين.

والقدرة على اتخاذ القرارات معاً.

العلاقة الناجحة ليست غياب الخلاف.

بل القدرة على إدارة الخلاف دون تدمير العلاقة.

المال داخل الأسرة

من أسباب الخلافات الزوجية المال.

قد يكون أحد الزوجين مسرفاً والآخر مقتصداً.

قد تكون هناك ديون مخفية.

قد تكون توقعات أحد الطرفين أكبر بكثير من دخل الأسرة.

قد يساعد أحد الزوجين أسرته الأصلية بمبالغ كبيرة دون اتفاق.

لهذا فإن الوضوح المالي مهم.

ليس المطلوب أن يتحول الزواج إلى شركة تجارية.

لكن من الضروري معرفة الدخل والمصاريف والالتزامات والأهداف الأساسية.

الميزانية الأسرية

يمكن للأسرة وضع ميزانية بسيطة تشمل:

السكن.

الغذاء.

النقل.

الصحة.

التعليم.

الالتزامات.

المساعدة العائلية عند الحاجة.

الترفيه.

الادخار.

والمصاريف الطارئة.

الميزانية لا تمنع الحياة.

بل تمنع أن يصبح الإنفاق عشوائياً.

المظاهر الاجتماعية

يمكن أن يؤدي الضغط الاجتماعي إلى مصاريف كبيرة.

حفل زفاف أكبر من القدرة المالية.

أثاث باهظ.

سيارة لا تتناسب مع الدخل.

سفر بهدف إظهار المستوى الاجتماعي.

هدايا ومناسبات تفوق القدرة.

المشكلة ليست في الاستمتاع أو الاحتفال.

المشكلة عندما تتحول المظاهر إلى ديون طويلة الأمد.

الزواج والاستقلال المالي

لا يحتاج الإنسان إلى أن يكون ثرياً قبل الزواج.

لكن يحتاج إلى قدر من المسؤولية.

ينبغي أن يعرف دخله المتوقع.

وما يستطيع تحمله.

وما الالتزامات الموجودة.

وكيف سيواجه الطوارئ.

كما ينبغي ألا يدخل الإنسان في ديون كبيرة فقط لإرضاء الآخرين.

الحياة المشتركة أطول من يوم الاحتفال.

السكن

السكن من أكثر عناصر الاستقرار الأسري تأثيراً.

قد يعيش الزوجان مع الأسرة الممتدة بسبب الظروف الاقتصادية.

وقد يكون ذلك مناسباً لبعض الأسر.

لكنه قد يسبب أيضاً مشاكل إذا لم تكن هناك حدود واضحة وخصوصية واحترام.

وعندما يكون السكن المستقل ممكناً، فإنه قد يساعد الزوجين على بناء نظامهما الخاص.

لكن القرار يجب أن يكون مرتبطاً بالإمكانات المالية، لا بالمقارنة الاجتماعية.

الأسرة الممتدة

الأسرة المغربية تتميز غالباً بأهمية الروابط العائلية.

الأجداد.

الآباء.

الإخوة.

الأقارب.

هذه العلاقات يمكن أن تكون مصدر دعم قوي.

لكن الدعم لا يعني التدخل في كل قرار.

يحتاج الزوجان إلى احترام الأسرة، وفي الوقت نفسه إلى بناء خصوصية العلاقة.

التوازن بين البر والاستقلال يحتاج إلى الحكمة.

الحدود داخل الأسرة

الحدود ليست قطيعة.

عندما يقول الإنسان:

"هذا القرار يخصني وزوجي."

فهو لا يعني أنه لا يحترم والديه.

وعندما تقول الزوجة:

"أحتاج إلى مساحة خاصة."

فهذا لا يعني رفض الأسرة.

الحدود الصحية تساعد على منع تراكم الخلافات.

الحوار

الحوار الجيد لا يعني أن يتكلم شخص والآخر يستمع فقط.

يعني أن يحاول كل طرف فهم الآخر.

يمكن أن يختلف الزوجان دون إهانة.

يمكن أن يرفضا بعض الأفكار دون تحقير.

يمكن أن يعبر أحدهما عن غضبه دون تهديد.

والأهم هو عدم استخدام نقاط الضعف التي كشفها الشريك أثناء الثقة كسلاح ضده لاحقاً.

إدارة الغضب

الغضب شعور طبيعي.

لكن العنف ليس نتيجة مقبولة للغضب.

عندما ترتفع درجة الانفعال، قد يكون التوقف المؤقت أفضل من الاستمرار في النقاش.

يمكن تأجيل الحوار حتى يهدأ الطرفان.

لكن التأجيل يجب ألا يتحول إلى عقاب بالصمت أو هروب دائم من المشكلة.

الهدف هو العودة إلى الحوار عندما يصبح ممكناً.

العنف الأسري

العنف الجسدي أو النفسي أو الاقتصادي داخل الأسرة مشكلة خطيرة.

لا ينبغي تبريره باسم الغيرة أو الغضب أو التربية أو "مشاكل الزوجين."

الاختلاف لا يعطي الإنسان الحق في إيذاء الآخر.

الأسرة الآمنة تقوم على الاحترام.

وعندما توجد إساءة أو خطر حقيقي، ينبغي طلب المساعدة المناسبة من الجهات المختصة أو أشخاص موثوقين، وفق الحالة.

الأطفال

الطفل ليس مشروعاً لإرضاء الوالدين.

ليس مطلوباً أن يحقق الأبناء الأحلام التي لم يستطع الوالدان تحقيقها.

الطفل يحتاج إلى:

الأمان.

الحب.

الحدود.

التعليم.

الرعاية.

التوجيه.

والقدوة.

كما يحتاج إلى أن يتعلم تحمل المسؤولية تدريجياً.

التربية بالقدوة

إذا طلب الأب من ابنه عدم الكذب ثم كذب أمامه، فإن الطفل يتعلم من السلوك أكثر مما يتعلم من الكلام.

إذا طلبت الأم من طفلها تقليل الهاتف وهي تستعمل الهاتف طوال الوقت، تصبح الرسالة متناقضة.

إذا أراد الوالدان طفلاً منظماً، يجب أن يرى في البيت قدراً من التنظيم.

القدوة من أقوى أدوات التربية.

الحزم والتساهل

هناك فرق بين الحزم والعنف.

الحزم يعني وجود قواعد واضحة.

العنف يعني الإيذاء.

يمكن للوالدين أن يقولا:

"هذا السلوك غير مقبول."

ثم يوضحان السبب والنتيجة المناسبة.

الطفل يحتاج إلى حدود، لكن يحتاج أيضاً إلى فهم واحترام.

الطفل والخطأ

إذا أخطأ الطفل، فإن الهدف ليس فقط معاقبته.

يجب أن يفهم:

ماذا حدث؟

لماذا كان خطأ؟

ما أثره؟

كيف يصلحه؟

وكيف يمنع تكراره؟

هذه الطريقة تحول الخطأ إلى درس.

التربية المالية للأطفال

يمكن للطفل أن يتعلم تدريجياً:

الفرق بين الحاجة والرغبة.

معنى الادخار.

أن المال محدود.

أن الأشياء لها تكلفة.

أن العمل له قيمة.

أن الاقتراض ليس مالاً مجانياً.

وأن الإعلان لا يعني أن المنتج ضروري.

هذه الدروس قد تكون أكثر أهمية من إعطاء الطفل المال فقط.

الطفل والهاتف

الهاتف والإنترنت يمكن أن يكونا مفيدين، لكن الاستخدام غير المنظم قد يؤثر في الدراسة والنوم والتركيز والعلاقات.

لذلك تحتاج الأسرة إلى قواعد مناسبة للعمر.

متى يستخدم الطفل الجهاز؟

أين يستخدمه؟

ما المحتوى المسموح؟

كيف يحافظ على خصوصيته؟

ماذا يفعل إذا تعرض للتنمر أو الابتزاز أو محتوى غير مناسب؟

التربية الرقمية أصبحت جزءاً من التربية الأساسية.

المراقبة والثقة

الأطفال يحتاجون إلى الحماية، لكن المراقبة المفرطة قد تمنعهم من تطوير الاستقلال.

المطلوب هو الانتقال تدريجياً من الرقابة المباشرة إلى الثقة والمسؤولية.

كلما زاد عمر الطفل ونضجه، يمكن أن تزيد مساحة الاختيار مع بقاء الحدود الأساسية.

التعليم داخل الأسرة

الأسرة لا يجب أن تترك التعليم للمدرسة بالكامل.

يمكن تشجيع الطفل على القراءة.

طرح الأسئلة.

البحث.

التجربة.

تعلم لغة.

استخدام الحاسوب.

ممارسة الرياضة.

وتطوير هواية.

لكن ينبغي تجنب تحويل المنزل إلى مدرسة ثانية طوال الوقت.

الطفل يحتاج أيضاً إلى اللعب والراحة.

ضغط النتائج

قد يقع بعض الآباء في فخ مقارنة أبنائهم بأبناء الآخرين.

"فلان حصل على نقطة أعلى."

"فلان دخل كلية أفضل."

"فلان تعلم لغة."

المقارنة المستمرة قد تخلق شعوراً بالنقص.

الأفضل مقارنة الطفل بنفسه:

هل تحسن؟

هل أصبح أكثر استقلالاً؟

هل تعلم شيئاً جديداً؟

هل أصبح أكثر التزاماً؟

اختيار التخصص

عندما يصل الأبناء إلى مرحلة التعليم العالي، قد تنشأ صراعات بين رغباتهم ورغبات الأسرة.

من الطبيعي أن يقدم الوالدان المشورة.

لكن من المهم أيضاً دراسة قدرات الابن وسوق العمل وميوله.

لا يوجد تخصص مضمون بشكل مطلق.

ولا يوجد تخصص عديم القيمة بشكل مطلق.

القيمة تتأثر بجودة التكوين والمهارات والطلب في السوق.

العمل والأسرة

الحياة المهنية يمكن أن تستهلك وقت الإنسان بالكامل إذا لم ينتبه.

قد يعود الموظف إلى المنزل وهو يحمل ضغط العمل.

وقد يكون الهاتف المهني مفتوحاً طوال الليل.

وقد يشعر الإنسان أنه يعمل دائماً.

لكن الأسرة تحتاج إلى حضور حقيقي، وليس فقط إلى وجود جسدي.

قد تكون نصف ساعة من الحوار الهادئ أكثر قيمة من ساعات طويلة يقضيها الإنسان في المنزل وهو منشغل بهاتفه.

التوازن

التوازن لا يعني توزيع الوقت بالتساوي بين كل شيء.

قد تمر فترة يكون فيها العمل أكثر ضغطاً.

وقد تحتاج الأسرة إلى وقت أكبر.

وقد يحتاج الإنسان إلى الدراسة لفترة.

التوازن الحقيقي هو القدرة على تعديل الأولويات حسب المرحلة دون إهمال المجالات الأساسية لفترات طويلة.

المرأة والعمل والأسرة

عمل المرأة يمكن أن يكون جزءاً مهماً من استقلال الأسرة ومن الاقتصاد.

لكن الجمع بين العمل والأسرة قد يخلق ضغطاً إضافياً إذا لم يتم توزيع المسؤوليات.

المسؤولية الأسرية ليست بالضرورة مهمة طرف واحد.

يمكن للزوجين الاتفاق على توزيع الأعمال المنزلية ورعاية الأطفال وفق ظروفهما الواقعية.

المهم أن يكون الاتفاق واضحاً وعادلاً وقابلاً للتعديل.

الرجل والأسرة

دور الرجل في الأسرة لا يجب أن يختزل في توفير المال فقط.

الحضور.

التربية.

الحوار.

رعاية الأطفال.

المشاركة في المنزل.

الدعم العاطفي.

والالتزام.

كلها عناصر مهمة.

كما أن المسؤولية المالية تبقى مهمة حسب ظروف الأسرة واتفاق الزوجين.

المرأة والأسرة

دور المرأة أيضاً لا ينبغي أن يحصر في وظيفة واحدة.

يمكن أن تكون عاملة أو موظفة أو مقاولة أو ربة بيت أو تجمع بين أكثر من دور.

المهم هو احترام اختياراتها وظروف الأسرة وتقاسم المسؤولية بطريقة عملية.

الأسرة والعمل عن بعد

العمل من المنزل قد يبدو مريحاً، لكنه يمكن أن يخلط بين العمل والحياة الخاصة.

قد يعمل الشخص طوال اليوم لأن المكتب موجود داخل المنزل.

لذلك من الأفضل وضع وقت واضح للعمل، ومكان مناسب إن أمكن، وفترات راحة، وحدود للتواصل المهني.

ضغط العمل

عندما يعود الإنسان إلى المنزل غاضباً كل يوم بسبب العمل، يمكن أن تنتقل المشكلة إلى الأسرة.

لذلك يحتاج الإنسان إلى فصل نسبي بين المجالين.

المشي.

الراحة.

الحديث.

الرياضة.

أو طقس بسيط للانتقال من العمل إلى الحياة الخاصة.

هذه الأمور تساعد على عدم نقل كل ضغط المؤسسة إلى البيت.

البطالة والأسرة

فقدان العمل لا يؤثر في الفرد فقط.

يمكن أن يؤثر في الزوجة والأطفال والقرارات الأسرية.

وقد يشعر الشخص العاطل بالخجل أو فقدان القيمة.

لكن البطالة حالة اقتصادية، وليست هوية شخصية.

يمكن تحويل المرحلة إلى فترة لإعادة بناء المهارات والبحث عن فرص جديدة، مع الحفاظ على التواصل الأسري وعدم تحويل الضغط المالي إلى صراع دائم داخل البيت.

الأزمات المالية

عندما ينخفض دخل الأسرة، يجب أن تتغير الميزانية.

الأولوية للاحتياجات الأساسية.

ثم الالتزامات المهمة.

ثم يمكن تقليل المصاريف الثانوية.

ويجب أن تكون القرارات مشتركة عندما تكون الموارد مشتركة.

إخفاء الأزمة عن الشريك لا يحلها.

مساعدة الأسرة الممتدة

في المجتمع المغربي قد يحتاج أحد أفراد الأسرة إلى الدعم.

قد يكون الوالدان.

أحد الإخوة.

أحد الأقارب.

المساعدة قيمة إنسانية.

لكن يجب أن تكون حسب القدرة.

إذا ساعد الإنسان الآخرين حتى يغرق هو نفسه في الديون، تصبح المساعدة غير مستدامة.

الأفضل وضع حدود مالية واضحة عندما تكون الموارد محدودة.

تربية الاستقلال

يجب ألا يبقى الطفل معتمداً على والديه في كل شيء حتى مرحلة الرشد.

يمكن تعليمه تدريجياً:

ترتيب غرفته.

تنظيم وقته.

تحمل بعض المسؤوليات.

إدارة مبلغ صغير.

حل بعض مشكلاته.

التواصل باحترام.

اتخاذ قرارات مناسبة لعمره.

الهدف ليس التخلي عن الطفل.

بل إعداده للحياة.

الأسرة والتعليم والعمل

يمكن النظر إلى الأسرة والمدرسة وسوق العمل كمنظومة واحدة.

الأسرة تبني الأساس.

المدرسة تبني المعرفة.

التكوين يبني المهارة.

العمل يحول المهارة إلى إنتاج.

والدخل يساعد الأسرة على الاستقرار.

إذا انقطع هذا المسار في مرحلة ما، يمكن أن تظهر مشكلات لاحقاً.

التربية على العمل

يحتاج الأطفال إلى فهم قيمة العمل.

ليس كل عمل مرتبطاً بمكتب.

العمل يمكن أن يكون يدوياً أو تقنياً أو فكرياً أو تجارياً أو إبداعياً.

المهم هو أن يكون قانونياً ومحترماً ومفيداً.

كما يجب أن يتعلم الطفل أن الدخل يأتي عادة من قيمة يقدمها الإنسان أو من أصول أو نشاط اقتصادي مشروع، وليس من الأمنيات.

التربية على الفشل

يجب ألا يشعر الطفل أن الفشل نهاية العالم.

قد يفشل في امتحان.

أو يخسر مسابقة.

أو يخطئ في مشروع.

المطلوب أن يتعلم:

كيف يراجع السبب؟

كيف يصحح؟

كيف يحاول مرة أخرى؟

هذا يبني شخصية أكثر قدرة على مواجهة الحياة.

الأسرة والصحة

الصحة الأسرية لا تعني فقط عدم وجود المرض.

تعني أيضاً عادات جيدة:

النوم.

الغذاء.

الحركة.

النظافة.

المتابعة الصحية عند الحاجة.

والاهتمام بالتوازن النفسي والاجتماعي.

الأسرة التي تشجع العادات الصحية تساعد أبناءها على بناء رأس مال بشري طويل الأمد.

الأسرة والثقافة

القراءة والحوار والثقافة داخل الأسرة يمكن أن تصنع فرقاً.

ليس المطلوب أن تكون الأسرة أكاديمية.

يكفي أن يكون هناك اهتمام بالسؤال والمعرفة.

أن يسأل الطفل.

وأن يسمع رأياً مختلفاً.

وأن يتعلم التحقق.

وأن يعرف أن تغيير الرأي عند ظهور دليل جديد ليس ضعفاً.

الأسرة ووسائل التواصل

من الأخطاء نشر كل تفاصيل الحياة الأسرية على الإنترنت.

صور الأطفال.

المشكلات الزوجية.

الخلافات.

المعلومات الخاصة.

المشاكل المالية.

الأسرة تحتاج إلى خصوصية.

ليس كل ما يحدث داخل البيت مناسباً للنشر.

العلاقات السليمة

العلاقة السليمة لا تعني أن الطرفين متطابقان.

قد يختلفان في الشخصية.

والاهتمامات.

وطريقة التفكير.

لكن يجب أن يكون هناك احترام.

وعدم إذلال.

وعدم تهديد.

وعدم استغلال.

وعدم عنف.

وإمكانية الحوار.

متى يصبح الخلاف خطيراً؟

الخلاف العادي يختلف عن نمط مستمر من الإهانة أو التهديد أو السيطرة أو العنف.

إذا تحولت العلاقة إلى خوف دائم، فإن المشكلة تحتاج إلى التعامل الجاد.

لا ينبغي اعتبار الإساءة أمراً طبيعياً باسم الزواج أو الأسرة.

كبار السن

التنمية البشرية تشمل جميع الأعمار.

الوالدان وكبار السن يحتاجون إلى الاحترام والرعاية.

لكن الرعاية أيضاً تحتاج إلى تنظيم.

خصوصاً عندما تكون هناك مسؤوليات صحية أو مالية أو سكنية.

يمكن للأسرة توزيع المسؤوليات بدلاً من تركها على شخص واحد.

الأسرة والتخطيط للمستقبل

يمكن للأسرة أن تضع أهدافاً مشتركة.

تحسين السكن.

تعليم الأطفال.

تكوين احتياطي مالي.

شراء أصل مناسب.

السفر عند القدرة.

التقاعد.

مشروع.

هذه الأهداف تجعل المال والعمل مرتبطين بخطة، بدلاً من أن يستهلك الدخل بالكامل في الحاضر.

بناء الأسرة المستقرة

الاستقرار الأسري لا يأتي من المال وحده.

ولا من الحب وحده.

ولا من السلطة.

بل من مجموعة عناصر:

الاحترام.

الثقة.

المسؤولية.

الحوار.

القدرة المالية الواقعية.

التربية.

الحدود.

التعاون.

والالتزام.

الأسرة كمؤسسة للتنمية البشرية

إذا كانت الأسرة تعلم الطفل الانضباط، وتدعم التعليم، وتحترم العمل، وتعلمه المال، وتشجعه على التفكير، وتحميه من المخاطر، فإنها تبني رأس مال بشرياً.

هذا الطفل عندما يصبح شاباً يدخل المدرسة وسوق العمل وهو يحمل معه عادات تشكلت عبر سنوات.

ولهذا فإن الاستثمار في الأسرة من أقوى أشكال الاستثمار الاجتماعي.

المجتمع والأسرة

لا يمكن مطالبة الأسرة بحل كل مشاكل المجتمع.

إذا كانت البطالة مرتفعة، فلا تستطيع الأسرة وحدها خلق وظائف.

إذا كانت المدارس ضعيفة، لا تستطيع الأسرة وحدها تعويض كل شيء.

إذا كانت تكاليف السكن مرتفعة، لا يمكن حل المشكلة بالنصائح.

لذلك فإن التنمية تحتاج إلى تكامل الأسرة والدولة والمدرسة والمقاولة والمجتمع.

رؤية مستقبلية للأسرة المغربية

الأسرة المغربية المستقبلية ستكون أكثر تنوعاً.

قد يعمل الزوجان.

قد يعمل أحدهما عن بعد.

قد يعيش الأبناء بعيداً عن الأسرة بسبب الدراسة أو العمل.

قد تستخدم الأسرة خدمات رقمية كثيرة.

وقد تتغير طريقة التربية.

لكن المبادئ الأساسية ستبقى مهمة:

الحب.

الاحترام.

الأمان.

المسؤولية.

الحوار.

والقدرة على التكيف.

الخاتمة

الأسرة ليست مكاناً يعيش فيه الإنسان فقط.

إنها المكان الذي يتعلم فيه كيف يعيش.

منها يبدأ مفهوم المسؤولية.

ومنها يتشكل احترام العمل.

ومنها يتعلم الإنسان كيف يتعامل مع المال.

ومنها تتكون عاداته في الحوار والغضب والاحترام.

ومنها ينطلق الطفل إلى المدرسة.

ثم إلى الجامعة أو التكوين.

ثم إلى سوق العمل.

ثم يبني أسرة جديدة.

وهكذا تنتقل آثار التربية من جيل إلى جيل.

لذلك فإن بناء أسرة قوية لا يعني بناء أسرة بلا مشاكل.

بل يعني بناء أسرة تستطيع مواجهة المشاكل دون أن تتحول كل مشكلة إلى انهيار.

أسرة تعرف كيف تتحاور.

وكيف تدير المال.

وكيف تربي أبناءها.

وكيف تحافظ على خصوصيتها.

وكيف تحترم أفرادها.

وكيف تساعد بعضها بعضاً.

وكيف توازن بين العمل والحياة.

وفي المجتمع المغربي، حيث ما زالت الروابط الأسرية والاجتماعية ذات أهمية كبيرة، يمكن للأسرة أن تكون قوة كبيرة للتنمية إذا انتقلت من مجرد الاعتماد على التضامن العاطفي إلى التضامن المنظم، ومن التربية القائمة فقط على الأوامر إلى التربية القائمة على القدوة والحوار والمسؤولية.

إن الطفل الذي يتعلم في بيته احترام الوقت، والصدق، والعمل، والتعلم، والنظافة، والادخار، واحترام الآخرين، وتحمل المسؤولية، لا يبني حياته فقط؛ بل يضيف شيئاً إلى المجتمع كله.

والشاب الذي يبني زواجاً قائماً على النضج والاحترام والتخطيط، لا يبني أسرة فقط؛ بل يبني البيئة التي سينشأ فيها الجيل القادم.

ومن هنا يصبح واضحاً أن التنمية البشرية تبدأ قبل سوق العمل، وقبل الجامعة، وقبل الوظيفة، وقبل المشروع.

إنها تبدأ داخل الإنسان، ويبدأ بناء هذا الإنسان داخل الأسرة.

وعندما تكون الأسرة قوية، والتعليم جيداً، والعمل منتجاً، والمؤسسات عادلة، والاقتصاد قادراً على خلق الفرص، يصبح المجتمع أكثر قدرة على بناء أجيال مستقرة وقادرة على صناعة المستقبل.

الفصل العشرون: الصحة وجودة الحياة وإدارة الضغط: بناء إنسان قادر على العمل والتعلم والحياة

مدخل: الإنسان ليس آلة إنتاج

من الأخطاء الكبيرة في التفكير في التنمية البشرية أن يُنظر إلى الإنسان باعتباره عاملاً ينتج فقط.

يذهب إلى العمل.

ينجز المهام.

يحصل على الراتب.

ثم يعود في اليوم التالي ويكرر العملية.

لكن الإنسان ليس آلة.

له جسد يحتاج إلى النوم والغذاء والحركة.

وله عقل يحتاج إلى الراحة والتعلم.

وله مشاعر تحتاج إلى التوازن.

وله أسرة وعلاقات اجتماعية.

وله أحلام ومخاوف وضغوط.

وله قدرة محدودة على التركيز والطاقة.

ولهذا فإن جودة حياة الإنسان ليست موضوعاً ثانوياً بالنسبة للتنمية.

فالإنسان المتعب باستمرار، والمضغوط دائماً، والذي لا ينام جيداً، ولا يجد وقتاً للراحة، ولا يستطيع إدارة علاقاته، قد يجد صعوبة في التعلم والعمل واتخاذ القرارات.

إن الاستثمار في صحة الإنسان هو استثمار في رأس المال البشري نفسه.

معنى جودة الحياة

جودة الحياة لا تعني امتلاك المال فقط.

قد يكون الإنسان غنياً لكنه يعيش تحت ضغط مستمر.

وقد يكون صاحب دخل متوسط لكنه يعيش حياة منظمة ومستقرة.

يمكن أن ترتبط جودة الحياة بعناصر متعددة:

الصحة.

الأمان.

السكن.

الدخل.

العمل.

العلاقات.

التعليم.

الوقت.

الراحة.

البيئة.

الثقافة.

والشعور بالمعنى.

ولهذا فإن التنمية البشرية الحقيقية تهتم بمجموع هذه العناصر.

الصحة الجسدية

الجسم هو الأداة التي يستخدمها الإنسان للعمل والتعلم والحياة.

إذا أهمل الإنسان جسمه سنوات طويلة، فقد تظهر نتائج ذلك لاحقاً.

النوم غير المنتظم.

قلة الحركة.

الغذاء غير المتوازن.

الإجهاد المستمر.

السلوكيات الضارة.

كلها عوامل تستحق الانتباه.

ولا يحتاج الإنسان بالضرورة إلى نظام معقد.

العادات الأساسية المستمرة يمكن أن تصنع فرقاً كبيراً.

النوم

النوم ليس وقتاً ضائعاً.

إنه جزء أساسي من استعادة الجسم والعقل.

قلة النوم يمكن أن تؤثر في التركيز والمزاج والقدرة على اتخاذ القرار والأداء اليومي.

ولهذا من المفيد بناء وقت نوم واستيقاظ منتظم قدر الإمكان.

كما ينبغي تقليل المشتتات قبل النوم، خصوصاً إذا كان الهاتف يجعل العقل في حالة تنبيه مستمرة.

الهاتف قبل النوم

قد يدخل الإنسان إلى السرير بهدف النوم، ثم يبدأ في مشاهدة فيديو.

ثم فيديو آخر.

ثم رسائل.

ثم مواقع التواصل.

ويمر وقت طويل.

المشكلة ليست الهاتف وحده.

المشكلة في غياب الحدود.

يمكن أن تكون هناك قاعدة شخصية بسيطة:

وقت معين يتوقف فيه الاستخدام غير الضروري.

وضع الهاتف بعيداً عن السرير عندما يكون ذلك ممكناً.

وإيقاف الإشعارات التي لا تحتاج إليها أثناء النوم.

الغذاء

الغذاء مصدر الطاقة.

ولا يحتاج الإنسان إلى البحث عن حلول سحرية.

الأساس هو الاعتدال والتنوع ومراعاة الاحتياجات الفردية.

الإفراط في الأطعمة شديدة التصنيع أو السكرية أو الدهنية، مع قلة الحركة، قد يضر بالصحة على المدى الطويل.

كما أن بعض الأشخاص لديهم احتياجات غذائية خاصة، ولذلك لا ينبغي تطبيق نصيحة واحدة على الجميع.

الماء

الترطيب جزء أساسي من الحياة اليومية.

ويحتاج الإنسان إلى الانتباه خصوصاً في الأجواء الحارة أو أثناء المجهود.

كما أن الشعور بالعطش الشديد ليس شيئاً ينبغي تجاهله باستمرار.

الحركة

الجسم يحتاج إلى الحركة.

ولا يشترط أن يكون الإنسان رياضياً محترفاً.

المشي.

صعود الدرج.

تمارين بسيطة.

رياضة منتظمة.

كلها يمكن أن تكون أفضل من الجلوس طوال اليوم.

المهم هو اختيار نشاط يمكن الاستمرار عليه.

الرياضة والانضباط

الرياضة مدرسة صغيرة للانضباط.

تعلّم الإنسان أن النتائج لا تأتي فوراً.

يكرر التمرين.

يتحسن تدريجياً.

يرتاح.

ثم يعود.

وهذه الفكرة نفسها موجودة في التعلم والعمل والمال.

التقدم الحقيقي غالباً تراكمي.

العمل البدني والعمل المكتبي

لكل نوع من العمل مخاطر مختلفة.

العامل الذي يرفع الأحمال يحتاج إلى الانتباه إلى تقنيات الرفع والسلامة.

والعامل المكتبي يحتاج إلى الحركة وتغيير وضعية الجسم وتنظيم وقت الشاشة.

العبرة ليست بنوع العمل فقط.

بل بطريقة أدائه.

السلامة المهنية

السلامة ليست مسؤولية العامل وحده.

المؤسسة مسؤولة عن توفير بيئة آمنة والتكوين والمعدات والإجراءات المناسبة.

والموظف مسؤول عن احترام التعليمات والإبلاغ عن المخاطر.

في المصانع والمخازن ومواقع البناء والنقل، يمكن لخطأ صغير أن يؤدي إلى إصابة خطيرة.

لذلك يجب أن تكون السلامة جزءاً من الثقافة اليومية.

الضغط

الضغط جزء من الحياة.

موعد قريب.

مقابلة عمل.

مشروع.

امتحان.

مشكلة مالية.

خلاف أسري.

مسؤولية مهنية.

ليس كل ضغط ضاراً.

يمكن للضغط المؤقت أن يدفع الإنسان إلى التركيز.

لكن عندما يصبح الضغط شديداً أو مستمراً دون فرصة للتعافي، يمكن أن يؤثر في الإنسان.

الفرق بين الضغط والمشكلة

أحياناً يكون الضغط نتيجة مشكلة واضحة.

إذا كان الإنسان متأخراً في تسليم العمل، فالحل قد يكون تنظيم المهام.

إذا كان الضغط مالياً، فقد يحتاج إلى مراجعة الميزانية والدخل والديون.

إذا كان السبب نقص مهارة، فقد يحتاج إلى التدريب.

إذا كان السبب خلافاً، فقد يحتاج إلى الحوار.

لهذا يجب ألا نحاول دائماً علاج الشعور دون معالجة السبب.

الضغط الناتج عن الفوضى

يمكن أن يصنع الإنسان جزءاً كبيراً من ضغطه بسبب الفوضى.

لا يعرف أين وضع الوثيقة.

ينسى المواعيد.

يؤجل كل شيء.

لا يعرف مصروفاته.

لا يرتب ملفاته.

يترك المهام حتى آخر لحظة.

في هذه الحالة، قد يكون الحل الأول هو التنظيم.

النظام يقلل عدد القرارات العشوائية التي يحتاج الإنسان إلى اتخاذها.

الضغط المالي

من أكثر أنواع الضغط تأثيراً في الحياة اليومية الضغط المرتبط بالمال.

الدخل غير الكافي.

الديون.

البطالة.

المصاريف الطارئة.

المشاكل الأسرية حول المال.

يمكن تخفيف جزء من ذلك من خلال وضع ميزانية، وتقليل الهدر، وبناء احتياطي حسب القدرة، والعمل على رفع الدخل.

لكن عندما تكون الظروف الاقتصادية صعبة جداً، لا ينبغي تحميل الفرد وحده مسؤولية المشكلة.

هناك أسباب اقتصادية واجتماعية أوسع.

الضغط المهني

قد يكون سبب الضغط:

مدير سيئ.

ساعات طويلة.

غموض في المسؤوليات.

نزاعات.

ضغط إنتاج.

عدم تقدير.

خوف من فقدان العمل.

أو بيئة غير منظمة.

الحل يختلف حسب السبب.

أحياناً يمكن تحسين التنظيم والتواصل.

وأحياناً يحتاج الإنسان إلى تغيير القسم أو العمل.

وأحياناً تكون هناك حاجة إلى تدخل إداري أو مهني مناسب.

العمل والحياة الخاصة

عندما يصبح العمل كل شيء، يمكن أن تتأثر الأسرة والصحة والعلاقات.

وعندما يهمل الإنسان العمل تماماً، قد تتأثر حياته المالية والمهنية.

لذلك نحتاج إلى توازن واقعي.

ليس توازناً مثالياً.

بل قدرة على إعطاء كل مجال حقه خلال مراحل الحياة المختلفة.

الراحة ليست كسلاً

هناك اعتقاد أن الإنسان الناجح يجب أن يعمل دائماً.

لكن الإنسان يحتاج إلى الراحة حتى يستمر.

الراحة ليست بالضرورة ساعات طويلة من عدم النشاط.

قد تكون:

نوم جيد.

مشي.

رياضة.

وقت مع الأسرة.

قراءة.

هواية.

صلاة أو تأمل لمن يمارس ذلك.

أو مجرد فترة هدوء بعيداً عن المعلومات.

المهم أن تساعد الراحة على استعادة القدرة.

العلاقات الاجتماعية

الإنسان كائن اجتماعي.

العلاقات الجيدة يمكن أن توفر الدعم والانتماء.

لكن العلاقات السيئة قد تكون مصدراً دائماً للضغط.

ولهذا يجب أن يعرف الإنسان الفرق بين العلاقة التي تدعمه والعلاقة التي تستنزفه.

الصداقة

الصديق الحقيقي ليس فقط الشخص الذي يقضي معك وقتاً ممتعاً.

هو أيضاً الشخص الذي يحترمك، ويستطيع أن ينصحك، ولا يدفعك باستمرار إلى قرارات خطرة.

وفي الوقت نفسه، يجب ألا يبحث الإنسان عن صديق يوافقه في كل شيء.

الاختلاف الصحي يمكن أن يساعد على النمو.

الحدود

من حق الإنسان أن يقول:

لا أستطيع.

ليس الآن.

هذا الأمر لا يناسبني.

أحتاج إلى وقت.

لا أريد مشاركة هذه المعلومة.

الحدود ليست أنانية.

هي وسيلة لتنظيم العلاقات وحماية الوقت والطاقة والخصوصية.

الوحدة

يمكن أن يشعر الإنسان بالوحدة حتى وسط الناس.

وقد يحتاج إلى بناء علاقات جديدة.

تعلم مهارة مع مجموعة.

ممارسة رياضة.

التواصل مع زملاء جيدين.

المشاركة في نشاط اجتماعي.

أو طلب الدعم من أشخاص موثوقين.

إذا أصبح الشعور بالوحدة أو الحزن شديداً أو مستمراً ويؤثر في الحياة اليومية، فمن المناسب طلب مساعدة مختص.

الصحة النفسية

الصحة النفسية ليست غياب المشكلات تماماً.

الإنسان قد يشعر بالحزن والخوف والغضب والإحباط.

هذه مشاعر طبيعية في ظروف كثيرة.

لكن عندما تصبح المعاناة شديدة أو مستمرة أو تعيق النوم والعمل والعلاقات والحياة اليومية، فمن المهم عدم تجاهلها.

طلب المساعدة المهنية ليس ضعفاً.

بل يمكن أن يكون قراراً مسؤولاً.

طلب المساعدة

بعض الناس يعتقد أن عليه حل كل شيء وحده.

لكن الإنسان لا يعرف كل شيء.

قد يحتاج إلى طبيب.

أو أخصائي نفسي.

أو مستشار مهني.

أو خبير مالي.

أو شخص موثوق.

طلب المساعدة في الوقت المناسب قد يمنع المشكلة من التفاقم.

التفكير المفرط

التفكير يساعد على اتخاذ القرار.

لكن التفكير المستمر دون فعل يمكن أن يتحول إلى استنزاف.

قد يعيد الإنسان المشكلة نفسها في رأسه عشرات المرات دون خطوة جديدة.

في هذه الحالة يمكن تقسيم المشكلة:

ما الذي أعرفه؟

ما الذي لا أعرفه؟

ما الذي أستطيع التحكم فيه؟

ما الخطوة التالية؟

ثم تنفيذ الخطوة.

القلق من المستقبل

المستقبل غير مضمون.

قد يقلق الإنسان بشأن العمل.

والمال.

والزواج.

والأسرة.

والصحة.

والتكنولوجيا.

لكن القلق وحده لا يصنع المستقبل.

يمكن تحويل جزء من الخوف إلى استعداد.

إذا كنت تخاف من البطالة، طور مهاراتك.

إذا كنت تخاف من ضعف الدخل، تعلم إدارة المال.

إذا كنت تخاف من تغير التكنولوجيا، تعلم التكنولوجيا.

إذا كنت تخاف من فقدان الفرصة، ابنِ أكثر من خيار مهني.

الماضي

الماضي يمكن أن يكون مصدراً للتعلم، لكنه لا يجب أن يصبح سجناً.

الإنسان قد يندم على قراراته.

وقد يتمنى لو عاد إلى وقت سابق.

لكن الزمن لا يعود.

الشيء المتاح هو التعلم من التجربة.

السؤال المفيد ليس:

"لماذا حدث هذا لي فقط؟"

بل:

"ماذا تعلمت؟ وما الذي أستطيع تغييره الآن؟"

الفشل

الفشل تجربة.

لكن ليس كل فشل مفيداً تلقائياً.

يصبح مفيداً عندما يتم تحليله.

ما الخطأ؟

هل السبب في القرار؟

أم التنفيذ؟

أم التوقيت؟

أم السوق؟

أم نقص المهارة؟

أم ظروف خارجة عن السيطرة؟

التحليل يحول الفشل إلى معرفة.

الضغط الاجتماعي

قد يعيش الإنسان تحت ضغط أن يثبت نفسه أمام الناس.

أن يملك سيارة.

أن يسافر.

أن يتزوج.

أن يصبح مشهوراً.

أن يحصل على وظيفة معينة.

لكن الحياة ليست عرضاً أمام الجمهور.

كلما أصبح الإنسان أقل اعتماداً على تقييم الآخرين، أصبح أكثر قدرة على اتخاذ قرارات تناسب ظروفه.

النجاح والصحة

إذا كان الإنسان يحصل على المال لكنه يفقد صحته وعلاقاته ونومه بالكامل، فهناك مشكلة في طريقة تعريف النجاح.

النجاح المستدام يحتاج إلى توازن.

قد تكون هناك مراحل صعبة.

لكن لا ينبغي أن تتحول الأزمة المؤقتة إلى أسلوب حياة دائم.

النجاح المهني

النجاح المهني ليس فقط الحصول على منصب.

إنه القدرة على:

إتقان العمل.

تحقيق النتائج.

التعلم.

الحفاظ على السمعة.

بناء العلاقات المهنية.

تطوير الدخل.

تحمل المسؤولية.

والتقدم دون تدمير الحياة الخاصة.

إدارة الطاقة

لا يملك الإنسان الطاقة نفسها طوال اليوم.

هناك أوقات يكون فيها أكثر تركيزاً.

يمكن وضع المهام المهمة في أوقات التركيز العالي.

والمهام البسيطة في أوقات الطاقة المنخفضة.

وهذا يختلف من شخص إلى آخر.

معرفة إيقاعك الشخصي يمكن أن تزيد الإنتاجية.

إدارة الانتباه

في العصر الرقمي، أصبح الانتباه مورداً اقتصادياً.

التطبيقات تريد وقت الإنسان.

الإعلانات تريد انتباهه.

المحتوى يريد إبقاءه متصلاً.

لذلك فإن حماية الانتباه أصبحت مهارة.

يمكن تخصيص فترات للعمل دون إشعارات.

وإبعاد الهاتف.

وفتح عدد محدود من البرامج.

وتحديد أوقات للتواصل.

الهاتف كأداة أو مصدر استنزاف

الهاتف يمكن أن يكون:

أداة تعلم.

وسيلة عمل.

وسيلة تواصل.

وسيلة للوصول إلى الخدمات.

لكنه يمكن أيضاً أن يصبح مصدراً للإدمان السلوكي والتشتت إذا أصبح الاستخدام بلا حدود.

المشكلة ليست وجود الهاتف.

بل طريقة استخدامه.

الكمبيوتر والإنتاجية

الحاسوب يمكن أن يكون أداة قوية لبناء المستقبل.

يمكن من خلاله تعلم:

Excel.

تحليل البيانات.

Power BI.

البرمجة.

الذكاء الاصطناعي.

إدارة المشاريع.

اللغات.

وغيرها.

لكن وجود الجهاز وحده لا ينتج مهارة.

الممارسة هي التي تحول الأداة إلى قدرة.

الصحة والإدارة

المؤسسات أيضاً مسؤولة عن صحة موظفيها.

التصميم الجيد للعمل.

تقليل المخاطر.

التكوين.

الراحة المناسبة.

السلامة.

التواصل.

منع السلوكيات المؤذية.

كل ذلك يمكن أن يؤثر في الأداء والاستقرار.

القيادة والصحة

القائد الذي يخلق خوفاً دائماً داخل الفريق قد يحصل على طاعة مؤقتة، لكنه يمكن أن يخلق ضغطاً وأخطاءً وإخفاءً للمشكلات.

أما القيادة التي تشجع على الإبلاغ عن المخاطر والأخطاء مبكراً، فتزيد فرصة معالجة المشكلة قبل أن تصبح أزمة.

الخطأ والإبلاغ

المؤسسة الصحية لا تعاقب كل شخص يبلغ عن مشكلة.

بل تفرق بين:

خطأ غير متعمد.

إهمال.

مخالفة متعمدة.

تلاعب.

سلوك خطير.

لكل نوع طريقة مختلفة في المعالجة.

إذا خاف الجميع من الإبلاغ، ستختفي المعلومات بينما تبقى المشكلة.

الوقاية

أفضل إدارة للصحة والضغط هي الوقاية.

نوم جيد.

تنظيم.

غذاء مناسب.

حركة.

تخطيط مالي.

تواصل.

بيئة عمل آمنة.

راحة.

حدود.

كل هذه الإجراءات قد تمنع مشكلات أكبر.

التوازن بين العقل والجسد والعمل

يمكن النظر إلى الإنسان كنظام مترابط.

إذا انهار النوم، قد يتأثر التركيز.

إذا زاد الضغط، قد يتأثر السلوك.

إذا تدهورت الصحة، قد يتأثر العمل.

إذا فقد العمل، قد يتأثر المال.

إذا زاد الضغط المالي، قد تتأثر الأسرة.

وهكذا يمكن أن تنتقل المشكلة من مجال إلى آخر.

لذلك فإن الحل يجب أن يكون متكاملاً.

نموذج يوم متوازن

ليس هناك يوم مثالي يناسب الجميع.

لكن يمكن أن يتضمن اليوم:

نوم كافٍ.

وقتاً للعمل أو الدراسة.

وجبات منتظمة.

حركة.

فترات تركيز.

راحة قصيرة.

تواصلاً مع الأسرة.

ووقتاً محدوداً للترفيه الرقمي.

ثم مراجعة بسيطة لليوم.

المهم هو بناء نظام يمكن الاستمرار عليه.

نموذج أسبوعي

في نهاية الأسبوع يمكن للإنسان أن يسأل:

هل نمت بشكل جيد؟

هل تحركت؟

هل أنجزت أهم عملي؟

هل تعلمت؟

هل أنفقت ضمن حدودي؟

هل قضيت وقتاً مع الأسرة؟

هل أخذت وقتاً للراحة؟

هل هناك مشكلة تحتاج إلى معالجة؟

هذه المراجعة تمنع تراكم الأخطاء.

عندما تتراكم المشاكل

أحياناً لا تكون هناك مشكلة واحدة.

بل عشر مشكلات في الوقت نفسه.

في هذه الحالة لا تحاول حلها كلها دفعة واحدة.

اكتبها.

قسمها إلى:

عاجل وخطير.

مهم.

يمكن تأجيله.

يمكن تفويضه.

غير ضروري.

ثم ابدأ بالأكثر تأثيراً.

هذه الطريقة تقلل الشعور بالفوضى.

الصحة وجودة العمل

العامل الذي ينام جيداً، ويأكل بشكل مناسب، ويحافظ على صحته، ويدير الضغط، ليس فقط أفضل لنفسه.

غالباً يستطيع أيضاً التركيز والتعلم والعمل بشكل أكثر استقراراً.

ولهذا فإن الصحة ليست تكلفة فقط.

إنها استثمار في القدرة على الإنتاج.

جودة الحياة في المدينة

الحياة في المدن يمكن أن توفر فرصاً كثيرة، لكنها قد تخلق أيضاً:

ازدحاماً.

ضوضاء.

وقتاً طويلاً في النقل.

ضغطاً.

تكاليف مرتفعة.

قلة المساحات الخضراء في بعض المناطق.

ولهذا فإن التخطيط الحضري والنقل والبيئة والخدمات العامة كلها جزء من جودة الحياة.

المناطق القروية

في المناطق القروية يمكن أن تكون هناك جودة حياة مرتبطة بالهدوء والطبيعة والروابط الاجتماعية، لكن قد توجد تحديات في الوصول إلى الخدمات الصحية والتعليمية وفرص العمل والنقل.

لذلك يجب ألا تكون التنمية مجرد نقل الناس إلى المدن.

بل يجب أيضاً تطوير الخدمات والفرص في المناطق المختلفة.

البيئة والصحة

الهواء والماء والنظافة والضوضاء والنفايات تؤثر في جودة الحياة.

لهذا فإن حماية البيئة ليست فقط مسؤولية بيئية.

إنها مسؤولية صحية واقتصادية واجتماعية.

الشباب والصحة

مرحلة الشباب مناسبة لبناء العادات.

إذا تعلم الشاب تنظيم نومه وماله ووقته، وممارسة الرياضة، وحماية نفسه من المخاطر، فقد يستفيد من ذلك سنوات طويلة.

لكن الشباب ليسوا محصنين من المشكلات.

يجب أخذ الأعراض المستمرة بجدية وعدم اعتبار طلب المساعدة ضعفاً.

الأسرة والصحة

يمكن للأسرة أن تساعد على بناء عادات صحية.

وجبات أفضل.

نشاط جماعي.

نوم منظم للأطفال.

تقليل الشاشات.

تشجيع الحوار.

لكن الأسرة ليست بديلاً عن الطبيب أو المختص عندما تكون هناك حاجة إلى تقييم مهني.

الصحة النفسية في مكان العمل

المؤسسة التي تتجاهل الضغط المزمن قد تواجه:

انخفاض الإنتاجية.

أخطاء أكثر.

غياباً متكرراً.

استقالات.

صراعات.

تراجعاً في جودة الخدمة.

لذلك فإن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تهتم بظروف العمل وليس فقط بعدد الموظفين.

ثقافة "تحمل كل شيء"

قد يقول المجتمع للشخص:

"كن قوياً."

"لا تشتكِ."

"تحمل."

لكن التحمل لا يعني تجاهل المشكلة.

القوة الحقيقية هي معرفة متى تحتاج إلى الراحة، ومتى تحتاج إلى مساعدة، ومتى تحتاج إلى تغيير طريقة العمل.

متى يحتاج الإنسان إلى متخصص؟

عندما تستمر المعاناة النفسية أو الجسدية، أو تؤثر بوضوح في العمل والنوم والعلاقات والحياة اليومية، فمن الأفضل الاستعانة بمختص مناسب.

كما أن الأعراض الصحية الجديدة أو الشديدة تحتاج إلى تقييم طبي، خصوصاً عندما تكون مفاجئة أو خطيرة.

الهدف ليس التشخيص الذاتي من الإنترنت.

بل الوصول إلى تقييم مناسب.

الإنسان القوي

الإنسان القوي ليس الشخص الذي لا يتعب.

ولا الذي لا يحزن.

ولا الذي لا يطلب المساعدة.

بل الشخص الذي يعرف حدوده، ويستطيع العودة إلى التوازن، ويتعلم من تجاربه، ويطلب المساعدة عندما يحتاجها، ويستمر في بناء حياته.

الخاتمة

الصحة ليست جانباً منفصلاً عن التنمية البشرية.

إنها الأساس الذي تتحرك فوقه بقية القدرات.

فالتعليم يحتاج إلى عقل قادر على التركيز.

والعمل يحتاج إلى جسم قادر على الأداء.

والأسرة تحتاج إلى إنسان قادر على الحوار.

والاقتصاد يحتاج إلى عامل قادر على الإنتاج.

والمجتمع يحتاج إلى مواطن قادر على المشاركة.

ولهذا فإن التنمية الحقيقية لا تسأل فقط:

كم ينتج الإنسان؟

بل تسأل أيضاً:

كيف يعيش؟

هل يستطيع أن يرتاح؟

هل لديه وقت لأسرته؟

هل يستطيع الوصول إلى الخدمات؟

هل يعمل في بيئة آمنة؟

هل يملك المعرفة لإدارة صحته وماله ووقته؟

هل يستطيع طلب المساعدة عندما يحتاجها؟

إن الإنسان الذي يعمل بلا توقف قد ينتج كثيراً لفترة قصيرة، لكنه قد يدفع ثمناً كبيراً إذا غاب التوازن.

والإنسان الذي يبحث عن الراحة فقط دون عمل ومسؤولية قد يفقد استقلاله.

المطلوب هو الوسط: **عمل دون استنزاف، وراحة دون كسل، وطموح دون تدمير، ومال دون عبودية، وعلاقات دون فقدان للحدود، وتكنولوجيا دون فقدان للسيطرة على الوقت.**

وهنا تظهر الفكرة الأساسية لهذا الفصل:

جودة الحياة ليست أن تختفي كل المشاكل من حياة الإنسان، بل أن يمتلك الإنسان والمؤسسات القدرة على إدارة المشاكل والضغوط، وحماية الصحة، واستعادة التوازن، والاستمرار في بناء حياة ذات معنى.

وعندما تصبح الصحة جزءاً من سياسات التعليم والعمل والإدارة والأسرة والمدينة والاقتصاد، تتحول التنمية البشرية من مجرد الحديث عن المهارات والدخل إلى بناء إنسان كامل قادر على أن يعيش وينتج ويتعلم ويحب ويخدم مجتمعه دون أن يفقد نفسه في الطريق.

الفصل الحادي والعشرون: الرقمنة والذكاء الاصطناعي ومستقبل الإنسان والعمل في المغرب

مدخل: عصر جديد في حياة الإنسان

دخل العالم مرحلة تاريخية لم تعد التكنولوجيا فيها مجرد أدوات يستعملها الإنسان لإنجاز عمله، بل أصبحت عاملاً يؤثر في طريقة التعلم والعمل والإنتاج والتواصل والإدارة واتخاذ القرار.

في الماضي كان الحاسوب أداة تساعد الموظف على كتابة الوثائق والحسابات.

ثم أصبحت شبكة الإنترنت وسيلة للوصول إلى المعلومات والتواصل.

ثم أصبحت الهواتف الذكية جزءاً من الحياة اليومية.

واليوم يتقدم الذكاء الاصطناعي بسرعة كبيرة، وأصبح قادراً على تحليل المعلومات، وإنشاء النصوص والصور والبرمجيات، والمساعدة في الترجمة والتعلم والتحليل واتخاذ بعض القرارات.

وهذا التحول يفرض سؤالاً أساسياً على المغرب:

هل سيكون الإنسان المغربي مجرد مستهلك للتكنولوجيا، أم سيصبح منتجاً لها ومستخدماً ذكياً لها لبناء اقتصاد ومجتمع أكثر قوة؟

الإجابة لا تتعلق بالتكنولوجيا وحدها.

إنها تتعلق بالتعليم، والمهارات، والمؤسسات، والمقاولات، والثقافة، والقوانين، والأخلاق، والقدرة على التعلم.

الرقمنة ليست مجرد استعمال الحاسوب

الرقمنة أعمق من تحويل الوثيقة الورقية إلى ملف إلكتروني.

إذا كانت الإدارة تستعمل ملف PDF بدلاً من الورق لكنها تحتفظ بنفس الإجراءات المعقدة، فإنها لم تحقق التحول الكامل.

الرقمنة الحقيقية تعني إعادة التفكير في العملية نفسها.

كيف تبدأ الخدمة؟

من يقدم الطلب؟

ما الوثائق المطلوبة؟

من يتحقق منها؟

من يوافق؟

كم تستغرق؟

كيف يتابع المواطن ملفه؟

كيف يتم حفظ البيانات؟

كيف يمكن تقليل الأخطاء؟

وكيف يمكن قياس جودة الخدمة؟

لهذا يمكن أن تكون الرقمنة فرصة لإعادة تصميم المؤسسات، وليس فقط لتغيير الأدوات.

الإنسان في مركز التحول الرقمي

أحياناً يتم الحديث عن التكنولوجيا وكأنها هي الهدف.

لكن التكنولوجيا وسيلة.

الهدف هو تحسين حياة الإنسان.

تقليل الوقت.

تقليل الأخطاء.

تسهيل الوصول إلى الخدمات.

رفع الإنتاجية.

خلق فرص اقتصادية.

تحسين التعليم.

رفع جودة الإدارة.

وتوفير معلومات أفضل لاتخاذ القرار.

إذا أدت التكنولوجيا إلى تعقيد أكبر أو استبعاد فئات واسعة من المجتمع، فإن التحول الرقمي يحتاج إلى مراجعة.

الفجوة الرقمية

ليس جميع الناس في الوضع نفسه.

هناك من يمتلك حاسوباً واتصالاً جيداً بالإنترنت ومهارات رقمية متقدمة.

وهناك من يعتمد فقط على الهاتف.

وهناك من لا يملك المهارات الأساسية.

وقد تكون الفجوة أكبر في بعض المناطق أو بين بعض الفئات الاجتماعية.

لذلك فإن الرقمنة يجب أن ترافقها سياسة للإدماج الرقمي.

المهارة الرقمية الأساسية

في سوق العمل الحديث، أصبحت المهارات الرقمية الأساسية قريبة من كونها جزءاً من محو الأمية المهنية.

الموظف يحتاج إلى معرفة:

إدارة الملفات.

البريد الإلكتروني.

معالجة النصوص.

الجداول الإلكترونية.

البحث عن المعلومات.

الأمن الرقمي.

التواصل الإلكتروني.

استخدام المنصات المهنية.

وفهم البيانات الأساسية.

هذه المهارات أصبحت مفيدة في عدد كبير من المهن، حتى تلك التي ليست تقنية بالمعنى التقليدي.

Excelكنموذج

يُظهر Excelكيف يمكن لأداة بسيطة نسبياً أن تصبح مهارة مهنية قوية.

يمكن للموظف استخدامها في:

المخزون.

المبيعات.

الحضور.

الميزانية.

المشتريات.

الموارد البشرية.

الإنتاج.

المتابعة.

التقارير.

تحليل البيانات.

وتزداد قيمة المهارة عندما لا يعرف الشخص الأداة فقط، بل يستطيع استخدامها لحل مشكلة حقيقية.

من Excel إلى تحليل البيانات

المرحلة التالية هي فهم البيانات.

ليس المهم فقط إدخال الأرقام.

بل طرح الأسئلة:

ماذا حدث؟

لماذا حدث؟

متى حدث؟

أين حدث؟

ما الاتجاه؟

ما المشكلة؟

ما القرار المناسب؟

وهنا تظهر أهمية أدوات مثل Power BI وقواعد البيانات وأساليب التحليل.

البيانات هي مادة الاقتصاد الجديد

في المؤسسات الحديثة، توجد كميات كبيرة من البيانات.

بيانات العملاء.

المخزون.

المبيعات.

الموظفين.

الإنتاج.

النقل.

المصاريف.

الطلبات.

الخدمات.

لكن البيانات وحدها لا تكفي.

البيانات غير المنظمة أو الخاطئة قد تؤدي إلى قرارات خاطئة.

ولهذا تظهر قاعدة مهمة:

جودة القرار لا يمكن أن تكون أفضل من جودة المعلومات التي يعتمد عليها.

الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي هو مجموعة من التقنيات التي تسمح للأنظمة الحاسوبية بتنفيذ مهام تحتاج عادة إلى قدر من الذكاء البشري، مثل تحليل البيانات وفهم اللغة والتعرف على الأنماط والتنبؤ والمساعدة في إنشاء المحتوى.

لكن الذكاء الاصطناعي ليس إنساناً.

ولا ينبغي التعامل مع نتائجه باعتبارها صحيحة دائماً.

يمكن أن يخطئ.

وقد يقدم معلومات غير دقيقة.

وقد يفسر السؤال بطريقة غير صحيحة.

وقد يعكس تحيزات موجودة في البيانات.

لذلك يحتاج استخدامه إلى التفكير النقدي والتحقق.

الذكاء الاصطناعي كأداة للموظف

الموظف الذي يعرف استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل مسؤول يستطيع اختصار بعض الأعمال.

يمكن أن يساعده في:

صياغة مسودة تقرير.

تلخيص وثيقة.

ترجمة نص.

اقتراح أفكار.

تنظيم المعلومات.

تحليل جدول.

شرح مفهوم.

بناء خطة تعلم.

كتابة صيغ Excel.

تحضير أسئلة مقابلة.

لكن يجب مراجعة النتيجة قبل استخدامها في قرار رسمي أو مهني مهم.

الذكاء الاصطناعي لا يلغي المسؤولية

إذا استخدم موظف نظاماً ذكياً وأنتج النظام نتيجة خاطئة، فإن استخدام الأداة لا يلغي مسؤولية المؤسسة عن التحقق.

لا ينبغي أن يصبح الذكاء الاصطناعي ذريعة للقول:

"النظام هو الذي أخطأ."

المسؤولية تحتاج إلى تحديد واضح.

من صمم النظام؟

من أدخل البيانات؟

من وافق؟

من راجع؟

من اتخذ القرار؟

هذه الأسئلة تصبح أكثر أهمية مع توسع استخدام الذكاء الاصطناعي.

الوظائف لن تختفي كلها

من أكثر المخاوف انتشاراً أن الذكاء الاصطناعي سيقضي على جميع الوظائف.

هذه النظرة مبسطة.

التكنولوجيا قد تلغي بعض المهام، وتغير مهام أخرى، وتخلق مهاماً جديدة.

الوظيفة نفسها قد لا تختفي، لكن طريقة تنفيذها يمكن أن تتغير جذرياً.

فالموظف الذي كان يقضي ساعات في إدخال البيانات قد ينتقل إلى مراجعة البيانات وتحليلها.

والمحاسب قد يستخدم أدوات آلية في الأعمال المتكررة ويركز أكثر على التحليل.

والمسوق قد يستخدم الذكاء الاصطناعي لإنتاج المسودات ويركز على الاستراتيجية.

وهكذا ينتقل الإنسان من تنفيذ بعض الأعمال الروتينية إلى أعمال تحتاج إلى حكم وتحليل وتواصل ومسؤولية.

الخطر الحقيقي على بعض الوظائف

الخطر الأكبر ليس دائماً أن تأتي الآلة وتأخذ وظيفة شخص.

قد يكون الخطر أن يصبح الشخص الذي لا يستخدم التكنولوجيا أقل قدرة على المنافسة من شخص يستخدمها.

يمكن أن يصبح:

موظف + ذكاء اصطناعي

أكثر إنتاجية من:

موظف دون أدوات رقمية.

ولهذا فإن المنافسة المستقبلية قد تكون بين طرق مختلفة للعمل، وليس فقط بين الإنسان والآلة.

المهارات المستقبلية

ستزداد أهمية مجموعة من المهارات.

التفكير النقدي.

حل المشكلات.

التواصل.

اللغات.

تحليل البيانات.

القدرة الرقمية.

استخدام الذكاء الاصطناعي.

إدارة المشاريع.

التفاوض.

الإبداع.

التعلم المستمر.

العمل الجماعي.

القدرة على التكيف.

هذه المهارات لا تعني أن الجميع يجب أن يصبح مبرمجاً.

المطلوب أن يعرف كل شخص التكنولوجيا المناسبة لمهنته.

البرمجة

البرمجة ستظل مهارة مهمة، لكنها ليست الخيار الوحيد.

يمكن أن يصبح الشخص:

محللاً للبيانات.

مختصاً في الأمن السيبراني.

مسؤولاً عن الأنظمة.

مختصاً في التحول الرقمي.

مصمم منتجات رقمية.

مديراً للمشاريع الرقمية.

متخصصاً في الذكاء الاصطناعي.

أو موظفاً في مجال تقليدي يستخدم الأدوات الرقمية بكفاءة.

مستقبل اللغات

رغم تقدم الترجمة الآلية، لا تزال اللغات مهمة.

اللغة ليست فقط ترجمة الكلمات.

إنها فهم الثقافة والسياق والتفاوض والتواصل وبناء العلاقات.

بالنسبة للمغربي، يمكن أن تكون العربية أساساً، مع قيمة عملية كبيرة للفرنسية والإنجليزية حسب القطاع والمهنة.

وتصبح الإنجليزية مهمة بشكل متزايد في التكنولوجيا والعلوم والأعمال الدولية.

الذكاء الاصطناعي وتعلم اللغات

يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي كمساعد تعلم.

يمكن للمتعلم أن يطلب:

محادثة بالإنجليزية.

تصحيح أخطائه.

شرح قاعدة فرنسية.

اختبار مفرداته.

محاكاة مقابلة عمل.

تحويل نص إلى مستوى أسهل.

لكن يجب ألا يتحول التعلم إلى نسخ الإجابات فقط.

المطلوب أن يتعلم الإنسان بنفسه.

التعليم في عصر الذكاء الاصطناعي

إذا كان الطالب يستطيع الحصول على إجابة جاهزة خلال ثوانٍ، فإن التعليم يجب أن يركز أكثر على الفهم.

لم يعد حفظ المعلومة وحده كافياً.

يجب أن يتعلم الطالب:

كيف يسأل؟

كيف يتحقق؟

كيف يحلل؟

كيف يطبق؟

كيف يشرح؟

كيف يبني مشروعاً؟

وكيف يكتشف الخطأ؟

المعلم في المستقبل

لن يصبح المعلم بلا قيمة بسبب الذكاء الاصطناعي.

بل قد تتغير وظيفته.

يمكن للآلة أن تشرح بعض المفاهيم.

لكن المعلم يستطيع فهم الطالب، وتوجيهه، ومتابعة تقدمه، وبناء الانضباط، وتنمية التفكير، وخلق بيئة تعلم.

القيمة الإنسانية للمعلم لا تختفي بسهولة.

الجامعة وسوق العمل

من أكبر تحديات التعليم أن تبقى البرامج بعيدة عن الواقع المهني.

ينبغي تعزيز العلاقة بين:

الجامعة.

المقاولة.

مراكز التكوين.

البحث العلمي.

المؤسسات العمومية.

والاقتصاد.

الطالب الذي يتخرج وهو يعرف النظرية فقط قد يواجه صعوبة في الدخول إلى العمل.

أما الطالب الذي يجمع بين المعرفة والمشروع والتدريب والمهارة، فتزداد قدرته على الانتقال إلى سوق العمل.

التكوين المهني

التحول الرقمي لا يعني أن المهن التقنية ستختفي.

بل ستتغير.

عامل الصيانة يحتاج إلى فهم الأنظمة الذكية.

عامل المخزن يحتاج إلى أنظمة .WMS

مسؤول اللوجستيك يحتاج إلى ERPوتحليل البيانات.

العامل الصناعي قد يتعامل مع الأتمتة والروبوتات.

ولهذا فإن التكوين المهني يجب أن يتطور باستمرار.

المقاولة المغربية والتحول الرقمي

المقاولة التي لا تطور عملياتها يمكن أن تخسر أمام منافسين أكثر كفاءة.

لكن التحول الرقمي لا يعني شراء برامج غالية فقط.

يجب أولاً معرفة المشكلة.

هل هناك أخطاء في المخزون؟

هل المبيعات غير منظمة؟

هل بيانات العملاء مشتتة؟

هل الفواتير تتأخر؟

هل الإنتاج غير مخطط؟

ثم اختيار التكنولوجيا المناسبة.

الشركات الصغيرة

قد تعتقد بعض المقاولات الصغيرة أن الرقمنة مخصصة للشركات الكبيرة.

لكن بعض الأدوات يمكن أن تكون مفيدة حتى للمشاريع الصغيرة:

نظام محاسبة.

إدارة العملاء.

متجر إلكتروني.

جداول Excel منظمة.

أدوات تحليل.

أتمتة بسيطة.

وسائل دفع إلكترونية.

نسخ احتياطي للبيانات.

المهم أن يكون الاستثمار مناسباً لحجم المشروع.

الإدارة العمومية

يمكن للرقمنة أن تقلل:

الانتظار.

التنقل.

الوثائق المتكررة.

الأخطاء.

وضياع المعلومات.

لكن نجاح الرقمنة في الإدارة يحتاج إلى إعادة تصميم المساطر وتكوين الموظفين وضمان أمن البيانات.

إذا تمت رقمنة الإجراءات السيئة كما هي، فقد نحصل على نظام رقمي سريع لكنه يعيد إنتاج المشكلة نفسها.

المواطن الرقمي

المواطن في المستقبل سيحتاج إلى معرفة كيفية التعامل مع الخدمات الرقمية.

إنشاء حساب.

حماية كلمة المرور.

استخدام المصادقة متعددة العوامل عند توفرها.

تمييز المواقع الرسمية من المزيفة.

حماية الوثائق.

التحقق من الرسائل.

وعدم مشاركة المعلومات الحساسة بلا حاجة.

الأمن السيبراني

كلما زادت الرقمنة، زادت أهمية الأمن.

قد يستهدف المهاجمون:

الحسابات.

البريد الإلكتروني.

الشركات.

المؤسسات.

البيانات الشخصية.

الأنظمة المالية.

ولهذا فإن الأمن السيبراني ليس مسؤولية قسم تقني فقط.

إنه مسؤولية كل مستخدم.

كلمات المرور

من العادات الأساسية:

عدم استخدام كلمة مرور واحدة لجميع الحسابات.

عدم مشاركة كلمات المرور.

تجنب كلمات المرور السهلة.

استخدام مدير كلمات مرور موثوق عندما يكون مناسباً.

وتفعيل المصادقة متعددة العوامل.

الاحتيال الرقمي

يمكن أن تأتي رسالة تبدو رسمية وتطلب:

تأكيد الحساب.

إدخال معلومات البطاقة.

دفع مبلغ.

فتح رابط.

تنزيل ملف.

المستخدم الذي يتصرف بسرعة دون تحقق قد يقع في الاحتيال.

لذلك أصبحت مهارة التحقق الرقمي جزءاً من المواطنة الحديثة.

البيانات الشخصية

كل إنسان يترك أثراً رقمياً.

الصور.

المعلومات.

المواقع.

المراسلات.

الحسابات.

عمليات البحث.

المشتريات.

لذلك يجب التفكير قبل نشر المعلومات.

ليس كل شيء يجب أن يكون عاماً.

الذكاء الاصطناعي والخصوصية

من الخطأ إدخال معلومات حساسة في أي نظام ذكاء اصطناعي دون فهم طريقة التعامل معها.

خصوصاً:

البيانات الشخصية.

الوثائق الإدارية الحساسة.

المعلومات المالية.

بيانات الموظفين.

معلومات العملاء.

المعلومات السرية للمؤسسة.

يجب احترام سياسات المؤسسة والقوانين المعمول بها.

الأخلاق الرقمية

يمكن للتكنولوجيا أن تستخدم للخير أو الضرر.

يمكن استخدامها للتعليم.

لكن يمكن استخدامها أيضاً للتضليل.

يمكن أن تساعد في العمل.

لكن يمكن استخدامها في الاحتيال.

يمكن أن تحسن الخدمات.

لكن يمكن إساءة استخدام البيانات.

ولهذا فإن التقدم التقني يحتاج إلى أخلاق.

الذكاء الاصطناعي والمعلومات الكاذبة

أصبح من الممكن إنتاج نصوص وصور ومقاطع تبدو حقيقية بدرجة كبيرة.

وهذا يجعل التفكير النقدي أكثر أهمية.

لا ينبغي تصديق المحتوى فقط لأنه يبدو احترافياً.

يجب السؤال:

من المصدر؟

هل توجد أدلة؟

هل توجد مصادر مستقلة؟

هل التاريخ صحيح؟

هل السياق كامل؟

صناعة المحتوى

الرقمنة فتحت فرصاً جديدة أمام الشباب.

يمكن للشخص أن ينشئ:

قناة تعليمية.

محتوى مهني.

محتوى ثقافي.

بودكاست.

دورات.

خدمات رقمية.

لكن الشهرة ليست ضماناً للمال.

النجاح في المحتوى يحتاج إلى قيمة وجمهور واستمرارية ومهارات تسويق ونموذج اقتصادي واضح.

اقتصاد الانتباه

المنصات الرقمية تتنافس على وقت الإنسان.

كل دقيقة يقضيها المستخدم يمكن أن تكون ذات قيمة اقتصادية للمنصة.

لذلك يجب ألا يصبح الإنسان منتجاً مجانياً للمنصة.

يمكنه الاستفادة منها، لكن يجب أن يحدد هو الهدف.

العمل عن بعد

أصبح العمل عن بعد خياراً لبعض المهن.

لكنه ليس مناسباً لكل الوظائف.

المهن الصناعية واللوجستية والعديد من الخدمات الميدانية تحتاج إلى الحضور.

أما البرمجة والتصميم والتحليل وبعض الخدمات الإدارية، فقد تسمح بدرجات أكبر من العمل عن بعد.

وهذا يفتح فرصاً أمام بعض الشباب للوصول إلى أسواق خارج المغرب.

المنافسة العالمية

العامل المغربي لم يعد ينافس فقط شخصاً في مدينته.

في بعض الوظائف الرقمية، يمكن أن ينافس أشخاصاً من دول مختلفة.

وهذا يعني أن اللغة والمهارة والانضباط والقدرة على التواصل أصبحت عناصر مهمة.

لكن المنافسة العالمية تفتح أيضاً أسواقاً جديدة.

العمل الحر

يمكن للمهارات الرقمية أن تفتح باب العمل الحر.

مثل:

التصميم.

الترجمة.

تحليل البيانات.

البرمجة.

التسويق.

كتابة المحتوى.

المساعدة الافتراضية.

إدارة المتاجر الإلكترونية.

لكن العمل الحر ليس مالاً سهلاً.

إنه يحتاج إلى مهارة وتسويق وتفاوض وإدارة مالية وسمعة والتزام بالمواعيد.

الذكاء الاصطناعي والعمل الحر

يمكن أن يزيد الذكاء الاصطناعي سرعة بعض الأعمال.

لكن القيمة المستقبلية قد تنتقل من تنفيذ المهمة البسيطة إلى القدرة على فهم المشكلة وتقديم نتيجة مفيدة.

لذلك من الأفضل بناء تخصص حقيقي، ثم استخدام الذكاء الاصطناعي لتقويته.

نموذج مهم للشاب المغربي

يمكن بناء المسار على شكل:

لغة + تخصص + مهارة رقمية + ذكاء اصطناعي + مشروع عملي.

مثلاً:

فرنسية + لوجستيك + Excel + Power BI + AI.

أو:

إنجليزية + تسويق + تحليل بيانات + AI.

أو:

محاسبة + + Excel + ERPتحليل.

أو:

بيئة + + GISتحليل بيانات + AI.

القوة لا تأتي دائماً من مهارة واحدة، بل من اجتماع مهارات مترابطة.

الذكاء الاصطناعي والموارد البشرية

يمكن استخدام الأنظمة الرقمية في:

إدارة بيانات الموظفين.

التوظيف.

التكوين.

متابعة الأداء.

التخطيط.

لكن استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يحتاج إلى الحذر من التحيز.

إذا كانت البيانات التاريخية منحازة، فقد ينتج النظام قرارات منحازة.

لذلك يجب أن يبقى القرار البشري والرقابة ضروريين في القرارات الحساسة.

الذكاء الاصطناعي والتوظيف

قد تساعد الأدوات الرقمية في فرز السير الذاتية، لكن السيرة الذاتية ليست الإنسان.

قد توجد مهارة مهمة لا تظهر بسبب طريقة كتابة CV.

وقد يوجد مرشح جيد لا يستخدم الكلمات التي يبحث عنها النظام.

لذلك يجب تصميم التوظيف بطريقة تجمع بين التكنولوجيا والحكم البشري.

مستقبل الموظف

الموظف المستقبلي لن يكون مجرد منفذ للتعليمات.

سيحتاج إلى:

فهم البيانات.

استخدام الأدوات.

حل المشكلات.

التواصل.

التعلم.

التكيف.

ومراقبة جودة النتائج.

وسيصبح السؤال المهني:

"ما القيمة التي أضيفها؟"

أكثر أهمية من:

"ما المهمة التي أنفذها فقط؟"

مستقبل المدير

المدير أيضاً سيتغير.

سيحتاج إلى فهم التكنولوجيا دون أن يصبح بالضرورة مبرمجاً.

سيحتاج إلى فهم البيانات.

وتقييم النتائج.

وإدارة التغيير.

وحماية الموظفين من الفوضى الرقمية.

وتحديد ما يمكن أتمتته وما يحتاج إلى الإنسان.

ما الذي لا ينبغي أتمتته بسهولة؟

ليست كل القرارات مناسبة للأتمتة.

القرارات التي تتطلب:

الحكم الأخلاقي.

فهم الظروف الإنسانية.

المسؤولية القانونية.

التعامل مع الحالات الاستثنائية.

التفاوض المعقد.

العلاقات الإنسانية.

قد تحتاج إلى تدخل بشري واضح.

التكنولوجيا والعدالة

قد يستفيد أصحاب المهارات الرقمية أكثر من التحول التكنولوجي.

وهذا يمكن أن يزيد الفجوة بين من يمتلك المهارات ومن لا يمتلكها.

لذلك يجب أن يكون التعليم الرقمي واسعاً.

لا يكفي أن توجد التكنولوجيا.

يجب أن يستطيع الناس استخدامها.

المرأة والتحول الرقمي

يمكن للتكنولوجيا أن تفتح فرصاً جديدة أمام النساء، خصوصاً في المجالات التي تسمح بالعمل المرن أو عن بعد.

لكن الاستفادة الحقيقية تحتاج إلى:

التعليم.

الوصول إلى التكنولوجيا.

المهارات.

الأمان الرقمي.

بيئة عمل عادلة.

وفرص مهنية حقيقية.

المناطق القروية والتحول الرقمي

يمكن للرقمنة أن تساعد المناطق البعيدة على الوصول إلى التعليم والخدمات والأسواق.

لكن ذلك يتطلب بنية تحتية واتصالاً جيداً ومهارات رقمية.

لذلك فإن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية يمكن أن يصبح جزءاً من التنمية الترابية.

الاقتصاد الأخضر والرقمي

التحول الرقمي يمكن أن يساعد أيضاً في البيئة.

إدارة الطاقة.

النقل الذكي.

مراقبة المياه.

الزراعة الدقيقة.

إدارة النفايات.

رصد التلوث.

التنبؤ بالمخاطر.

وهكذا يمكن الجمع بين التكنولوجيا والتنمية المستدامة.

الذكاء الاصطناعي والماء والبيئة

في بلد يواجه تحديات بيئية ومائية، يمكن للبيانات والذكاء الاصطناعي أن يساعدا في:

تحليل الأمطار.

مراقبة الموارد المائية.

تحسين التخطيط.

اكتشاف بعض الأنماط.

تحسين إدارة الشبكات.

ودعم اتخاذ القرار.

لكن التقنية لا تعوض السياسات الجيدة والإدارة الرشيدة.

البحث العلمي

لا يمكن للمغرب أن يكون قوياً في الاقتصاد الرقمي إذا كان مجرد مستهلك للتكنولوجيا.

يحتاج إلى البحث العلمي.

وإلى جامعات مرتبطة بالمشكلات الواقعية.

وإلى دعم الابتكار.

وإلى ربط الباحثين بالمقاولات والمؤسسات.

وإلى تحويل بعض المعرفة العلمية إلى منتجات وخدمات.

الابتكار

الابتكار ليس دائماً اختراع شيء لم يوجد من قبل.

قد يكون:

طريقة أفضل للعمل.

تقليل تكلفة.

تحسين خدمة.

تقليل وقت.

تجنب خطأ.

منتج جديد.

نموذج عمل جديد.

أو استخدام تقنية موجودة في مشكلة محلية.

ولهذا يستطيع حتى الموظف أن يكون مبتكراً.

الثقافة التنظيمية الرقمية

قد تشتري المؤسسة أفضل نظام في العالم وتفشل.

لماذا؟

لأن الموظفين لا يستخدمونه.

أو لأن البيانات سيئة.

أو لأن الإجراءات غير واضحة.

أو لأن الإدارة لا تتابع.

أو لأن التكوين ضعيف.

التكنولوجيا تحتاج إلى ثقافة تنظيمية تدعم التغيير.

مقاومة التغيير

من الطبيعي أن يخاف الإنسان من التكنولوجيا.

قد يخشى فقدان وظيفته.

أو عدم فهم النظام.

أو زيادة المراقبة.

أو الوقوع في الخطأ.

لذلك لا يكفي أن تقول الإدارة:

"هذا النظام جديد، استخدموه."

يجب أن تشرح:

لماذا؟

ما الفائدة؟

ما الذي سيتغير؟

ما التدريب؟

ما المسؤوليات؟

وما الدعم المتاح؟

التعلم المستمر

في العصر الرقمي، الشهادة التي حصل عليها الإنسان قبل سنوات ليست نهاية التعلم.

قد يحتاج إلى تحديث مهاراته عدة مرات خلال حياته المهنية.

وهذا لا يعني أن يبدأ كل مرة من الصفر.

بل يبني فوق ما يعرفه.

خطة تعلم رقمية واقعية

يمكن للشخص الذي يبدأ من الصفر أن يتدرج:

أساسيات الحاسوب.

إدارة الملفات.

Word.

Excel.

البريد الإلكتروني.

الإنترنت والأمن الرقمي.

تحليل البيانات الأساسي.

Power BI.

استخدام الذكاء الاصطناعي.

ثم تخصصه المهني.

ثم مشروع عملي.

هذه الطريقة أفضل من القفز مباشرة بين عشرات الأدوات.

المشروع أهم من المعرفة النظرية

من يقول:

"أعرف Excel"

أقل إقناعاً من شخص يستطيع أن يقول:

"أنشأت نظاماً لمتابعة المخزون، يحسب الدخول والخروج والمخزون المتبقي والتنبيهات."

ومن يقول:

"أعرف الذكاء الاصطناعي"

أقل قوة من شخص يستطيع أن يوضح كيف استخدمه لتحسين عملية حقيقية.

المشروع يحول المعرفة إلى دليل.

بناء ملف مهني رقمي

يمكن للإنسان إنشاء ملف يحتوي على:

السيرة الذاتية.

الشهادات.

المشاريع.

نماذج الأعمال.

التدريبات.

المهارات.

اللغات.

النتائج التي حققها.

وهذا يصبح مهماً خصوصاً في المهن الرقمية.

مستقبل العمل في المغرب

من المتوقع أن تتداخل التكنولوجيا مع قطاعات كثيرة:

الصناعة.

اللوجستيك.

البنوك.

التجارة.

الإدارة.

الفلاحة.

السياحة.

الصحة.

التعليم.

الطاقة.

البيئة.

الاتصالات.

ولذلك فإن التحول الرقمي ليس قطاعاً واحداً.

إنه تحول اقتصادي شامل.

دور الدولة

الدولة مطالبة ببناء البيئة التي تسمح بالتحول:

بنية تحتية.

تعليم رقمي.

تكوين.

أمن سيبراني.

حماية البيانات.

دعم الابتكار.

خدمات رقمية.

تبسيط الإدارة.

تشجيع المقاولات.

وخلق فرص عادلة للوصول إلى التكنولوجيا.

دور المقاولة

المقاولة مسؤولة عن:

تكوين الموظفين.

حماية البيانات.

تحسين العمليات.

اختيار التكنولوجيا المناسبة.

عدم استخدام الذكاء الاصطناعي بطريقة غير مسؤولة.

وتحويل التكنولوجيا إلى إنتاجية حقيقية.

دور الفرد

أما الفرد فعليه ألا ينتظر أن تتغير المؤسسات وحدها.

يمكنه أن يبدأ من نفسه.

ساعة يومياً للتعلم قد تكون أقوى من انتظار دورة مثالية.

مشروع صغير قد يكون أفضل من جمع عشرات الشهادات.

تحسين اللغة قد يفتح باباً جديداً.

تعلم Excelقد يحسن الأداء.

تعلم تحليل البيانات قد يغير المسار المهني.

وتعلم استخدام الذكاء الاصطناعي قد يزيد الإنتاجية.

الخطر من مطاردة كل جديد

التكنولوجيا تتغير بسرعة.

كل أسبوع تظهر أداة جديدة.

إذا حاول الإنسان تعلم كل شيء، فسوف يتشتت.

الأفضل اختيار أدوات تخدم الهدف.

لا تتعلم الذكاء الاصطناعي لأن الجميع يتحدث عنه فقط.

تعلمه لأنه يمكن أن يخدم تخصصك.

التخصص أهم من الأدوات

الأداة تتغير.

لكن المشكلة المهنية تبقى.

قد تتغير برامج تحليل البيانات.

لكن الحاجة إلى فهم البيانات تبقى.

قد تتغير أدوات الذكاء الاصطناعي.

لكن الحاجة إلى حل المشكلات تبقى.

ولهذا ينبغي أن يبني الإنسان أساساً قوياً في مجاله ثم يستخدم الأدوات المتاحة.

الإنسان والآلة

المستقبل ليس بالضرورة:

إنسان ضد آلة.

بل:

إنسان يستخدم الآلة.

الآلة تستطيع الحساب بسرعة.

والإنسان يستطيع فهم السياق والمسؤولية والقيم.

الآلة تستطيع تحليل كميات ضخمة.

والإنسان يحدد السؤال والهدف.

الآلة تستطيع إنتاج اقتراح.

والإنسان يقرر هل الاقتراح مناسب أم لا.

الخطر من الاعتماد الكامل

إذا أصبح الإنسان يعتمد على الذكاء الاصطناعي في كل شيء، فقد يضعف بعض قدراته.

إذا لم يعد يكتب بنفسه.

ولا يحلل.

ولا يتحقق.

ولا يتذكر.

ولا يتعلم.

فقد يتحول من مستخدم للأداة إلى تابع لها.

الاستخدام الصحيح هو أن تجعل التكنولوجيا تزيد قدرتك، لا أن تلغي قدرتك.

قاعدة المستقبل

يمكن تلخيص العلاقة الصحيحة في قاعدة بسيطة:

تعلم بنفسك، استخدم التكنولوجيا، تحقق من النتائج، وتحمل مسؤولية القرار.

هذه القاعدة يمكن أن تصبح أساساً للعمل والتعليم والإدارة.

رؤية للمغربي في المستقبل

المغربي القادر على المنافسة في المستقبل ليس بالضرورة الشخص الذي يملك أغلى جهاز.

إنه الشخص الذي يمتلك:

تعليماً جيداً.

لغة أو أكثر.

تخصصاً واضحاً.

مهارات رقمية.

قدرة على التعلم.

تفكيراً نقدياً.

انضباطاً.

قدرة على التواصل.

ومهارة في استخدام التكنولوجيا لحل المشكلات.

خاتمة الفصل

الرقمنة والذكاء الاصطناعي ليسا مجرد موجة تقنية عابرة.

إنهما جزء من تحول عميق في الاقتصاد والمجتمع والعمل.

وسيكون تأثيرهما كبيراً على المغرب، ليس فقط في الشركات التقنية، بل في الإدارة والتعليم والصناعة واللوجستيك والصحة والفلاحة والبيئة والخدمات.

لكن التكنولوجيا وحدها لن تصنع التنمية.

يمكن أن تكون لدينا أجهزة متقدمة ومؤسسات رقمية، ومع ذلك تبقى المشكلات إذا لم تتغير المهارات والثقافة والإجراءات.

ولهذا فإن السؤال الحقيقي ليس:

هل سيأتي الذكاء الاصطناعي؟

لقد بدأ بالفعل.

السؤال الحقيقي هو:

هل سنستعد له؟

هل سيُعاد تكوين العامل؟

هل سيتعلم الطالب كيف يفكر لا كيف يحفظ فقط؟

هل سيستخدم الموظف البيانات لاتخاذ القرار؟

هل ستعيد الإدارة تصميم خدماتها؟

هل ستستثمر المقاولات في المهارات؟

هل سيحمي المواطن بياناته؟

هل ستتطور القوانين والأخلاق مع التكنولوجيا؟

وهل سيستطيع الإنسان أن يحافظ على إنسانيته في عالم تزداد فيه الآلات ذكاءً؟

المستقبل لن يكون لمن يعرف التكنولوجيا فقط.

سيكون لمن يعرف **كيف يستخدم التكنولوجيا لخدمة الإنسان**.

ومن هنا تظهر قاعدة جديدة للتنمية البشرية:

المعرفة تمنح الإنسان الفهم، والمهارة تمنحه القدرة، والتكنولوجيا تمنحه القوة، لكن الأخلاق والمسؤولية هما اللتان تحددان كيف يستخدم هذه القوة.

وبذلك يصبح التحول الرقمي فرصة حقيقية للمغرب إذا تم وضع الإنسان في مركزه، وربط التكنولوجيا بالتعليم والعمل والإنتاج والعدالة الاجتماعية وجودة الحياة.

فالهدف النهائي ليس أن يصبح المغرب أكثر رقمية فقط، وإنما أن يصبح **أكثر قدرة، وأكثر إنتاجية، وأكثر عدلاً، وأكثر ابتكاراً، وأكثر استعداداً للمستقبل.**

الفصل الثاني والعشرون: البيئة والماء وتغير المناخ والتنمية المستدامة في المغرب

مدخل: عندما تصبح البيئة قضية حياة

لم تعد البيئة موضوعاً يخص المتخصصين في علوم الطبيعة فقط، ولم يعد الحديث عن الماء والمناخ والتلوث والغابات والطاقة موضوعاً ثانوياً يمكن تأجيله إلى المستقبل.

البيئة أصبحت مرتبطة مباشرة بحياة الإنسان.

الماء مرتبط بالشرب والغذاء والصناعة والفلاحة والصحة.

المناخ مرتبط بالإنتاج والهجرة والأسعار والعمل.

الغابة مرتبطة بالتنوع البيولوجي والتربة والمياه.

الطاقة مرتبطة بالنقل والصناعة وتكلفة المعيشة.

والتلوث مرتبط بالصحة وجودة الحياة.

ولهذا فإن التنمية البشرية لا يمكن فصلها عن البيئة.

فالإنسان يحتاج إلى اقتصاد قوي، لكنه يحتاج أيضاً إلى هواء نظيف وماء متاح وغذاء آمن وبيئة مستقرة.

ومن هنا تظهر قاعدة أساسية:

لا يمكن بناء إنسان قوي داخل بيئة منهارة.

المغرب بين التنمية والموارد الطبيعية

يمتلك المغرب تنوعاً جغرافياً وبيئياً كبيراً.

السواحل والمحيط الأطلسي والبحر الأبيض المتوسط.

الجبال.

السهول.

الهضاب.

المناطق الصحراوية وشبه الصحراوية.

الأحواض المائية.

الغابات.

المناطق الرطبة.

والأراضي الفلاحية.

هذا التنوع يمثل ثروة، لكنه يمثل أيضاً مسؤولية.

كل منطقة لها مواردها وتحدياتها.

ولهذا فإن السياسة البيئية الناجحة يجب ألا تتعامل مع المغرب باعتباره منطقة واحدة متشابهة.

الماء: أساس التنمية

يمكن للإنسان أن يعيش فترة دون كثير من الأشياء، لكنه لا يستطيع الاستغناء عن الماء.

الماء يدخل في كل شيء تقريباً:

الشرب.

النظافة.

الفلاحة.

تربية المواشي.

الصناعة.

إنتاج الطاقة.

الخدمات.

السياحة.

والأنظمة البيئية.

لذلك فإن الأمن المائي هو جزء من الأمن الاقتصادي والاجتماعي.

لماذا يصبح الماء قضية استراتيجية؟

لأن الطلب على الماء يمكن أن يرتفع مع:

النمو السكاني.

التوسع الحضري.

تطور الصناعة.

توسع الفلاحة المسقية.

ارتفاع مستوى المعيشة.

وتغير المناخ.

وفي الوقت نفسه يمكن أن تتأثر الموارد المائية بتغير الأمطار وارتفاع درجات الحرارة والجفاف.

وهنا تظهر المشكلة الأساسية:

زيادة الحاجة إلى الماء في الوقت الذي تصبح فيه الموارد أكثر تعرضاً للتقلب.

الجفاف ليس مجرد سنة قليلة المطر

الجفاف ليس فقط انخفاض الأمطار خلال موسم واحد.

يمكن أن تكون له آثار متراكمة.

إذا انخفضت التساقطات عدة مواسم، يمكن أن تتأثر:

السدود.

المياه الجوفية.

التربة.

الفلاحة.

المراعي.

الغطاء النباتي.

والاقتصاد المحلي.

وقد يحتاج النظام إلى سنوات حتى يستعيد توازنه.

السدود

تلعب السدود دوراً مهماً في إدارة الموارد المائية.

فهي تساعد في:

تخزين المياه.

توفير مياه الشرب.

دعم الفلاحة.

الحماية من بعض الفيضانات.

وتنظيم الموارد.

لكن السد ليس حلاً منفرداً.

لأن بناء السدود لا يمنع الجفاف من الأصل.

السد يحتاج إلى موارد مائية تدخل إليه.

ولهذا يجب أن يكون التفكير قائماً على منظومة كاملة:

المياه السطحية.

المياه الجوفية.

الاستهلاك.

التساقطات.

إعادة استعمال المياه.

التحلية.

تقليل التسرب.

والحفاظ على الأحواض المائية.

التضامن المائي بين الأحواض

عندما تكون الموارد المائية موزعة بشكل غير متساوٍ مكانياً وزمنياً، يمكن أن تظهر الحاجة إلى نقل المياه بين المناطق والأحواض وفق التخطيط الوطني وحاجات السكان.

وهذا النوع من المشاريع يعبر عن مفهوم مهم:

التضامن المائي.

الفكرة ليست نقل الماء فقط، وإنما إعادة توزيع جزء من الموارد بطريقة تساعد على مواجهة الاختلالات المجالية والمائية.

لكن أي مشروع مائي كبير يجب أن يدرس بعناية من حيث:

المصدر.

الكمية.

الاستدامة.

تكلفة النقل.

الطاقة.

الأثر البيئي.

حاجات السكان.

وحماية النظام المائي الأصلي.

الماء والفلاحة

تستهلك الفلاحة كميات مهمة من المياه في المناطق المسقية.

ولهذا فإن تحسين الإنتاجية المائية يصبح ضرورياً.

السؤال ليس فقط:

كم هكتاراً نزرع؟

بل:

كم ماء نستخدم؟

وكم قيمة اقتصادية وغذائية ننتج مقابل كل وحدة من الماء؟

وهنا يصبح مفهوم:

إنتاجية الماء

مهماً في التخطيط الزراعي.

الري الفعال

يمكن تقليل الهدر من خلال:

الري بالتنقيط.

جدولة الري.

مراقبة رطوبة التربة.

اختيار المحاصيل المناسبة.

تحسين شبكات النقل.

تقليل التسرب.

واستخدام البيانات المناخية والزراعية.

لكن التكنولوجيا وحدها لا تكفي.

إذا زادت المساحات المزروعة أو تغيرت أنواع المحاصيل نحو محاصيل عالية الاستهلاك، فقد يتم استهلاك الوفر الناتج عن التكنولوجيا.

لذلك يجب الجمع بين الكفاءة وإدارة الطلب.

المياه الجوفية

المياه الجوفية تمثل مخزوناً مهماً في عدد من المناطق.

لكن المشكلة تظهر عندما تكون وتيرة الضخ أكبر من قدرة الموارد الطبيعية على التجدد.

عندها ينخفض مستوى المياه.

وقد تزداد تكلفة استخراجها.

وفي المناطق الساحلية قد تظهر مخاطر مرتبطة بتداخل مياه البحر في بعض الحالات.

لذلك فإن المياه الجوفية ليست مخزوناً لا نهائياً.

إعادة استعمال المياه

من أهم الخيارات المستقبلية زيادة استعمال المياه المعالجة في المجالات المناسبة.

يمكن أن تستخدم المياه المعالجة وفق المعايير والضوابط المناسبة في بعض الاستخدامات، مثل ري بعض المساحات أو الاستعمالات الصناعية.

الفكرة الأساسية هي الانتقال من:

"الماء يستعمل مرة ثم يختفي"

إلى:

"الماء مورد يمكن إدارته ضمن دورة أكثر كفاءة."

تحلية مياه البحر

تمثل تحلية مياه البحر خياراً مهماً للمناطق الساحلية التي تحتاج إلى مصادر إضافية.

لكن التحلية لها تكلفة.

وتحتاج إلى طاقة.

وتحتاج إلى إدارة الآثار المرتبطة بالمحلول الملحي والبيئة البحرية.

لذلك ينبغي النظر إليها كجزء من مزيج مائي، وليس كحل وحيد لكل مشاكل الماء.

الطاقة والماء

هناك علاقة قوية بين الماء والطاقة.

نقل الماء يحتاج إلى طاقة.

الضخ يحتاج إلى طاقة.

التحلية تحتاج إلى طاقة.

معالجة المياه تحتاج إلى طاقة.

وفي الاتجاه الآخر، بعض أشكال إنتاج الطاقة تحتاج إلى الماء.

وهذا يعني أن التخطيط المائي يجب أن يراعي التخطيط الطاقي.

الطاقة المتجددة

تمثل الطاقة الشمسية والرياح وغيرها من مصادر الطاقة المتجددة فرصة لتقليل الاعتماد على مصادر الطاقة الأحفورية في بعض الاستخدامات.

كما يمكن أن تساعد في خفض الانبعاثات وتحسين أمن الطاقة.

لكن مشاريع الطاقة نفسها تحتاج إلى تخطيط بيئي واجتماعي.

ليس المطلوب فقط إنتاج الطاقة، بل اختيار المواقع المناسبة وحماية الموارد الطبيعية وتحقيق القيمة المحلية.

تغير المناخ

تغير المناخ ليس مجرد ارتفاع في درجة الحرارة.

إنه يمكن أن يؤثر في:

أنماط الأمطار.

موجات الحرارة.

الجفاف.

الفيضانات.

المياه.

الزراعة.

السواحل.

الصحة.

والاقتصاد.

ولهذا فإن مواجهة تغير المناخ لها جانبان:

التخفيف من الانبعاثات.

و**التكيف** مع الآثار التي لا يمكن تجنبها بالكامل.

التكيف مع المناخ

التكيف يعني أن نستعد للواقع المتغير.

في الزراعة يعني ذلك مثلاً تحسين اختيار المحاصيل وأساليب الري.

في المدن يعني تحسين التخطيط والتعامل مع الحرارة والفيضانات.

في إدارة الماء يعني تنويع مصادر الإمداد وتقليل الهدر.

وفي الصحة يعني الاستعداد لمخاطر الحرارة وبعض الأمراض المرتبطة بالظروف المناخية.

الفيضانات

إذا ركزنا فقط على الجفاف فسوف ننسى الطرف الآخر.

قد تأتي فترات أمطار قوية تسبب:

فيضانات.

خسائر مادية.

أضراراً في الطرق.

انقطاع الخدمات.

خسائر في الزراعة.

ومخاطر على السكان.

لذلك فإن السياسة المائية يجب أن تجمع بين:

تخزين المياه.

والاستعداد للفيضانات.

الإنذار المبكر

التكنولوجيا يمكن أن تساعد في مراقبة:

الأمطار.

مستويات الأودية.

السدود.

التربة.

الحرارة.

والأخطار المحتملة.

كلما وصل الإنذار مبكراً، زادت إمكانية تقليل الخسائر.

وهنا تتقاطع البيئة مع الرقمنة والذكاء الاصطناعي.

الذكاء الاصطناعي والبيئة

يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في مجالات مثل:

التنبؤ بالطلب على الماء.

تحليل السلاسل المناخية.

رصد التغيرات.

تحسين شبكات التوزيع.

الكشف عن بعض الأنماط غير الطبيعية.

تحسين التخطيط الزراعي.

ودعم أنظمة الإنذار.

لكن النتائج ليست بديلاً عن الخبراء والقياسات الميدانية.

الجفاف والاقتصاد

عندما يشتد الجفاف، لا تتوقف المشكلة عند القطاع الزراعي.

يمكن أن تتأثر:

الوظائف.

الدخل.

أسعار بعض المنتجات.

النشاط التجاري.

النقل.

الهجرة الداخلية.

والاستقرار الاجتماعي لبعض المناطق.

لذلك فإن السياسة المناخية هي أيضاً سياسة اقتصادية واجتماعية.

الفلاح في قلب السياسة المائية

لا ينبغي النظر إلى الفلاح باعتباره مجرد مستهلك للماء.

هو أيضاً جزء من الحل.

يمكن مساعدته من خلال:

التكوين.

المعلومات المناخية.

تقنيات الري.

اختيار الزراعات.

التمويل المناسب.

التأمين.

والتوجيه التقني.

لكن يجب أيضاً أن تكون إدارة الموارد واضحة وعادلة.

البيئة والعدالة الاجتماعية

قد يتحمل الفقراء آثار المشكلات البيئية أكثر من غيرهم.

الشخص الذي يعيش في ظروف صعبة قد لا يستطيع تحمل ارتفاع أسعار الغذاء أو الطاقة أو الماء بنفس سهولة شخص ذي دخل مرتفع.

ولهذا فإن الانتقال نحو اقتصاد أكثر استدامة يجب أن يكون عادلاً.

المدن المغربية والبيئة

المدن تواجه تحديات:

النفايات.

ازدحام المرور.

تلوث الهواء.

استهلاك الطاقة.

الضغط على الماء.

التوسع العمراني.

المساحات الخضراء.

والحرارة.

ولهذا فإن المدينة المستقبلية يجب أن تكون مخططة حول الإنسان.

النقل

النقل له علاقة مباشرة بالبيئة والاقتصاد.

كلما تحسنت وسائل النقل العمومي وازدادت كفاءتها، يمكن أن ينخفض الاعتماد المفرط على السيارات الخاصة في بعض الحالات.

كما يمكن تطوير النقل الكهربائي تدريجياً حيث يكون مناسباً اقتصادياً وتقنياً.

النفايات

النفايات ليست مجرد شيء يجب التخلص منه.

يمكن النظر إليها كجزء من الاقتصاد الدائري.

بعض المواد يمكن:

إعادة استعمالها.

إعادة تدويرها.

استرجاعها.

تحويل بعض النفايات العضوية إلى موارد مناسبة.

وهذا يخلق فرصاً اقتصادية ووظائف جديدة.

الاقتصاد الدائري

الاقتصاد التقليدي يقوم غالباً على:

استخراج.

إنتاج.

استهلاك.

رمي.

أما الاقتصاد الدائري فيحاول إطالة عمر المنتجات والمواد.

إصلاح.

إعادة استعمال.

إعادة تدوير.

تصميم أفضل.

تقليل الهدر.

وهذا يمكن أن يقلل الضغط على الموارد.

الصناعة والبيئة

لا يمكن مطالبة الصناعة بالتنمية الاقتصادية دون الاهتمام بالبيئة.

لكن حماية البيئة لا تعني إغلاق الصناعة.

الحل هو تحسين الكفاءة.

تقليل استهلاك الطاقة.

معالجة المياه العادمة.

تقليل النفايات.

مراقبة الانبعاثات.

والاستثمار في التكنولوجيا النظيفة.

المقاولة الخضراء

يمكن أن تظهر فرص اقتصادية جديدة في:

الطاقة الشمسية.

كفاءة الطاقة.

معالجة المياه.

إعادة التدوير.

الفلاحة المستدامة.

النقل النظيف.

البناء المستدام.

الاستشارات البيئية.

البيانات الجغرافية.

ومراقبة البيئة.

وهنا تتحول المشكلة البيئية إلى فرصة اقتصادية.

الوظائف الخضراء

سوق العمل المستقبلي سيحتاج إلى مهارات بيئية وتقنية في الوقت نفسه.

قد يظهر الطلب على:

مهندس البيئة.

تقني معالجة المياه.

مختص الطاقة المتجددة.

مسؤول الاستدامة.

خبير تدبير النفايات.

تقني الطاقة.

محلل بيانات بيئية.

مختص GIS.

مسؤول السلامة والبيئة.

ومسؤول الجودة والبيئة.

التعليم البيئي

لا ينبغي أن يبدأ الوعي البيئي بعد دخول سوق العمل.

يجب أن يبدأ منذ الطفولة.

الطفل الذي يتعلم:

عدم تبذير الماء.

عدم رمي النفايات.

احترام الطبيعة.

استهلاك الطاقة بعقلانية.

يمكن أن يصبح مواطناً أكثر مسؤولية.

الأسرة والماء

يمكن للأسرة أن تساهم في الاقتصاد المائي من خلال سلوكيات بسيطة:

إصلاح التسربات.

عدم ترك الصنبور مفتوحاً بلا حاجة.

استخدام الماء بكفاءة.

مراقبة الاستهلاك.

تعليم الأطفال قيمة الماء.

قد تبدو هذه التصرفات صغيرة، لكنها تصبح كبيرة عندما يقوم بها ملايين الناس.

الفرد والبيئة

لا يستطيع الفرد وحده حل أزمة المناخ.

لكن هذا لا يعني أنه بلا دور.

يمكنه:

تقليل الهدر.

ترشيد الماء.

ترشيد الطاقة.

تقليل النفايات.

استخدام النقل المناسب.

المحافظة على البيئة.

والمشاركة في المبادرات المحلية.

لكن المسؤولية الفردية يجب أن ترافقها مسؤولية المؤسسات والسياسات.

الغابات

الغابات ليست مجرد أشجار.

إنها أنظمة بيئية تؤدي وظائف متعددة:

حماية التربة.

دعم التنوع البيولوجي.

المساهمة في تنظيم المياه.

توفير موارد.

والحفاظ على توازن بيئي.

لذلك فإن حماية الغابة استثمار طويل الأجل.

التنوع البيولوجي

الحيوانات والنباتات والكائنات الدقيقة جزء من النظام البيئي.

اختفاء نوع معين يمكن أن يؤثر في علاقات بيئية معقدة.

لذلك فإن التنمية لا ينبغي أن تقاس فقط بعدد المشاريع والأبنية.

يجب أن نسأل أيضاً:

ماذا حدث للطبيعة؟

السياحة والبيئة

يمكن للطبيعة أن تكون أساساً لسياحة مستدامة.

الجبال.

السواحل.

المناطق الصحراوية.

الغابات.

المناطق الرطبة.

لكن السياحة غير المنظمة يمكن أن تضر بالموارد التي تعتمد عليها.

ولهذا فإن السياحة المستدامة تعني الاستفادة من الطبيعة مع المحافظة عليها.

البيئة والصحة

الهواء الملوث يمكن أن يؤثر في الصحة.

الماء غير الآمن يمكن أن يسبب مخاطر صحية.

الحرارة الشديدة يمكن أن تكون خطرة على بعض الفئات.

النفايات غير المدارة يمكن أن تخلق مخاطر.

إذن حماية البيئة هي جزء من الوقاية الصحية.

جودة الحياة

يمكن أن يعيش شخص في مدينة حديثة، لكنه يعاني من:

ضوضاء.

ازدحام.

تلوث.

قلة مساحات خضراء.

ضغط.

ووقت طويل في التنقل.

لذلك لا يكفي قياس التنمية بعدد المباني أو الطرق.

يجب أن نقيس جودة الحياة.

التنمية المستدامة

التنمية المستدامة تعني أن نلبي حاجات الحاضر دون أن ندمر قدرة المستقبل على تلبية حاجاته.

وهذا المبدأ يغير طريقة التفكير.

عند اتخاذ قرار اقتصادي يجب السؤال:

ما الفائدة الآن؟

وما التكلفة بعد عشرين أو ثلاثين سنة؟

المشاريع الكبرى

المشاريع الكبرى في الماء والطاقة والنقل والصناعة يمكن أن تغير الاقتصاد.

لكن كل مشروع كبير يحتاج إلى دراسة:

اقتصادية.

اجتماعية.

بيئية.

تقنية.

ومالية.

المشروع الناجح ليس المشروع الأكبر فقط.

بل المشروع الذي يحقق قيمة حقيقية ومستدامة.

الحكامة البيئية

تحتاج البيئة إلى مؤسسات قوية.

وضوح المسؤوليات.

معلومات موثوقة.

مراقبة.

تقييم.

شفافية.

تطبيق القانون.

ومشاركة الأطراف المعنية.

إذا كانت المسؤوليات موزعة دون تنسيق، فقد تتكرر المشكلات.

البيانات البيئية

لا يمكن إدارة ما لا نقيسه.

نحتاج إلى بيانات حول:

الأمطار.

المياه.

جودة الهواء.

جودة المياه.

النفايات.

الغطاء النباتي.

التربة.

الطاقة.

الانبعاثات.

والتغيرات المناخية.

والبيانات يجب أن تكون قابلة للتحليل والمقارنة.

دور GIS

تكتسب نظم المعلومات الجغرافية أهمية كبيرة في إدارة البيئة.

يمكن استخدامها لربط البيانات بالمكان.

مثلاً يمكن تمثيل:

الموارد المائية.

الأراضي الزراعية.

مناطق الفيضانات.

الغابات.

مصادر التلوث.

الطرق.

المناطق الحساسة.

ومشاريع البنية التحتية.

وبذلك يصبح القرار أكثر ارتباطاً بالجغرافيا.

البيئة واللوجستيك

اللوجستيك أيضاً مرتبط بالاستدامة.

اختيار المسارات.

تقليل الرحلات الفارغة.

تحسين الحمولة.

الصيانة.

استهلاك الوقود.

إدارة المخزون.

تقليل التلف.

كلها يمكن أن تخفض التكلفة والأثر البيئي في الوقت نفسه.

وهنا تظهر علاقة مهمة:

الإنتاجية والاستدامة ليستا دائماً متعارضتين.

في كثير من الحالات، تقليل الهدر يعني تقليل التكلفة وتقليل الضرر البيئي معاً.

البيئة والمقاولة

المقاولة الذكية لا تنظر إلى البيئة فقط كالتزام قانوني.

يمكن أن تراها كفرصة لتحسين:

الكفاءة.

السمعة.

التكلفة.

الابتكار.

الوصول إلى بعض الأسواق.

وجذب الكفاءات.

المسؤولية الاجتماعية للمقاولات

المقاولة جزء من المجتمع.

لذلك يمكنها أن تساهم في:

التكوين.

البيئة.

المجتمع المحلي.

ترشيد الموارد.

السلامة.

وتوفير فرص العمل.

لكن المسؤولية الاجتماعية يجب ألا تتحول إلى حملة إعلامية فقط.

يجب أن تكون مرتبطة بالممارسات الفعلية.

الشباب والاقتصاد الأخضر

الشباب المغربي يستطيع أن يجد في التحول البيئي مجالاً واسعاً.

يمكن أن يتعلم:

البيئة.

البيانات.

GIS.

الطاقة.

الماء.

إدارة المشاريع.

الذكاء الاصطناعي.

والاستدامة.

ثم يجمع هذه المهارات في تخصص عملي.

مثال على مهارة مركبة

شخص يدرس البيئة فقط قد يعرف المفاهيم.

لكن شخصاً يجمع:

البيئة + + GIS + Excel + Power BI + AI + الفرنسية + الإنجليزية

قد يمتلك مجموعة مهارات يمكن توظيفها في مجالات متعددة.

وهذه هي قوة التخصص المركب.

التنمية المستدامة والفقر

لا يمكن مطالبة الإنسان الفقير بالتفكير البيئي فقط بينما يكافح من أجل احتياجاته الأساسية.

لذلك يجب أن تكون السياسات البيئية متصلة بالتنمية الاقتصادية.

نحتاج إلى حلول توفر:

الدخل.

العمل.

الخدمات.

والحماية البيئية.

الريف والتنمية المستدامة

المناطق القروية تحتاج إلى تنمية لا تؤدي إلى استنزاف مواردها.

يمكن دعم:

الفلاحة المستدامة.

السياحة القروية.

الصناعات المحلية.

الطاقات المتجددة.

تثمين المنتجات المحلية.

وتطوير الخدمات الرقمية.

الأمن الغذائي

الماء والمناخ والفلاحة مرتبطة بالأمن الغذائي.

كلما أصبحت الموارد أكثر تعرضاً للتقلب، يصبح التخطيط الزراعي أكثر أهمية.

وهنا يجب التفكير في:

الإنتاج.

التخزين.

التوزيع.

التسويق.

الاستيراد عند الحاجة.

والتقليل من الهدر الغذائي.

هدر الغذاء

قد يتم استهلاك الماء والطاقة والأرض لإنتاج غذاء ينتهي به الأمر إلى النفايات.

لذلك فإن تقليل الهدر الغذائي هو أيضاً سياسة مائية وبيئية واقتصادية.

الاستدامة في الحياة اليومية

الاستدامة ليست فقط مشروعاً حكومياً.

يمكن أن تصبح ثقافة يومية:

شراء ما نحتاجه.

عدم الإسراف.

إصلاح الأشياء عندما يكون ذلك مناسباً.

تقليل الهدر.

الحفاظ على الماء.

الحفاظ على الطاقة.

والتعامل المسؤول مع النفايات.

الاستدامة ليست العودة إلى الماضي

الاستدامة لا تعني رفض التطور.

بل تعني استخدام التطور بطريقة أكثر ذكاءً.

نحتاج إلى:

تكنولوجيا.

صناعة.

مدن.

طرق.

مساكن.

طاقة.

لكن نحتاج أيضاً إلى أن تكون هذه الأشياء أكثر كفاءة وأقل ضرراً.

رؤية المغرب حتى 2040

إذا أراد المغرب بناء اقتصاد قوي ومستدام خلال العقود القادمة، فإنه يحتاج إلى رؤية متكاملة تجمع:

الأمن المائي.

الأمن الغذائي.

الطاقة.

البيئة.

الصناعة.

الفلاحة.

المدن.

النقل.

التكنولوجيا.

التعليم.

والعدالة الاجتماعية.

لا يمكن معالجة كل قطاع بمعزل عن الآخر.

الإنسان هو نقطة الالتقاء

الماء يؤثر في الإنسان.

المناخ يؤثر في الإنسان.

الاقتصاد يؤثر في الإنسان.

العمل يؤثر في الإنسان.

البيئة تؤثر في الإنسان.

ولهذا تعود التنمية المستدامة في النهاية إلى السؤال نفسه:

كيف نبني حياة أفضل للإنسان دون تدمير الموارد التي يحتاج إليها المستقبل؟

خاتمة الفصل

المغرب لا يواجه اختياراً بين التنمية والبيئة.

الاختيار الحقيقي هو بين:

تنمية قصيرة النظر تستهلك الموارد دون حساب،

وتنمية ذكية تحاول الجمع بين الاقتصاد والبيئة والعدالة والاستدامة.

الماء ليس مجرد مادة.

إنه أساس الحياة والاقتصاد.

والبيئة ليست مساحة فارغة حول المدن.

إنها النظام الذي يجعل الحياة ممكنة.

وتغير المناخ ليس مشكلة المستقبل فقط.

إن آثاره يمكن أن تؤثر في الزراعة والماء والصحة والاقتصاد والمجتمع.

ولهذا فإن بناء المغرب المستدام يحتاج إلى إنسان جديد:

إنسان يعرف قيمة الماء.

ويفهم الاقتصاد.

ويحترم الطبيعة.

ويستخدم التكنولوجيا.

ويفكر في المستقبل.

ويعرف أن الموارد ليست ملكاً لجيل واحد.

كما يحتاج إلى مؤسسة جديدة:

تخطط.

تقيس.

تنسق.

تراقب.

تستعمل البيانات.

وتتعلم من الأخطاء.

ويحتاج إلى مقاولة جديدة:

تنتج.

وتبتكر.

وتحافظ على الموارد.

ويحتاج إلى مجتمع جديد:

لا يترك مسؤولية البيئة للدولة وحدها، ولا يحمل الفرد وحده مسؤولية مشكلات كبرى، بل يجعل الاستدامة مسؤولية مشتركة.

وفي النهاية، فإن التنمية المستدامة ليست شعاراً.

إنها طريقة في التفكير.

عندما نقرر بناء مشروع، نسأل عن أثره على الإنسان.

وعندما نستعمل الماء، نفكر في المستقبل.

وعندما ننتج، نحاول تقليل الهدر.

وعندما نستهلك، نعرف أن لكل استهلاك تكلفة.

وعندما نخطط للاقتصاد، نضع الموارد الطبيعية داخل الحساب.

وهنا تصبح التنمية البشرية والتنمية الاقتصادية والتنمية البيئية جزءاً من مشروع واحد.

بناء المغرب لا يعني فقط أن نترك للأجيالِ القادمة مدناً وطرقاً ومصانع، بل أن نترك لها أيضاً ماءً وبيئةً وموارِدَ وقدرةً على الحياة.

فالجيل الذي يستهلك كل شيء قد يحقق نمواً مؤقتاً، أما الجيل الذي يبني ويستثمر ويحافظ ويجدد الموارد، فإنه يبني مستقبلاً حقيقياً.

ومن هنا يمكن صياغة القاعدة الكبرى لهذا الفصل:

التنمية التي تدمر مواردها تدمر مستقبلها، أما التنمية التي تحمي الإنسان والموارد معاً فهي التنمية التي تستطيع الاستمرار.

الفصل الثالث والعشرون: الابتكار والبحث العلمي وريادة الأعمال في المغرب: من استهلاك المعرفة إلى صناعة القيمة

مدخل: لماذا تحتاج التنمية إلى عقل يبتكر؟

لا تستطيع أي دولة أن تبني مستقبلاً قوياً بالاعتماد على استهلاك ما ينتجه الآخرون فقط.

يمكن شراء الآلات.

ويمكن استيراد البرامج.

ويمكن شراء التكنولوجيا.

ويمكن استيراد المنتجات.

لكن القدرة الحقيقية على الاستمرار تحتاج إلى شيء أعمق:

القدرة على التفكير، والبحث، والابتكار، وتحويل المعرفة إلى قيمة.

وهنا يصبح الإنسان أهم مورد في الاقتصاد.

المغرب لا يحتاج فقط إلى مزيد من الخريجين، بل يحتاج إلى خريجين قادرين على حل المشكلات.

ولا يحتاج فقط إلى شركات كثيرة، بل يحتاج إلى شركات أكثر إنتاجية وابتكاراً.

ولا يحتاج فقط إلى البحث العلمي بوصفه نشاطاً أكاديمياً، بل يحتاج إلى ربط البحث بالمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الحقيقية.

ولهذا فإن الابتكار وريادة الأعمال والبحث العلمي ليست مجالات منفصلة.

إنها أجزاء من منظومة واحدة هدفها تحويل المعرفة إلى نتائج.

معنى الابتكار

الابتكار لا يعني بالضرورة اختراع شيء لم يوجد في العالم من قبل.

قد يكون الابتكار طريقة جديدة لحل مشكلة قديمة.

قد يكون تقليل تكلفة الإنتاج.

قد يكون تحسين جودة منتج.

قد يكون اختصار وقت الخدمة.

قد يكون تقليل استهلاك الماء.

قد يكون نظاماً أفضل لإدارة المخزون.

قد يكون تطبيقاً رقمياً.

وقد يكون طريقة أكثر كفاءة في تنظيم مؤسسة.

لهذا يمكن أن يبدأ الابتكار من مكان بسيط جداً.

موظف يلاحظ مشكلة متكررة ويقترح حلاً.

تقني يطور طريقة للصيانة.

فلاح يغير طريقة استعمال الماء.

طالب ينشئ مشروعاً لحل مشكلة محلية.

ومقاولة تعيد تصميم عملية الإنتاج.

كل هؤلاء يمكن أن يكونوا مبتكرين.

الفرق بين الفكرة والابتكار

الفكرة وحدها ليست ابتكاراً.

يمكن أن يقول الإنسان:

"لدي فكرة تطبيق."

لكن الفكرة لا تصبح قيمة إلا عندما تتحول إلى شيء قابل للاستخدام.

لذلك يمر الابتكار غالباً بمراحل:

فهم المشكلة.

تحديد الحاجة.

اقتراح الحل.

اختبار الحل.

اكتشاف الأخطاء.

تحسين الحل.

ثم تطبيقه على نطاق أوسع.

وهذا يعني أن الابتكار يحتاج إلى التنفيذ، وليس الخيال فقط.

المشكلة قبل الحل

من الأخطاء الشائعة أن يبدأ الشخص بالبحث عن التكنولوجيا قبل أن يفهم المشكلة.

يقول:

"أريد استعمال الذكاء الاصطناعي."

لكن السؤال الأهم هو:

لماذا؟

ما المشكلة التي سيحلها؟

هل توجد مشكلة حقيقية؟

هل الحل المقترح أفضل من الطريقة الحالية؟

كم سيكلف؟

وما النتائج المتوقعة؟

التكنولوجيا الناجحة تبدأ من المشكلة، وليس من الأداة.

البحث العلمي

البحث العلمي هو طريقة منظمة لفهم الواقع.

لا يقوم فقط على الرأي.

بل على:

السؤال.

الفرضية.

جمع البيانات.

التحليل.

اختبار النتائج.

والمناقشة.

ثم الوصول إلى استنتاجات يمكن الدفاع عنها.

وهذه العقلية مهمة خارج الجامعة أيضاً.

المؤسسة التي تجمع البيانات وتحللها قبل القرار تستخدم جزءاً من منطق البحث العلمي.

الجامعة والابتكار

يمكن للجامعة أن تكون أكثر من مكان للحصول على الشهادة.

يمكن أن تكون مركزاً:

للمعرفة.

والبحث.

والتجريب.

والابتكار.

والشراكة مع المقاولات.

لكن ذلك يتطلب أن يكون الطالب مشاركاً في إنتاج المعرفة، لا مجرد متلقٍ لها.

الطالب الباحث

الطالب القوي لا يسأل فقط:

"ما هي الإجابة؟"

بل يسأل:

"كيف نعرف أن هذه الإجابة صحيحة؟"

و:

"ما الدليل؟"

و:

"هل توجد تفسيرات أخرى؟"

و:

"كيف يمكن اختبارها؟"

هذه الأسئلة تبني العقل العلمي.

العلاقة بين الجامعة والمقاولة

من أكبر الفرص الممكنة ربط الجامعة بالاقتصاد.

المقاولة لديها مشكلات عملية.

والجامعة لديها باحثون وطلبة ومختبرات ومعرفة.

عندما يجتمع الطرفان يمكن أن تتحول المشكلة إلى مشروع بحث تطبيقي.

مثلاً:

مشكلة في استهلاك الطاقة.

مشكلة في جودة الإنتاج.

مشكلة في معالجة المياه.

مشكلة في اللوجستيك.

مشكلة في تحليل البيانات.

مشكلة في مراقبة التلوث.

هذه كلها يمكن أن تصبح موضوعات للبحث والابتكار.

من الرسالة الجامعية إلى المشروع

يمكن للطالب أن يتعلم النظر إلى بحثه بطريقة مختلفة.

بدلاً من أن يكون البحث وثيقة تنتهي بعد المناقشة، يمكن أن يسأل:

هل يمكن تحويل النتائج إلى أداة؟

هل يمكن إنشاء خدمة؟

هل يمكن إنشاء قاعدة بيانات؟

هل يمكن تطوير نموذج؟

هل يمكن أن يستفيد منه قطاع اقتصادي؟

هل يمكن تقديمه إلى مؤسسة؟

بهذه الطريقة يصبح البحث جزءاً من المسار المهني.

ريادة الأعمال

ريادة الأعمال ليست مجرد فتح محل أو إنشاء شركة.

هي القدرة على اكتشاف فرصة أو مشكلة وبناء حل يمكن أن يخلق قيمة.

لكن ريادة الأعمال تحمل المخاطر.

لا توجد ضمانات.

وقد يفشل المشروع.

وقد يخسر صاحبه المال والوقت.

ولهذا يجب أن تكون ريادة الأعمال مبنية على الدراسة لا على الحماس وحده.

الفرق بين المشروع والوظيفة

الوظيفة تعطي الإنسان دوراً داخل مؤسسة.

أما المشروع فيجعله مسؤولاً بدرجة أكبر عن خلق القيمة.

كلاهما مهم.

ليس صحيحاً أن صاحب المشروع ناجح دائماً والموظف فاشل.

هناك موظفون يبنون مؤسسات عظيمة من الداخل.

وهناك أصحاب مشاريع يفشلون بسبب سوء الإدارة.

المعيار الحقيقي هو:

القيمة.

الاستدامة.

الإنتاجية.

والقدرة على تحمل المسؤولية.

لماذا تفشل بعض المشاريع؟

قد يفشل المشروع بسبب:

عدم وجود طلب حقيقي.

ضعف الإدارة.

التكاليف المرتفعة.

التسعير الخاطئ.

ضعف التسويق.

قلة رأس المال العامل.

مشكلات الشركاء.

غياب المحاسبة.

عدم فهم الزبون.

التوسع المبكر.

أو سوء التكيف مع السوق.

ولهذا فإن الحماس وحده لا يكفي.

دراسة السوق

قبل إنشاء مشروع يجب فهم:

من هو العميل؟

ما حاجته؟

كم يستطيع أن يدفع؟

من المنافسون؟

ما البدائل؟

ما تكلفة تقديم الخدمة؟

كيف سيصل المنتج إلى العميل؟

وما الذي يجعل المشروع مختلفاً؟

هذه الأسئلة يمكن أن تمنع خسائر كبيرة.

القيمة قبل الربح

الربح مهم لاستمرار المشروع.

لكن الربح المستدام يأتي غالباً من تقديم قيمة حقيقية.

إذا كان المنتج سيئاً، فلن تنفذ الإعلانات المشروع إلى الأبد.

إذا كانت الخدمة ممتازة، يمكن أن تبني الثقة.

ولهذا يمكن اعتبار المعادلة:

قيمة للعميل + كفاءة في التكاليف + ثقة = أساس مشروع قابل للاستمرار.

المقاولة الصغيرة

المقاولات الصغيرة يمكن أن تكون مختبراً للابتكار.

لأن القرار فيها أسرع.

يمكن لصاحب المشروع أن يجرب.

يقيس.

يتعلم.

ثم يغير.

لكن ذلك يحتاج إلى الانضباط المالي.

المحاسبة الأساسية

رائد الأعمال الذي لا يفهم أمواله قد يخسر حتى لو كانت مبيعاته جيدة.

يجب أن يعرف:

رقم المعاملات.

التكاليف.

الهامش.

الربح.

التدفق النقدي.

الديون.

المخزون.

والالتزامات.

المال الموجود في الصندوق ليس دائماً ربحاً.

وهذه من أهم القواعد المالية للمشروع.

التدفق النقدي

قد تكون الشركة رابحة على الورق، لكنها تواجه مشكلة إذا لم يدخل المال في الوقت المناسب لدفع:

الأجور.

الموردين.

الكراء.

الضرائب.

النقل.

والالتزامات الأخرى.

لذلك فإن إدارة التدفق النقدي من أهم وظائف صاحب المشروع.

الابتكار في اللوجستيك

قطاع اللوجستيك يقدم أمثلة كثيرة على الابتكار.

يمكن تحسين:

تخطيط المسارات.

إدارة المخزون.

التخزين.

التحضير.

التعبئة.

الشحن.

الاستقبال.

التتبع.

وإدارة المعلومات.

وقد يؤدي تحسين صغير إلى توفير كبير عندما يتكرر يومياً.

المخزون كمجال للابتكار

يمكن للمؤسسة استخدام البيانات لمعرفة:

الأصناف السريعة الحركة.

الأصناف البطيئة.

المنتجات الراكدة.

نقاط إعادة الطلب.

معدل الدوران.

نسبة التلف.

ونسبة النقص.

ومن خلال هذه البيانات يمكن تحسين رأس المال العامل وتقليل الهدر.

الابتكار في البيئة

البيئة أيضاً مجال واسع للابتكار.

تقنيات معالجة المياه.

إعادة التدوير.

الطاقة المتجددة.

تحسين استهلاك الطاقة.

المراقبة البيئية.

الزراعة الذكية.

وأنظمة الإنذار.

وهذا يوضح أن المشكلات البيئية يمكن أن تتحول إلى فرص اقتصادية.

الابتكار في الفلاحة

يمكن استخدام التكنولوجيا في:

مراقبة الرطوبة.

التنبؤ بالاحتياجات.

إدارة الري.

تحليل التربة.

مراقبة المحاصيل.

وتقليل الهدر.

لكن التكنولوجيا يجب أن تكون مناسبة لقدرة الفلاح الاقتصادية والبيئة المحلية.

الذكاء الاصطناعي كمحرك للابتكار

الذكاء الاصطناعي يمكن أن يقلل تكلفة بعض التجارب الأولية.

يمكن أن يساعد في:

تحليل المعلومات.

توليد الأفكار.

كتابة النماذج الأولية.

تحليل البيانات.

التنبؤ.

محاكاة بعض السيناريوهات.

وتطوير البرمجيات.

لكن الابتكار الحقيقي لا يأتي من الذكاء الاصطناعي وحده.

الإنسان هو الذي يحدد المشكلة ويقرر ويختبر.

الإنسان المبتكر

الشخص المبتكر لا يحتاج إلى أن يكون عبقرياً.

يحتاج إلى عادة بسيطة:

ملاحظة المشكلات.

عندما يلاحظ مشكلة متكررة، لا يكتفي بالشكوى.

يسأل:

لماذا تحدث؟

هل يمكن منعها؟

ما سببها؟

ما تكلفة استمرارها؟

هل يوجد حل أبسط؟

هذا التفكير وحده يمكن أن يحول الموظف إلى عنصر تطوير داخل المؤسسة.

ثقافة الخطأ

إذا كان الموظف يخاف من الاعتراف بكل خطأ، فسوف تخفي المؤسسة المشكلات.

وإذا أخفت المشكلات، ستتكرر.

لذلك تحتاج المؤسسات إلى التفريق بين:

خطأ غير مقصود.

إهمال.

مخالفة متعمدة.

احتيال.

وتقصير متكرر رغم التنبيه.

ليس كل خطأ يستحق العقوبة نفسها.

التعلم من الأخطاء

بعد وقوع مشكلة يجب السؤال:

ماذا حدث؟

لماذا حدث؟

كيف اكتشفناه؟

لماذا لم نكتشفه مبكراً؟

كيف نمنع تكراره؟

ما الإجراء الذي يجب تغييره؟

هذه العقلية تحول الخطأ إلى معرفة مؤسسية.

الإدارة والابتكار

المدير الذي يريد الابتكار يحتاج إلى خلق بيئة يستطيع فيها الموظف اقتراح الأفكار.

لكن هذا لا يعني قبول كل فكرة.

بل يعني:

الاستماع.

التقييم.

التجربة.

القياس.

ثم التوسع في الحلول الناجحة.

الاجتماعات والابتكار

يمكن تحويل بعض الاجتماعات من مجرد عرض للمشكلات إلى جلسات لحلها.

بدلاً من:

"لدينا مشكلة في المخزون."

يصبح السؤال:

"ما سبب المشكلة؟"

ثم:

"ما البيانات؟"

ثم:

"ما الحلول؟"

ثم:

"من المسؤول؟"

ثم:

"متى نجرب؟"

ثم:

"كيف سنقيس النتيجة؟"

هكذا يتحول الاجتماع إلى أداة إنتاج.

الابتكار يحتاج إلى بيانات

من الصعب معرفة هل تحسن الحل أم لا دون قياس.

يمكن استخدام مؤشرات مثل:

الوقت.

التكلفة.

الجودة.

الإنتاجية.

عدد الأخطاء.

رضا العميل.

استهلاك الطاقة.

استهلاك الماء.

نسبة التلف.

ومعدل التأخير.

مؤشر بلا قرار لا يكفي

قد تجمع المؤسسة مئات المؤشرات.

لكن إذا لم تغير شيئاً، تصبح التقارير مجرد عبء.

المؤشر الجيد يجب أن يساعد في الإجابة عن سؤال:

ماذا سنفعل بناءً على هذه المعلومة؟

حماية الابتكار

الأفكار قد تحتاج إلى حماية قانونية أو تنظيمية حسب طبيعتها.

يمكن أن تكون هناك:

براءات اختراع.

علامات تجارية.

حقوق مؤلف.

أسرار تجارية.

وحقوق مرتبطة بالبرمجيات والمحتوى.

لذلك يجب على المبتكر أن يفكر أيضاً في حماية القيمة التي أنشأها.

أخلاقيات الابتكار

ليس كل شيء يمكن فعله يجب فعله.

يمكن أن يحقق مشروع ما ربحاً لكنه يضر:

البيئة.

الخصوصية.

السلامة.

المستهلك.

أو المجتمع.

لهذا فإن الابتكار المسؤول يجب أن يسأل عن النتائج، وليس عن الإمكانية التقنية فقط.

الشباب والابتكار

يمتلك الشباب ميزة مهمة:

القدرة على التعلم والتجربة.

لكن أكبر مشكلة قد تكون التشتت.

اليوم يتعلم البرمجة.

غداً التسويق.

بعده التداول.

ثم صناعة المحتوى.

ثم التجارة الإلكترونية.

ثم الذكاء الاصطناعي.

ثم يترك كل شيء.

الابتكار يحتاج إلى تركيز.

قاعدة المهارات المركبة

من المفيد للشاب أن يجمع بين تخصصه ومهارات داعمة.

مثلاً:

المهندس + إدارة المشاريع + AI.

المحاسب + + Excelتحليل البيانات.

اللوجستي + Excel + ERP + Power BI.

مختص البيئة + + GISتحليل البيانات.

المسوق + البيانات + AI.

وهكذا تصبح القيمة أكبر.

الابتكار في الإدارة العمومية

الابتكار لا يخص القطاع الخاص.

الإدارة العمومية تستطيع الابتكار في:

تقديم الخدمات.

تبادل المعلومات.

تقليل الوثائق.

تبسيط الإجراءات.

إدارة الشكايات.

تحليل البيانات.

وتحسين تجربة المواطن.

المواطن لا يهتم غالباً باسم النظام التقني.

يهتم بأن يحصل على الخدمة بطريقة واضحة وسريعة وعادلة.

الابتكار والمصلحة العامة

في الإدارة العمومية، يجب أن يكون الابتكار مرتبطاً بالمصلحة العامة.

ليس الهدف تحقيق الربح فقط.

بل:

تحسين الخدمة.

تقليل التكلفة.

زيادة الشفافية.

تسهيل الوصول.

وحماية حقوق المواطنين.

البحث العلمي والمشكلات المغربية

يمكن أن تكون هناك مجالات بحثية مرتبطة مباشرة بالحاجات الوطنية:

الماء.

الجفاف.

الزراعة.

الطاقة.

المدن.

النقل.

الصناعة.

البيئة.

الصحة.

التعليم.

الاقتصاد الرقمي.

والإدارة.

وهذا يعطي للبحث العلمي معنى عملياً أكبر.

من الباحث إلى رائد الأعمال

ليس كل باحث مطالباً بإنشاء شركة.

لكن عندما تكون لديه نتيجة قابلة للتطبيق، يمكن أن توجد طرق لتحويلها إلى منتج أو خدمة.

وهنا تظهر أهمية:

حاضنات الأعمال.

مراكز الابتكار.

التمويل.

الإرشاد.

والشراكات.

التمويل

الفكرة الجيدة قد تحتاج إلى تمويل.

لكن التمويل ليس هدفاً في ذاته.

إذا أخذ المشروع مالاً قبل إثبات الحاجة، فقد تتحول الأموال إلى خسائر أكبر.

الأفضل أن يكون التمويل مرتبطاً بمراحل واضحة.

تجربة.

اختبار.

تحقق.

ثم توسع.

رائد الأعمال والانضباط

صاحب المشروع يحتاج إلى انضباط أكبر من الموظف في بعض الحالات.

لأنه مسؤول عن:

الزبون.

المورد.

الموظف.

المال.

الجودة.

والاستمرارية.

ولهذا فإن الحرية في ريادة الأعمال تأتي مع مسؤولية كبيرة.

الفشل

الفشل في مشروع لا يعني أن الإنسان فاشل.

قد يعني أن:

الفكرة غير مناسبة.

السوق غير جاهز.

التكاليف مرتفعة.

التنفيذ ضعيف.

أو أن النموذج الاقتصادي غير صحيح.

المهم هو استخراج المعرفة.

الفرق بين الفشل والتكرار الأعمى

الفشل مرة يمكن أن يكون تجربة.

أما تكرار الخطأ نفسه دون تحليل، فهو مشكلة في التعلم.

لذلك بعد كل مشروع يجب أن يسأل الإنسان:

ما الذي نجح؟

ما الذي فشل؟

ماذا تعلمت؟

ماذا سأغير؟

الابتكار الشخصي

يمكن للإنسان أن يبتكر في حياته أيضاً.

طريقة أفضل لإدارة وقته.

نظام أفضل للتعلم.

طريقة أفضل لإدارة أمواله.

طريقة أفضل للبحث عن وظيفة.

نظام أفضل لتنظيم ملفاته.

هذه كلها أشكال من الابتكار الشخصي.

البحث عن الوظيفة كعملية ابتكار

بدلاً من إرسال السيرة الذاتية عشوائياً إلى مئات الشركات، يمكن بناء نظام.

تحديد الوظيفة المستهدفة.

تحليل متطلبات السوق.

تطوير المهارات الناقصة.

تعديل السيرة الذاتية.

بناء مشاريع.

التواصل المهني.

التدرب على المقابلات.

ثم قياس النتائج.

إذا لم تنجح الطريقة، يتم تعديلها.

هذه عقلية تجريبية.

بناء مشروع أثناء البحث عن العمل

يمكن للشخص العاطل أن يستخدم فترة البحث لبناء مشروع صغير.

ليس بالضرورة مشروعاً تجارياً كبيراً.

يمكن أن يكون:

ملف Excelمتطوراً.

تحليل بيانات.

دراسة سوق.

مشروع GIS.

موقعاً بسيطاً.

محتوى تعليمياً.

نموذجاً لإدارة المخزون.

أو بحثاً تطبيقياً.

ثم يضع النتيجة في ملفه المهني.

الاقتصاد القائم على المعرفة

كلما ارتفعت قيمة المعرفة في الاقتصاد، أصبحت الدول التي تستثمر في الإنسان أكثر قدرة على المنافسة.

ولهذا فإن الاستثمار في:

التعليم.

البحث العلمي.

التكوين.

المهارات.

والابتكار

ليس إنفاقاً استهلاكياً فقط.

إنه استثمار في رأس المال البشري.

المغرب والاقتصاد العالمي

المغرب جزء من اقتصاد عالمي شديد المنافسة.

المقاولة المغربية لا تنافس فقط بالسعر.

بل يمكن أن تنافس من خلال:

الجودة.

السرعة.

الموثوقية.

المهارات.

الابتكار.

القرب من الأسواق.

والقدرة على احترام المعايير.

الصناعة والابتكار

الصناعة الحديثة تعتمد بدرجة متزايدة على:

الأتمتة.

البيانات.

الجودة.

الصيانة التنبؤية.

الروبوتات.

الأنظمة الرقمية.

والكفاءة الطاقية.

وهذا يجعل العامل الصناعي المستقبلي مختلفاً عن العامل التقليدي.

الإنسان التقني

العامل المستقبلي ليس بالضرورة مهندساً.

لكن من المفيد أن يفهم:

الآلة.

البيانات.

السلامة.

الجودة.

الأنظمة.

والإجراءات.

وبذلك يستطيع التعاون مع التكنولوجيا بدلاً من مقاومتها.

دور اللغة في الابتكار

اللغة تفتح الوصول إلى المعرفة.

الإنجليزية مهمة في جزء كبير من الأبحاث والتكنولوجيا العالمية.

والفرنسية مهمة في قطاعات ومؤسسات وسياقات مهنية متعددة في المغرب.

والعربية ضرورية في مجالات واسعة من الحياة والتعليم والإدارة والمجتمع.

كل لغة إضافية يمكن أن تكون نافذة جديدة.

القراءة

المبتكر يحتاج إلى القراءة.

لكن ليس بهدف جمع المعلومات فقط.

بل بهدف اكتشاف:

مشكلات.

أفكار.

تجارب.

أخطاء.

وحلول.

القراءة تجعل الإنسان يرى المشكلة من زوايا مختلفة.

التفكير النقدي

الابتكار يحتاج إلى القدرة على رفض الفكرة عندما تكون سيئة.

ليس كل جديد جيداً.

وليس كل مشهور ناجحاً.

وليس كل ما ينتشر على وسائل التواصل الاجتماعي حقيقة.

المبتكر الحقيقي يسأل عن الدليل.

التكنولوجيا دون تفكير

يمكن للتكنولوجيا أن تضخم الخطأ كما تضخم النجاح.

إذا كانت المؤسسة لديها عملية سيئة، وأتمتتها دون إصلاحها، فقد تنتج أخطاء بسرعة أكبر.

لذلك:

الأتمتة لا تصلح العملية السيئة تلقائياً.

يجب أولاً فهم العملية وتحسينها.

الابتكار والإنتاجية

الإنتاجية تعني الحصول على نتائج أكبر أو أفضل باستخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة.

يمكن للابتكار أن يرفع الإنتاجية من خلال:

تقليل الوقت.

تقليل الأخطاء.

تقليل الهدر.

تحسين الجودة.

رفع سرعة الإنتاج.

وتحسين استخدام الموارد.

الإنتاجية ليست الضغط على الموظف

من الخطأ أن تحاول الإدارة رفع الإنتاجية فقط بزيادة ضغط العمل.

الإنتاجية الحقيقية قد تأتي من:

أداة أفضل.

تدريب أفضل.

عملية أفضل.

معلومات أفضل.

تخطيط أفضل.

وتوزيع أفضل للمهام.

مستقبل ريادة الأعمال في المغرب

ستزداد فرص المشاريع المرتبطة بالمشكلات الحقيقية.

الماء.

الطاقة.

اللوجستيك.

الخدمات الرقمية.

التعليم.

السياحة.

الصحة.

الفلاحة.

البيئة.

الصناعة.

والخدمات المتخصصة.

المشكلة المحلية يمكن أن تصبح فرصة إذا تم فهمها جيداً.

من المستهلك إلى المنتج

أحد أهم التحولات التي يحتاجها الإنسان المغربي هو الانتقال من:

استهلاك المحتوى

إلى

إنتاج المعرفة.

ومن:

استخدام التطبيقات

إلى

فهم كيف تعمل.

ومن:

البحث عن وظيفة فقط

إلى

بناء قيمة يمكن أن يطلبها السوق.

ومن:

انتظار الحل

إلى

المشاركة في صناعة الحل.

هذا لا يعني أن الجميع يجب أن يصبحوا رواد أعمال.

بل يعني أن الجميع يمكن أن يصبحوا أكثر إنتاجية وابتكاراً.

رؤية استراتيجية

إذا أراد المغرب بناء اقتصاد أكثر قوة خلال السنوات والعقود المقبلة، فإن الاستثمار في الإنسان يجب أن يتجاوز فكرة الحصول على الشهادة.

يجب بناء منظومة متكاملة:

تعليم قوي.

تكوين مهني متطور.

جامعة مرتبطة بالاقتصاد.

بحث علمي تطبيقي.

تمويل مناسب.

مقاولات مبتكرة.

إدارة رقمية.

بنية تحتية.

وإطار يحمي الابتكار ويشجع الاستثمار المسؤول.

الإنسان هو رأس المال الحقيقي

يمكن للدولة أن تمتلك الموارد الطبيعية.

ويمكن أن تمتلك الشركات رأس المال.

ويمكن أن تمتلك المؤسسات التكنولوجيا.

لكن إذا لم يوجد الإنسان القادر على تشغيل كل ذلك بكفاءة، فلن تتحول الموارد إلى تنمية مستدامة.

ولهذا فإن أعظم استثمار يمكن أن تقوم به دولة هو الاستثمار في قدرة الإنسان على:

التعلم.

والتفكير.

والعمل.

والابتكار.

والتعاون.

والتحمل.

والتطوير.

خاتمة الفصل

الابتكار ليس رفاهية.

والبحث العلمي ليس نشاطاً معزولاً عن الاقتصاد.

وريادة الأعمال ليست طريقاً مضموناً للثراء.

إنها جميعاً أدوات لبناء قدرة المجتمع على حل مشكلاته وصناعة مستقبله.

المغرب الذي يريد اقتصاداً أكثر تنافسية يحتاج إلى إنسان يستطيع أن يرى المشكلة قبل أن يرى الحل، ويستطيع أن يجرب دون خوف، ويقيس النتائج، ويعترف بالخطأ، ويتعلم منه، ثم يعيد المحاولة بطريقة أفضل.

ويحتاج إلى جامعة لا تكتفي بتخريج الطالب، بل تساعده على التفكير.

ويحتاج إلى مقاولة لا ترى الموظف مجرد تكلفة، بل ترى فيه مصدراً للمعرفة والابتكار.

ويحتاج إلى إدارة لا تعتبر التغيير خطراً دائماً، بل تبحث عن طرق أفضل لخدمة المواطن.

ويحتاج إلى شاب لا ينتظر دائماً أن تأتيه الفرصة، بل يتعلم كيف يصنع جزءاً منها.

لكن صناعة الفرص لا تعني تجاهل الواقع.

ليس كل شخص يستطيع أن يبدأ شركة.

وليس كل مشروع سينجح.

وليس كل فكرة تستحق التمويل.

ولهذا فإن الحكمة هي الجمع بين الطموح والواقعية.

أن نحلم، ولكن نحسب.

أن نبتكر، ولكن نختبر.

أن نستثمر، ولكن ندير المخاطر.

أن نستخدم التكنولوجيا، ولكن نفهم حدودها.

وأن نبحث عن الربح، ولكن لا ننسى الإنسان والمجتمع والبيئة.

في النهاية، يمكن اختصار فلسفة هذا الفصل في قاعدة واحدة:

الدول لا تصبح قوية لأنها تملك التكنولوجيا فقط، بل لأنها تملك بشراً قادرين على فهم التكنولوجيا، وإنتاج المعرفة، وتحويل المشكلات إلى حلول، والحلول إلى قيمة، والقيمة إلى تنمية.

ومن هنا ينتقل الإنسان المغربي من موقع المستهلك إلى موقع المشارك في صناعة المستقبل.

فالمستقبل لا ينتظر من يملك أكبر عدد من الشهادات، ولا من يملك أحدث هاتف، ولا من يتحدث أكثر عن النجاح.

المستقبل يميل إلى من يستطيع أن يقدم قيمة حقيقية.

فكرة تتحول إلى مشروع، ومشروع يتحول إلى خدمة، وخدمة تتحول إلى إنتاج، والإنتاج يتحول إلى فرص عمل، وفرص العمل تتحول إلى دخل وكرامة، وكل ذلك يتحول في النهاية إلى تنمية بشرية واقتصادية حقيقية.

الفصل الرابع والعشرون: الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية والتنمية البشرية في المغرب

الإنسان هو البداية

عندما نتحدث عن التنمية، غالباً ما نتحدث عن الاقتصاد، والاستثمار، والبنية التحتية، والتكنولوجيا، والمشاريع الكبرى، والمصانع، والطرق، والموانئ، والمياه والطاقة. وكل هذه العناصر ضرورية، لكنها لا تعمل وحدها.

وراء كل مؤسسة يوجد إنسان.

وراء كل مشروع يوجد إنسان.

وراء كل قرار يوجد إنسان.

وراء كل آلة يوجد إنسان يصممها أو يشغلها أو يصونها.

وراء كل نظام معلومات يوجد إنسان يبنيه أو يستعمله أو يراقب نتائجه.

وراء كل إدارة يوجد موظف.

وراء كل مقاولة يوجد عامل وتقني ومهندس ومسير ومدير.

ولهذا فإن الحديث عن التنمية في جوهره حديث عن الإنسان.

فالإنسان ليس مجرد مستفيد من التنمية، بل هو أيضاً منتج لها وصانع لقراراتها وحامل لمعرفتها ومسؤول عن استمرارها.

ومن هنا تظهر أهمية ثلاثة مفاهيم مترابطة، لكنها ليست متطابقة: **الموارد البشرية، وتطوير الموارد البشرية، والتنمية البشرية**.

الموارد البشرية تعني الإنسان داخل المؤسسة باعتباره صاحب معرفة ومهارة وخبرة وقدرة على الإنجاز.

وتطوير الموارد البشرية يعني العملية المستمرة التي تهدف إلى رفع قدرات هؤلاء الأشخاص وتطوير كفاءاتهم ومساراتهم وأدائهم.

أما التنمية البشرية فهي الإطار الأوسع الذي يهتم بتوسيع قدرات الإنسان وفرصه وجودة حياته وتمكينه من التعلم والعمل والمشاركة والعيش بكرامة.

وبذلك يمكن القول إن العلاقة بين المفاهيم الثلاثة هي علاقة تكامل:

التنمية البشرية تبني الإنسان، والموارد البشرية توظف قدراته، وتطوير الموارد البشرية يزيد من هذه القدرات ويحولها إلى كفاءة وأداء وقيمة.

وهذه العلاقة مهمة جداً بالنسبة للمغرب، لأن بناء اقتصاد قوي وإدارة فعالة ومجتمع متوازن لا يمكن أن يعتمد على الموارد المادية وحدها.

معنى الموارد البشرية

الموارد البشرية ليست مجرد عدد الموظفين الموجودين في المؤسسة.

إذا كانت مؤسسة تضم ألف موظف، فهذا لا يعني بالضرورة أنها تملك ألف وحدة متساوية من القدرة الإنتاجية.

كل إنسان يمتلك مجموعة مختلفة من:

المعارف.

المهارات.

الخبرات.

القدرات.

الطموحات.

السلوكيات.

القدرة على التعلم.

والقدرة على حل المشكلات.

ولهذا فإن القيمة الحقيقية للموارد البشرية لا تقاس بالعدد فقط.

قد تكون مؤسسة صغيرة تضم خمسين موظفاً أكثر إنتاجية وابتكاراً من مؤسسة تضم مئات الموظفين إذا كانت تملك نظاماً جيداً لاختيار الأشخاص وتطويرهم وإدارة أدائهم.

المسألة إذن ليست:

كم لدينا من موظف؟

بل:

ماذا يستطيع هؤلاء الموظفون أن يفعلوا؟

وما الذي يمكن أن يصبحوا قادرين على فعله مستقبلاً؟

من إدارة الموظفين إلى إدارة الكفاءات

كانت النظرة التقليدية إلى الموارد البشرية تركز بدرجة كبيرة على الملفات الإدارية.

الحضور.

الغياب.

الأجور.

العطل.

الترقية.

الوثائق.

والإجراءات.

هذه الأمور ضرورية، لكنها لا تكفي.

المؤسسة الحديثة تحتاج إلى الانتقال من السؤال:

"من هو الموظف؟"

إلى:

"ما الوظيفة التي يؤديها؟"

ثم:

"ما الكفاءات التي تحتاج إليها هذه الوظيفة؟"

ثم:

"هل يمتلك الموظف هذه الكفاءات؟"

ثم:

"كيف يمكن تطوير الفجوة الموجودة؟"

وهذا هو جوهر الانتقال نحو التدبير بالكفاءات.

وفي المغرب، أصبح اعتماد مقاربة الوظائف والكفاءات والتدبير التوقعي جزءاً من توجهات تحديث تدبير الموارد البشرية في الإدارة العمومية، بهدف تحقيق الملاءمة بين الوظائف ومؤهلات الموظفين واستباق الحاجيات المستقبلية.

الإنسان كرصيد استراتيجي

يمكن للمؤسسة أن تخسر المال وتستعيده.

يمكن أن تتعطل آلة ويتم إصلاحها.

يمكن شراء حاسوب جديد.

يمكن تغيير برنامج معلوماتي.

لكن فقدان الخبرة والمعرفة البشرية قد يكون أكثر تعقيداً.

موظف قضى سنوات في مؤسسة قد يعرف تفاصيل لا توجد في أي وثيقة.

يعرف الأخطاء المتكررة.

يعرف طريقة معالجة الحالات الصعبة.

يعرف العملاء.

يعرف الموردين.

يعرف الأنظمة.

ويعرف تاريخ المشكلات والحلول.

إذا غادر دون نقل هذه المعرفة، تخسر المؤسسة جزءاً من ذاكرتها.

ولهذا فإن الموارد البشرية تمثل نوعاً من الذاكرة المؤسسية.

الكفاءة

الكفاءة ليست مجرد شهادة.

قد يكون الشخص حاصلاً على شهادة جامعية، لكنه لا يستطيع تطبيق المعرفة.

وقد يكون شخص آخر أقل في المستوى الأكاديمي لكنه يمتلك خبرة تطبيقية قوية.

ولهذا يمكن النظر إلى الكفاءة باعتبارها تكاملاً بين:

المعرفة + المهارة + الخبرة + السلوك + القدرة على التطبيق.

فالمهندس الذي يعرف النظرية لكنه لا يستطيع حل مشكلة ميدانية يحتاج إلى تطوير.

والموظف الذي يعرف الإجراء لكنه لا يحسن التواصل يحتاج إلى تطوير.

والعامل الذي يعرف تشغيل آلة لكنه لا يعرف قواعد السلامة يحتاج إلى تطوير.

إذن الكفاءة ليست أن تعرف فقط.

بل أن تعرف وتستطيع أن تطبق وتتصرف بطريقة مناسبة.

الشهادة والكفاءة

الشهادة مهمة.

لكنها ليست نهاية الطريق.

الشهادة تقول إن الإنسان درس مجالاً معيناً.

أما الكفاءة فتجيب عن سؤال:

ماذا يستطيع أن يفعل؟

ولهذا يجب ألا يصبح الحصول على الشهادة هو الهدف النهائي.

الهدف هو تحويل التعليم إلى قدرة.

وتحويل القدرة إلى خبرة.

وتحويل الخبرة إلى قيمة.

تخطيط الموارد البشرية

لا ينبغي للمؤسسة أن تنتظر حتى يظهر الخصاص ثم تبدأ في البحث عن موظفين.

التخطيط الجيد يسأل مسبقاً:

كم عدد الموظفين الذين نحتاج إليهم؟

ما التخصصات المطلوبة؟

ما الوظائف الحرجة؟

من سيتقاعد؟

من يمكن أن يغادر؟

ما المهارات التي ستصبح مهمة؟

ما التكنولوجيا التي ستغير الوظائف؟

وما القدرات التي يجب بناؤها داخلياً؟

هذا هو جوهر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

التدبير التوقعي

التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات يعني التفكير في المستقبل قبل وصوله.

إذا كانت المؤسسة تعرف أن التكنولوجيا ستغير وظيفة معينة خلال خمس سنوات، فيمكنها أن تبدأ الآن في تكوين الموظفين.

بدلاً من انتظار اختفاء المهارة القديمة، تبدأ في بناء المهارة الجديدة.

وهذا أفضل من الاستجابة المتأخرة.

وقد جعلت الإدارة المغربية من التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات أداة لتحديد الحاجيات المستقبلية من الموارد البشرية والكفاءات والملاءمة بين الوظائف والموارد المتاحة.

تحليل الوظائف

قبل توظيف شخص، يجب أن تعرف المؤسسة الوظيفة نفسها.

ما المهام؟

ما المسؤوليات؟

ما الصلاحيات؟

ما المخاطر؟

ما النتائج المطلوبة؟

ما الأدوات المستخدمة؟

ما المهارات الضرورية؟

وما السلوك المهني المطلوب؟

إذا كانت الوظيفة غير واضحة، يصبح اختيار الشخص المناسب أكثر صعوبة.

الشخص المناسب في المكان المناسب

هذه الجملة تبدو بسيطة، لكنها تمثل قاعدة أساسية في إدارة الموارد البشرية.

إذا وضع شخص في وظيفة لا تناسب مهاراته، فقد تظهر:

الأخطاء.

الإحباط.

انخفاض الإنتاجية.

الصراعات.

والتكلفة.

أما عندما تكون هناك ملاءمة جيدة بين الإنسان والوظيفة، فإن فرص النجاح ترتفع.

وهذا ما يجعل مرجعيات الوظائف والكفاءات مهمة، لأنها تساعد على تحديد المهام والمسؤوليات والكفاءات المطلوبة وربطها بالمسار المهني والتكوين والتقييم. وقد برز هذا التوجه أيضاً في الإصلاحات الحديثة لبعض القطاعات العمومية المغربية.

الاستقطاب والتوظيف

التوظيف ليس مجرد ملء منصب شاغر.

إنه قرار استثماري.

عندما تختار المؤسسة شخصاً، فإنها تستثمر في:

راتبه.

تكوينه.

وقته.

المعدات التي سيستخدمها.

وخبرته التي سيكتسبها.

ولهذا يجب أن يكون الاختيار قائماً على معايير واضحة.

التوظيف بالكفاءة

التوظيف الجيد لا يركز فقط على الشهادة.

بل ينظر إلى:

المعرفة.

التجربة.

المهارات التقنية.

القدرة على التعلم.

التواصل.

العمل الجماعي.

حل المشكلات.

والسلوك المهني.

وقد يكون شخصان يحملان الشهادة نفسها، لكن أحدهما يمتلك قدرة تطبيقية أعلى بكثير.

المقابلة المهنية

المقابلة ليست اختباراً للحفظ.

يجب أن تساعد المؤسسة على معرفة طريقة تفكير المرشح.

يمكن أن تسأله:

كيف تتصرف إذا اكتشفت خطأ؟

كيف تتعامل مع عميل غاضب؟

كيف تنظم وقتك؟

كيف تتعامل مع ضغط العمل؟

كيف تتصرف إذا اختلفت مع مسؤولك؟

ماذا تفعل إذا لم تعرف الحل؟

هذه الأسئلة تكشف الشخصية المهنية أكثر من الأسئلة النظرية وحدها.

الإدماج المهني

بعد التوظيف تبدأ مرحلة مهمة كثيراً ما يتم تجاهلها.

وهي إدماج الموظف.

الموظف الجديد يحتاج إلى معرفة:

المؤسسة.

القواعد.

الفريق.

المهام.

النظام المعلوماتي.

السلامة.

الإجراءات.

وسلسلة المسؤولية.

ترك الموظف الجديد دون توجيه قد يؤدي إلى أخطاء يمكن تجنبها.

الأيام الأولى

الأيام الأولى تشكل جزءاً مهماً من العلاقة بين الموظف والمؤسسة.

إذا وجد الموظف:

وضوحاً.

احتراماً.

توجيهاً.

ومساعدة،

فإن اندماجه يصبح أسهل.

أما إذا وجد:

غموضاً.

إهمالاً.

تناقضاً.

أو معاملة سيئة،

فقد يبدأ مساره المهني بطريقة سلبية.

تطوير الموارد البشرية

بعد التوظيف تبدأ المهمة الحقيقية.

كيف نجعل الموظف أفضل؟

هنا يأتي تطوير الموارد البشرية.

وهو عملية مستمرة تشمل:

التكوين.

التوجيه.

التدريب العملي.

التقييم.

التغذية الراجعة.

المسار المهني.

القيادة.

والتعلم المستمر.

التكوين ليس حدثاً

من الأخطاء النظر إلى التكوين باعتباره دورة تستمر يوماً أو أسبوعاً ثم تنتهي.

التكوين الحقيقي يجب أن يظهر أثره في العمل.

إذا تعلم الموظف Excelولم يستخدمه، فالقيمة محدودة.

إذا تعلم نظاماً معلوماتياً ولم يطبقه، فالقيمة محدودة.

إذا تلقى تكويناً في السلامة ثم استمر في الممارسات الخطرة، فهناك مشكلة.

ولهذا يجب أن ينتقل التعلم من القاعة إلى الميدان.

تشخيص حاجيات التكوين

قبل تنظيم دورة تدريبية يجب معرفة:

ما المشكلة؟

ما المهارة الناقصة؟

من يحتاج إليها؟

ما المستوى الحالي؟

ما المستوى المطلوب؟

وكيف سنقيس التحسن؟

فإذا كان سبب المشكلة هو نقص الموظفين، فالتكوين ليس الحل.

وإذا كان السبب هو نظام سيئ، فلن يكفي تدريب الموظف.

وإذا كان السبب هو نقص المعرفة، هنا يصبح التدريب مناسباً.

التدريب أثناء العمل

من أقوى أشكال التعلم أن يتعلم الإنسان أثناء ممارسة العمل.

يمكن للموظف الجديد أن يعمل مع موظف خبير.

يشاهده.

يجرب.

يخطئ.

يتلقى الملاحظات.

ثم يكرر العملية حتى يصبح مستقلاً.

هذا النوع من التدريب مهم جداً في الوظائف التقنية واللوجستية والصناعية والإدارية.

الموظف الخبير كمدرب

لا يجب أن تكون المعرفة محصورة في قسم التدريب.

يمكن للموظف الخبير أن يصبح مصدراً للتعلم.

فهو يمتلك:

تجربة.

أمثلة.

حلولاً.

ومعرفة بالمشكلات الواقعية.

ويمكن للمؤسسة أن تحول هذه الخبرة إلى محتوى تدريبي.

نقل المعرفة

عندما يغادر موظف خبير، يجب ألا تختفي معرفته معه.

يمكن توثيق:

الإجراءات.

المهام.

الأخطاء المتكررة.

الحلول.

الحالات الاستثنائية.

والنصائح العملية.

وهكذا تتحول المعرفة الشخصية إلى معرفة مؤسسية.

التعلم المستمر

العالم المهني يتغير.

الأدوات تتغير.

الأنظمة تتغير.

القوانين قد تتغير.

التكنولوجيا تتطور.

ولهذا فإن المهارة التي كانت كافية قبل عشر سنوات قد لا تكون كافية اليوم.

الموظف الذي يتوقف عن التعلم معرض لأن تصبح قدراته أقل ملاءمة مع الزمن.

إعادة التأهيل

عندما تتغير الوظيفة، لا يعني ذلك دائماً ضرورة استبدال الموظف.

قد يكون الحل هو إعادة تأهيله.

موظف إداري يمكن أن يتعلم أدوات رقمية.

موظف مخزون يمكن أن يتعلم نظام WMSأو ERP.

موظف موارد بشرية يمكن أن يتعلم تحليل البيانات.

موظف تقني يمكن أن يتعلم أنظمة الأتمتة.

وهكذا يتحول التغيير من تهديد إلى فرصة.

المهارات الرقمية

أصبحت المهارات الرقمية جزءاً مهماً من رأس المال البشري.

من المهارات الأساسية:

استخدام الحاسوب.

إدارة الملفات.

البريد الإلكتروني.

Excel.

تحليل البيانات.

أنظمة المؤسسات.

أمن المعلومات.

والاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي.

لكن تعلم الأداة لا يكفي.

المطلوب هو استخدامها لحل مشكلة حقيقية.

Excelكأداة مهنية

يمكن لـ Excelأن يكون أكثر من برنامج للجداول.

يمكن استخدامه في:

المخزون.

المبيعات.

الحضور.

الموارد البشرية.

الميزانية.

التقارير.

والتحليل.

وتساعد دوال مثل:

SUM

AVERAGE

IF

COUNTIF

SUMIF

XLOOKUP

VLOOKUP

إضافة إلى الفرز والتصفية والجداول المحورية، على بناء أنظمة تحليلية مفيدة.

لكن القيمة ليست في حفظ الدوال.

القيمة في القدرة على تحويل البيانات إلى قرار.

تحليل البيانات

المؤسسة الحديثة تنتج كمية كبيرة من البيانات.

لكن البيانات وحدها ليست معرفة.

مثلاً إذا كان معدل الغياب مرتفعاً، فهذه معلومة.

لكن السؤال الحقيقي هو:

لماذا؟

هل توجد مشكلة في الإدارة؟

هل يوجد ضغط؟

هل توجد مشكلة في النقل؟

هل توجد ظروف خاصة؟

هل المشكلة في قسم واحد؟

هنا يبدأ التحليل.

مؤشرات الأداء

يمكن استخدام مؤشرات الأداء لمعرفة النتائج.

مثل:

الإنتاجية.

الجودة.

الغياب.

الحوادث.

مدة معالجة الملفات.

رضا العملاء.

تكلفة التكوين.

معدل دوران الموظفين.

لكن المؤشر يجب أن يكون مرتبطاً بهدف حقيقي.

المؤشر السيئ قد يدفع الموظفين إلى سلوكيات خاطئة.

عندما يصبح المؤشر خطراً

إذا طلبت من الموظف أن يعالج أكبر عدد ممكن من الملفات دون الاهتمام بالجودة، فقد ترتفع السرعة وتنخفض الجودة.

إذا قست العامل بعدد الوحدات فقط، قد يهمل السلامة.

إذا قست موظف المبيعات بالمبيعات فقط، قد يتجاهل رضا العميل.

لذلك يجب أن تكون المؤشرات متوازنة.

تقييم الأداء

تقييم الأداء ليس مناسبة لمعاقبة الموظف.

إنه أداة للتطوير.

يجب أن يوضح:

ماذا أنجز الموظف؟

ما نقاط القوة؟

ما نقاط الضعف؟

ما المهارات التي يحتاج إليها؟

ما الأهداف القادمة؟

وما الدعم الذي يحتاجه؟

التغذية الراجعة

الموظف يحتاج إلى معرفة رأي المؤسسة في أدائه.

لكن يجب أن تكون الملاحظات محددة.

بدلاً من:

"أنت غير جيد."

يمكن القول:

"تأخرت في ثلاثة تقارير خلال الفترة الأخيرة، ونحتاج إلى معرفة السبب ووضع طريقة تمنع تكرار ذلك."

العبارة الثانية تناقش سلوكاً قابلاً للتغيير.

العدالة التنظيمية

الموظف لا ينظر إلى الأجر فقط.

بل يراقب أيضاً:

هل الترقية عادلة؟

هل يتم تطبيق القواعد على الجميع؟

هل يتم الاعتراف بالجهد؟

هل المحاباة موجودة؟

هل يستطيع التعبير عن رأيه؟

العدالة تؤثر في الثقة.

المحاباة

المحاباة تضر بالمؤسسة حتى عندما تبدو في البداية مريحة.

عندما يرى الموظف أن الترقية تعتمد على العلاقة لا الكفاءة، فقد يتوقف عن الاستثمار في نفسه.

وعندما يعتقد الشخص أن الأداء لا يغير شيئاً، تنخفض الدافعية.

ولهذا فإن العدالة ليست قيمة أخلاقية فقط، بل هي أيضاً أداة إنتاجية.

التحفيز

التحفيز ليس المال فقط.

هناك:

الأجر.

المكافأة.

التقدير.

الاستقلالية.

التعلم.

الترقية.

الثقة.

المشاركة.

والشعور بقيمة العمل.

قد يكون موظفان لهما الأجر نفسه، لكن أحدهما أكثر حماساً لأنه يشعر بأن عمله مقدر وله مستقبل.

القيادة

المدير يمكن أن يجعل المؤسسة مكاناً للتعلم أو مكاناً للخوف.

القائد الجيد لا يكتفي بإعطاء الأوامر.

بل:

يوضح.

يستمع.

يتابع.

يصحح.

يعطي الثقة.

ويحاسب بعدل.

ويطور الناس.

المدير الذي يبني نفسه

قبل أن يطور المدير موظفيه، يجب أن يطور نفسه.

يحتاج إلى:

التواصل.

التحليل.

إدارة الوقت.

اتخاذ القرار.

إدارة النزاع.

التعامل مع الضغط.

فهم البيانات.

واستخدام التكنولوجيا.

بناء الصف الثاني

المؤسسة التي تعتمد على مدير واحد ضعيفة.

إذا غاب المدير، هل يتوقف العمل؟

إذا تقاعد، هل يوجد بديل؟

إذا استقال، هل توجد قيادة جاهزة؟

لهذا يجب إعداد الصف الثاني.

إعداد القادة ليس مشروعاً للمستقبل فقط.

إنه حماية لاستمرارية المؤسسة.

إدارة المواهب

قد يكون لدى المؤسسة أشخاص يمتلكون قدرات استثنائية.

الموهبة قد تكون:

تقنية.

إدارية.

تحليلية.

إبداعية.

اجتماعية.

قيادية.

أو في حل المشكلات.

لكن الموهبة التي لا تجد بيئة مناسبة قد تغادر.

لذلك تحتاج المؤسسة إلى اكتشافها وتطويرها والاحتفاظ بها.

الاحتفاظ بالكفاءات

خسارة الموظف الكفء لا تعني فقط فقدان شخص.

قد تعني فقدان:

المعرفة.

الخبرة.

العلاقات.

وقت التدريب.

والقدرة على الإنتاج.

ولهذا يجب أن تسأل المؤسسة عن أسباب مغادرة الكفاءات.

المسار المهني

الموظف يحتاج إلى رؤية مستقبلية.

يمكن أن يكون المسار:

موظفاً مبتدئاً.

ثم متخصصاً.

ثم خبيراً.

أو مشرفاً.

أو مديراً.

ليس من الضروري أن يصبح كل شخص مديراً.

بعض الأشخاص يمكن أن يصبحوا خبراء تقنيين.

الترقية

الترقية ليست مكافأة فقط.

إنها قرار مؤسسي.

لذلك يجب النظر إلى:

الكفاءة.

النتائج.

السلوك.

القدرة على تحمل المسؤولية.

والقدرة على النجاح في المستوى الجديد.

فالنجاح في وظيفة لا يعني بالضرورة النجاح في وظيفة إدارية.

الموارد البشرية والتنمية البشرية

هنا نصل إلى جوهر الفصل.

إذا طورت المؤسسة موظفاً، فإن أثر ذلك قد يتجاوز المؤسسة.

الموظف الذي يتعلم مهارة جديدة قد يحصل على دخل أفضل.

وقد يصبح أكثر استقلالاً.

وقد يساعد أسرته.

وقد يطور أبناءه.

وقد يشارك في المجتمع.

وبذلك يتحول الاستثمار في الموارد البشرية إلى جزء من التنمية البشرية.

التنمية البشرية أوسع من الوظيفة

لا يمكن اختزال التنمية البشرية في الحصول على عمل.

الإنسان يحتاج أيضاً إلى:

التعليم.

الصحة.

الأمن.

العلاقات الاجتماعية.

المعرفة.

القدرة على المشاركة.

والقدرة على اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياته.

قد يكون الشخص موظفاً لكنه يعيش في فقر معرفي أو مالي أو اجتماعي.

ولهذا يجب النظر إلى التنمية البشرية بصورة شاملة.

العمل والكرامة

العمل ليس فقط وسيلة للحصول على المال.

يمكن أن يمنح الإنسان:

الاستقلال.

الخبرة.

العلاقات.

الإحساس بالإنجاز.

والمشاركة الاقتصادية.

لكن قيمة العمل تتأثر أيضاً بظروفه.

العمل غير الآمن أو الاستغلالي لا يمثل نموذجاً سليماً للتنمية.

الإنسان القابل للتشغيل

من أهم أهداف التنمية الحديثة بناء قابلية الإنسان للتشغيل.

أي قدرته على:

العثور على فرصة.

الدخول إلى العمل.

النجاح فيه.

التكيف مع التغيير.

والانتقال إلى وظيفة أخرى إذا تغيرت الظروف.

وهذا يتطلب التعلم المستمر.

التعليم ثم التكوين ثم الخبرة

يمكن تصور رحلة الإنسان المهنية كالتالي:

التعليم يعطي المعرفة الأساسية.

التكوين يحول جزءاً من المعرفة إلى مهارة.

العمل يعطي الخبرة.

الممارسة تطور الكفاءة.

التخصص يزيد القيمة.

القيادة تضيف المسؤولية.

والابتكار يحول الخبرة إلى قيمة جديدة.

دور الأسرة

الأسرة هي أول مؤسسة لتنمية الإنسان.

فيها يتعلم الطفل:

الانضباط.

اللغة.

الاحترام.

المسؤولية.

التعاون.

والاعتماد على النفس.

ولهذا فإن تطوير الموارد البشرية يبدأ بشكل غير مباشر قبل دخول الإنسان المدرسة.

دور المدرسة

المدرسة تبني الأساس المعرفي.

لكن المدرسة الحديثة يجب أن تساعد الطفل أيضاً على:

التفكير.

حل المشكلات.

التواصل.

العمل الجماعي.

والتعلم الذاتي.

الجامعة

الجامعة لا ينبغي أن تكون مجرد مكان للحصول على الشهادة.

يمكن أن تكون مكاناً لبناء:

البحث.

التحليل.

الابتكار.

المشاريع.

اللغة المهنية.

والقدرة على حل المشكلات.

التكوين المهني

التكوين المهني مهم خصوصاً للوظائف التطبيقية.

المغرب يحتاج إلى كفاءات في:

الصناعة.

اللوجستيك.

الصيانة.

الطاقة.

المعلوميات.

الفلاحة.

البناء.

السياحة.

والخدمات.

ولهذا فإن جودة التكوين المهني تؤثر في جودة الاقتصاد.

وتؤكد التوجهات الصناعية المغربية أن جودة الموارد البشرية والكفاءات ترتبط بالإنتاجية والقدرة التنافسية وجاذبية الاستثمار.

المقاولة كمدرسة

المؤسسة نفسها يمكن أن تكون مدرسة.

الموظف يتعلم فيها:

كيف يتعامل مع الوقت.

كيف يحل المشكلة.

كيف يتواصل.

كيف يتفاوض.

كيف يستخدم التكنولوجيا.

وكيف يتحمل المسؤولية.

ولهذا يجب بناء ثقافة التعلم داخل العمل.

ثقافة الخطأ

ليس كل خطأ دليلاً على أن الموظف سيئ.

أحياناً يكشف الخطأ عن مشكلة في النظام.

إذا تكرر الخطأ نفسه، يجب ألا نسأل فقط:

"من أخطأ؟"

بل:

"لماذا سمح النظام بحدوث الخطأ؟"

هذه العقلية تساعد على الوقاية.

الخطأ والتعلم

يمكن تقسيم الأخطاء تقريباً إلى:

خطأ ناتج عن نقص المعرفة.

خطأ ناتج عن نقص التدريب.

خطأ ناتج عن إهمال.

خطأ ناتج عن ضغط.

خطأ ناتج عن نظام سيئ.

خطأ متعمد.

كل حالة تحتاج إلى معالجة مختلفة.

الانضباط والمسؤولية

تطوير الموارد البشرية لا يعني التساهل.

هناك سلوكيات يجب أن تخضع للمساءلة.

مثل:

التلاعب.

السرقة.

التزوير.

استغلال السلطة.

الإهمال الخطير.

وتعمد إخفاء المعلومات.

لكن يجب التمييز بين الخطأ غير المقصود والسلوك المتعمد.

الأخلاق المهنية

المهارة دون أخلاق يمكن أن تصبح خطراً.

الموظف الذي يمتلك مهارة عالية ويستخدمها للتلاعب قد يكون أخطر من موظف ضعيف المهارة.

لذلك يجب أن تجتمع:

الكفاءة.

والنزاهة.

والمسؤولية.

الرقمنة والموارد البشرية

الرقمنة يمكن أن تحسن:

سرعة العمل.

دقة البيانات.

تتبع الملفات.

التواصل.

والتحليل.

لكن الرقمنة السيئة قد تنقل الفوضى من الورق إلى الحاسوب.

إذا كانت العملية سيئة قبل الرقمنة، فقد تصبح المشكلة أسرع فقط.

ولهذا يجب إصلاح العملية قبل رقمنتها عندما يكون ذلك ضرورياً.

الذكاء الاصطناعي

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد الموارد البشرية في:

تحليل البيانات.

إعداد محتوى التدريب.

تحديد بعض أنماط المهارات.

اقتراح مسارات التعلم.

تلخيص الوثائق.

ومساعدة الموظفين في بعض المهام.

لكن القرار النهائي في المسائل الحساسة يحتاج إلى مسؤولية بشرية وحوكمة مناسبة.

مستقبل الوظائف

لن تختفي كل الوظائف بسبب التكنولوجيا.

لكن كثيراً من المهام ستتغير.

بعض المهام ستصبح آلية.

وبعضها سيحتاج إلى مهارات جديدة.

وبعض الوظائف ستظهر.

والأهم أن الإنسان الذي يتعلم باستمرار سيكون أكثر قدرة على الانتقال.

مهارات المستقبل

من المهارات التي تزداد أهميتها:

التفكير النقدي.

حل المشكلات.

التواصل.

اللغات.

تحليل البيانات.

المهارات الرقمية.

الذكاء الاصطناعي.

إدارة المشاريع.

العمل الجماعي.

القيادة.

والتعلم المستمر.

اللغة ورأس المال البشري

في بيئة العمل المغربية، يمكن للعربية والفرنسية والإنجليزية أن تلعب أدواراً مختلفة حسب القطاع.

لكن الهدف ليس جمع اللغات كقائمة.

الهدف هو استخدامها مهنياً.

أن تستطيع:

كتابة بريد.

قراءة وثيقة.

فهم تعليمات.

التواصل مع عميل.

إعداد تقرير.

أو المشاركة في اجتماع.

المهارة المركبة

قد يكون الإنسان أكثر قوة عندما يجمع بين تخصص ومهارات مساندة.

مثلاً:

اللوجستيك + ERP + Excelتحليل البيانات.

أو:

الموارد البشرية + + Excelقانون العمل + تحليل البيانات.

أو:

البيئة + + GISالبيانات + الذكاء الاصطناعي.

أو:

الإدارة + اللغات + تحليل البيانات + القيادة.

هذه التركيبات تزيد المرونة المهنية.

دور الدولة

الدولة لا تستطيع أن توظف الجميع.

لكنها تستطيع بناء منظومة تساعد الإنسان على أن يصبح أكثر قدرة على إيجاد الفرص.

ويشمل ذلك:

التعليم.

التكوين.

التشغيل.

الاستثمار.

البنية الرقمية.

البحث العلمي.

الحماية الاجتماعية.

ودعم المناطق الأقل استفادة.

دور الإدارة العمومية

الإدارة العمومية تحتاج إلى موظفين قادرين على تنفيذ السياسات العامة بكفاءة.

ولهذا فإن إصلاح الإدارة يرتبط بشكل مباشر بتطوير الموارد البشرية.

وتؤكد التوجهات الرسمية المغربية أن العنصر البشري يمثل محوراً أساسياً في تحديث الإدارة، وأن التدبير بالكفاءات والتكوين المستمر والتخطيط التوقعي أدوات لتحسين الأداء والخدمة العمومية.

الموظف العمومي

الموظف العمومي لا يعمل فقط لصالح مؤسسة.

بل يساهم في تقديم خدمة للمواطن.

ولهذا فإن:

الوقت.

الانضباط.

الشفافية.

الاحترام.

الدقة.

والكفاءة،

ليست مسائل شخصية فقط، بل تؤثر في جودة المرفق العام.

تطوير الإدارة من خلال الإنسان

لا يمكن تحديث الإدارة بشراء الحواسيب فقط.

ولا بإطلاق منصة رقمية فقط.

التحديث الحقيقي يحتاج إلى:

موظف مؤهل.

مسؤول كفء.

إجراءات واضحة.

بيانات صحيحة.

تكنولوجيا مناسبة.

ومراقبة للنتائج.

الموارد البشرية في المقاولات

في القطاع الخاص، الموارد البشرية مرتبطة بشكل مباشر بالإنتاجية والتنافسية.

المقاولة تحتاج إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.

وتحتاج إلى تطويرهم.

وإذا لم تستثمر فيهم، فقد تواجه:

أخطاء.

ضعف الجودة.

ارتفاع التكاليف.

خروج الكفاءات.

وعدم القدرة على التكيف.

المقاولة الصغيرة

حتى المقاولة الصغيرة تحتاج إلى إدارة جيدة للموارد البشرية.

قد لا تحتاج إلى قسم كبير.

لكنها تحتاج إلى قواعد واضحة.

من يقوم بماذا؟

من المسؤول؟

كيف يتم التدريب؟

كيف يتم تقييم الأداء؟

كيف يتم حل النزاع؟

وكيف يتم حفظ المعرفة؟

العمل غير الرسمي

الاقتصاد غير الرسمي يوفر فرصاً اقتصادية لعدد من الأشخاص، لكنه قد يواجه تحديات مرتبطة بالحماية الاجتماعية والاستقرار والتكوين والإنتاجية.

ولهذا فإن الانتقال نحو نشاط أكثر تنظيماً يمكن أن يساهم في تطوير الإنسان والمؤسسة معاً، عندما يتم بطريقة واقعية ومتدرجة.

الهجرة والكفاءات

الهجرة يمكن أن تمثل فرصة للإنسان وللاقتصاد عندما ترتبط بالتعلم والخبرة والتحويلات والعلاقات الدولية.

لكن فقدان الكفاءات بشكل مستمر يمكن أن يمثل تحدياً.

ولهذا فإن بناء بيئة مهنية جاذبة للكفاءات مهم.

الشباب

الشباب يمثل جزءاً مهماً من مستقبل رأس المال البشري.

لكن الشباب يحتاج إلى:

تعليم.

مهارات.

خبرة.

فرص.

توجيه.

وثقة.

ولا يكفي أن نقول للشاب:

"تعلم."

بل يجب أن نساعده على معرفة:

ماذا يتعلم؟

لماذا؟

أين يطبقه؟

وكيف يحول التعلم إلى فرصة؟

أول وظيفة

أول وظيفة ليست فقط راتباً.

إنها مدرسة.

فيها يتعلم الشاب:

الوقت.

الانضباط.

التواصل.

العمل الجماعي.

حل المشكلات.

والتعامل مع المسؤول.

ولهذا يجب ألا يحتقر الإنسان البداية الصغيرة إذا كانت تضيف إليه خبرة حقيقية.

الخبرة قبل الراتب فقط

عندما يبحث الشاب عن أول عمل، يجب أن يقارن بين:

الراتب.

والتعلم.

والخبرة.

والبيئة.

وفرصة التطور.

لأن بعض الوظائف تعطي راتباً أكبر قليلاً لكنها لا تضيف مهارة أو خبرة، بينما وظيفة أخرى قد تكون بداية لمسار أقوى.

تطوير الإنسان مالياً

التنمية البشرية لا تنفصل عن الثقافة المالية.

الإنسان الذي لا يعرف:

كيف يضع ميزانية.

كيف يدخر.

كيف يتجنب الديون الخطرة.

كيف يميز الاستثمار من المضاربة.

وكيف يخطط للمستقبل،

قد يبقى تحت ضغط مالي رغم ارتفاع دخله.

تطوير الإنسان صحياً

لا يمكن أن يكون الإنسان منتجاً باستمرار إذا أهمل صحته.

النوم.

الحركة.

الغذاء.

الراحة.

والتوازن النفسي،

ليست أموراً منفصلة عن القدرة على التعلم والعمل.

التطوير النفسي والاجتماعي

الإنسان يحتاج إلى تطوير قدرته على:

تحمل النقد.

التعامل مع الفشل.

إدارة الغضب.

التواصل.

وضع الحدود.

والتعامل مع الضغوط.

هذه المهارات تؤثر في الحياة المهنية مثلما تؤثر فيها المهارات التقنية.

تطوير الإنسان لا يعني الكمال

لا يوجد إنسان كامل.

الهدف ليس أن يصبح الإنسان بلا أخطاء.

بل أن يصبح قادراً على:

اكتشاف الخطأ.

التعلم منه.

تصحيحه.

ومنع تكراره.

المؤسسة المتعلمة

المؤسسة المتعلمة هي التي لا تنتظر الأزمة لكي تتعلم.

بعد كل مشروع تسأل:

ماذا نجح؟

ماذا فشل؟

لماذا؟

ماذا سنغير؟

وماذا سنوثق؟

هذه الأسئلة تبني المعرفة المؤسسية.

تطوير الموارد البشرية كدورة مستمرة

يمكن تصور دورة متكاملة تبدأ بـ:

تحديد الأهداف.

ثم تحليل الوظائف.

ثم تحديد الكفاءات.

ثم التوظيف أو التطوير.

ثم الإدماج.

ثم التكوين.

ثم التطبيق.

ثم تقييم الأداء.

ثم التغذية الراجعة.

ثم المسار المهني.

ثم تطوير القيادة.

ثم إعادة التخطيط.

وهكذا تبدأ الدورة من جديد.

قياس نجاح تطوير الموارد البشرية

لا يكفي أن نقول:

"لدينا برنامج تكوين."

السؤال هو:

هل تغير الأداء؟

هل انخفضت الأخطاء؟

هل ارتفعت الجودة؟

هل زادت الإنتاجية؟

هل أصبح الموظف أكثر استقلالاً؟

هل تحسنت الخدمة؟

هل انخفض دوران الموظفين؟

هل أصبح لدينا قادة جدد؟

هنا يمكن معرفة أثر الاستثمار في الإنسان.

العلاقة بين الفرد والمؤسسة والدولة

لا يمكن تحميل مسؤولية تطوير الإنسان لطرف واحد.

الفرد مسؤول عن التعلم والانضباط.

المؤسسة مسؤولة عن توفير البيئة والفرص.

الدولة مسؤولة عن بناء منظومة تعليم وتكوين واقتصاد ومؤسسات.

والأسرة مسؤولة عن القيم الأساسية.

والمجتمع مسؤول عن احترام العلم والعمل والكفاءة.

النموذج المغربي المتكامل

يمكن بناء تصور متكامل للتنمية البشرية والموارد البشرية في المغرب يقوم على ثلاث دوائر مترابطة.

الدائرة الأولى هي الإنسان.

وفيها:

التعليم.

الصحة.

القيم.

المهارات.

القدرة المالية.

والاستقلال.

الدائرة الثانية هي المؤسسة.

وفيها:

التوظيف.

التكوين.

الأداء.

القيادة.

الرقمنة.

والابتكار.

الدائرة الثالثة هي المجتمع والدولة.

وفيها:

الاقتصاد.

القوانين.

الإدارة.

الحماية الاجتماعية.

الاستثمار.

والعدالة في الفرص.

إذا ضعفت دائرة، تأثرت الدوائر الأخرى.

الإنسان الذي نريد بناءه

الإنسان القوي في التنمية الحديثة ليس الإنسان الذي يعرف كل شيء.

بل الإنسان الذي يعرف كيف يتعلم.

يعرف كيف يسأل.

يعرف كيف يتحقق.

يعرف كيف يستخدم التكنولوجيا.

يعرف كيف يتعامل مع الآخرين.

يعرف كيف يدير المال والوقت.

يعرف كيف يتحمل المسؤولية.

ويعرف كيف يبدأ من جديد بعد الفشل.

الموظف الذي تحتاج إليه المؤسسة

المؤسسة الحديثة تحتاج إلى موظف:

متخصص.

منضبط.

قابل للتعلم.

رقمي.

قادر على التواصل.

يحترم القانون.

يحمي المعلومات.

يحل المشكلات.

ويتحمل المسؤولية.

المدير الذي تحتاج إليه المؤسسة

تحتاج إلى مدير:

كفء.

عادل.

واضح.

هادئ تحت الضغط.

قادر على اتخاذ القرار.

يعرف كيف يفوض.

يعرف كيف يتابع.

ولا يخاف من الموظفين الأقوياء.

بل يبني منهم فريقاً أقوى.

المؤسسة التي يحتاج إليها الإنسان

وفي المقابل يحتاج الإنسان إلى مؤسسة:

تحترم كرامته.

تعطيه وضوحاً.

تقيمه بعدالة.

تطور مهاراته.

تحميه من المخاطر.

تسمع اقتراحاته.

وتعطيه فرصة للنمو.

التنمية الحقيقية

التنمية الحقيقية ليست أن يكون لدينا مبنى حديث فقط.

وليست أن نشتري أحدث التكنولوجيا فقط.

وليست أن نعلن عن عدد كبير من الدورات.

التنمية الحقيقية هي أن يصبح الإنسان أكثر قدرة.

أن يصبح الطالب أكثر معرفة.

والعامل أكثر مهارة.

والموظف أكثر كفاءة.

والمدير أكثر مسؤولية.

والمؤسسة أكثر إنتاجية.

والإدارة أكثر خدمة للمواطن.

والمجتمع أكثر عدلاً واستقراراً.

الخلاصة الكبرى

إذا أردنا بناء المغرب في المستقبل، فإن الاستثمار في الإنسان يجب أن يكون في قلب كل مشروع.

الطريق يحتاج إلى مهندس وعامل وتقني ومسير.

المستشفى يحتاج إلى طبيب وممرض وتقني وإداري.

المصنع يحتاج إلى عامل وتقني ومهندس ومدير.

الإدارة تحتاج إلى موظف مؤهل ومسؤول كفء.

الجامعة تحتاج إلى أستاذ وباحث وطالب.

وكل هؤلاء يحتاجون إلى التعلم والتطوير.

لذلك فإن الموارد البشرية ليست قسماً إدارياً صغيراً داخل المؤسسة.

إنها جزء من استراتيجية المؤسسة.

وتطوير الموارد البشرية ليس مجرد تكوين.

إنه بناء مستمر للقدرة.

والتنمية البشرية ليست مجرد مؤشر اقتصادي.

إنها بناء الإنسان وقدرته على أن يعيش ويتعلم ويعمل ويشارك ويتطور.

ومن هنا يمكن صياغة المعادلة الأساسية لهذا الفصل:

إنسان متعلم + مهارة عملية + خبرة + أخلاق + مؤسسة فعالة + قيادة جيدة + تكنولوجيا مناسبة + عدالة في الفرص = قدرة تنموية أقوى.

ويمكن صياغتها بصورة أعمق:

تطوير الإنسان يؤدي إلى تطوير الكفاءة، وتطوير الكفاءة يؤدي إلى تحسين الأداء، وتحسين الأداء يؤدي إلى رفع الإنتاجية، ورفع الإنتاجية يساهم في خلق القيمة، وخلق القيمة يساهم في تحسين الدخل والخدمات والفرص، وتحسين الفرص يساهم في التنمية البشرية.

إن هذه الدورة لا تنتهي عند حصول الإنسان على وظيفة.

بل تبدأ عندها مرحلة جديدة.

فالوظيفة يمكن أن تكون بداية التعلم.

والتعلم يمكن أن يتحول إلى خبرة.

والخبرة يمكن أن تتحول إلى تخصص.

والتخصص يمكن أن يتحول إلى قيادة.

والقيادة يمكن أن تتحول إلى ابتكار.

والابتكار يمكن أن يتحول إلى مؤسسة أو مشروع أو خدمة جديدة.

وهكذا يصبح الإنسان منتجاً للتنمية لا مجرد مستهلك لها.

خاتمة الفصل

إن أعظم ثروة يمكن أن يمتلكها المغرب ليست فقط الموارد الطبيعية، ولا رأس المال المالي، ولا التكنولوجيا المستوردة.

إنها القدرة البشرية على فهم هذه الموارد والتكنولوجيا وإدارتها وتطويرها.

فالماء يحتاج إلى خبراء.

والطاقة تحتاج إلى مهندسين وتقنيين.

والصناعة تحتاج إلى عمال مهرة.

والإدارة تحتاج إلى موظفين أكفاء.

والاقتصاد يحتاج إلى رواد أعمال.

والبحث العلمي يحتاج إلى باحثين.

والرقمنة تحتاج إلى كفاءات.

والتنمية تحتاج إلى إنسان قادر على تحمل المسؤولية.

لهذا فإن الاستثمار في الإنسان ليس مجالاً واحداً من مجالات التنمية.

إنه الأساس الذي يسمح لبقية المجالات بالعمل.

والمؤسسة التي تطور موظفيها لا تستثمر في الحاضر فقط.

إنها تستثمر في قدرتها على البقاء.

والدولة التي تطور مواطنيها لا تستثمر في سوق العمل فقط.

إنها تستثمر في المجتمع.

والأسرة التي تربي أبناءها على التعلم والانضباط والمسؤولية لا تربي أفراداً فقط.

إنها تساهم في بناء رأس المال البشري للأجيال القادمة.

وفي النهاية، فإن الفكرة التي يجب أن تبقى حاضرة هي:

لا توجد موارد بشرية قوية دون إنسان متطور، ولا يوجد تطوير حقيقي للموارد البشرية دون تعليم وتكوين وعدالة وقيادة وبيئة عمل مناسبة، ولا توجد تنمية بشرية مستدامة دون إنسان قادر على التعلم والعمل والإنتاج والمشاركة.

ولهذا فإن الإنسان يجب ألا يكون آخر عنصر نفكر فيه عندما نخطط للتنمية.

الإنسان هو أول عنصر، وأهم عنصر، والهدف النهائي للتنمية في الوقت نفسه.

ومن هنا تبدأ التنمية الحقيقية.

الفصل الخامس والعشرون: أقسام الموارد البشرية وتخصصاتها ومهامها وإدارة الموظفين والمشكلات والحلول

مدخل

الموارد البشرية ليست مكتباً واحداً يجلس فيه موظف أو موظفان لتسجيل الحضور والغياب وإعداد الوثائق.

في المؤسسة الحديثة، الموارد البشرية منظومة متكاملة تتكون من وظائف وتخصصات مختلفة، لكل منها دور محدد، لكنها تعمل في النهاية لتحقيق هدف واحد: وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، وتطويره، وتحسين أدائه، وحماية حقوقه وحقوق المؤسسة، وحل المشكلات التي يمكن أن تعيق العمل.

قد تكون المؤسسة صغيرة ولا تمتلك كل هذه الأقسام بشكل مستقل، وقد تجمع عدة وظائف في قسم واحد. أما المؤسسات الكبيرة فقد يكون لكل مجال فريق متخصص.

والاختلاف في الشكل لا يغير الجوهر.

فالوظائف الأساسية للموارد البشرية تشمل عادة التخطيط، والاستقطاب، والتوظيف، والإدماج، والتكوين، وتدبير الأداء، والأجور والمزايا، وإدارة المسار المهني، والعلاقات المهنية، وإدارة البيانات والأنظمة، والصحة والسلامة، وتطوير المواهب، وغيرها.

إن فهم هذه الأقسام مهم جداً لكل شخص يريد العمل في الموارد البشرية، كما أنه مهم لكل مدير وكل موظف، لأن كثيراً من المشكلات المهنية تبدأ عندما لا يعرف الإنسان من المسؤول عن ماذا.

إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية، أو بالفرنسية **Gestion des Ressources Humaines – GRH**، هي الجهة التي تنظم العلاقة بين الإنسان والمؤسسة.

وظيفتها ليست فقط تنفيذ القرارات، بل المساهمة في بناء نظام يجعل المؤسسة قادرة على جذب الكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها وتحقيق أهدافها.

وتعمل الموارد البشرية في منطقة حساسة بين عدة أطراف:

الإدارة.

الموظف.

المدير.

القانون.

المؤسسة.

وأحياناً الزبون أو المواطن.

ولهذا يجب أن تجمع بين المعرفة الإدارية والقانونية والتنظيمية والإنسانية.

قسم التخطيط للموارد البشرية

التخطيط للموارد البشرية يعني معرفة احتياجات المؤسسة من الموظفين والكفاءات الآن وفي المستقبل.

يسأل هذا القسم:

كم موظفاً نحتاج؟

ما الوظائف الموجودة؟

ما الوظائف التي ستظهر؟

من سيغادر؟

من سيتقاعد؟

أين يوجد نقص؟

أين يوجد فائض؟

ما المهارات المطلوبة؟

وما المهارات التي يجب تطويرها؟

هذه الوظيفة مهمة لأن التوظيف العشوائي يمكن أن يؤدي إلى تكلفة كبيرة، بينما نقص الموظفين يمكن أن يؤدي إلى ضغط وأخطاء وتأخر في العمل.

التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات

من المجالات المتقدمة في الموارد البشرية:

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – GPEC

وهو التفكير في المستقبل قبل وقوع المشكلة.

إذا كانت المؤسسة ستدخل نظاماً رقمياً جديداً، فإنها تحتاج إلى معرفة المهارات الجديدة المطلوبة.

إذا كانت ستتوسع، تحتاج إلى تخطيط احتياجاتها.

إذا كان عدد من الموظفين سيصلون إلى التقاعد، يجب إعداد البدائل ونقل المعرفة.

وهكذا تصبح الموارد البشرية شريكاً في استراتيجية المؤسسة وليس مجرد إدارة إدارية.

قسم تحليل الوظائف

قبل أن توظف المؤسسة شخصاً، يجب أن تعرف الوظيفة نفسها.

يقوم تحليل الوظيفة بدراسة:

المهام.

المسؤوليات.

الصلاحيات.

المؤهلات.

المهارات.

الخبرة.

ظروف العمل.

المخاطر.

والنتائج المنتظرة.

ومن هذا التحليل يمكن إعداد الوصف الوظيفي.

الوصف الوظيفي

الوصف الوظيفي، أو **Fiche de Poste**، يحدد بوضوح:

اسم الوظيفة.

القسم.

المسؤول المباشر.

المهام الأساسية.

المسؤوليات.

المؤهلات.

المهارات.

الخبرة المطلوبة.

العلاقات الداخلية والخارجية.

ومؤشرات الأداء.

غياب الوصف الوظيفي قد يؤدي إلى مشكلة معروفة داخل المؤسسات:

"هذا ليس عملي."

أو:

"لم يخبرني أحد أن هذه المهمة من مسؤوليتي."

لذلك فإن وضوح الوظائف يقلل النزاعات.

قسم الاستقطاب والتوظيف

الاستقطاب، أو **Recruitment / Recrutement**، يهتم بجذب المرشحين المناسبين.

أما الاختيار، أو **Selection / Sélection**، فيهتم بتحديد المرشح الأكثر ملاءمة.

وتبدأ العملية عادة بتحديد الحاجة.

ثم إعداد الوصف الوظيفي.

ثم نشر الإعلان أو البحث عن المرشحين.

ثم استقبال السير الذاتية.

ثم الفرز.

ثم المقابلات والاختبارات.

ثم القرار.

ثم العرض الوظيفي.

ثم الإدماج.

فرز السير الذاتية

لا يجب اختيار السيرة الذاتية لأنها جميلة فقط.

يجب مقارنة المرشح مع متطلبات الوظيفة.

مثلاً إذا كانت الوظيفة تحتاج إلى:

Excel.

فرنسية مهنية.

إدارة المخزون.

ERP.

وتجربة في المستودع،

فيجب البحث عن هذه العناصر.

المقابلة

المقابلة الجيدة لا تبحث فقط عن المعلومات الموجودة في السيرة الذاتية.

بل تبحث عن:

طريقة التفكير.

السلوك.

القدرة على التواصل.

حل المشكلات.

القدرة على التعلم.

الانضباط.

والقدرة على تحمل المسؤولية.

التوظيف بالكفاءة

يمكن للمؤسسة استخدام المقابلة المبنية على الكفاءات.

مثلاً:

"حدثني عن مشكلة واجهتها في العمل وكيف حللتها."

أو:

"ماذا تفعل إذا اكتشفت خطأ في المخزون؟"

أو:

"كيف تتصرف إذا اختلفت مع المسؤول؟"

هذه الأسئلة تكشف السلوك العملي أكثر من الأسئلة النظرية وحدها.

قسم الإدماج

بعد التوظيف لا تنتهي مهمة الموارد البشرية.

تبدأ مرحلة **Onboarding / Intégration**.

يجب تعريف الموظف بـ:

المؤسسة.

الفريق.

المسؤوليات.

النظام الداخلي.

قواعد السلامة.

الأنظمة المعلوماتية.

ساعات العمل.

طرق التواصل.

والمهام.

مشكلة الموظف الجديد

إذا أخطأ الموظف الجديد باستمرار، يجب ألا يكون السؤال الأول:

"لماذا لا يفهم؟"

بل:

هل تم تدريبه؟

هل تم شرح المهمة؟

هل لديه مشرف؟

هل الوصف الوظيفي واضح؟

هل حصل على الأدوات؟

هل يعرف من يسأل؟

هذه طريقة مهنية في معالجة المشكلة.

قسم التكوين والتدريب

التكوين، أو **Formation / Training**، هو أحد أهم مجالات الموارد البشرية.

لكن التدريب الناجح يبدأ من الحاجة.

لا ينبغي تنظيم دورة فقط لأن شركة تدريب اقترحتها.

يجب أن يكون السؤال:

ما المهارة التي نحتاج إلى تطويرها؟

أنواع التكوين

يمكن أن نجد:

التكوين عند الالتحاق بالعمل.

التكوين أثناء العمل.

التكوين التقني.

التكوين الإداري.

تكوين السلامة.

تكوين اللغات.

التكوين الرقمي.

تكوين القيادة.

وتكوين مستمر لتحديث المهارات.

التكوين داخل المؤسسة

يمكن للموظف أن يتعلم من موظف أكثر خبرة.

يمكن أن يكون هناك:

Mentoring

Coaching

Job Training

Job Rotation

Shadowing

وكلها وسائل يمكن أن تساعد على بناء الخبرة.

تقييم أثر التدريب

إذا حصل الموظف على تدريب في Excel، يجب معرفة هل أصبح قادراً على استخدام Excel فعلاً.

إذا حصل على تدريب في السلامة، يجب معرفة هل تغير السلوك.

إذا حصل المدير على تدريب في القيادة، يجب معرفة هل تحسن التواصل وإدارة الفريق.

إذن:

عدد الدورات ليس مؤشراً كافياً على نجاح التدريب.

قسم إدارة الأداء

إدارة الأداء، أو **Performance Management / Gestion de la Performance**، تهتم بربط عمل الموظف بأهداف المؤسسة.

يجب أن تكون الأهداف:

واضحة.

واقعية.

قابلة للقياس عندما يكون ذلك مناسباً.

ومرتبطة بالوظيفة.

مؤشرات الأداء

تختلف المؤشرات حسب الوظيفة.

في المخزن يمكن متابعة:

دقة المخزون.

عدد الأخطاء.

زمن التحضير.

التلف.

الحوادث.

في الموارد البشرية يمكن متابعة:

الغياب.

دوران الموظفين.

مدة التوظيف.

التكوين.

وفي الإدارة يمكن متابعة:

مدة معالجة الملفات.

عدد الملفات.

جودة الخدمة.

ورضا المستفيدين.

خطر المؤشرات السيئة

المؤشر السيئ قد يجعل الموظف يركز على الرقم وينسى الهدف.

إذا قست السرعة فقط، يمكن أن تتضرر الجودة.

إذا قست العدد فقط، يمكن أن تزداد الأخطاء.

إذا قست المبيعات فقط، يمكن أن يتضرر رضا العميل.

ولهذا يجب بناء مؤشرات متوازنة.

قسم الأجور والتعويضات

Payroll / Paie من الوظائف الحساسة.

يهتم بحساب ومعالجة الأجور وفق الأنظمة والسياسات المعمول بها.

وتشمل العملية عادة:

المعطيات الشخصية والمهنية.

الحضور.

الغياب.

العطل.

التعويضات.

الاقتطاعات.

والوثائق المتعلقة بالأجر.

الخطأ في الأجر قد يؤثر مباشرة في ثقة الموظف.

مشكلة خطأ الراتب

عند ظهور خطأ في الأجر، يجب أولاً جمع المعلومات والتحقق من البيانات.

ثم تحديد مصدر الخطأ.

هل هو خطأ في الحضور؟

هل هو خطأ في النظام؟

هل هو خطأ إداري؟

هل هناك معلومة لم يتم تحديثها؟

ثم تصحيح الخطأ وفق الإجراءات.

المهم هو عدم تحويل المشكلة التقنية إلى نزاع شخصي.

قسم المزايا والحوافز

إضافة إلى الراتب، قد توجد مزايا أخرى حسب المؤسسة والنظام المعمول به.

مثل:

تعويضات.

تأمين.

تكوين.

برامج اجتماعية.

أو حوافز مرتبطة بالأداء.

لكن يجب أن تكون القواعد واضحة وعادلة.

قسم إدارة المسار المهني

Career Management / Gestion des carrières يهتم بمستقبل الموظف داخل المؤسسة.

يسأل:

ما الوظيفة التالية؟

ما المهارات المطلوبة؟

هل يحتاج إلى تدريب؟

هل يمكن ترقيته؟

هل يمكن نقله؟

هل يمكن أن يصبح خبيراً؟

هذه الإدارة تمنع الموظف من الشعور بأن مستقبله متوقف.

الترقية

الترقية ليست مجرد مكافأة للأقدمية.

يجب النظر إلى:

الكفاءة.

الأداء.

السلوك.

الخبرة.

القدرة على تحمل المسؤولية.

ومتطلبات الوظيفة الجديدة.

فالمدير الجيد لا يختار فقط الشخص الذي كان جيداً في وظيفته السابقة، بل يتأكد من أنه قادر على النجاح في الوظيفة الجديدة.

قسم إدارة المواهب

Talent Management يهتم بالكفاءات التي لها أهمية خاصة للمؤسسة.

قد تكون المواهب في:

التقنية.

التحليل.

الإدارة.

الابتكار.

المبيعات.

القيادة.

أو التخصصات النادرة.

ويجب اكتشاف هذه المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها.

مشكلة فقدان الكفاءات

إذا كانت الكفاءات تغادر باستمرار، يجب دراسة السبب.

قد يكون:

الأجر.

المدير.

غياب التطور.

ضغط العمل.

غياب العدالة.

ضعف التواصل.

أو وجود فرص أفضل.

لا يكفي أن نقول:

"الموظفون لا يريدون البقاء."

يجب البحث عن السبب الحقيقي.

قسم العلاقات المهنية

العلاقات المهنية، أو **Employee Relations / Relations Sociales**، تهتم بالعلاقة بين الموظفين والإدارة.

وتظهر أهميتها في:

النزاعات.

الشكايات.

الخلافات.

الانضباط.

المشاكل بين الموظف والمدير.

والمشاكل الجماعية.

استقبال شكاية الموظف

عندما يقدم الموظف شكوى، يجب ألا يتم رفضها تلقائياً.

يجب:

الاستماع.

تسجيل الوقائع.

جمع الوثائق.

سماع الأطراف المعنية.

فصل الحقيقة عن الرأي.

ثم اتخاذ القرار المناسب.

لا تحكم قبل التحقيق

من أخطر الأخطاء أن يصدر المسؤول حكماً قبل سماع الطرفين.

قد تكون المعلومات ناقصة.

وقد تكون الشكوى مبنية على سوء فهم.

وقد يكون هناك خطأ من النظام وليس من الموظف.

ولهذا فإن التحقق ضروري.

النزاعات بين الموظفين

عندما يحدث نزاع بين موظفين، لا ينبغي للمدير أن يصبح طرفاً في الصراع.

يجب أن يركز على:

الوقائع.

المهام.

القواعد.

والنتيجة المطلوبة.

إذا كان الخلاف شخصياً ولا يؤثر في العمل، يجب منعه من التحول إلى مشكلة مهنية.

أما إذا أثر في الإنتاج أو الاحترام أو السلامة، فيجب التدخل.

التعامل مع الموظف الصعب

الموظف الصعب ليس بالضرورة موظفاً سيئاً.

قد يكون:

غير واضح في توقعاته.

محبطاً.

غير مدرب.

يمر بضغط.

أو لديه سلوك غير مهني.

يجب أولاً تحديد نوع المشكلة.

الموظف المتلاعب

التلاعب أخطر من الخطأ العادي.

قد يظهر في:

إخفاء المعلومات.

الكذب.

تحميل الأخطاء للآخرين.

استغلال الثغرات.

التأثير على الموظفين.

أو تقديم معلومات ناقصة للإدارة.

الحل هو:

توثيق الوقائع.

الاعتماد على البيانات.

تقليل الصلاحيات غير المراقبة.

الفصل بين المسؤوليات.

وتطبيق الإجراءات.

الغياب

الغياب قد يكون فردياً أو جماعياً.

قبل اتخاذ قرار يجب معرفة:

معدل الغياب.

الأقسام المتأثرة.

التوقيت.

الأسباب.

والتكرار.

إذا كان الغياب مرتفعاً في قسم واحد، فقد تكون هناك مشكلة خاصة بالقسم.

حل مشكلة الغياب

يمكن أن تبدأ المؤسسة بتحليل البيانات.

ثم:

تحديد السبب.

التواصل مع المعنيين.

معالجة الأسباب الممكنة.

تطبيق القواعد.

ومراقبة النتائج.

لا توجد إجابة واحدة لكل حالات الغياب.

التأخير

التأخير المتكرر مشكلة انضباطية وتنظيمية.

لكن يجب معرفة السبب.

إذا كان موظف واحد يتأخر باستمرار، فالمشكلة غالباً فردية.

إذا كان معظم الفريق يتأخر، فقد تكون هناك مشكلة تنظيمية أو في ظروف الوصول إلى العمل.

حل مشكلة التأخير

الحل المهني يتضمن:

تحديد القاعدة.

قياس التأخير.

التحدث مع الموظف.

فهم السبب.

التنبيه عند الحاجة.

ثم تطبيق الإجراءات المناسبة إذا استمر السلوك.

ضعف الأداء

إذا كان الموظف لا يحقق النتائج المطلوبة، يجب تحديد السبب.

هل لا يعرف؟

هل لا يستطيع؟

هل لا يريد؟

هذه الأسئلة الثلاثة مهمة.

إذا كان لا يعرف، يحتاج إلى تعليم.

إذا كان لا يستطيع، يحتاج إلى تدريب أو موارد.

إذا كان لا يريد، فالموضوع قد يتعلق بالانضباط والتحفيز والمسؤولية.

الأخطاء المتكررة

الخطأ المتكرر يحتاج إلى تحليل.

مثلاً موظف المخزن يخطئ دائماً في إدخال الكميات.

قد يكون السبب:

ضعف التدريب.

واجهة النظام.

سرعة العمل.

عدم وجود تحقق ثانٍ.

أو تعليمات غير واضحة.

إذن الحل لا يكون دائماً:

"عاقب الموظف."

قد يكون الحل الحقيقي هو تغيير العملية.

الأخطاء الإدارية

قد تقع أخطاء في:

الوثائق.

التوقيعات.

التواريخ.

الأرقام.

المراسلات.

أو الأرشفة.

لذلك يجب بناء نظام مراجعة.

في الوثائق الحساسة يمكن اعتماد مبدأ:

إعداد.

مراجعة.

مصادقة.

أرشفة.

التوثيق

ما لم يتم توثيقه قد يصبح من الصعب إثباته لاحقاً.

لهذا يجب حفظ:

المراسلات.

القرارات.

النماذج.

التقارير.

التقييمات.

والإجراءات.

التوثيق ليس بيروقراطية فقط.

إنه حماية للمؤسسة والموظف.

السرية

قسم الموارد البشرية يتعامل مع معلومات حساسة مهنياً.

لذلك يجب احترام السرية والصلاحيات.

ليس كل موظف يحتاج إلى رؤية كل البيانات.

قسم نظم معلومات الموارد البشرية

HRIS – Human Resources Information System

هو النظام الذي يساعد في إدارة بيانات الموارد البشرية.

يمكن أن يشمل:

ملفات الموظفين.

الحضور.

العطل.

التكوين.

الأداء.

الأجور.

والتقارير.

البيانات الخاطئة

النظام الرقمي لا يمنع الأخطاء إذا كانت البيانات الأصلية خاطئة.

إذا أدخل شخص تاريخاً خاطئاً، فالنظام سيعالج البيانات الخاطئة.

ولهذا:

جودة القرار تبدأ من جودة البيانات.

قسم الصحة والسلامة

في المؤسسات الصناعية واللوجستية والإنشائية، الصحة والسلامة المهنية مجال أساسي.

يهتم بـ:

المخاطر.

الحوادث.

معدات الحماية.

التدريب.

الوقاية.

والاستجابة للطوارئ.

بعد وقوع الحادث

عند وقوع حادث مهني، لا يجب التركيز فقط على المصاب.

يجب أيضاً معرفة:

ماذا حدث؟

أين؟

متى؟

كيف؟

ما السبب؟

هل توجد شهادة أو تقرير؟

هل كان هناك خطر معروف؟

هل كانت التعليمات واضحة؟

وهل يمكن منع تكرار الحادث؟

الوقاية أفضل من العلاج

إذا وقع حادث في مكان معين، فإن السؤال الأهم ليس:

"من نلوم؟"

بل:

"كيف نمنع الحادث القادم؟"

وهنا يأتي تحليل السبب الجذري.

الموارد البشرية واللوجستيك

في اللوجستيك، الموارد البشرية لها أهمية خاصة.

هناك:

Préparateur de commandes

Gestionnaire de stock

Cariste

Chef d'équipe

Responsable logistique

Responsable quai

Coordinateur

Superviseur

وغيرهم.

كل وظيفة تحتاج إلى مهارات مختلفة.

مثال عملي: مسؤول المخزون

مسؤول المخزون يحتاج إلى:

الدقة.

Excel.

الجرد.

تتبع الحركات.

الاستلام.

الإرسال.

الترميز.

التتبع.

وفهم النظام المعلوماتي.

إذا ارتفعت أخطاء المخزون، يمكن للموارد البشرية أن تشارك في تحليل هل المشكلة ناتجة عن نقص تدريب أم عن ضغط أو ضعف تنظيم.

الموارد البشرية والبيئة

في المؤسسات التي تعمل في البيئة أو الصناعة أو الطاقة، يمكن أن تحتاج الموارد البشرية إلى كفاءات مرتبطة بـ:

الاستدامة.

إدارة النفايات.

السلامة البيئية.

الامتثال.

الطاقة.

المياه.

تحليل البيانات.

و GISفي بعض الوظائف.

وهذا يوضح أن الموارد البشرية يجب أن تفهم استراتيجية المؤسسة نفسها.

الموارد البشرية ليست ضد الموظف

من الأخطاء تصور الموارد البشرية باعتبارها الجهة التي تعاقب الموظفين.

وظيفة الموارد البشرية أوسع.

هي تحمي:

المؤسسة.

الموظف.

النظام.

والأهداف.

لكنها في الوقت نفسه يجب ألا تتحول إلى أداة انتقام أو تصفية حسابات.

الموارد البشرية ليست محامي الموظف دائماً

في المقابل، لا يجب أن تنحاز الموارد البشرية تلقائياً للموظف ضد المؤسسة.

وظيفتها هي تحقيق التوازن.

إذا أخطأت الإدارة، يجب تصحيح الخطأ.

وإذا أخطأ الموظف، يجب تطبيق القواعد.

المعيار هو:

الوقائع + القواعد + العدالة + المصلحة المهنية.

إدارة الأزمات البشرية

قد تقع أزمة بسبب:

وفاة موظف.

إصابة.

نزاع جماعي.

استقالة مجموعة من الموظفين.

نقص مفاجئ في الكفاءات.

حادث.

أو مشكلة خطيرة في مكان العمل.

في هذه الحالات تحتاج الموارد البشرية إلى خطة.

أثناء الأزمة

الأولوية تكون عادة:

السلامة.

المعلومة الصحيحة.

تحديد المسؤوليات.

التواصل.

استمرارية العمل.

ثم معالجة الأسباب والآثار.

التواصل أثناء الأزمة

الصمت الكامل قد يولد الشائعات.

والمعلومات غير المؤكدة قد تزيد الأزمة.

لذلك يجب أن يكون التواصل:

دقيقاً.

واضحاً.

وفي حدود المعلومات المسموح بها.

الموارد البشرية وإدارة التغيير

عندما تدخل المؤسسة نظاماً جديداً، قد يقاوم بعض الموظفين.

ليس كل رفض سببه الكسل.

قد يكون السبب:

الخوف.

عدم الفهم.

قلة التدريب.

أو الاعتقاد بأن التكنولوجيا ستأخذ الوظيفة.

لذلك يجب شرح:

لماذا التغيير؟

ما فائدته؟

ما الذي سيتغير؟

ما الذي لن يتغير؟

وما التكوين الذي سيحصل عليه الموظفون؟

مقاومة التغيير

أفضل طريقة ليست إجبار الجميع منذ اللحظة الأولى.

يمكن إشراك الموظفين.

تجربة النظام.

جمع الملاحظات.

تصحيح المشكلات.

ثم التعميم.

الذكاء الاصطناعي والموارد البشرية

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد في بعض المهام، مثل:

تحليل البيانات.

إعداد تقارير أولية.

المساعدة في كتابة أوصاف الوظائف.

إنشاء محتوى تدريبي.

تلخيص المعلومات.

اقتراح أسئلة مقابلات.

لكن يجب ألا يتحول إلى صاحب القرار النهائي في القرارات الحساسة دون رقابة بشرية مناسبة.

التخصصات داخل الموارد البشرية

يمكن للشخص الذي يريد العمل في الموارد البشرية أن يتخصص في مجالات متعددة، منها:

إدارة الموارد البشرية العامة – General HR / GRH

التوظيف – Recruitment / Recrutement

التكوين – Training / Formation

إدارة الأداء – Performance Management

الأجور – Payroll / Paie

العلاقات المهنية – Employee Relations

إدارة المواهب – Talent Management

إدارة المسار المهني – Career Management

تحليل الوظائف – Job Analysis

HR Analytics

HRIS

الصحة والسلامة المهنية – HSE

التعويضات والمزايا – Compensation & Benefits

التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات – GPEC

هذه التخصصات يمكن أن تكون مستقلة أو مجتمعة حسب حجم المؤسسة.

ماذا يحتاج متخصص الموارد البشرية؟

يحتاج إلى مزيج من المهارات.

منها:

التواصل.

الاستماع.

الكتابة المهنية.

Excel.

تحليل البيانات.

اللغات.

القانون والأنظمة ذات الصلة بالعمل.

إدارة النزاعات.

التفاوض.

التنظيم.

السرية.

والقدرة على اتخاذ القرار.

Excelلموظف الموارد البشرية

من المهارات العملية المهمة:

SUM

AVERAGE

IF

COUNTIF

SUMIF

XLOOKUP

VLOOKUP

Filtres

Tri

ويمكن إضافة:

Pivot Table

Charts

Conditional Formatting

هذه الأدوات تساعد على تحليل بيانات الموظفين وإعداد التقارير.

مثال على تحليل الغياب

إذا كان لدينا جدول يحتوي على:

اسم الموظف.

القسم.

عدد أيام العمل.

عدد أيام الغياب.

عدد أيام التأخير.

يمكن حساب المؤشرات ومقارنة الأقسام.

لكن الرقم لا يكفي.

يجب أن نسأل:

لماذا يختلف قسم عن آخر؟

الموارد البشرية واتخاذ القرار

قرار الموارد البشرية الجيد يجب أن يعتمد على:

البيانات.

القواعد.

الخبرة.

الاستماع.

والتحليل.

ولا يجب أن يعتمد فقط على:

الإشاعة.

الانطباع.

العلاقة الشخصية.

أو الغضب.

مشكلة الواسطة

عندما تصبح العلاقات الشخصية أقوى من الكفاءة، تتضرر المؤسسة.

لأن الموظف يشعر أن جهده لن يغير شيئاً.

ولذلك يجب أن تكون معايير التوظيف والترقية واضحة قدر الإمكان.

النزاهة

مسؤول الموارد البشرية يتعامل مع قرارات قد تؤثر في حياة الناس.

التوظيف.

الترقية.

الأجر.

العقوبات.

التكوين.

ولهذا فإن النزاهة ليست اختياراً ثانوياً.

المدير والموارد البشرية

الموارد البشرية لا تستطيع إدارة الموظفين وحدها.

المدير المباشر هو الذي يرى الأداء اليومي.

لذلك يجب أن تكون العلاقة بين:

HR

والمدير

والموظف

مبنية على التعاون.

من المسؤول عن المشكلة؟

ليس كل شيء مسؤولية HR.

إذا كان الموظف يتأخر بسبب سوء تخطيط النقل، قد تكون المشكلة تنظيمية.

إذا كان المدير يهين الموظفين، فالمشكلة قيادية.

إذا كان النظام المعلوماتي يكرر الأخطاء، فالمشكلة تقنية.

إذا كان الموظف يتعمد مخالفة القواعد، فالمشكلة سلوكية أو انضباطية.

ولهذا يجب تحديد صاحب المشكلة الحقيقي.

نموذج عملي لحل أي مشكلة موارد بشرية

عندما تظهر مشكلة، يمكن اتباع مسار واضح:

اكتشاف المشكلة.

ثم:

جمع الوقائع.

ثم:

تحديد الأطراف.

ثم:

تحديد السبب الجذري.

ثم:

مراجعة القواعد والإجراءات.

ثم:

اختيار الحل.

ثم:

تنفيذ الحل.

ثم:

متابعة النتيجة.

ثم:

منع تكرار المشكلة.

هذه الطريقة أفضل من ردود الفعل العشوائية.

مثال شامل

لنفترض أن مؤسسة تعاني من ارتفاع أخطاء المخزون.

الرد السريع قد يكون:

"الموظفون غير جيدين."

لكن التحليل قد يكشف أن:

التكوين غير كاف.

والنظام المعلوماتي معقد.

والبضائع متشابهة.

والملصقات غير واضحة.

والضغط مرتفع.

ولا توجد مراجعة ثانية.

هنا الحل الحقيقي ليس عقوبة جماعية.

بل يمكن أن يكون:

تكويناً.

تحسين البطاقات.

تحسين النظام.

تنظيم العمل.

مراجعة العمليات.

ثم قياس الأخطاء من جديد.

الفرق بين إدارة المشكلة وإدارة السبب

إدارة المشكلة تعالج ما حدث.

أما إدارة السبب فتمنع تكراره.

مثلاً:

المشكلة: موظف أخطأ في إدخال كمية.

الحل السريع: تصحيح الكمية.

الحل الجذري: معرفة لماذا حدث الخطأ وكيف يمكن تقليل احتماله مستقبلاً.

هذه هي عقلية الموارد البشرية الحديثة.

الموارد البشرية الاستراتيجية

الموارد البشرية تصبح استراتيجية عندما تشارك في أسئلة المؤسسة الكبرى:

أين نريد أن نكون بعد خمس سنوات؟

ما المهارات التي نحتاجها؟

كيف سنبني القيادات؟

كيف سنستفيد من التكنولوجيا؟

كيف سنحتفظ بالكفاءات؟

كيف سنرفع الإنتاجية؟

كيف سنواجه التغيير؟

هنا تصبح HRشريكاً في الإدارة العليا.

الإدارة بالإنسان والكفاءة

المؤسسة القوية لا تختار بين الإنسان والإنتاجية.

بل تعرف أن الإنسان الكفء والمنظم يمكن أن يكون مصدراً للإنتاجية.

لكن الإنتاجية تحتاج أيضاً إلى:

نظام.

تكنولوجيا.

موارد.

قيادة.

وإجراءات جيدة.

الخاتمة

الموارد البشرية ليست مجرد قسم يعالج الملفات.

إنها منظومة كاملة تبدأ قبل التوظيف وتستمر بعده.

تبدأ بفهم استراتيجية المؤسسة.

ثم تخطيط احتياجاتها.

ثم تحليل الوظائف.

ثم استقطاب الكفاءات.

ثم الاختيار.

ثم الإدماج.

ثم التكوين.

ثم تقييم الأداء.

ثم التطوير.

ثم إدارة المسار المهني.

ثم الاحتفاظ بالمواهب.

ثم إعداد القيادات.

ثم إدارة العلاقات والمشكلات.

ثم استخدام البيانات والتكنولوجيا.

ثم الاستعداد للمستقبل.

وكل وظيفة من هذه الوظائف تحتاج إلى معرفة ومهارة وأخلاق.

إن موظف الموارد البشرية الناجح ليس الشخص الذي يعرف كيف يعاقب الموظف فقط.

بل الشخص الذي يعرف متى يحتاج الموظف إلى تدريب، ومتى يحتاج إلى توجيه، ومتى تحتاج المؤسسة إلى تغيير نظامها، ومتى يجب تطبيق القواعد، ومتى يجب الاستماع، ومتى يجب التدخل،

ومتى يجب توثيق الواقعة، ومتى يجب رفع الأمر إلى المسؤول المختص.

وهذا هو الفرق بين **إدارة الناس** و**إدارة الموارد البشرية باحتراف**.

إدارة الناس تعني التعامل مع الأفراد.

أما الإدارة المهنية للموارد البشرية فتعني بناء نظام يجعل:

الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة،

والكفاءة المناسبة في المكان المناسب،

والتكوين موجهاً إلى الحاجة الحقيقية،

والأداء قابلاً للقياس،

والترقية مرتبطة بالقدرة والمسؤولية،

والمشكلات تعالج من جذورها،

والقرارات مبنية على البيانات والقواعد،

والإنسان يعامل بكرامة،

والمؤسسة تحمي مصالحها ومواردها،

والقيادة تبني أشخاصاً قادرين على قيادة المستقبل.

وفي النهاية، يمكن اختصار دورة الموارد البشرية في مسار واحد:

تخطيط ← **تحليل الوظائف** ← **استقطاب** ← **اختيار** ← **توظيف** ← **إدماج** ← **تكوين** ← **أداء** ← **تقييم** ← **تطوير** ←

ترقية/مسار مهني ← احتفاظ بالكفاءات ← قيادة ← تخطيط جديد.

وهذه الدورة لا تتوقف.

لأن الإنسان نفسه لا يتوقف عن التطور، والمؤسسة لا تتوقف عن التغير، وسوق العمل لا يتوقف عن التحول.

ولهذا فإن المؤسسة التي تتوقف عن تطوير مواردها البشرية تبدأ تدريجياً في فقدان قدرتها على المنافسة.

أما المؤسسة التي تجعل التعلم والكفاءة والعدالة والقيادة والتحسين المستمر جزءاً من ثقافتها، فإنها لا تدير الحاضر فقط.

إنها تبني المستقبل.

الفصل 48: عصرنة الموارد البشرية وتطويرها بالتنمية المستدامة وخلق RSE ذكي وتطوير أقسام المؤسسة

مقدمة

لم تعد الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة مجرد قسم يهتم بالملفات الإدارية والغياب والأجور والتوظيف.

الموارد البشرية الحديثة أصبحت مركزاً استراتيجياً لبناء الإنسان، وتطوير المهارات، وتحسين الأداء، والحفاظ على الموظفين، وخلق بيئة عمل صحية، وربط الإنسان بأهداف المؤسسة.

ومع ظهور الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي والتنمية المستدامة، أصبح من الضروري الانتقال من:

إدارة الموارد البشرية التقليدية

إلى:

إدارة الموارد البشرية الذكية والمستدامة.

وهذا التحول لا يتعلق بقسم الموارد البشرية وحده، بل يجب أن يشمل المؤسسة كلها.

فالمالية تحتاج إلى التطوير.

والإنتاج يحتاج إلى التطوير.

واللوجستيك يحتاج إلى التطوير.

والتسويق يحتاج إلى التطوير.

وتكنولوجيا المعلومات تحتاج إلى التطوير.

والإدارة تحتاج إلى التطوير.

والموارد البشرية هي المحرك الذي يساعد على تطوير الإنسان داخل جميع هذه الأقسام.

من الموارد البشرية التقليدية إلى الموارد البشرية الحديثة

الموارد البشرية التقليدية تركز غالباً على:

ملفات الموظفين.

الحضور والغياب.

العطل.

الأجور.

التوظيف.

العقوبات.

الوثائق الإدارية.

أما الموارد البشرية الحديثة فتضيف:

تخطيط المهارات.

إدارة المواهب.

تحليل البيانات.

التكوين المستمر.

تطوير المسار المهني.

الصحة والسلامة.

الصحة النفسية المهنية.

التحول الرقمي.

الذكاء الاصطناعي.

التنمية المستدامة.

المسؤولية الاجتماعية.

الحكامة.

الاحتفاظ بالكفاءات.

قياس تجربة الموظف.

وبذلك تتحول الموارد البشرية من قسم إداري إلى **شريك استراتيجي في المؤسسة**.

مفهوم التنمية المستدامة داخل المؤسسة

التنمية المستدامة تعني بناء مؤسسة قادرة على الاستمرار والتطور دون استنزاف الإنسان أو الموارد أو البيئة.

ويمكن النظر إليها من خلال ثلاثة أبعاد مترابطة:

البعد الاقتصادي

الربحية.

الإنتاجية.

الابتكار.

خفض التكاليف.

استمرارية المؤسسة.

جودة المنتجات والخدمات.

البعد الاجتماعي

حقوق الموظفين.

العمل اللائق.

المساواة.

التكوين.

السلامة.

الصحة المهنية.

الحوار الاجتماعي.

التنمية المهنية.

البعد البيئي

تقليل النفايات.

ترشيد الطاقة.

ترشيد المياه.

تقليل الانبعاثات.

إعادة التدوير.

الاستخدام المسؤول للموارد.

وتؤكد منظمة العمل الدولية أن التنمية المستدامة في عالم العمل ترتبط بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأن الهدف الثامن من أهداف التنمية المستدامة يركز على النمو المستدام والعمل المنتج والعمل اللائق للجميع.

الموارد البشرية والتنمية المستدامة

لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة بدون الإنسان.

فالآلة لا تطور المؤسسة وحدها.

والتكنولوجيا لا تعمل وحدها.

والاستراتيجية لا تنجح وحدها.

هناك موظفون يحتاجون إلى:

التكوين.

التحفيز.

القيادة.

الحماية.

التقدير.

التطوير.

المشاركة.

ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان هو أحد أهم الاستثمارات طويلة الأمد.

وتؤكد توصية منظمة العمل الدولية بشأن تنمية الموارد البشرية أهمية التعلم مدى الحياة، وقابلية التشغيل، وتطوير الكفاءات، والابتكار، والإنتاجية، والعمل اللائق ضمن التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

ما معنى RSE؟

RSEهي اختصار:

Responsabilité Sociétale des Entreprises

أي:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وهي تعني أن المؤسسة لا تفكر فقط في الربح، وإنما تهتم أيضاً بتأثير نشاطها على:

الموظفين.

الزبناء.

الموردين.

المجتمع.

البيئة.

المؤسسات.

الشركاء.

والأجيال المستقبلية.

وهذا لا يعني أن المؤسسة تتوقف عن تحقيق الربح.

بل الهدف هو بناء:

ربح مستدام + إنسان محترم + بيئة محمية + مؤسسة مسؤولة.

من RSEتقليدية إلى RSEذكية

المسؤولية الاجتماعية التقليدية قد تركز على:

حملات اجتماعية.

تبرعات.

أنشطة بيئية.

مبادرات خيرية.

لكن RSEالذكية يجب أن تصبح جزءاً من استراتيجية المؤسسة.

أي أن المسؤولية الاجتماعية لا تكون مجرد نشاط موسمي، وإنما تدخل في:

التوظيف.

التكوين.

المشتريات.

الإنتاج.

اللوجستيك.

الطاقة.

السلامة.

الحوكمة.

المساواة.

البيئة.

العلاقة مع المجتمع.

ويمكن استخدام البيانات والذكاء الاصطناعي لقياس النتائج وتحسين القرارات.

مفهوم RSEالذكية

يمكن تعريف RSEالذكية بأنها:

استخدام البيانات والتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والإدارة المستدامة لتحويل المسؤولية الاجتماعية والبيئية إلى نتائج قابلة للقياس والتحسين.

مثلاً بدلاً من القول:

"نحن مؤسسة تحافظ على البيئة."

يجب أن تستطيع المؤسسة قياس:

استهلاك الطاقة.

استهلاك المياه.

كمية النفايات.

نسبة إعادة التدوير.

استهلاك الورق.

انبعاثات المؤسسة.

حوادث العمل.

أيام التكوين.

نسبة الاحتفاظ بالموظفين.

معدل الاستقالات.

رضا الموظفين.

وبذلك تتحول RSEمن شعار إلى نظام إدارة.

العلاقة بين HRوRSE

هناك علاقة قوية بين الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية.

الموارد البشرية مسؤولة عن الإنسان داخل المؤسسة.

و RSEتهتم بتأثير المؤسسة على الإنسان والمجتمع والبيئة.

لذلك يمكن بناء نموذج:

HR + RSE + التنمية المستدامة + ESG + الذكاء الاصطناعي

لخلق مؤسسة أكثر قدرة على الاستمرار.

وتشير مراجعة منظمة العمل الدولية إلى أن وظائف المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة داخل المؤسسات يمكن أن تتفاعل مع إدارة الموارد البشرية وتساهم في بناء مستقبل عمل لائق ومستدام.

تطوير قسم الموارد البشرية

يجب أن يبدأ التطوير من داخل قسم الموارد البشرية نفسه.

يجب أن يتحول القسم إلى:

قسم رقمي.

قسم تحليلي.

قسم استراتيجي.

قسم لتطوير الكفاءات.

قسم لدعم المديرين.

قسم لتحسين تجربة الموظف.

قسم للمواهب.

قسم للابتكار.

قسم يدعم التنمية المستدامة.

قسم الموارد البشرية الذكي

يمكن أن يحتوي قسم HRالحديث على وظائف مثل:

HR Administration

الإدارة اليومية للموظفين.

Talent Management

إدارة المواهب.

Training & Development

التكوين والتطوير.

HR Analytics

تحليل بيانات الموارد البشرية.

Recruitment

التوظيف.

Employee Relations

العلاقات مع الموظفين.

Health & Safety

الصحة والسلامة.

RSE / ESG

المسؤولية الاجتماعية والاستدامة.

Digital HR

التحول الرقمي للموارد البشرية.

HR Business Partner

شريك الموارد البشرية مع الأقسام والإدارة.

تطوير قسم التكوين

لا ينبغي أن يكون التكوين مجرد دورات متفرقة.

بل يجب أن يبدأ بـ:

تحديد المهارات المطلوبة.

تحديد المهارات الحالية.

اكتشاف الفجوة.

اختيار التكوين.

تطبيق التكوين.

اختبار الموظف.

قياس أثر التكوين.

تحديث الخطة.

وهكذا يصبح:

Training → Skills → Performance → Results

تطوير قسم التوظيف

التوظيف الحديث يجب أن يبحث عن:

الكفاءة.

المهارة.

القدرة على التعلم.

السلوك المهني.

الملاءمة مع الوظيفة.

القدرة على التطور.

ولا ينبغي أن يكون الهدف فقط:

"ملء منصب شاغر."

بل:

اختيار الشخص الذي يستطيع أن ينمو مع المؤسسة.

تطوير قسم المالية

قسم المالية لا يجب أن يكون مجرد قسم للمحاسبة.

يمكن تطويره باستخدام:

التحليل المالي.

لوحات القيادة.

الأتمتة.

الذكاء الاصطناعي.

التنبؤ المالي.

تحليل التكاليف.

تحليل الاستثمار.

ويمكن ربطه بالموارد البشرية عبر:

تكلفة التوظيف.

تكلفة التكوين.

تكلفة الاستقالات.

تكلفة الغياب.

تكلفة العمل الإضافي.

إنتاجية الموظفين.

تطوير قسم اللوجستيك

اللوجستيك الحديث يحتاج إلى:

إدارة المخزون.

تتبع المنتجات.

تحليل التدفقات.

تقليل الهدر.

تحسين النقل.

تحسين التخزين.

السلامة.

الرقمنة.

SAPأو أنظمة إدارة مناسبة.

Excel.

Power BI.

الذكاء الاصطناعي.

وتدخل الاستدامة هنا من خلال:

تقليل الوقود.

تقليل الرحلات الفارغة.

تقليل النفايات.

تحسين استغلال المساحات.

تقليل تلف المنتجات.

تحسين التخطيط.

تطوير قسم الإنتاج

يمكن تطوير الإنتاج من خلال:

Lean Management.

Kaizen.

5S.

TPM.

Quality Management.

تحليل الأعطال.

تقليل الهدر.

الصيانة الوقائية.

الأتمتة.

الذكاء الاصطناعي.

ويجب أن تكون أهداف الإنتاج مرتبطة أيضاً بالسلامة والبيئة وجودة العمل، وليس فقط بعدد الوحدات المنتجة.

تطوير قسم الجودة

قسم الجودة يجب أن ينتقل من:

اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها

إلى:

منع الأخطاء قبل حدوثها.

ومن الأدوات:

PDCA.

5 Why.

Ishikawa.

FMEA.

CAPA.

Audit.

KPI.

والهدف هو بناء ثقافة:

الجودة مسؤولية الجميع.

تطوير قسم تكنولوجيا المعلومات

القسم الرقمي أصبح قلب المؤسسة الحديثة.

ويجب أن يهتم بـ:

الأمن السيبراني.

البيانات.

الأنظمة.

النسخ الاحتياطي.

الذكاء الاصطناعي.

الأتمتة.

الربط بين الأنظمة.

حماية المعلومات.

تدريب المستخدمين.

تطوير قسم التسويق

التسويق الحديث يعتمد على:

تحليل البيانات.

سلوك الزبون.

التسويق الرقمي.

المحتوى.

الذكاء الاصطناعي.

CRM.

تحليل النتائج.

لكن RSEيجب أن تمنع المؤسسة من تحويل المسؤولية الاجتماعية إلى مجرد دعاية دون نتائج حقيقية.

تطوير قسم المشتريات

المشتريات المستدامة تعني اختيار الموردين ليس فقط بناءً على السعر.

بل يمكن دراسة:

الجودة.

السعر.

الاستمرارية.

الالتزام.

السلامة.

الأثر البيئي.

المسؤولية الاجتماعية.

مخاطر سلسلة التوريد.

وبذلك تصبح المشتريات جزءاً من استراتيجية RSE.

تطوير قسم الإدارة

الإدارة الحديثة يجب أن تعتمد على:

التخطيط.

المعلومات.

البيانات.

الرقمنة.

الشفافية.

المساءلة.

التقييم.

التطوير المستمر.

ولا ينبغي أن تكون الإدارة عبارة عن أوامر فقط.

بل:

تخطيط + تنظيم + قيادة + مراقبة + تطوير.

إنشاء لجنة التنمية المستدامة وRSE

يمكن للمؤسسة إنشاء:

Comité RSE & Développement Durable

وتضم ممثلين عن:

الموارد البشرية.

المالية.

الإنتاج.

الجودة.

اللوجستيك.

المشتريات.

تكنولوجيا المعلومات.

السلامة.

الإدارة.

وتعمل هذه اللجنة على تحديد المشاريع ومتابعة المؤشرات.

لوحة قيادة RSE الذكية

يمكن إنشاء Dashboard تحتوي على:

المجال	المؤشر	الهدف
الموارد البشرية	معدل الاستقالات	التخفيض
التكوين	ساعات التدريب	الرفع
السلامة	حوادث العمل	التخفيض
البيئة	استهلاك الطاقة	التخفيض
المياه	استهلاك المياه	التخفيض
النفايات	نسبة التدوير	الرفع
الموظفون	رضا العاملين	الرفع

الهدف	المؤشر	المجال
التحسين	تكافؤ الفرص	المساواة
التخفيض	الهدر	الإنتاج
التخفيض	الرحلات الفارغة	اللوجستيك

وهنا يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل الاتجاهات وإعطاء تنبيهات مبكرة.

التنمية المستدامة والموظف

يجب ألا تتحدث المؤسسة عن الاستدامة وهي تهمل موظفيها.

الموظف جزء من الاستدامة.

لذلك يجب الاهتمام بـ:

الأجر العادل وفق الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به.

السلامة.

الراحة.

التكوين.

التطور.

الاستقرار.

المشاركة.

الاحترام.

الحوار.

المساواة.

وتضع منظمة العمل الدولية العمل اللائق في قلب التنمية المستدامة، مع التركيز على خلق فرص العمل والحقوق في العمل والحماية الاجتماعية والحوار الاجتماعي.

تطوير بيئة العمل

بيئة العمل المستدامة هي البيئة التي يستطيع الموظف أن يعمل فيها اليوم ويستمر في التطور غداً.

وهذا يتطلب:

مديراً جيداً.

تنظيماً جيداً.

أهدافاً واضحة.

موارد مناسبة.

تكويناً مستمراً.

احتراماً.

تواصلاً.

سلامة.

فرصاً للتطور.

RSEوالصحة النفسية المهنية

المؤسسة المسؤولة لا تهتم بالبيئة الخارجية فقط.

بل تهتم أيضاً ببيئة العمل الداخلية.

ومن ذلك:

تقليل الضغط غير الضروري.

منع التنمر.

معالجة النزاعات.

منع الإهانة.

تطوير المديرين.

تحسين توزيع العمل.

تشجيع التواصل.

احترام الموظف.

وهذا يجعل RSEمرتبطة أيضاً بالاستدامة البشرية.

تطوير الأقسام لا يعني زيادة عدد الأقسام

من الأخطاء الاعتقاد أن التطوير يعني إنشاء أقسام كثيرة.

قد تكون المؤسسة لديها عشرة أقسام ولكنها ضعيفة.

وقد تكون لديها ستة أقسام ولكنها فعالة.

المطلوب هو:

الوظيفة الصحيحة + الشخص المناسب + العملية المناسبة + التكنولوجيا المناسبة.

قبل إنشاء قسم جديد يجب السؤال:

هل توجد حاجة حقيقية؟

هل يمكن دمج الوظيفة؟

هل توجد موارد بشرية؟

ما التكلفة؟

ما القيمة المضافة؟

كيف سيتم قياس النتائج؟

ربط الأقسام ببعضها

المؤسسة ليست مجموعة جزر منفصلة.

الموارد البشرية تحتاج إلى المالية.

المالية تحتاج إلى الإدارة.

الإنتاج يحتاج إلى اللوجستيك.

اللوجستيك يحتاج إلى المشتريات.

الجودة تحتاج إلى الإنتاج.

التسويق يحتاج إلى الإنتاج.

وتكنولوجيا المعلومات تحتاج إليها جميع الأقسام.

لذلك يجب بناء:

Cross-functional Management

أي الإدارة متعددة الوظائف.

المؤسسة الذكية

يمكن تصور المؤسسة الذكية بهذا الشكل:

HR

↓

Data

↓

AI

↓

Departments

↓

Sustainability

↓

RSE

↓

Performance

↓

Continuous Improvement

هذه المنظومة تجعل كل قسم جزءاً من استراتيجية واحدة.

مؤشرات قياس نجاح العصرنة

لا يكفي أن نقول:

"قمنا بالرقمنة."

بل يجب قياس:

كم انخفض الوقت؟

كم انخفضت التكلفة؟

كم تحسنت الجودة؟

كم انخفضت الأخطاء؟

كم ارتفعت الإنتاجية؟

كم تحسن رضا الموظفين؟

كم انخفضت الاستقالات؟

كم ارتفعت المهارات؟

كم انخفض استهلاك الموارد؟

كم تحسن الأثر البيئي؟

برنامج عصرنة لمدة سنة

المرحلة الأولى

تشخيص المؤسسة.

تحليل الأقسام.

تحليل الموارد البشرية.

تحليل العمليات.

تحليل التكنولوجيا.

تحليل المخاطر.

المرحلة الثانية

وضع استراتيجية HRو RSEوالتنمية المستدامة.

المرحلة الثالثة

رقمنة الملفات والعمليات الأساسية.

المرحلة الرابعة

تطوير المهارات.

Excel.

Power BI.

Data Analysis.

AI.

Management.

Leadership.

Communication.

المرحلة الخامسة

إنشاء لوحة قيادة للمؤسسة.

المرحلة السادسة

إطلاق مشاريع .RSE

المرحلة السابعة

تحسين الأقسام وربطها ببعضها.

المرحلة الثامنة

تقييم النتائج.

المرحلة التاسعة

تصحيح الأخطاء.

المرحلة العاشرة

تعميم المشاريع الناجحة.

نموذج المؤسسة المستدامة الذكية

يمكن بناء المؤسسة المستقبلية على سبعة محاور:

الإنسان

موظفون أكفاء ومحفزون.

التكنولوجيا

رقمنة وأتمتة وذكاء اصطناعي.

البيانات

قرارات مبنية على معلومات.

الاقتصاد

إنتاجية وربحية واستمرارية.

المجتمع

RSEومساهمة اجتماعية.

البيئة

تقليل الأثر البيئي.

الحكامة

شفافية ومسؤولية ومراقبة.

أخطر الأخطاء

من أخطر الأخطاء في عصرنة المؤسسة:

شراء التكنولوجيا دون استراتيجية.

إنشاء أقسام دون حاجة.

توظيف أشخاص دون خطة مهارات.

رقمنة الإجراءات السيئة دون إصلاحها.

استخدام الذكاء الاصطناعي دون رقابة.

اعتبار RSE مجرد دعاية.

إهمال الموظفين باسم الاستدامة.

قياس النشاط وعدم قياس النتائج.

عدم تدريب الموظفين على الأنظمة الجديدة.

مقاومة التغيير.

الاعتماد على مدير واحد.

عدم نقل المعرفة.

القاعدة الكبرى

لا توجد مؤسسة مستدامة إذا كان الإنسان داخلها غير مستدام.

ولا توجد إدارة ذكية إذا كانت البيانات فوضوية.

ولا توجد رقمنة ناجحة إذا كان الموظف غير مؤهل.

ولا توجد RSE حقيقية إذا كانت المؤسسة تهتم بصورة الشركة أكثر من أثرها الحقيقي.

ولا توجد تنمية مستدامة بدون تطوير مستمر للإنسان.

الخلاصة

عصرنة الموارد البشرية ليست شراء برنامج جديد.

وليست إنشاء قسم جديد.

وليست استخدام الذكاء الاصطناعي فقط.

إنها عملية تحول شاملة في طريقة تفكير المؤسسة.

المؤسسة الحديثة هي التي تعرف كيف تجمع بين:

الإنسان + المهارات + التكنولوجيا + البيانات + الذكاء الاصطناعي + التنمية المستدامة + + RSEالحكامة.

ويجب أن تصبح الموارد البشرية قوة دافعة لهذا التحول.

فالهدف النهائي ليس أن تصبح المؤسسة أكثر رقمية فقط، وإنما أن تصبح:

أكثر كفاءة.

أكثر عدالة.

أكثر استدامة.

أكثر احتراماً للإنسان.

أكثر قدرة على الابتكار.

أكثر قدرة على الاحتفاظ بالكفاءات.

وأكثر استعداداً للمستقبل.

إن RSEالذكية يجب أن تتحول من شعار إلى نظام، ومن نشاط موسمي إلى استراتيجية، ومن تقرير سنوي إلى ممارسة يومية.

والتنمية المستدامة يجب ألا تكون مسؤولية قسم واحد، بل مسؤولية جميع الأقسام وجميع المديرين وجميع الموظفين.

أما الموارد البشرية الحديثة، فعليها أن تنتقل من سؤال:

"كم عدد الموظفين لدينا؟"

إلى سؤال أكبر:

"ما القدرات التي نحتاج إليها؟ وكيف نطور الإنسان والمؤسسة والمجتمع والبيئة معاً؟"

وهنا تبدأ المؤسسة الذكية الحقيقية.

المؤسسة القوية ليست التي تملك أكبر عدد من الموظفين، بل التي تعرف كيف تطور الإنسان، وتستعمل التكنولوجيا، وتحافظ على الموارد، وتخلق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة.

وهذه هي فلسفة المستقبل:

موارد بشرية ذكية، مؤسسة مستدامة، RSE حقيقية، أقسام متطورة، وإنسان في قلب التنمية.

الفصل 48: عصرنة الموارد البشرية وتطويرها بالتنمية المستدامة وخلق RSE ذكي وتطوير أقسام المؤسسة

مقدمة

لم تعد الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة مجرد قسم يهتم بالملفات الإدارية والغياب والأجور والتوظيف.

الموارد البشرية الحديثة أصبحت مركزاً استراتيجياً لبناء الإنسان، وتطوير المهارات، وتحسين الأداء، والحفاظ على الموظفين، وخلق بيئة عمل صحية، وربط الإنسان بأهداف المؤسسة.

ومع ظهور الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي والتنمية المستدامة، أصبح من الضروري الانتقال من:

إدارة الموارد البشرية التقليدية

إلى:

إدارة الموارد البشرية الذكية والمستدامة.

وهذا التحول لا يتعلق بقسم الموارد البشرية وحده، بل يجب أن يشمل المؤسسة كلها.

فالمالية تحتاج إلى التطوير.

والإنتاج يحتاج إلى التطوير.

واللوجستيك يحتاج إلى التطوير.

والتسويق يحتاج إلى التطوير.

وتكنولوجيا المعلومات تحتاج إلى التطوير.

والإدارة تحتاج إلى التطوير.

والموارد البشرية هي المحرك الذي يساعد على تطوير الإنسان داخل جميع هذه الأقسام.

من الموارد البشرية التقليدية إلى الموارد البشرية الحديثة

الموارد البشرية التقليدية تركز غالباً على:

ملفات الموظفين.

الحضور والغياب.

العطل.

الأجور.

التوظيف.

العقوبات.

الوثائق الإدارية.

أما الموارد البشرية الحديثة فتضيف:

تخطيط المهارات.

إدارة المواهب.

تحليل البيانات.

التكوين المستمر.

تطوير المسار المهني.

الصحة والسلامة.

الصحة النفسية المهنية.

التحول الرقمي.

الذكاء الاصطناعي.

التنمية المستدامة.

المسؤولية الاجتماعية.

الحكامة.

الاحتفاظ بالكفاءات.

قياس تجربة الموظف.

وبذلك تتحول الموارد البشرية من قسم إداري إلى **شريك استراتيجي في المؤسسة**.

مفهوم التنمية المستدامة داخل المؤسسة

التنمية المستدامة تعني بناء مؤسسة قادرة على الاستمرار والتطور دون استنزاف الإنسان أو الموارد أو البيئة.

ويمكن النظر إليها من خلال ثلاثة أبعاد مترابطة:

البعد الاقتصادي

الربحية.

الإنتاجية.

الابتكار.

خفض التكاليف.

استمرارية المؤسسة.

جودة المنتجات والخدمات.

البعد الاجتماعي

حقوق الموظفين.

العمل اللائق.

المساواة.

التكوين.

السلامة.

الصحة المهنية.

الحوار الاجتماعي.

التنمية المهنية.

البعد البيئي

تقليل النفايات.

ترشيد الطاقة.

ترشيد المياه.

تقليل الانبعاثات.

إعادة التدوير.

الاستخدام المسؤول للموارد.

وتؤكد منظمة العمل الدولية أن التنمية المستدامة في عالم العمل ترتبط بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأن الهدف الثامن من أهداف التنمية المستدامة يركز على النمو المستدام والعمل المنتج والعمل اللائق للجميع.

الموارد البشرية والتنمية المستدامة

لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة بدون الإنسان.

فالآلة لا تطور المؤسسة وحدها.

والتكنولوجيا لا تعمل وحدها.

والاستراتيجية لا تنجح وحدها.

هناك موظفون يحتاجون إلى:

التكوين.

التحفيز.

القيادة.

الحماية.

التقدير.

التطوير.

المشاركة.

ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان هو أحد أهم الاستثمارات طويلة الأمد.

وتؤكد توصية منظمة العمل الدولية بشأن تنمية الموارد البشرية أهمية التعلم مدى الحياة، وقابلية التشغيل، وتطوير الكفاءات، والابتكار، والإنتاجية، والعمل اللائق ضمن التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

ما معنى RSE؟

RSEهي اختصار:

Responsabilité Sociétale des Entreprises

أي:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وهي تعني أن المؤسسة لا تفكر فقط في الربح، وإنما تهتم أيضاً بتأثير نشاطها على:

الموظفين.

الزبناء.

الموردين.

المجتمع.

البيئة.

المؤسسات.

الشركاء.

والأجيال المستقبلية.

وهذا لا يعني أن المؤسسة تتوقف عن تحقيق الربح.

بل الهدف هو بناء:

ربح مستدام + إنسان محترم + بيئة محمية + مؤسسة مسؤولة.

من RSEتقليدية إلى RSEذكية

المسؤولية الاجتماعية التقليدية قد تركز على:

حملات اجتماعية.

تبرعات.

أنشطة بيئية.

مبادرات خيرية.

لكن RSEالذكية يجب أن تصبح جزءاً من استراتيجية المؤسسة.

أي أن المسؤولية الاجتماعية لا تكون مجرد نشاط موسمي، وإنما تدخل في:

التوظيف.

التكوين.

المشتريات.

الإنتاج.

اللوجستيك.

الطاقة.

السلامة.

الحوكمة.

المساواة.

البيئة.

العلاقة مع المجتمع.

ويمكن استخدام البيانات والذكاء الاصطناعي لقياس النتائج وتحسين القرارات.

مفهوم RSEالذكية

يمكن تعريف RSEالذكية بأنها:

استخدام البيانات والتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والإدارة المستدامة لتحويل المسؤولية الاجتماعية والبيئية إلى نتائج قابلة للقياس والتحسين.

مثلاً بدلاً من القول:

"نحن مؤسسة تحافظ على البيئة."

يجب أن تستطيع المؤسسة قياس:

استهلاك الطاقة.

استهلاك المياه.

كمية النفايات.

نسبة إعادة التدوير.

استهلاك الورق.

انبعاثات المؤسسة.

حوادث العمل.

أيام التكوين.

نسبة الاحتفاظ بالموظفين.

معدل الاستقالات.

رضا الموظفين.

وبذلك تتحول RSEمن شعار إلى نظام إدارة.

العلاقة بين HRوRSE

هناك علاقة قوية بين الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية.

الموارد البشرية مسؤولة عن الإنسان داخل المؤسسة.

و RSEتهتم بتأثير المؤسسة على الإنسان والمجتمع والبيئة.

لذلك يمكن بناء نموذج:

HR + RSE + التنمية المستدامة + ESG + الذكاء الاصطناعي

لخلق مؤسسة أكثر قدرة على الاستمرار.

وتشير مراجعة منظمة العمل الدولية إلى أن وظائف المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة داخل المؤسسات يمكن أن تتفاعل مع إدارة الموارد البشرية وتساهم في بناء مستقبل عمل لائق ومستدام.

تطوير قسم الموارد البشرية

يجب أن يبدأ التطوير من داخل قسم الموارد البشرية نفسه.

يجب أن يتحول القسم إلى:

قسم رقمي.

قسم تحليلي.

قسم استراتيجي.

قسم لتطوير الكفاءات.

قسم لدعم المديرين.

قسم لتحسين تجربة الموظف.

قسم للمواهب.

قسم للابتكار.

قسم يدعم التنمية المستدامة.

قسم الموارد البشرية الذكي

يمكن أن يحتوي قسم HRالحديث على وظائف مثل:

HR Administration

الإدارة اليومية للموظفين.

Talent Management

إدارة المواهب.

Training & Development

التكوين والتطوير.

HR Analytics

تحليل بيانات الموارد البشرية.

Recruitment

التوظيف.

Employee Relations

العلاقات مع الموظفين.

Health & Safety

الصحة والسلامة.

RSE / ESG

المسؤولية الاجتماعية والاستدامة.

Digital HR

التحول الرقمي للموارد البشرية.

HR Business Partner

شريك الموارد البشرية مع الأقسام والإدارة.

تطوير قسم التكوين

لا ينبغي أن يكون التكوين مجرد دورات متفرقة.

بل يجب أن يبدأ بـ:

تحديد المهارات المطلوبة.

تحديد المهارات الحالية.

اكتشاف الفجوة.

اختيار التكوين.

تطبيق التكوين.

اختبار الموظف.

قياس أثر التكوين.

تحديث الخطة.

وهكذا يصبح:

Training → Skills → Performance → Results

تطوير قسم التوظيف

التوظيف الحديث يجب أن يبحث عن:

الكفاءة.

المهارة.

القدرة على التعلم.

السلوك المهني.

الملاءمة مع الوظيفة.

القدرة على التطور.

ولا ينبغي أن يكون الهدف فقط:

"ملء منصب شاغر."

بل:

اختيار الشخص الذي يستطيع أن ينمو مع المؤسسة.

تطوير قسم المالية

قسم المالية لا يجب أن يكون مجرد قسم للمحاسبة.

يمكن تطويره باستخدام:

التحليل المالي.

لوحات القيادة.

الأتمتة.

الذكاء الاصطناعي.

التنبؤ المالي.

تحليل التكاليف.

تحليل الاستثمار.

ويمكن ربطه بالموارد البشرية عبر:

تكلفة التوظيف.

تكلفة التكوين.

تكلفة الاستقالات.

تكلفة الغياب.

تكلفة العمل الإضافي.

إنتاجية الموظفين.

تطوير قسم اللوجستيك

اللوجستيك الحديث يحتاج إلى:

إدارة المخزون.

تتبع المنتجات.

تحليل التدفقات.

تقليل الهدر.

تحسين النقل.

تحسين التخزين.

السلامة.

الرقمنة.

SAPأو أنظمة إدارة مناسبة.

Excel.

Power BI.

الذكاء الاصطناعي.

وتدخل الاستدامة هنا من خلال:

تقليل الوقود.

تقليل الرحلات الفارغة.

تقليل النفايات.

تحسين استغلال المساحات.

تقليل تلف المنتجات.

تحسين التخطيط.

تطوير قسم الإنتاج

يمكن تطوير الإنتاج من خلال:

Lean Management.

Kaizen.

5S.

TPM.

Quality Management.

تحليل الأعطال.

تقليل الهدر.

الصيانة الوقائية.

الأتمتة.

الذكاء الاصطناعي.

ويجب أن تكون أهداف الإنتاج مرتبطة أيضاً بالسلامة والبيئة وجودة العمل، وليس فقط بعدد الوحدات المنتجة.

تطوير قسم الجودة

قسم الجودة يجب أن ينتقل من:

اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها

إلى:

منع الأخطاء قبل حدوثها.

ومن الأدوات:

PDCA.

5 Why.

Ishikawa.

FMEA.

CAPA.

Audit.

KPI.

والهدف هو بناء ثقافة:

الجودة مسؤولية الجميع.

تطوير قسم تكنولوجيا المعلومات

القسم الرقمي أصبح قلب المؤسسة الحديثة.

ويجب أن يهتم بـ:

الأمن السيبراني.

البيانات.

الأنظمة.

النسخ الاحتياطي.

الذكاء الاصطناعي.

الأتمتة.

الربط بين الأنظمة.

حماية المعلومات.

تدريب المستخدمين.

تطوير قسم التسويق

التسويق الحديث يعتمد على:

تحليل البيانات.

سلوك الزبون.

التسويق الرقمي.

المحتوى.

الذكاء الاصطناعي.

CRM.

تحليل النتائج.

لكن RSEيجب أن تمنع المؤسسة من تحويل المسؤولية الاجتماعية إلى مجرد دعاية دون نتائج حقيقية.

تطوير قسم المشتريات

المشتريات المستدامة تعني اختيار الموردين ليس فقط بناءً على السعر.

بل يمكن دراسة:

الجودة.

السعر.

الاستمرارية.

الالتزام.

السلامة.

الأثر البيئي.

المسؤولية الاجتماعية.

مخاطر سلسلة التوريد.

وبذلك تصبح المشتريات جزءاً من استراتيجية RSE.

تطوير قسم الإدارة

الإدارة الحديثة يجب أن تعتمد على:

التخطيط.

المعلومات.

البيانات.

الرقمنة.

الشفافية.

المساءلة.

التقييم.

التطوير المستمر.

ولا ينبغي أن تكون الإدارة عبارة عن أوامر فقط.

بل:

تخطيط + تنظيم + قيادة + مراقبة + تطوير.

إنشاء لجنة التنمية المستدامة وRSE

يمكن للمؤسسة إنشاء:

Comité RSE & Développement Durable

وتضم ممثلين عن:

الموارد البشرية.

المالية.

الإنتاج.

الجودة.

اللوجستيك.

المشتريات.

تكنولوجيا المعلومات.

السلامة.

الإدارة.

وتعمل هذه اللجنة على تحديد المشاريع ومتابعة المؤشرات.

لوحة قيادة RSEالذكية

يمكن إنشاء Dashboardتحتوي على:

المجال	المؤشر	الهدف
الموارد البشرية	معدل الاستقالات	التخفيض
التكوين	ساعات التدريب	الرفع
السلامة	حوادث العمل	التخفيض
البيئة	استهلاك الطاقة	التخفيض
المياه	استهلاك المياه	التخفيض
النفايات	نسبة التدوير	الرفع
الموظفون	رضا العاملين	الرفع
المساواة	تكافؤ الفرص	التحسين
الإنتاج	الهدر	التخفيض
اللوجستيك	الرحلات الفارغة	التخفيض

وهنا يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل الاتجاهات وإعطاء تنبيهات مبكرة.

التنمية المستدامة والموظف

يجب ألا تتحدث المؤسسة عن الاستدامة وهي تهمل موظفيها.

الموظف جزء من الاستدامة.

لذلك يجب الاهتمام بـ:

الأجر العادل وفق الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به.

السلامة.

الراحة.

التكوين.

التطور.

الاستقرار.

المشاركة.

الاحترام.

الحوار.

المساواة.

وتضع منظمة العمل الدولية العمل اللائق في قلب التنمية المستدامة، مع التركيز على خلق فرص العمل والحقوق في العمل والحماية الاجتماعية والحوار الاجتماعي.

تطوير بيئة العمل

بيئة العمل المستدامة هي البيئة التي يستطيع الموظف أن يعمل فيها اليوم ويستمر في التطور غداً.

وهذا يتطلب:

مديراً جيداً.

تنظيماً جيداً.

أهدافاً واضحة.

موارد مناسبة.

تكويناً مستمراً.

احتراماً.

تواصلاً.

سلامة.

فرصاً للتطور.

RSEوالصحة النفسية المهنية

المؤسسة المسؤولة لا تهتم بالبيئة الخارجية فقط.

بل تهتم أيضاً ببيئة العمل الداخلية.

ومن ذلك:

تقليل الضغط غير الضروري.

منع التنمر.

معالجة النزاعات.

منع الإهانة.

تطوير المديرين.

تحسين توزيع العمل.

تشجيع التواصل.

احترام الموظف.

وهذا يجعل RSEمرتبطة أيضاً بالاستدامة البشرية.

تطوير الأقسام لا يعني زيادة عدد الأقسام

من الأخطاء الاعتقاد أن التطوير يعني إنشاء أقسام كثيرة.

قد تكون المؤسسة لديها عشرة أقسام ولكنها ضعيفة.

وقد تكون لديها ستة أقسام ولكنها فعالة.

المطلوب هو:

الوظيفة الصحيحة + الشخص المناسب + العملية المناسبة + التكنولوجيا المناسبة.

قبل إنشاء قسم جديد يجب السؤال:

هل توجد حاجة حقيقية؟

هل يمكن دمج الوظيفة؟

هل توجد موارد بشرية؟

ما التكلفة؟

ما القيمة المضافة؟

كيف سيتم قياس النتائج؟

ربط الأقسام ببعضها

المؤسسة ليست مجموعة جزر منفصلة.

الموارد البشرية تحتاج إلى المالية.

المالية تحتاج إلى الإدارة.

الإنتاج يحتاج إلى اللوجستيك.

اللوجستيك يحتاج إلى المشتريات.

الجودة تحتاج إلى الإنتاج.

التسويق يحتاج إلى الإنتاج.

وتكنولوجيا المعلومات تحتاج إليها جميع الأقسام.

لذلك يجب بناء:

Cross-functional Management

أي الإدارة متعددة الوظائف.

المؤسسة الذكية

يمكن تصور المؤسسة الذكية بهذا الشكل:

HR

↓

Data

↓

AI

↓

Departments

↓

Sustainability

↓

RSE

↓

Performance

↓

Continuous Improvement

هذه المنظومة تجعل كل قسم جزءاً من استراتيجية واحدة.

مؤشرات قياس نجاح العصرنة

لا يكفي أن نقول:

"قمنا بالرقمنة."

بل يجب قياس:

كم انخفض الوقت؟

كم انخفضت التكلفة؟

كم تحسنت الجودة؟

كم انخفضت الأخطاء؟

كم ارتفعت الإنتاجية؟

كم تحسن رضا الموظفين؟

كم انخفضت الاستقالات؟

كم ارتفعت المهارات؟

كم انخفض استهلاك الموارد؟

كم تحسن الأثر البيئي؟

برنامج عصرنة لمدة سنة

المرحلة الأولى

تشخيص المؤسسة.

تحليل الأقسام.

تحليل الموارد البشرية.

تحليل العمليات.

تحليل التكنولوجيا.

تحليل المخاطر.

المرحلة الثانية

وضع استراتيجية HRو RSEوالتنمية المستدامة.

المرحلة الثالثة

رقمنة الملفات والعمليات الأساسية.

المرحلة الرابعة

تطوير المهارات.

Excel.

Power BI.

Data Analysis.

AI.

Management.

Leadership.

Communication.

المرحلة الخامسة

إنشاء لوحة قيادة للمؤسسة.

المرحلة السادسة

إطلاق مشاريع .RSE

المرحلة السابعة

تحسين الأقسام وربطها ببعضها.

المرحلة الثامنة

تقييم النتائج.

المرحلة التاسعة

تصحيح الأخطاء.

المرحلة العاشرة

تعميم المشاريع الناجحة.

نموذج المؤسسة المستدامة الذكية

يمكن بناء المؤسسة المستقبلية على سبعة محاور:

الإنسان

موظفون أكفاء ومحفزون.

التكنولوجيا

رقمنة وأتمتة وذكاء اصطناعي.

البيانات

قرارات مبنية على معلومات.

الاقتصاد

إنتاجية وربحية واستمرارية.

المجتمع

RSEومساهمة اجتماعية.

البيئة

تقليل الأثر البيئي.

الحكامة

شفافية ومسؤولية ومراقبة.

أخطر الأخطاء

من أخطر الأخطاء في عصرنة المؤسسة:

شراء التكنولوجيا دون استراتيجية.

إنشاء أقسام دون حاجة.

توظيف أشخاص دون خطة مهارات.

رقمنة الإجراءات السيئة دون إصلاحها.

استخدام الذكاء الاصطناعي دون رقابة.

اعتبار RSE مجرد دعاية.

إهمال الموظفين باسم الاستدامة.

قياس النشاط وعدم قياس النتائج.

عدم تدريب الموظفين على الأنظمة الجديدة.

مقاومة التغيير.

الاعتماد على مدير واحد.

عدم نقل المعرفة.

القاعدة الكبرى

لا توجد مؤسسة مستدامة إذا كان الإنسان داخلها غير مستدام.

ولا توجد إدارة ذكية إذا كانت البيانات فوضوية.

ولا توجد رقمنة ناجحة إذا كان الموظف غير مؤهل.

ولا توجد RSEحقيقية إذا كانت المؤسسة تهتم بصورة الشركة أكثر من أثرها الحقيقي.

ولا توجد تنمية مستدامة بدون تطوير مستمر للإنسان.

الخلاصة

عصرنة الموارد البشرية ليست شراء برنامج جديد.

وليست إنشاء قسم جديد.

وليست استخدام الذكاء الاصطناعي فقط.

إنها عملية تحول شاملة في طريقة تفكير المؤسسة.

المؤسسة الحديثة هي التي تعرف كيف تجمع بين:

الإنسان + المهارات + التكنولوجيا + البيانات + الذكاء الاصطناعي + التنمية المستدامة + + RSEالحكامة.

ويجب أن تصبح الموارد البشرية قوة دافعة لهذا التحول.

فالهدف النهائي ليس أن تصبح المؤسسة أكثر رقمية فقط، وإنما أن تصبح:

أكثر كفاءة.

أكثر عدالة.

أكثر استدامة.

أكثر احتراماً للإنسان.

أكثر قدرة على الابتكار.

أكثر قدرة على الاحتفاظ بالكفاءات.

وأكثر استعداداً للمستقبل.

إن RSEالذكية يجب أن تتحول من شعار إلى نظام، ومن نشاط موسمي إلى استراتيجية، ومن تقرير سنوي إلى ممارسة يومية.

والتنمية المستدامة يجب ألا تكون مسؤولية قسم واحد، بل مسؤولية جميع الأقسام وجميع المديرين وجميع الموظفين.

أما الموارد البشرية الحديثة، فعليها أن تنتقل من سؤال:

"كم عدد الموظفين لدينا؟"

إلى سؤال أكبر:

"ما القدرات التي نحتاج إليها؟ وكيف نطور الإنسان والمؤسسة والمجتمع والبيئة معاً؟"

وهنا تبدأ المؤسسة الذكية الحقيقية.

المؤسسة القوية ليست التي تملك أكبر عدد من الموظفين، بل التي تعرف كيف تطور الإنسان، وتستعمل التكنولوجيا، وتحافظ على الموارد، وتخلق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة.

وهذه هي فلسفة المستقبل:

موارد بشرية ذكية، مؤسسة مستدامة، RSEحقيقية، أقسام متطورة، وإنسان في قلب التنمية.