

بدر شاشا



كتاب الموارد البشرية

GESTION RH

المملكة المغربية

2026

لموارد البشرية بدر شاشا

تقوم الإدارة الذكية في الموارد البشرية على الانتقال من النظرة التقليدية التي تعتبر الموظف مجرد عنصر إداري داخل المؤسسة إلى نظرة استراتيجية تعتبر الإنسان رأس مال معرفيًا وتنظيميًا قادرًا على خلق القيمة وتحسين الأداء وتحقيق الاستدامة. فالموارد البشرية الحديثة لم تعد تقتصر على تسجيل الموظفين وإعداد العقود وتتبع الحضور والغياب والأجور والعطل، وإنما أصبحت وظيفة استراتيجية تشارك في تحديد احتياجات المؤسسة، وبناء الكفاءات، واستقطاب المواهب، وتطوير الأداء، وإدارة التغيير، وتحسين الثقافة التنظيمية، وتقليل المخاطر البشرية، ودعم القرارات الإدارية بالبيانات.

وتعني الإدارة الذكية للموارد البشرية استخدام المعرفة الإدارية والبيانات والتكنولوجيا والتحليل والذكاء الاصطناعي في خدمة القرار البشري، وليس استبدال الإنسان بالتكنولوجيا. فالذكاء الإداري الحقيقي يظهر عندما تستطيع المؤسسة معرفة الكفاءات التي تحتاجها، وتحديد الأشخاص المناسبين للمناصب المناسبة، واكتشاف فجوات المهارات، وقياس الأداء بطريقة عادلة، وتحديد احتياجات التكوين، وتحسين تجربة الموظف، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، مع المحافظة على الأخلاقيات والسرية والامتثال للقواعد القانونية والتنظيمية.

وتبدأ الإدارة الذكية بفهم المؤسسة نفسها. فلا يمكن بناء سياسة فعالة للموارد البشرية دون معرفة استراتيجية المؤسسة وأهدافها

وطبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي وسوقها ومخاطرها واحتياجاتها البشرية. فإذا كانت المؤسسة صناعية فإن احتياجاتها تختلف عن مؤسسة تعمل في الخدمات أو النقل أو اللوجستيك أو التجارة أو الإدارة العمومية. كما تختلف الموارد البشرية في مؤسسة صغيرة عن مؤسسة كبيرة متعددة المواقع. ولذلك فإن وظيفة الموارد البشرية لا ينبغي أن تعتمد على نماذج جاهزة بشكل أعمى، وإنما يجب أن تصمم ممارساتها وفق طبيعة المؤسسة وأهدافها ومخاطرها وبيئتها القانونية والتكنولوجية.

وتحتل استراتيجية الموارد البشرية موقعًا مركزيًا في الإدارة الحديثة، لأنها تربط بين استراتيجية المؤسسة ورأس المال البشري. عندما تحدد الإدارة أهدافها المتعلقة بالنمو أو الإنتاجية أو الجودة أو التوسع أو التحول الرقمي، يجب أن تسأل في الوقت نفسه عن المهارات والوظائف والقيادات والعدد المناسب من العاملين اللازمين لتحقيق هذه الأهداف. ومن هنا يظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، الذي يعتمد على دراسة الوضع الحالي للموظفين ومهاراتهم وأعمارهم وخبراتهم ومناصبهم وحاجات المؤسسة المستقبلية، ثم تحديد الفجوة بين الموارد الموجودة والموارد المطلوبة ووضع برامج للاستقطاب والتكوين وإعادة التأهيل والتنقل والترقية والإحلال.

ويعتبر تحليل الوظائف أساسًا علميًا مهمًا لكل نظام موارد بشرية. فقبل توظيف شخص يجب معرفة الوظيفة التي سيشغلها بدقة، ومسؤولياتها وصلاحياتها والمهام المرتبطة بها والمهارات التقنية والسلوكية المطلوبة ومؤشرات الأداء وظروف العمل والعلاقات التنظيمية والمخاطر المحتملة. ويؤدي تحليل الوظيفة إلى إعداد وصف وظيفي واضح، بينما يساعد مرجع الكفاءات على تحديد المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات اللازمة للنجاح في

الوظيفة. وكلما كان تحليل الوظائف دقيقًا أصبحت عملية التوظيف والتكوين والتقييم والترقية أكثر موضوعية.

أما التوظيف الذكي فيبدأ قبل نشر إعلان العمل. يجب تحديد الحاجة الفعلية إلى المنصب، وتبريرها، وتحديد الميزانية، وتحليل عبء العمل، وتحديد نوع العقد، ثم إعداد وصف واضح للمنصب واختيار قنوات الاستقطاب المناسبة. ويجب أن يكون الإعلان واقعياً ودقيقاً، بحيث يوضح المهام والمتطلبات الأساسية والمهارات المطلوبة وطبيعة العمل ومكانه وشروطه دون تضخيم أو غموض. وبعد استقبال الترشيحات تبدأ مرحلة الفرز وفق معايير مرتبطة بالوظيفة، مع تجنب التمييز أو الأحكام الشخصية غير المرتبطة بالكفاءة.

وتتطلب مقابلة العمل المهنية الانتقال من الأسئلة العشوائية إلى مقابلة منظمة تعتمد على الكفاءات والسلوكيات والخبرات الفعلية. ويمكن استخدام أسلوب المواقف السابقة، بحيث يُطلب من المرشح وصف موقف حقيقي واجهه، والمهمة التي كانت أمامه، والإجراء الذي اتخذه، والنتيجة التي حققها. ويساعد هذا الأسلوب على تقييم طريقة التفكير وحل المشكلات والتواصل وتحمل المسؤولية والعمل الجماعي واتخاذ القرار. ولا ينبغي أن تتحول المقابلة إلى استجواب شخصي أو وسيلة للحكم على المرشح من خلال الانطباع الأول فقط، لأن الانطباع قد يكون مضللاً، بينما تساعد المعايير الموحدة ونماذج التقييم المنظمة على زيادة موضوعية القرار.

ويشكل التحقق من المعلومات والشهادات والخبرات جزءاً مهماً من الحوكمة المهنية للموارد البشرية، خصوصاً في الوظائف التي تتطلب مؤهلات محددة أو مسؤوليات حساسة. وينبغي أن يتم التحقق بطريقة قانونية وأخلاقية، وباحترام خصوصية المرشح،

ومن خلال الوثائق والمصادر المسموح بها، لأن وجود شهادة أو خبرة في السيرة الذاتية لا يعني تلقائيًا أن جميع المعلومات صحيحة أو أن المرشح يمتلك الكفاءة العملية المطلوبة. لذلك يجب الجمع بين التحقق من الوثائق والتقييم المهني للكفاءة.

وبعد التوظيف تبدأ مرحلة لا تقل أهمية عن الاستقطاب، وهي الإدماج المهني. الموظف الجديد يحتاج إلى معرفة المؤسسة وهيكلها وثقافتها وقواعدها ومسؤولياته وأهدافه ومؤشرات أدائه وحقوقه وواجباته وأدوات العمل والأشخاص الذين سيتعامل معهم. ويؤدي برنامج إدماج جيد إلى تقليل الأخطاء وتسريع الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب وتقليل الغموض والقلق المهني. أما ترك الموظف الجديد دون توجيه واضح فيمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء وسوء الفهم وارتفاع احتمالية المغادرة المبكرة.

وتعتبر إدارة ملف الموظف من الأعمال الأساسية للموارد البشرية، ويجب أن تكون الوثائق منظمة ودقيقة ومحدثة ومحمية من الوصول غير المصرح به. ويشمل الملف، بحسب طبيعة المؤسسة والقواعد المعمول بها، الوثائق المتعلقة بالتوظيف والعقد والهوية والمؤهلات والتكوينات والتقييمات والعطل والغيابات والإجراءات الإدارية وغيرها من الوثائق ذات الصلة. والقاعدة الأساسية هي أن المعلومة الشخصية ليست ملكًا مفتوحًا لجميع العاملين داخل المؤسسة، بل يجب تحديد من يحق له الوصول إليها ولماذا وكيف يتم حفظها واستخدامها.

وتشكل إدارة الأداء أحد أهم عناصر الإدارة الذكية. الأداء لا يعني فقط عدد الساعات التي يقضيها الموظف في العمل، بل يتعلق بالنتائج والجودة والكفاءة والسلوك المهني وتحقيق الأهداف وفق طبيعة الوظيفة. لذلك ينبغي تحديد مؤشرات أداء مناسبة لكل منصب. وفي الموارد البشرية يمكن متابعة مؤشرات مثل معدل

دوران الموظفين، مدة شغل المناصب الشاغرة، تكلفة التوظيف، معدل الغياب، نسبة إتمام التكوين، معدل الاحتفاظ بالكفاءات، نتائج تقييم الأداء، ونسب الترقية الداخلية. لكن المؤشر لا تكون له قيمة حقيقية إذا لم يساعد الإدارة على فهم المشكلة واتخاذ إجراء مناسب.

ويجب التمييز بين المؤشر والهدف. المؤشر هو أداة للقياس، أما الهدف فهو المستوى الذي تريد المؤسسة الوصول إليه خلال فترة محددة. كما ينبغي تجنب الإفراط في استخدام المؤشرات، لأن كثرة القياسات غير المفيدة قد تجعل الموظفين يعملون من أجل الأرقام بدل تحقيق القيمة الحقيقية. الإدارة الذكية تختار عددًا مناسبًا من المؤشرات المرتبطة مباشرة بالأهداف وتراجعها باستمرار.

ويأتي التكوين والتطوير المهني كجزء أساسي من الاستثمار في رأس المال البشري. التكوين الفعال لا يبدأ باختيار دورة تدريبية جاهزة، وإنما يبدأ بتحديد فجوة المهارات بين المستوى المطلوب والمستوى الحالي. ثم يتم تحديد الهدف التدريبي والفئة المستهدفة وطريقة التعلم والموارد والتكلفة وطريقة قياس النتائج. ولا يكفي أن يحصل الموظف على شهادة حضور؛ فالنجاح الحقيقي يظهر عندما ينتقل التعلم إلى السلوك والأداء داخل العمل.

وتقوم إدارة المواهب على اكتشاف الأشخاص الذين يمتلكون إمكانيات أو كفاءات مهمة للمؤسسة وتطويرهم بطريقة منظمة. وهذا لا يعني أن الموظف الموهوب هو فقط صاحب أعلى منصب أو أعلى شهادة، فقد تظهر المواهب في حل المشكلات والابتكار والقيادة والتواصل والمعرفة التقنية والقدرة على التعلم. ولذلك ينبغي أن تكون أنظمة اكتشاف المواهب مبنية على أدلة أداء وكفاءات واضحة، لا على العلاقات الشخصية أو القرب من المدير.

وتعتبر القيادة عنصرًا محوريًا في الإدارة الذكية. المدير ليس مجرد شخص يملك سلطة إصدار الأوامر، وإنما مسؤول عن توجيه الموارد وتحقيق الأهداف وبناء الثقة وإدارة الأداء ومعالجة المشكلات وتطوير الأشخاص. القيادة المهنية تحتاج إلى وضوح التوقعات، والاستماع، والتغذية الراجعة، والقدرة على اتخاذ القرار، والعدالة في توزيع المسؤوليات، والقدرة على الاعتراف بالأخطاء وتصحيحها. كما أن المدير الذي يطلب من الموظفين الالتزام بقواعد لا يحترمها هو بنفسه يضعف ثقافة المؤسسة مهما كانت التعليمات المكتوبة قوية.

وتلعب الثقافة التنظيمية دورًا عميقًا في سلوك الموظفين. فالثقافة لا توجد فقط في الشعارات المكتوبة، وإنما تظهر في الطريقة التي يتعامل بها المدبرون مع الأخطاء، وكيف يتم توزيع الفرص، وكيف تتم معالجة الشكايات، وكيف تتم مكافأة الأداء، وكيف يتم التعامل مع العملاء والزملاء، وكيف يتم اتخاذ القرارات. لذلك فإن تغيير الثقافة لا يتم بمجرد تعليق شعارات على الجدران، وإنما من خلال تغيير الممارسات اليومية وأنظمة الإدارة والحوافز والقيادة.

وتحتاج الموارد البشرية كذلك إلى نظام فعال لإدارة النزاعات. النزاع داخل المؤسسة ليس دائمًا دليلًا على فشل الإدارة، لأن اختلاف المصالح والآراء والأدوار أمر طبيعي في المؤسسات. لكن ترك النزاعات دون معالجة قد يؤدي إلى انخفاض الثقة والإنتاجية وزيادة الغياب والاستقالات وتدهور العلاقات المهنية. لذلك ينبغي الاستماع إلى الأطراف، والتحقق من الوقائع، وفصل الحقائق عن الانطباعات، واحترام الإجراءات، وتوثيق القرارات، والسعي إلى حلول عادلة ومهنية ضمن الإطار القانوني والتنظيمي.

وتتطلب الإدارة الحديثة اهتمامًا متزايدًا بالصحة والسلامة المهنية، لأن الموارد البشرية ترتبط مباشرة ببيئة العمل. في القطاعات

الصناعية والنقل واللوجستيك والبناء والطاقة والخدمات، يجب أن تكون المخاطر المهنية جزءًا من التخطيط الإداري. وتساعد منهجية تحديد المخاطر وتقييمها ووضع إجراءات التحكم والتكوين والتوعية والمتابعة على تقليل الحوادث وتحسين ظروف العمل. كما أن ثقافة السلامة لا تنجح إذا كانت مسؤولية قسم واحد فقط؛ بل يجب أن تصبح مسؤولية مشتركة بين الإدارة والمشرفين والعاملين.

وتظهر الإدارة الذكية بصورة واضحة في التحول الرقمي للموارد البشرية. فأنظمة SIRH أو HRIS تسمح بتجميع بيانات الموظفين وتنظيمها وأتمتة بعض العمليات وتسهيل إعداد التقارير وتقليل الأعمال اليدوية. لكن الرقمنة لا تعني مجرد تحويل الورق إلى ملفات إلكترونية؛ التحول الحقيقي يحدث عندما يعاد تصميم العملية نفسها لتصبح أكثر سرعة ودقة وشفافية وقابلية للقياس.

ويفتح تحليل بيانات الموارد البشرية مجالًا مهمًا أمام الإدارة لاتخاذ قرارات أكثر اعتمادًا على الأدلة. يمكن مثلاً دراسة أسباب ارتفاع الغياب أو دوران الموظفين، وتحليل علاقة التكوين بالأداء، ومعرفة الوظائف التي تستغرق وقتًا أطول في التوظيف، ودراسة توزيع المهارات، ومراقبة مؤشرات القوى العاملة. لكن البيانات لا تتحدث وحدها؛ يجب فهم طريقة جمعها وجودتها وحدودها، وعدم تحويل الارتباط الإحصائي إلى علاقة سببية دون دليل كافٍ.

أما الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية فيمكن أن يستخدم في تحليل البيانات، والمساعدة في إعداد أوصاف الوظائف، وتلخيص السير الذاتية، وإنشاء مواد تدريبية، ودعم خدمة الموظفين، وتحليل النصوص، والمساعدة في بناء التقارير. ومع ذلك فإن استخدام الذكاء الاصطناعي في قرارات تمس الموظفين والمرشحين يحتاج إلى حوكمة دقيقة، لأن الأنظمة قد تنتج أخطاء أو تحيزات أو

توصيات غير مناسبة. لذلك يجب أن يبقى القرار البشري المسؤول حاضراً، مع اختبار الأدوات ومراقبة نتائجها وحماية البيانات وعدم التعامل مع مخرجات النظام باعتبارها حقيقة مطلقة.

وتتطلب الإدارة الذكية أيضاً حماية المعلومات والخصوصية. بيانات الموظفين من أكثر أنواع المعلومات حساسية داخل المؤسسة من الناحية التشغيلية والتنظيمية، ولذلك يجب تحديد الصلاحيات، وحماية الأنظمة، واستخدام كلمات مرور قوية وآليات وصول مناسبة، والاحتفاظ بالبيانات وفق قواعد واضحة، وتجنب مشاركة الملفات الحساسة عبر قنوات غير آمنة. وكلما توسعت الرقمنة أصبحت إدارة أمن المعلومات جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية وليس موضوعاً تقنياً منفصلاً عنها.

وفي السياق المغربي، يجب أن ترتبط ممارسات الموارد البشرية بالإطار القانوني والتنظيمي المغربي المعمول به، وعلى رأسه مدونة الشغل بالنسبة لعلاقات الشغل الخاضعة لها، مع مراعاة النصوص التنظيمية والاجتهادات والقرارات الرسمية ذات الصلة بحسب الحالة. ويجب على مسؤول الموارد البشرية ألا يعتمد على معلومات قديمة أو منشورات غير موثوقة عند اتخاذ قرارات قانونية، بل يرجع إلى المصادر الرسمية أو المختصين عند الحاجة، خصوصاً في مسائل العقود والأجور وساعات العمل والعطل والانضباط وإنهاء علاقة الشغل والضمان الاجتماعي والنزاعات.

والإدارة الذكية في الموارد البشرية لا تعني إدارة الموظفين بواسطة الأرقام فقط، ولا تعني استعمال التكنولوجيا في كل شيء، ولا تعني استبدال المدير بالذكاء الاصطناعي. معناها الأعمق هو بناء نظام إداري يجمع بين الإنسان والبيانات والقانون والتكنولوجيا والأخلاق والاستراتيجية. فالآلة تستطيع معالجة كمية ضخمة من

المعلومات، لكنها لا تتحمل المسؤولية الأخلاقية والقانونية بالطريقة التي يتحملها الإنسان المسؤول. ولذلك يبقى المدير مطالبًا بفهم السياق، ومراجعة المعلومات، وسماع الأشخاص، واتخاذ القرارات المبررة، وتحمل نتائجها.

ويحتاج مسؤول الموارد البشرية المحترف إلى مجموعة متكاملة من الكفاءات تجمع بين المعرفة القانونية والإدارية والمالية والتنظيمية والرقمية والإنسانية. يجب أن يفهم التوظيف والتكوين والأجور وإدارة الأداء والعلاقات المهنية وتحليل البيانات، وأن يمتلك قدرة على التواصل والتفاوض وحل المشكلات وكتابة التقارير والمحاضر والمراسلات، وأن يعرف كيف يتعامل مع Excel وأنظمة الموارد البشرية وأدوات التحليل والذكاء الاصطناعي، مع المحافظة على السرية والاستقلالية المهنية.

ومن أهم مبادئ الإدارة الذكية أن القرار الجيد يحتاج إلى معلومات جيدة. لذلك ينبغي بناء سلسلة واضحة تبدأ بجمع البيانات الصحيحة، ثم التحقق منها، ثم تحليلها، ثم تفسيرها، ثم تحويلها إلى قرار، ثم قياس نتيجة القرار. فإذا كانت البيانات خاطئة فلن تنفذها التكنولوجيا. وإذا كان التحليل صحيحًا لكن القرار غير منضبط فلن تحقق المؤسسة النتيجة المطلوبة. وإذا كان القرار جيدًا لكن التنفيذ ضعيفًا فإن النتائج ستظل محدودة. ولذلك فإن الذكاء الإداري الحقيقي هو دورة مستمرة من الملاحظة والتحليل والقرار والتنفيذ والتقييم والتحسين.

وفي النهاية، يمكن النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها الجهاز الذي يربط بين استراتيجية المؤسسة والإنسان الذي ينفذها. المؤسسة التي تعرف أهدافها لكنها لا تعرف كيف تبني كفاءاتها ستواجه صعوبات في التنفيذ، والمؤسسة التي توظف أشخاصًا جيدين لكنها لا تطورهم قد تفقد قيمتهم مع مرور الوقت، والمؤسسة

التي تستخدم التكنولوجيا دون حكمة قد تزيد سرعة الأخطاء بدل تقليلها. أما الإدارة الذكية فتسعى إلى بناء منظومة متوازنة تجعل الإنسان والكفاءة والبيانات والتكنولوجيا والقانون والأخلاق تعمل معًا لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة مستدامة.

وبهذا يصبح كتاب «الإدارة الذكية في الموارد البشرية» مرجعًا لا يكتفي بشرح مفهوم الموارد البشرية، وإنما يقدم تصورًا متكاملًا للانتقال من الإدارة الإدارية التقليدية إلى إدارة استراتيجية قائمة على الكفاءة والبيانات والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، مع الحفاظ على البعد الإنساني والقانوني والأخلاقي الذي يجعل إدارة الموارد البشرية علمًا إداريًا وممارسة مهنية ومسؤولية تنظيمية في الوقت نفسه.

الإدارة الذكية في الموارد البشرية

من الإدارة التقليدية إلى القيادة الاستراتيجية والرقمنة والذكاء الاصطناعي

تأليف: بدر شاشا

كلمة المؤلف

هذا الكتاب هو محاولة لتقديم رؤية متكاملة للموارد البشرية باعتبارها أحد أهم المجالات التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، وليس باعتبارها مجرد وظيفة إدارية تهتم بالملفات والعقود والحضور والغياب والأجور. فالمؤسسة قد تمتلك رأس المال والتكنولوجيا والمباني والمعدات والأنظمة، لكنها تحتاج إلى الإنسان الذي يخطط وينفذ ويحل المشكلات ويبتكر ويتخذ القرارات ويحافظ على استمرارية العمل.

لقد تغيرت وظيفة الموارد البشرية بصورة عميقة. فالمؤسسة الحديثة أصبحت تعمل في بيئة تتسم بسرعة التغير، والتحول الرقمي، والمنافسة، وتطور المهن، وتغير احتياجات سوق العمل، وظهور وظائف جديدة، وتزايد أهمية البيانات والمهارات الرقمية، ودخول الذكاء الاصطناعي إلى العديد من العمليات الإدارية. ولذلك لم يعد من الكافي أن يكون مسؤول الموارد البشرية قادرًا على تنفيذ الإجراءات فقط، بل أصبح مطالبًا بفهم الاستراتيجية والتنظيم والقانون والاقتصاد والسلوك التنظيمي وتحليل البيانات والتكنولوجيا والقيادة.

ومن هنا جاء مفهوم «الإدارة الذكية في الموارد البشرية»، باعتباره تصورًا يقوم على الجمع بين المعرفة الإدارية والإنسان والبيانات والتكنولوجيا. الإدارة الذكية ليست إدارة آلية، وليست استخدامًا مبالغًا فيه للتكنولوجيا، وليست استبدال الإنسان بالذكاء الاصطناعي، وإنما هي قدرة المؤسسة على استخدام المعلومات والأدوات الحديثة بطريقة مسؤولة لتحسين القرارات والعمليات وتجربة الموظف والأداء التنظيمي.

هذا الكتاب موجه إلى طلبة الموارد البشرية والإدارة والتدبير، والباحثين عن العمل، والموظفين، ومسؤولي الموارد البشرية، والمديرين والمشرفين، وأصحاب المقاولات، وكل شخص يريد أن يفهم كيف تدار الموارد البشرية بطريقة علمية وعملية. كما يراعي السياق المغربي، مع الانفتاح على الممارسات الدولية الحديثة، لأن مسؤول الموارد البشرية في المغرب يحتاج في الوقت نفسه إلى فهم بيئته القانونية والتنظيمية المحلية وفهم التحولات العالمية في عالم العمل.

تحتل الموارد البشرية موقعًا استراتيجيًا داخل أي مؤسسة، لأن جميع الموارد الأخرى تحتاج إلى الإنسان حتى تتحول إلى نتائج. فالآلة تحتاج إلى من يشغلها ويحافظ عليها، والتكنولوجيا تحتاج إلى من يفهمها ويطورها، والمال يحتاج إلى من يخطط له ويديره، والمعلومات تحتاج إلى من يحللها، والاستراتيجية تحتاج إلى أشخاص قادرين على تنفيذها.

ومن هذا المنطلق، فإن إدارة الموارد البشرية ليست وظيفة هامشية، بل هي منظومة متكاملة تبدأ من التخطيط للاحتياجات البشرية، وتمر بتحليل الوظائف والاستقطاب والتوظيف والإدماج والتكوين وتقييم الأداء والتحفيز وإدارة المواهب والمسار المهني والعلاقات المهنية، وتنتهي بإدارة المعرفة والتغيير والتقاعد أو انتهاء علاقة العمل، مع استمرار الاهتمام بالمعلومات والامتثال والسرية وحماية البيانات.

وتكمن أهمية الإدارة الذكية في أنها تجعل هذه العمليات مترابطة بدل أن تكون إجراءات منفصلة. فالتوظيف الجيد يبدأ بتحليل الوظيفة، وتحليل الوظيفة يرتبط باستراتيجية المؤسسة، والاستراتيجية تحدد الكفاءات المطلوبة، والكفاءات تحدد معايير الاختيار والتكوين والتقييم، والتقييم يكشف نقاط القوة والضعف، وهذه الضعفات تقود إلى خطط التطوير، بينما تساعد البيانات على قياس النتائج وتحسين القرارات.

ومن هنا يصبح مسؤول الموارد البشرية شريكًا في الإدارة وليس مجرد منفذ للوثائق. فهو يحتاج إلى القدرة على قراءة الأرقام، وفهم سلوك الموظفين، وتحليل احتياجات المؤسسة، وإدارة النزاعات،

والتواصل مع الإدارة، والمشاركة في التخطيط، وحماية المعلومات، ومتابعة التغيرات القانونية والتنظيمية والتكنولوجية.

ويأتي الذكاء الاصطناعي ليضيف بعدًا جديدًا إلى هذا المجال. فقد أصبح بالإمكان استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات، وإعداد المسودات، وتصنيف المعلومات، والمساعدة في بناء برامج التكوين، وتحليل احتياجات المهارات، وتقديم الدعم في بعض العمليات الإدارية. لكن التكنولوجيا لا تلغي الحاجة إلى الحكم البشري؛ بل تجعل الحوكمة والمسؤولية أكثر أهمية. فكل قرار يتعلق بالإنسان يجب أن يخضع للمراجعة والعدالة والشفافية وحماية البيانات واحترام القواعد المعمول بها.

والهدف من هذا الكتاب ليس تقديم وصفة واحدة تصلح لكل مؤسسة، وإنما بناء طريقة تفكير مهنية تجعل القارئ قادرًا على تحليل الوضع، وتحديد المشكلة، وجمع المعلومات، واختيار الحل، وتنفيذه، ثم قياس نتائجه وتحسينه. فالإدارة الحقيقية لا تقوم على حفظ المصطلحات، وإنما على القدرة على تحويل المعرفة إلى ممارسة صحيحة.

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في إثراء المعرفة المتعلقة بالإدارة والموارد البشرية والتدبير والتنظيم وتطوير الإنسان.

وأخص بالتقدير الأساتذة والباحثين والممارسين والمهنيين الذين جعلوا من الموارد البشرية مجالًا للعلم والتطوير المستمر، وكل من يعمل على تحسين بيئة العمل وبناء المؤسسات على أساس الكفاءة والمسؤولية والاحترام.

كما أقدر جهود كل من يساهم في تطوير المعرفة الإدارية في المغرب، وكل طالب وموظف ومسؤول ومقاول يسعى إلى التعلم وتطوير مهاراته وخدمة مؤسسته ومجتمعه بطريقة مهنية.

وأتوجه بالشكر كذلك إلى كل قارئ يفتح هذا الكتاب بحثاً عن معرفة جديدة أو مهارة عملية أو فكرة تساعد على تطوير مستقبله المهني. فالمعرفة لا تكتمل بالكتابة وحدها، وإنما تكتمل عندما تتحول إلى ممارسة نافعة.

إهداء

إلى كل إنسان اختار أن يتعلم بدل أن يستسلم للجهل.

إلى كل طالب يحلم بمستقبل مهني أفضل.

إلى كل باحث عن عمل يحاول أن يجد مكانه في سوق العمل بكرامة وكفاءة.

إلى كل موظف يريد أن يطور نفسه ويصبح أكثر احترافية.

إلى كل مسؤول موارد بشرية يؤمن بأن الإنسان ليس مجرد رقم في جدول الأجور، وإنما قيمة ومعرفة ومسؤولية وإمكانات.

إلى كل مدير يريد بناء مؤسسة تقوم على الكفاءة والعدالة والتعلم والتحسين المستمر.

إلى كل شاب مغربي يريد أن يطور مهاراته ويشارك في بناء مستقبل مهني ومؤسساتي أفضل.

وإلى كل من يؤمن بأن الاستثمار الحقيقي في الإنسان هو أحد أهم الاستثمارات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات والمجتمعات.

لا تقرأ هذا الكتاب بهدف حفظ أكبر عدد ممكن من التعريفات والمصطلحات، بل اقرأه بهدف بناء طريقة تفكير مهنية. في الموارد البشرية، حفظ مفهوم دون فهم تطبيقه لا يكفي، ومعرفة القانون دون معرفة كيفية تطبيقه لا تكفي، واستعمال التكنولوجيا دون فهم مخاطرها لا يكفي، والحصول على شهادة دون امتلاك الكفاءة العملية لا يكفي.

عندما تتعلم مفهومًا جديدًا، اسأل نفسك كيف يمكن تطبيقه داخل مؤسسة حقيقية، وما المشكلة التي يمكن أن يحلها، وما البيانات التي تحتاج إليها، وما المخاطر التي يمكن أن تنتج عنه، وكيف يمكن قياس نجاحه.

ولا تعتمد على مصدر واحد في المسائل القانونية أو المهنية الحساسة. ميّز دائمًا بين الرأي والمعلومة، وبين التجربة الشخصية والقاعدة العلمية، وبين النص القانوني والتفسير الشخصي له. وعندما يتعلق الأمر بالتشريع أو الحقوق والالتزامات المهنية، ارجع إلى المصادر الرسمية والنصوص القانونية السارية أو استعن بمختص مؤهل عند الحاجة.

وتذكر أن الموارد البشرية علم يرتبط بالإنسان، والإنسان لا يمكن اختزاله في رقم أو مؤشر. البيانات مهمة، والمؤشرات مهمة، والذكاء الاصطناعي مهم، لكن العدالة والاحترام والسرية والكرامة والمسؤولية المهنية تظل عناصر أساسية في الإدارة.

وأهم نصيحة هي أن تجعل التعلم مستمرًا. سوق العمل يتغير، والمهن تتغير، والتكنولوجيا تتغير، والقوانين قد تتغير، ولذلك فإن مسؤول الموارد البشرية الناجح لا يقول «لقد تعلمت كل شيء»، وإنما يقول «سأستمر في التعلم والتحقق والتطوير».

فالمهنية ليست أن تعرف كل شيء، وإنما أن تعرف ما تعرفه، وأن تعرف ما لا تعرفه، وأن تعرف أين تبحث عن المعلومة الصحيحة، وكيف تتحقق منها، وكيف تستخدمها بطريقة مسؤولة.

وهذه هي الفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا الكتاب: **إدارة الإنسان تحتاج إلى علم، والقرار يحتاج إلى بيانات، والتكنولوجيا تحتاج إلى حكمة، والسلطة تحتاج إلى مسؤولية، والنجاح المؤسسي يحتاج إلى إنسان قادر على التعلم والتطور.**

الإدارة الذكية في الموارد البشرية

من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية والرقمنة والذكاء الاصطناعي

بدر شاشا

المحاور الكبرى للكتاب

المدخل العام إلى الإدارة الذكية والموارد البشرية

مفهوم الإدارة ومفهوم الموارد البشرية وتطور وظيفة الموارد البشرية ومراحل انتقالها من إدارة شؤون الموظفين إلى الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري ومفهوم الإدارة الذكية وأهدافها ومبادئها وخصائصها ودور الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة والعلاقة بين الموارد البشرية والإدارة العليا والاستراتيجية المؤسسية.

علم الموارد البشرية وأسس السلوك التنظيمي

طبيعة الإنسان داخل المؤسسة والسلوك الفردي والجماعي والدافعية والحوافز والشخصية والاتجاهات والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والانتماء والثقة والصراع والتعاون والعمل الجماعي والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والتواصل والسلوك المهني.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية وربط استراتيجية الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتوقع الاحتياجات البشرية وتخطيط القوى العاملة وتحليل فجوة المهارات وتخطيط التعاقب الوظيفي وتخطيط المسارات المهنية وإدارة المخاطر البشرية.

التنظيم الإداري وهيكل المؤسسة

مفهوم التنظيم والهيكل التنظيمي والسلطة والمسؤولية والتفويض والمركزية واللامركزية والخطوط الإدارية والوحدات والمصالح والأقسام والوصف التنظيمي والمناصب والعلاقات الوظيفية ومصفوفة المسؤوليات وتوزيع الاختصاصات.

تحليل الوظائف وتوصيف المناصب

مفهوم تحليل الوظيفة وجمع المعلومات وبطاقات الوظائف والوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية والكفاءات والمعارف والمهارات والقدرات والمسؤوليات والصلاحيات وظروف العمل ومؤشرات الأداء وربط الوظيفة بالهيكل التنظيمي.

مرجع الكفاءات وإدارة المهارات

الكفاءة والمعرفة والمهارة والقدرة والسلوك المهني والكفاءات التقنية والكفاءات السلوكية ومصفوفة الكفاءات وتحديد فجوات المهارات وتقييم الكفاءات وتطويرها وربطها بالتوظيف والتكوين والترقية.

الاستقطاب والتوظيف الذكي

تحديد الحاجة إلى الموظفين وإعداد طلب التوظيف وتحديد الملف المطلوب وكتابة عروض العمل وقنوات الاستقطاب والعلامة المهنية للمؤسسة واستقطاب المواهب والتوظيف الداخلي والخارجي وفرز الترشيحات وإدارة قاعدة المرشحين.

السيرة الذاتية وملفات المرشحين

قراءة CV وتحليل الخبرات والمؤهلات والتحقق من المعلومات واكتشاف التناقضات والتحقق من الشهادات والمراجع المهنية والتعامل المهني مع بيانات المرشحين والأخطاء الشائعة في السير الذاتية.

مقابلات العمل والاختيار

أنواع المقابلات والمقابلة الفردية والجماعية والمقابلة القائمة على الكفاءات والمقابلة السلوكية والمقابلة التقنية والأسئلة المهنية وتقييم الإجابات واختبارات الكفاءة واتخاذ قرار الاختيار وتوثيق القرار وتجنب التحيزات والأحكام غير المهنية.

الإدماج والتوجيه المهني

Onboarding والاستقبال والتعريف بالمؤسسة والقوانين الداخلية والمهام والمسؤوليات والتكوين الأولي والمتابعة خلال فترة الإدماج وتقييم الموظف الجديد وتقليل أخطاء بداية العمل.

إدارة ملف الموظف

الوثائق الإدارية وملف الموارد البشرية والبيانات الشخصية والعقود والشهادات والتكوينات والتقييمات والعطل والغيابات والإجراءات التأديبية والأرشفة الورقية والرقمية والسرية والصلاحيات وحماية المعلومات.

قانون الشغل وعلاقات العمل في المغرب

المبادئ العامة لعلاقات الشغل والإطار القانوني المغربي ومدونة الشغل والعقود والحقوق والواجبات وفترة الاختبار والأجر ووقت العمل والعطل والراحة والغياب والانضباط وإنهاء علاقة العمل والنزاعات المهنية والتمثيلية المهنية والضمانات القانونية، مع ضرورة الرجوع دائماً إلى النصوص الرسمية السارية.

أنواع عقود العمل

العقد غير محدد المدة والعقود محددة المدة والحالات الخاصة للعقود وشروط العقد وحقوق والتزامات الأطراف والتجديد وإنهاء العقد والوثائق المرتبطة بالعلاقة المهنية.

الأجور والتعويضات والمزايا

مفهوم الأجر ومكوناته والأجر الأساسي والتعويضات والمنح والمكافآت والاقطاعات وإعداد عناصر الأجر والعدالة الداخلية والخارجية وسياسة التعويض والتحفيز المالي وغير المالي.

الضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية

CNSS والاشتراكات والتصريحات والمنافع الاجتماعية و AMO والتغطية الصحية والمفاهيم المرتبطة بالحماية

الاجتماعية، مع التركيز على التحقق من القواعد والنسب والإجراءات الرسمية السارية.

الحضور والغياب وإدارة الوقت

الحضور والانصراف وساعات العمل والتأخير والغياب المبرر وغير المبرر والعطل والرخص والعمل الإضافي وتتبع الوقت وأنظمة الحضور الرقمية.

تقييم الأداء

مفهوم الأداء ومعايير التقييم ومؤشرات الأداء KPI والأهداف والنتائج والتقييم الدوري والتقييم المستمر والتقييم الذاتي وتقييم المدير والتغذية الراجعة وخطط تحسين الأداء.

KPI وOKR وHR Metrics

مؤشرات الموارد البشرية ومعدل دوران الموظفين ومعدل الغياب ومدة التوظيف وتكلفة التوظيف ومؤشرات التكوين والإنتاجية والاحتفاظ بالكفاءات وربط المؤشرات بالأهداف التنظيمية واستخدام لوحات القيادة.

التكوين والتطوير المهني

تحليل الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج واختيار المدربين وطرق التعلم والتكوين الحضوري والرقمي والتعلم أثناء العمل وتقييم فعالية التكوين وقياس العائد على التدريب.

إدارة المواهب

اكتشاف المواهب وتصنيف المهارات وتطوير الموظفين ذوي
الإمكانات العالية والاحتفاظ بالكفاءات وخطط التطوير والتعاقب
الوظيفي وإدارة المعرفة.

إدارة المسار المهني والترقية

التطور الوظيفي والتنقل الداخلي والترقية الأفقية والرأسية
والمسارات المهنية وتحديد معايير الترقية وربطها بالأداء والكفاءة
والاحتياجات التنظيمية.

التحفيز والمكافآت

النظريات العلمية للتحفيز والحوافز المالية وغير المالية والتقدير
والاعتراف بالإنجاز وتصميم أنظمة المكافآت وتجنب الحوافز التي
تؤدي إلى سلوكيات غير مرغوبة.

القيادة والإدارة

مفهوم القيادة وأنماط القيادة والقيادة الموقفية والقيادة التحويلية
والقيادة الأخلاقية والتفويض واتخاذ القرار وبناء الثقة وإدارة الفرق
وتطوير المديرين.

التواصل الإداري والمؤسسي

التواصل الداخلي والخارجي والاستماع الفعال والاجتماعات
والمراسلات والتقارير والعروض المهنية والتواصل أثناء الأزمات
والتواصل بين الإدارة والموظفين.

إدارة النزاعات والعلاقات المهنية

مصادر النزاع وأساليب التعامل معه والتفاوض والوساطة والاستماع للشكايات والتحقيق الإداري والتوثيق وبناء بيئة مهنية قائمة على الاحترام.

الثقافة التنظيمية والمناخ المؤسسي

القيم التنظيمية والأخلاقيات والسلوك المؤسسي والثقة والانتماء والعدالة التنظيمية والمناخ المهني وقياس رضا الموظفين.

الصحة والسلامة المهنية والموارد البشرية

دور الموارد البشرية في السلامة المهنية وتحديد المخاطر والتكوين والتوعية والحوادث المهنية والثقافة الوقائية والتنسيق مع QHSE وربط السلامة بالأداء والاستدامة.

إدارة الجودة والموارد البشرية

مبادئ الجودة ودور الإنسان في الجودة والتحسين المستمر والإجراءات والتعليمات والكفاءات والتدقيق الداخلي وربط الموارد البشرية بأنظمة الإدارة.

إدارة الأزمات والطوارئ البشرية

الأزمات التنظيمية وإدارة الحوادث وفقدان الموظفين الأساسيين والأزمات الصحية والكوارث وتعطل الأنظمة وخطط استمرارية الأعمال والتواصل أثناء الأزمات.

إدارة التغيير

أسباب مقاومة التغيير وتشخيصها والتواصل وإشراك الموظفين والتكوين والقيادة وقياس نجاح التغيير والتحول التنظيمي.

التحول الرقمي في الموارد البشرية

HR Digital والتحول من الملفات الورقية إلى الأنظمة الرقمية وأتمتة العمليات والمنصات الإلكترونية والخدمات الذاتية للموظفين والملفات الرقمية.

نظام معلومات الموارد البشرية *SIRH / HRIS*

مكونات النظام وقواعد البيانات وإدارة الموظفين والحضور والأجور والتوظيف والتكوين والتقييم والتقارير والصلاحيات والتكامل مع الأنظمة الأخرى.

تحليل بيانات الموارد البشرية *HR Analytics*

جمع البيانات وتنظيفها وتحليلها وتفسيرها ولوحات القيادة والتنبؤ بالاحتياجات وتحليل دوران الموظفين وتحليل الغياب وتحليل التوظيف وربط بيانات الموارد البشرية بأداء المؤسسة.

الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

مفهوم الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في التوظيف وتحليل السير الذاتية وإعداد الوصف الوظيفي والتكوين وخدمة الموظفين وتحليل البيانات وإعداد التقارير وإدارة المعرفة.

حوكمة الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

التحيز الخوارزمي والشفافية وقابلية التفسير والخصوصية وأمن البيانات والمراجعة البشرية وجودة البيانات والمسؤولية القانونية والأخلاقية عند استخدام الذكاء الاصطناعي.

أمن المعلومات وحماية بيانات الموظفين

السرية وإدارة الصلاحيات وحماية الملفات والنسخ الاحتياطي والهندسة الاجتماعية والتصيد الإلكتروني وإدارة الوصول

ومخاطر تسريب البيانات والتعامل المسؤول مع المعلومات الشخصية.

الإدارة بالبيانات واتخاذ القرار

البيانات والمعلومات والمعرفة والتحليل واتخاذ القرار المبني على الأدلة ومقارنة البدائل وقياس النتائج وتصحيح القرارات.

إدارة المعرفة

المعرفة الفردية والمؤسسية وتوثيق الخبرات ونقل المعرفة والتعلم التنظيمي وقواعد المعرفة ومنع فقدان المعرفة عند مغادرة الموظفين.

الإبداع والابتكار داخل المؤسسة

الإبداع الفردي والجماعي وحل المشكلات والتفكير النقدي واقتراح التحسينات وبيئة الابتكار وإدارة الأفكار.

إدارة الإنتاجية والكفاءة

الإنتاجية والكفاءة والفعالية واستعمال الموارد وتحليل العمليات وتقليل الهدر وتحسين سير العمل وربط الموارد البشرية بالنتائج.

الموارد البشرية في الإدارة العمومية

خصوصية الإدارة العمومية والتنظيم الإداري والوظيفة العمومية والتوظيف والتكوين والمسار المهني والتقييم والانضباط والخدمة العمومية والتحول الرقمي، وفق الأطر القانونية والتنظيمية الخاصة بكل فئة.

الموارد البشرية في المقاولات المغربية

خصوصيات المقاولات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والشركات الصناعية والخدماتية والتجارية وربط HR باحتياجات النشاط وسوق العمل المغربي.

الموارد البشرية في الصناعة والنقل واللوجستيك

إدارة السائقين والعمال والمشرفين والمخازن والفرق التشغيلية والعمل بنظام الورديات والكفاءات التقنية والسلامة والإنتاجية والحضور وإدارة الطواقم.

الموارد البشرية في QHSE

الكفاءة والتكوين والتوعية والالتزام بالإجراءات والتحقيق في الحوادث والتدقيق الداخلي وثقافة السلامة والجودة والبيئة وربط الأداء البشري بأنظمة الإدارة.

التدقيق في الموارد البشرية HR Audit

تدقيق الملفات والعقود والإجراءات والتوظيف والأجور والتكوين والتقييم والامتثال والوثائق وتحديد المخاطر ووضع خطط الإجراءات التصحيحية.

الرقابة الداخلية في الموارد البشرية

الفصل بين المهام والصلاحيات والموافقات والتوثيق والمراجعة ومنع الأخطاء والاحتيال والتلاعب بالبيانات وحماية أصول المؤسسة البشرية والمعلوماتية.

الأخلاقيات المهنية في الموارد البشرية

السرية والحياد والعدالة وتضارب المصالح والرشوة والمحسوبية والتمييز واستعمال المعلومات والسلطة والمسؤولية المهنية.

إدارة التنوع والعدالة المهنية

الاختلافات الفردية وتكافؤ الفرص ومنع التمييز والعدالة في التوظيف والتقييم والترقية وبناء بيئة عمل محترمة.

تجربة الموظف *Employee Experience*

رحلة الموظف منذ الترشح وحتى مغادرة المؤسسة وقياس الرضا ونقاط الاحتكاك وتحسين الخدمات الداخلية وبناء تجربة مهنية إيجابية.

علامة صاحب العمل *Employer Branding*

سمعة المؤسسة في سوق العمل وجذب المواهب والتواصل المهني وتجربة المرشح وتجربة الموظف والاحتفاظ بالكفاءات.

إدارة الاستقالات ودوران الموظفين

أسباب المغادرة وتحليل معدل الدوران ومقابلات الخروج ومعالجة الأسباب التنظيمية وتحسين الاحتفاظ بالكفاءات.

التقاعد وإنهاء المسار المهني

التخطيط للتقاعد ونقل المعرفة وإغلاق الملفات والإجراءات الإدارية والحفاظ على العلاقة المهنية وفق القواعد المعمول بها.

الاستراتيجية المستقبلية للموارد البشرية

مهن المستقبل والمهارات الرقمية والتحول الديموغرافي والعمل المرن والعمل الهجين والأتمتة والذكاء الاصطناعي والتعلم المستمر ومستقبل وظيفة HR.

الجانب التطبيقي والمهني

دراسات حالة مغربية وتمارين في تحليل الوظائف والتوظيف والمقابلات وتقييم الأداء والتكوين وحل النزاعات وتحليل البيانات وإدارة الأزمات وبناء خطة موارد بشرية.

نماذج ووثائق الموارد البشرية

نموذج وصف وظيفي ونموذج طلب توظيف ونموذج إعلان عمل ونموذج شبكة مقابلة ونموذج تقييم مرشح ونموذج إدماج ونموذج تقييم أداء ونموذج خطة تكوين ونموذج تقرير HR ونموذج لوحة قيادة ونماذج المراسلات والمحاضر والإجراءات.

المصطلحات المهنية

قاموس شامل عربي-فرنسي-إنجليزي لمصطلحات الموارد البشرية والإدارة والتوظيف والقانون والتكوين والأداء والقيادة والرقمنة والذكاء الاصطناعي.

الأسئلة المهنية والتطبيقية

مجموعة واسعة من الأسئلة والأجوبة في الموارد البشرية والإدارة والتوظيف وقانون الشغل والتدبير والقيادة والرقمنة والذكاء الاصطناعي، مع أسئلة مقابلات العمل ودراسات الحالات.

الخاتمة

رؤية مستقبلية للإدارة الذكية ودور الإنسان في المؤسسة الحديثة، والانتقال من إدارة الموظفين إلى بناء رأس المال البشري، ومن الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية، ومن القرارات الانطباعية إلى القرارات المبنية على البيانات، مع الحفاظ على المسؤولية الإنسانية والأخلاقية والقانونية.

الملاحق والمراجع

المصادر القانونية والتنظيمية الرسمية، المراجع الأكاديمية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية، المصطلحات الأساسية، الجداول والنماذج التطبيقية، وقائمة المراجع المستخدمة في إعداد الكتاب.

الفصل الأول

المدخل الشامل إلى الإدارة الذكية والموارد البشرية

إن فهم الإدارة الذكية في الموارد البشرية يبدأ من فهم حقيقة أساسية وهي أن المؤسسة ليست مباني وآلات وأموالاً ووثائق وأنظمة فقط، وإنما هي قبل كل شيء منظومة بشرية وتنظيمية تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة. فالاستراتيجية تحتاج إلى أشخاص ينفذونها، والتكنولوجيا تحتاج إلى أشخاص يستخدمونها ويطورونها، والعمليات تحتاج إلى أشخاص ينظمونها ويراقبونها، والبيانات تحتاج إلى أشخاص يفهمونها ويحولونها إلى قرارات، والموارد المالية والمادية لا تتحول إلى نتائج إلا من خلال الإدارة والعمل البشري.

ومن هنا أصبحت الموارد البشرية من أهم الوظائف داخل المؤسسة الحديثة. ولم تعد وظيفة الموارد البشرية محصورة في تسجيل الموظفين وإعداد الوثائق وتتبع الحضور والغياب والعطل والأجور، رغم أن هذه الأعمال تظل ضرورية، بل توسعت لتشمل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وتحليل الوظائف، والاستقطاب، والاختيار، والإدماج، والتكوين، وإدارة الكفاءات، وتقييم الأداء، والتعويضات، وإدارة المواهب، والعلاقات المهنية، وإدارة التغيير، والتحول الرقمي، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والحوكمة والأخلاقيات وحماية المعلومات.

إن الإدارة الذكية في الموارد البشرية تمثل مرحلة متقدمة من تطور التفكير الإداري، لأنها لا تسأل فقط: كم عدد الموظفين لدينا؟ بل تسأل أيضاً: ما الكفاءات التي نمتلكها؟ وما الكفاءات التي نحتاج إليها؟ أين توجد فجوات المهارات؟ ما الوظائف الحرجة؟ ما أسباب دوران الموظفين؟ لماذا يرتفع الغياب؟ هل التكوين يؤدي إلى تحسين حقيقي في الأداء؟ هل عملية التوظيف تحقق النتائج المطلوبة؟ هل المديرون يطورون فرقهم؟ هل الموظفون يفهمون أهدافهم؟ هل البيانات التي تعتمد عليها الإدارة صحيحة؟ وكيف يمكن للتكنولوجيا أن تساعد دون أن تتحول إلى مصدر جديد للأخطاء أو المخاطر؟

الإدارة الذكية ليست مجرد استعمال الحاسوب أو نظام معلومات الموارد البشرية، وليست مجرد إدخال الذكاء الاصطناعي إلى المؤسسة. التكنولوجيا أداة، أما الذكاء الإداري فهو قدرة المؤسسة على استعمال المعرفة والبيانات والخبرة والتكنولوجيا والحكم المهني من أجل اتخاذ قرارات أفضل وتنفيذها بطريقة مسؤولة.

معنى الإدارة

الإدارة هي عملية تنظيم وتوجيه واستعمال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. وتشمل الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية والزمنية. والإدارة لا تعني إصدار الأوامر فقط، وإنما تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة واتخاذ القرار والتحسين المستمر.

التخطيط يعني تحديد ما الذي تريد المؤسسة تحقيقه، ولماذا، ومتى، وبأي موارد، وكيف سيتم قياس النتائج. والتنظيم يعني توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات داخل المؤسسة. والتوجيه يتعلق بقيادة الأشخاص وتحفيزهم وتوضيح التوقعات ومساعدتهم

على تحقيق الأهداف. والتنسيق يضمن انسجام مختلف المصالح والوحدات. أما الرقابة فتعني مقارنة النتائج بالأهداف والمعايير، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ولهذا فإن المدير الحقيقي لا يقاس بعدد الأوامر التي يصدرها، وإنما بقدرته على تحويل الموارد إلى نتائج، وبناء نظام عمل يستطيع الأشخاص من خلاله معرفة ما يجب فعله، وكيف يجب فعله، ولماذا، وبأي معيار سيتم تقييم النتيجة.

معنى الموارد البشرية

الموارد البشرية هي مجموع الأشخاص الذين يعملون داخل المؤسسة، إضافة إلى المعارف والمهارات والخبرات والقدرات والعلاقات المهنية التي يحملونها ويساهمون بها في تحقيق أهدافها.

لكن استعمال تعبير «الموارد البشرية» يحتاج إلى فهم عميق. فالإنسان ليس موردًا ماديًا مثل الآلة أو المخزون. الموظف يمتلك إرادة وتوقعات وقيمًا وخبرات ومشاعر وقدرة على التعلم والابتكار واتخاذ القرار. ولذلك فإن إدارة الإنسان تختلف جذريًا عن إدارة الأشياء.

يمكن للمؤسسة أن تستبدل آلة بالآلة وفق مواصفات تقنية محددة، لكن تطوير الإنسان يحتاج إلى التعلم والتحفيز والخبرة والتواصل والثقة والقيادة. كما أن الموظف يمكن أن يضيف قيمة تتجاوز بكثير الوصف الرسمي لوظيفته عندما يمتلك المبادرة والمعرفة والقدرة على حل المشكلات.

لهذا السبب أصبحت بعض الأدبيات الحديثة تستخدم مفهوم رأس المال البشري للإشارة إلى القيمة الاقتصادية والمعرفية التي تمثلها

معارف الأشخاص ومهاراتهم وخبراتهم وقدرتهم على الابتكار والإنتاج.

من إدارة شؤون الموظفين إلى الإدارة الاستراتيجية

كانت وظيفة شؤون الموظفين في صورتها التقليدية تركز بدرجة كبيرة على الجانب الإداري والإجرائي. كان الاهتمام ينصب على ملفات الموظفين والعقود والحضور والغياب والأجور والعطل والمراسلات وتنفيذ الإجراءات.

هذه الوظائف لم تختف، لكنها أصبحت جزءًا فقط من منظومة أكبر.

مع تطور المؤسسات أصبح واضحًا أن القرارات المتعلقة بالناس تؤثر مباشرة في الإنتاجية والجودة والتكاليف والابتكار والاستمرارية. فإذا وظفت المؤسسة الأشخاص الخطأ فقد ترتفع تكاليفها وتتنخفض الجودة. وإذا لم تدرب الموظفين فقد تظهر فجوات في المهارات. وإذا كانت سياسة الأجور غير متوازنة فقد تظهر مشكلات في الاحتفاظ بالكفاءات. وإذا كان المديرون لا يجيدون إدارة الفرق فقد تزداد النزاعات والاستقالات. وإذا لم تكن هناك خطة للتعاقب الوظيفي فقد تواجه المؤسسة مشكلة عندما يغادر موظف يشغل منصبًا حرجًا.

ومن هنا انتقلت الموارد البشرية تدريجيًا من وظيفة إدارية إلى وظيفة استراتيجية تشارك في بناء المؤسسة نفسها.

الفرق بين الموارد البشرية التقليدية والموارد البشرية الذكية

الموارد البشرية التقليدية قد تتعامل مع البيانات بعد وقوع الأحداث، بينما تحاول الإدارة الذكية استخدام البيانات لفهم الواقع والتنبؤ بالاحتياجات وتحسين القرار.

في النظام التقليدي قد يتم اكتشاف ارتفاع الغياب بعد نهاية الشهر. أما النظام الأكثر نضجاً فيتابع المؤشرات باستمرار ويحاول فهم الأنماط والأسباب.

في التوظيف التقليدي قد يتم التركيز على ملء المنصب الشاغر بسرعة. أما التوظيف الاستراتيجي فيسأل أولاً عن سبب الحاجة إلى المنصب، وما الكفاءة المطلوبة، وهل يمكن تطوير موظف داخلي، وما أثر التوظيف على الميزانية والهيكل التنظيمي.

في التكوين التقليدي قد ترسل المؤسسة الموظفين إلى دورات لأن الدورة متاحة. أما التكوين المبني على تحليل الاحتياجات فيبدأ بتحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب.

وفي الإدارة التقليدية قد يعتمد تقييم الموظف بدرجة كبيرة على رأي المدير. أما النظام الأكثر تنظيماً فيستخدم أهدافاً واضحة ومؤشرات مناسبة وأدلة أداء وتغذية راجعة ومراجعة دورية.

الإدارة الذكية ليست إدارة إلكترونية فقط

من الأخطاء الشائعة الاعتقاد بأن المؤسسة تصبح ذكية بمجرد شراء برنامج للموارد البشرية.

قد تمتلك المؤسسة نظاماً رقمياً متقدماً، لكنها تستخدم عمليات سيئة داخل النظام. ويمكن أن تتحول الإجراءات الورقية السيئة إلى إجراءات إلكترونية سيئة ولكن بسرعة أكبر.

إذا كانت البيانات خاطئة، فإن النظام سيعالج بيانات خاطئة.

إذا كان الوصف الوظيفي غير واضح، فإن البرنامج لن يصنع وصفًا وظيفيًا صحيحًا من تلقاء نفسه.

إذا كان المدير يقيّم الموظفين بطريقة غير عادلة، فإن تحويل نموذج التقييم إلى تطبيق إلكتروني لا يزيل المشكلة بالضرورة.

لذلك فإن التحول الذكي يبدأ بإعادة التفكير في العملية نفسها، ثم تبسيطها وتوحيدها، ثم رقمنتها، ثم قياس نتائجها وتحسينها.

العلاقة بين الإدارة والاستراتيجية والموارد البشرية

أي مؤسسة تحتاج إلى معرفة الاتجاه الذي تريد الوصول إليه. فإذا كانت المؤسسة تريد التوسع، فقد تحتاج إلى موظفين جدد ومهارات جديدة ومديرين جدد وأنظمة تدريبية أقوى.

إذا كانت تريد تقليل التكاليف، فقد تحتاج إلى إعادة تصميم العمليات وتحسين الإنتاجية وتطوير المهارات بدل اتخاذ قرارات بشرية عشوائية.

إذا كانت تريد التحول الرقمي، فقد تحتاج إلى مهارات في تحليل البيانات والأمن السيبراني والأنظمة الرقمية وإدارة المشاريع.

إذا كانت تريد تحسين الجودة، فقد تحتاج إلى تطوير الكفاءات وتدريب المشرفين وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

إذن الموارد البشرية لا تعمل بمعزل عن استراتيجية المؤسسة. السؤال ليس فقط «كم موظفًا نحتاج؟»، بل «ما نوع المؤسسة التي نريد بناءها، وما القدرات البشرية التي تجعل هذا البناء ممكنًا؟».

رأس المال البشري

رأس المال البشري مفهوم أساسي لفهم الإدارة الحديثة. وهو يشير بصورة عامة إلى المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي يمكن أن تساهم في خلق القيمة.

موظف يمتلك معرفة تقنية نادرة قد يمثل قيمة استراتيجية للمؤسسة. ومدير يمتلك خبرة طويلة في إدارة العمليات قد يساهم في تقليل الأخطاء. وفريق يمتلك ثقافة قوية في حل المشكلات قد يكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات.

لكن قيمة رأس المال البشري ليست ثابتة. المهارات يمكن أن تصبح قديمة، والتكنولوجيا يمكن أن تغير طبيعة الوظائف، ولذلك تحتاج المؤسسة إلى التعلم المستمر.

ومن هنا فإن الاستثمار في الإنسان لا يعني فقط دفع الأجور، وإنما يشمل التكوين والتطوير والقيادة ونقل المعرفة وتحسين ظروف العمل وإتاحة فرص التعلم والتقدم المهني.

دورة حياة الموظف داخل المؤسسة

تبدأ علاقة الموظف بالمؤسسة غالباً قبل التوظيف نفسه، من خلال سمعة المؤسسة وعلامتها المهنية وطريقة إعلان الوظيفة وتجربة المرشح.

ثم تأتي مرحلة الترشح والاختيار والمقابلة والتحقق من المعلومات.

بعد التوظيف تبدأ مرحلة الإدماج، ثم مرحلة التعلم والوصول إلى الأداء المطلوب.

بعد ذلك ينتقل الموظف إلى مراحل مختلفة من التطور المهني والتقييم والتكوين والترقية أو التنقل الداخلي.

وقد يصبح الموظف في مرحلة من المراحل قائدًا أو خبيرًا أو مسؤولًا عن فريق.

وفي النهاية قد يغادر المؤسسة بسبب الاستقالة أو التقاعد أو انتهاء العقد أو أسباب أخرى وفق الحالة القانونية والتنظيمية.

الإدارة الذكية تحاول تحسين كل مرحلة من هذه الرحلة، لأن تجربة الموظف لا تتكون من حدث واحد، وإنما من سلسلة طويلة من التفاعلات.

التخطيط للقوى العاملة

لا ينبغي أن تنتظر المؤسسة حتى يظهر النقص في الموظفين لكي تبدأ التفكير في التوظيف.

التخطيط للقوى العاملة يعني دراسة الوضع الحالي والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

ينبغي معرفة عدد الموظفين الحاليين، والمناصب التي يشغلونها، والمهارات المتوفرة، والفئات العمرية والخبرات، ومعدل الدوران، والمناصب الحرجة، والتوسعات المحتملة، والمشاريع المستقبلية، والتغيرات التكنولوجية.

بعد ذلك تتم مقارنة الوضع الحالي بالاحتياجات المستقبلية.

قد تكتشف المؤسسة أنها تمتلك عددًا كافيًا من الموظفين لكنها تعاني نقصًا في مهارات معينة. وقد تكتشف العكس، أي وجود عدد من

الموظفين أكبر من الحاجة في بعض الوظائف ونقص في وظائف أخرى.

وهنا تظهر أهمية إعادة توزيع المهارات والتكوين والتنقل الداخلي قبل اللجوء مباشرة إلى التوظيف الخارجي.

تحليل الوظائف كأساس للإدارة

لا يمكن بناء نظام موارد بشرية قوي دون معرفة الوظائف الموجودة داخل المؤسسة.

تحليل الوظيفة يهدف إلى فهم ما الذي يتم إنجازه في الوظيفة، وكيف يتم، ولماذا، وما المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة، وما المؤهلات والمهارات اللازمة، وما ظروف العمل والمخاطر المرتبطة بها.

الوصف الوظيفي الجيد يساعد في التوظيف والتكوين والتقييم وتحديد المسؤوليات.

أما الوصف الوظيفي السيئ فيخلق الغموض. قد يتوقع المدير من الموظف مهامًا لم يتم الاتفاق عليها، وقد لا يعرف الموظف حدود مسؤوليته، وقد يصبح تقييم الأداء غير عادل لأن معايير النجاح لم تكن واضحة منذ البداية.

الكفاءات والمهارات

المؤهل الدراسي مهم، لكنه ليس دائمًا دليلاً كافياً على القدرة العملية.

الكفاءة تتعلق بالقدرة على تطبيق المعرفة والمهارات في موقف حقيقي.

قد يعرف الشخص مفهومًا إداريًا لكنه لا يستطيع تطبيقه.

وقد يمتلك شخص آخر خبرة عملية قوية لكنه يحتاج إلى تطوير الجانب النظري.

ولهذا يجب أن تجمع إدارة الموارد البشرية بين المؤهلات والخبرة والمهارات والسلوك والأداء الفعلي.

وتشمل الكفاءات عادة جوانب تقنية مرتبطة بالوظيفة، وجوانب سلوكية مثل التواصل والعمل الجماعي وحل المشكلات وتحمل المسؤولية، وجوانب قيادية بالنسبة للمناصب الإشرافية والإدارية.

التوظيف كقرار استثماري

التوظيف ليس مجرد ملء خانة في الهيكل التنظيمي.

عندما توظف المؤسسة شخصًا فإنها تستثمر في أجره وتكوينه ووقته وأدواته وإدماجه، كما تتحمل مخاطر الخطأ في الاختيار.

لذلك ينبغي أن يكون القرار مبنيًا على الحاجة الفعلية والكفاءة المطلوبة والتوافق مع طبيعة الوظيفة والقيم المهنية للمؤسسة.

ولا يعني هذا البحث عن «الموظف المثالي»، لأن الشخص المثالي في المطلق غير موجود، وإنما البحث عن الشخص الذي يمتلك القدرات المناسبة للوظيفة، أو يمتلك أساسًا قويًا يمكن تطويره بصورة واقعية.

المقابلة المهنية

المقابلة ليست مجرد محادثة غير منظمة بين شخصين.

المقابلة المهنية ينبغي أن تكون مرتبطة بمعايير واضحة.

يمكن سؤال المرشح عن تجربة سابقة في حل مشكلة، أو التعامل مع ضغط، أو العمل ضمن فريق، أو ارتكاب خطأ وكيف تعامل معه، أو إدارة خلاف مهني.

الهدف هو جمع أدلة تساعد على فهم طريقة عمل المرشح، وليس محاولة إحراجة.

كما يجب تجنب الأسئلة التي لا علاقة لها بمتطلبات الوظيفة أو التي قد تؤدي إلى تمييز غير مشروع أو غير مهني.

الإدماج المهني

التوظيف لا ينتهي عند توقيع العقد.

الموظف الجديد يحتاج إلى معرفة المؤسسة، والقواعد، والمسؤوليات، وأدوات العمل، والهيكل، والمدير، والفريق، وأهداف الوظيفة، ومعايير الأداء.

ويحتاج المدير أيضاً إلى تحديد ما يتوقعه من الموظف.

كلما كان الإدماج واضحاً ومنظماً قلت مساحة الغموض وارتفعت قدرة الموظف على الوصول إلى الأداء المطلوب.

تقييم الأداء

تقييم الأداء ليس مناسبة لمعاقبة الموظف أو البحث عن الأخطاء فقط.

وظيفته الأساسية هي فهم مستوى الأداء، وتحديد ما تحقق، وما لم يتحقق، ولماذا، وما الذي يحتاج إلى تحسين.

التقييم المهني يحتاج إلى أهداف واضحة ومعايير قابلة للفهم وأدلة أداء وتغذية راجعة.

ومن المهم أن تفرق المؤسسة بين ضعف القدرة وضعف الرغبة وضعف الموارد وضعف التوجيه. فقد لا يكون انخفاض الأداء ناتجاً عن الموظف وحده؛ ربما لم يحصل على التكوين أو الأدوات أو التعليمات المناسبة.

التدريب والتطوير

التكوين ليس مصروفًا يجب التخلص منه، ولا نشاطًا شكليًا للحصول على شهادات.

التكوين الجيد يجب أن يحل مشكلة أو يطور قدرة.

قبل تنظيم دورة تدريبية ينبغي معرفة المشكلة، وتحديد المهارة المطلوبة، وقياس المستوى الحالي، ثم اختيار طريقة التدريب المناسبة.

بعد التدريب يجب معرفة هل تغير الأداء فعلاً.

إذا لم يتغير الأداء، يجب البحث عن السبب. ربما كان التدريب غير مناسب، أو لم يكن الموظف يملك الأدوات، أو لم يدعم المدير تطبيق المعرفة، أو كانت المشكلة تنظيمية وليست تدريبية.

التحفيز

المال مهم، لكنه ليس العامل الوحيد الذي يؤثر في سلوك الموظفين.

يؤثر أيضاً الاعتراف بالجهد، والعدالة، والاحترام، والوضوح، والاستقلالية، وفرص التعلم، والعلاقة مع المدير، وظروف العمل، وإمكانية التطور المهني.

لكن لا ينبغي التعامل مع التحفيز بطريقة عامة ومبسطة. ما يحفز شخصاً قد لا يحفز شخصاً آخر بنفس الدرجة، كما أن الحوافز يجب أن تكون متوافقة مع أهداف المؤسسة وألا تشجع على سلوكيات تضر بالجودة أو السلامة أو الأخلاقيات.

القيادة والموارد البشرية

المدير المباشر له تأثير كبير في تجربة الموظف.

قد تكون لدى المؤسسة سياسة موارد بشرية ممتازة، لكن المدير الذي لا يتواصل بوضوح أو يمارس المحاباة أو لا يعطي التغذية الراجعة أو يخلق بيئة خوف قد يضعف أثر هذه السياسة.

لهذا يجب ألا تكون القيادة مسؤولية الإدارة العليا وحدها. ينبغي تطوير المديرين والمشرفين لأنهم يمثلون حلقة الاتصال اليومية بين المؤسسة والموظفين.

الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات والسلوكيات التي تظهر داخل المؤسسة.

إذا كانت المؤسسة تقول إن السلامة أولوية، لكنها تكافئ الإنتاج حتى عندما يتم تجاوز إجراءات السلامة، فإن السلوك الفعلي سيكشف ثقافة مختلفة عن الخطاب الرسمي.

إذا كانت تقول إن الابتكار مطلوب، لكنها تعاقب كل خطأ صغير دون تمييز بين الخطأ الناتج عن الإهمال والخطأ الناتج عن تجربة مدروسة، فقد يخاف الموظفون من تقديم الأفكار.

الثقافة تظهر في القرارات اليومية أكثر مما تظهر في الشعارات.

إدارة النزاعات

الخلافات أمر طبيعي في المؤسسات، لكن طريقة إدارتها هي التي تحدد آثارها.

ينبغي التمييز بين الاختلاف المهني المشروع وبين السلوك المسيء أو المخالف للقواعد.

عند حدوث نزاع يجب جمع المعلومات والاستماع إلى الأطراف وفحص الوقائع والوثائق وعدم إصدار الأحكام قبل التحقق.

كما ينبغي احترام السرية والعدالة الإجرائية وعدم تحويل الخلافات المهنية إلى صراعات شخصية.

التحول الرقمي

التحول الرقمي في الموارد البشرية يسمح بتقليل الأعمال اليدوية وتحسين الوصول إلى المعلومات وتسريع بعض الإجراءات.

يمكن للموظف مثلاً تقديم طلب عطلة عبر نظام إلكتروني، ويمكن للمدير الموافقة عليه، ويمكن للموارد البشرية متابعة الرصيد وإعداد التقارير.

لكن الرقمنة يجب أن تصاحبها إدارة للصلاحيات وأمن المعلومات وجودة البيانات.

فكلما أصبحت المعلومات رقمية، أصبح خطر الوصول غير المصرح به أو فقدان البيانات أو تسريبها أكثر أهمية.

البيانات والقرار

الإدارة الذكية تعتمد على البيانات، لكنها لا تعبد البيانات.

البيانات تساعد على الإجابة عن الأسئلة، لكنها تحتاج إلى تفسير.

إذا ارتفع معدل الغياب، فلا يكفي معرفة النسبة. يجب معرفة متى يرتفع، وفي أي قسم، وفي أي فئات وظيفية، وهل هناك تغير في ظروف العمل، وهل توجد علاقة مع نظام الورديات أو الضغط أو عوامل أخرى.

التحليل الجيد يبدأ بالسؤال الصحيح قبل أن يبدأ بالجدول أو الرسم البياني.

الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساعد الموارد البشرية في العديد من الأعمال، مثل صياغة مسودات الإعلانات والوصف الوظيفي، وتحليل المعلومات، وإنشاء مواد تدريبية، وتلخيص الوثائق، والمساعدة في إعداد التقارير.

لكن استخدامه في القرارات المتعلقة بالأفراد يحتاج إلى حذر شديد.

لا ينبغي قبول نتيجة نظام آلي باعتبارها حقيقة نهائية دون مراجعة، خصوصًا عندما يكون القرار ذا أثر مهم على شخص.

كما يجب الانتباه إلى جودة البيانات التي تدربت عليها الأنظمة، واحتمال وجود تحيزات، ومخاطر الخصوصية، وسرية المعلومات، وإمكانية تفسير النتيجة.

الإدارة الذكية لا تعني «دع الذكاء الاصطناعي يقرر»، وإنما تعني «استخدم الذكاء الاصطناعي كأداة مساعدة ضمن نظام مسؤول للقرار».

أخلاقيات الموارد البشرية

مسؤول الموارد البشرية يتعامل مع معلومات شخصية ومهنية وقرارات يمكن أن تؤثر بصورة مباشرة في حياة الأشخاص. لذلك فإن السرية والحياد والعدالة والنزاهة ليست شعارات، بل متطلبات مهنية.

لا ينبغي استخدام معلومات الموظفين لتحقيق مصالح شخصية، ولا نشر بياناتهم دون مبرر مشروع، ولا اتخاذ قرارات بناءً على العلاقات الشخصية بدل المعايير المهنية.

كما يجب أن تكون السلطة الإدارية مرتبطة بالمسؤولية، لأن القدرة على اتخاذ القرار تعني أيضاً تحمل نتائج القرار.

الإدارة الذكية في السياق المغربي

تطبيق الإدارة الذكية في المغرب يحتاج إلى الجمع بين المعرفة العالمية والواقع المحلي.

المؤسسة المغربية تعمل ضمن بيئة قانونية وتنظيمية واقتصادية واجتماعية محددة، وتحتاج إلى فهم طبيعة سوق العمل والمهارات

المتاحة والتكوين والتعليم والتحول الرقمي وطبيعة المقاولات وحجمها والقطاع الذي تنتمي إليه.

ولا يمكن نسخ نموذج أجنبي بصورة حرفية ثم توقع النتائج نفسها. يمكن الاستفادة من التجارب الدولية، لكن يجب تكييفها مع السياق التنظيمي والقانوني والثقافي للمؤسسة.

وفي المسائل المتعلقة بحقوق والتزامات العاملين، يجب الرجوع إلى النصوص القانونية والتنظيمية المغربية الرسمية السارية وإلى المختصين عند الحاجة، لأن القواعد يمكن أن تتغير ولا ينبغي بناء قرار مهني حساس على معلومة قديمة.

مسؤول الموارد البشرية في المستقبل

مسؤول الموارد البشرية الحديث يحتاج إلى مزيج من المهارات.

يحتاج إلى المعرفة الإدارية والقانونية والتنظيمية.

ويحتاج إلى مهارات التواصل والتفاوض وحل المشكلات.

ويحتاج إلى فهم البيانات والمؤشرات.

ويحتاج إلى التعامل مع الأنظمة الرقمية.

ويحتاج إلى فهم مبادئ الذكاء الاصطناعي ومخاطره.

ويحتاج إلى القدرة على كتابة التقارير وتحليل المعلومات.

ويحتاج فوق ذلك إلى النزاهة والسرية والمسؤولية.

المستقبل لن يكون لمسؤول الموارد البشرية الذي يعرف الإجراءات فقط، ولا للشخص الذي يعرف التكنولوجيا فقط، وإنما

لمن يستطيع الجمع بين المعرفة البشرية والإدارية والرقمية والقانونية والاستراتيجية.

من الإدارة الورقية إلى الإدارة المعتمدة على المعرفة

الإدارة الورقية تعتمد بدرجة كبيرة على الملفات والإجراءات المتسلسلة.

الإدارة الرقمية تحول الملفات إلى بيانات.

أما الإدارة الذكية فتذهب أبعد من ذلك، فتحول البيانات إلى معلومات، والمعلومات إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات، والقرارات إلى إجراءات، ثم تقيس نتائج الإجراءات وتعود إلى البيانات من جديد.

هذه هي الدورة التي تجعل المؤسسة تتعلم.

المؤسسة الذكية ليست التي لا ترتكب أخطاء، وإنما التي تستطيع اكتشاف الأخطاء والتعلم منها ومنع تكرارها.

المعرفة المؤسسية

عندما يغادر موظف يمتلك خبرة نادرة، قد تفقد المؤسسة جزءًا من معرفتها إذا لم تكن هذه المعرفة موثقة أو منقولة.

لذلك يجب أن تهتم الموارد البشرية بإدارة المعرفة من خلال التوثيق والتدريب والتوجيه والتعلم من الخبرات والممارسات الجيدة.

المعرفة ليست فقط ما يوجد في الكتب والإجراءات، بل تشمل أيضًا الخبرة المتراكمة في حل المشكلات وفهم العمليات والتعامل مع العملاء والموردين والمواقف الاستثنائية.

الإدارة بالتحسين المستمر

لا توجد عملية إدارية مثالية إلى الأبد.

ما ينجح اليوم قد يحتاج إلى تطوير غداً بسبب تغير التكنولوجيا أو السوق أو القوانين أو احتياجات الموظفين.

لذلك يجب أن تعتمد الإدارة على دورة مستمرة من التخطيط والتنفيذ والقياس والتحليل والتحسين.

كل مشكلة يمكن أن تكون فرصة لفهم النظام بشكل أفضل، بشرط ألا يتحول ذلك إلى ثقافة لوم مستمر للأفراد.

الأخطاء الشائعة في إدارة الموارد البشرية

من الأخطاء الاعتماد على الانطباع بدل الأدلة، وتوظيف الأشخاص دون تحليل الوظائف، وتقييم الموظفين دون معايير واضحة، وإرسال الموظفين إلى التكوين دون تحديد الاحتياج، والاحتفاظ ببيانات غير محدثة، ومنح صلاحيات واسعة دون رقابة، واستخدام الذكاء الاصطناعي دون مراجعة بشرية، والخلط بين السلطة والقيادة، ومعالجة المشاكل بعد وقوعها بدل بناء نظام وقائي.

ومن الأخطاء كذلك اعتبار الموظف مشكلة يجب التحكم فيها بدل اعتباره جزءاً من الحل.

لكن في المقابل، يجب تجنب النظرة المثالية التي تفترض أن كل مشكلة سببها الإدارة أو أن كل موظف يحتاج إلى المزيد من الحوافز. الإدارة العلمية تتطلب تشخيص الحالة أولاً.

كيف يفكر مسؤول الموارد البشرية الذكي؟

عندما تظهر مشكلة، لا يبدأ بالسؤال عن الشخص الذي يجب لومه.

يبدأ بالسؤال: ما الذي حدث؟ ما الدليل؟ متى بدأ؟ أين يحدث؟ كم مرة يتكرر؟ من يتأثر به؟ ما الأسباب المحتملة؟ ما المعلومات الناقصة؟ ما القواعد المعمول بها؟ ما الخيارات المتاحة؟ ما مخاطر كل خيار؟ كيف سنقيس النتيجة؟

هذه الطريقة تحول الموارد البشرية من إدارة ردود أفعال إلى إدارة تحليل وتشخيص ووقاية.

الخلاصة العلمية للفصل

الإدارة الذكية في الموارد البشرية هي منظومة متكاملة تقوم على فهم الإنسان والمؤسسة والاستراتيجية والبيانات والتكنولوجيا والقانون والأخلاق. وهي لا تلغي الإدارة التقليدية، وإنما تطورها وتعيد تنظيمها ضمن رؤية أكثر شمولاً.

الموظف ليس مجرد رقم في جدول، والبيانات ليست مجرد أرقام، والتكنولوجيا ليست هدفاً بحد ذاتها، والذكاء الاصطناعي ليس بديلاً عن المسؤولية البشرية.

القيمة الحقيقية تظهر عندما تستخدم المؤسسة التكنولوجيا لتسهيل العمل، والبيانات لتحسين القرار، والعلم لفهم السلوك، والقانون لحماية الحقوق، والقيادة لبناء الثقة، والتكوين لتطوير الكفاءات، والرقابة لمنع الأخطاء، والتحسين المستمر لرفع جودة النتائج.

ومن هنا يبدأ الطريق الحقيقي نحو الإدارة الذكية: ليس بشراء برنامج، وليس بمجرد استعمال الذكاء الاصطناعي، وإنما ببناء مؤسسة تعرف ماذا تريد، وتعرف الأشخاص والمهارات التي تحتاجها، وتقيس نتائجها، وتتعلم من أخطائها، وتحمي معلوماتها، وتحترم العاملين فيها، وتستطيع تحويل المعرفة إلى قرارات وتنفيذ ونتائج.

إن الموارد البشرية في جوهرها ليست إدارة للملفات، وإنما إدارة للقدرات البشرية التي تجعل المؤسسة قادرة على العمل والتعلم والتكيف والاستمرار.

وهذا هو الأساس الذي ستبنى عليه الفصول التالية من الكتاب: الانتقال من المفاهيم إلى الممارسة، ومن المعرفة العامة إلى الأدوات المهنية، ومن الإجراءات المنفصلة إلى منظومة متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بقياس النتائج والتحسين المستمر.

الفصل الثاني

علم الموارد البشرية والسلوك التنظيمي

الإنسان في قلب المؤسسة

إن فهم الموارد البشرية بصورة علمية لا يمكن أن يبدأ من النماذج والوثائق والبرامج الإلكترونية فقط، بل يجب أن يبدأ من الإنسان نفسه. فالمؤسسة في النهاية مجموعة من الأشخاص الذين يعملون ضمن نظام من الأدوار والمسؤوليات والعلاقات والقواعد والأهداف. وكل نتيجة تظهر داخل المؤسسة، سواء كانت إنتاجاً أو خدمة أو جودة أو تأخيراً أو خطأ أو ابتكاراً أو نزاعاً، ترتبط

بصورة مباشرة أو غير مباشرة بسلوك بشري أو بقرار إداري أو بنظام تنظيمي يؤثر في هذا السلوك.

ولهذا فإن مسؤول الموارد البشرية الذي يفهم الإجراءات دون أن يفهم الإنسان قد يستطيع إدارة الملفات، لكنه سيجد صعوبة في تفسير كثير من الظواهر التي تحدث داخل المؤسسة. لماذا يعمل موظف بكفاءة في ظروف معينة وينخفض أدائه في ظروف أخرى؟ لماذا يرفض فريق تغييراً يبدو مفيداً للإدارة؟ لماذا يلتزم موظف بالقواعد عندما يكون المدير حاضراً ثم يتغير سلوكه في غيابه؟ لماذا يشعر موظف بالظلم رغم حصوله على نفس الأجر الذي يحصل عليه زميله؟ لماذا تؤدي ترقية شخص إلى تحسين أدائه أحياناً وإلى ظهور مشكلات أحياناً أخرى؟ لماذا يستطيع فريق معين تجاوز الأزمات بينما ينهار فريق آخر تحت الضغط نفسه؟

هذه الأسئلة تدخل في مجال السلوك التنظيمي، وهو مجال أساسي لفهم العلاقة بين الفرد والجماعة والتنظيم.

مفهوم السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي هو الدراسة المنهجية لكيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، وكيف تؤثر خصائص المؤسسة وقيادتها وهيكلها وثقافتها ونظمها في هذا السلوك، وكيف يؤثر سلوك الأفراد بدوره في نتائج المؤسسة.

ولا يعني ذلك دراسة شخصية الموظف من أجل إصدار أحكام عليه، وإنما محاولة فهم العوامل التي تؤثر في سلوكه المهني. فالسلوك الناتج عن الموظف قد يكون نتيجة تفاعل عدة عوامل، منها قدراته ومهاراته ودوافعه وخبرته، ومنها طبيعة الوظيفة، ومنها أسلوب المدير، ومنها ضغط العمل، ومنها الموارد المتاحة، ومنها نظام المكافآت، ومنها ثقافة المؤسسة.

وهنا تظهر قاعدة مهمة في الإدارة: لا ينبغي تفسير كل مشكلة في الأداء بأنها مشكلة شخصية لدى الموظف قبل دراسة النظام الذي يعمل داخله.

قد يكون الموظف بطيئاً لأنه ضعيف الكفاءة، وقد يكون بطيئاً لأن الإجراء نفسه معقد، أو لأن النظام المعلوماتي يتعطل، أو لأن التعليمات متناقضة، أو لأن حجم العمل أكبر من الطاقة المتاحة، أو لأنه لم يحصل على التدريب المطلوب. لذلك فإن التشخيص المهني يسبق الحكم.

الفرد والمؤسسة

عندما يدخل الإنسان إلى المؤسسة فإنه لا يترك شخصيته وقيمه وتجاربه خارج الباب. يدخل بخلفيته التعليمية وخبراته السابقة وطموحاته وتوقعاته وطريقة تفكيره ومهاراته وعاداته المهنية.

وفي المقابل، المؤسسة لديها ثقافتها وقواعدها وهيكلها وسلطتها وأنظمتها وأهدافها.

ينتج عن التفاعل بين الطرفين ما يمكن تسميته بالعلاقة التنظيمية. الموظف يقدم وقتاً وجهداً ومعرفة ومهارات، والمؤسسة تقدم أجراً وظروف عمل وموارد وفرصاً مهنية وإطاراً تنظيمياً، وتحدد لكل طرف حقوقاً والتزامات وفق القواعد المعمول بها.

لكن العلاقة ليست مالية فقط. فالموظف يهتم أيضاً بالاحترام والتقدير والعدالة والأمان المهني وفرص التطور والعلاقة مع الإدارة والمعنى الذي يعطيه لعمله.

وهذا يفسر لماذا لا يكفي رفع الأجر دائماً لحل جميع مشكلات الموارد البشرية.

الشخصية في بيئة العمل

الشخصية تؤثر في طريقة تفاعل الإنسان مع العمل والزملاء والضغط والسلطة والتغيير. لكن من الخطأ استخدام الشخصية كتصنيف جامد للموظفين أو استخدامها للحكم المسبق عليهم.

الشخص قد يكون هادئاً في اجتماع رسمي لكنه حازم جداً عند إدارة أزمة. وقد يكون قليل الكلام لكنه يمتلك قدرة تحليلية عالية. وقد يكون اجتماعياً لكنه يواجه صعوبة في اتخاذ القرارات الصعبة. لذلك يجب تقييم السلوك المهني الفعلي بدل الاعتماد على الانطباعات.

في الموارد البشرية، الاهتمام بالشخصية يكون مفيداً عندما يساعد على فهم احتياجات التطوير وطبيعة التواصل والعمل الجماعي، وليس عندما يتحول إلى أحكام نهائية مثل وصف شخص بأنه «ضعيف» أو «قوي» بناءً على انطباع قصير.

القدرات والمهارات والمعرفة

يجب التفريق بين المعرفة والمهارة والقدرة والكفاءة.

المعرفة هي ما يعرفه الشخص من معلومات ومفاهيم وقواعد.

المهارة هي قدرته على تطبيق المعرفة في أداء عملي.

القدرة تشير إلى الإمكانيات التي تسمح له بأداء مهام معينة، وقد تكون معرفية أو تقنية أو سلوكية.

أما الكفاءة فتظهر عندما يستطيع الشخص استخدام معارفه ومهاراته وقدراته بطريقة مناسبة لتحقيق نتيجة مطلوبة في سياق حقيقي.

قد يعرف الموظف قواعد Excel، لكن ذلك لا يعني بالضرورة أنه يستطيع بناء لوحة قيادة مفيدة. وقد يعرف مبادئ المقابلات، لكنه قد لا يستطيع إدارة مقابلة منظمة. وقد يعرف قواعد السلامة، لكنه يحتاج إلى القدرة على تطبيقها في موقف ضاغط.

لهذا يجب أن تنتقل الموارد البشرية من سؤال «ماذا يعرف الموظف؟» إلى سؤال «ماذا يستطيع أن يفعل بهذه المعرفة؟».

الدافعية في العمل

الدافعية من أكثر الموضوعات أهمية في الموارد البشرية، لأنها تساعد على فهم لماذا يبذل الإنسان جهداً معيناً في العمل.

الدافع ليس شيئاً واحداً. قد يعمل الشخص من أجل الدخل، أو الاستقرار، أو التطور، أو الإنجاز، أو الاعتراف، أو التعلم، أو الشعور بالانتماء، أو الاستقلالية، أو تحقيق هدف شخصي.

كما أن الدافعية ليست ثابتة. قد يكون الموظف شديد الحماس في بداية مشروع جديد ثم يتراجع عندما يشعر بأن جهده غير مقدر أو عندما تتغير ظروف العمل.

لهذا فإن الإدارة الذكية لا تعتمد على الحوافز بطريقة آلية، بل تحاول فهم طبيعة العمل والموظفين والنتائج المطلوبة.

الحاجة والدافع والهدف

من المهم التمييز بين الحاجة والدافع والهدف.

الحاجة هي حالة يشعر فيها الإنسان بوجود نقص أو ضرورة معينة.

الدافع هو القوة التي تدفعه إلى السلوك.

أما الهدف فهو النتيجة التي يحاول الوصول إليها.

فالموظف الذي يريد تطوير مساره المهني قد يشعر بحاجة إلى التعلم، فيدفعه ذلك إلى البحث عن تدريب، ويصبح الحصول على شهادة أو اكتساب مهارة معينة هدفاً له.

هذه العلاقات تساعد المدير على فهم أن الحوافز لا تعمل بالطريقة نفسها مع جميع الأشخاص.

النظريات العلمية في الدافعية

قدمت العلوم الإدارية والنفسية عدة نماذج لفهم الدافعية. ومن أشهرها نظرية ماسلو للحاجات، ونظرية هيرزبرغ للعوامل المحفزة وعوامل الوقاية من عدم الرضا، ونظرية ماسكيلاند للحاجات، ونظرية التوقع، ونظرية العدالة، ونظرية تحديد الأهداف.

لا ينبغي التعامل مع هذه النظريات كقوانين ميكانيكية تقول إن جميع البشر يتصرفون بالطريقة نفسها، بل باعتبارها نماذج تساعد الإدارة على التفكير والتحليل.

نظرية ماسلو، مثلاً، ترتبط بفكرة وجود حاجات متعددة لدى الإنسان، بينما تميز نظرية هيرزبرغ بين عوامل مرتبطة بظروف العمل يمكن أن يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، وعوامل ترتبط بمحتوى العمل والإنجاز والمسؤولية والنمو ويمكن أن تدعم الرضا والدافعية.

أما نظرية العدالة فتركز على كيفية إدراك الفرد للتوازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه مقارنة بما يراه لدى الآخرين.

وتشير نظرية التوقع إلى أن الدافعية تتأثر باعتقاد الشخص بأن جهده يمكن أن يؤدي إلى أداء، وأن الأداء يمكن أن يؤدي إلى نتيجة ذات قيمة بالنسبة له.

هذه النظريات تصبح مفيدة عندما يستخدمها المدير لفهم الواقع بدل حفظ أسمائها فقط.

العدالة التنظيمية

الشعور بالعدالة من أهم العناصر التي تؤثر في العلاقة بين الموظف والمؤسسة.

العدالة ليست فقط في مقدار الأجر، وإنما تشمل عدالة توزيع المكافآت والفرص، وعدالة الإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات، وعدالة التعامل والاحترام، ووضوح أسباب القرارات.

يمكن أن يقبل الموظف قرارًا لا يحقق مصلحته الشخصية إذا فهم أسبابه وشعر أن الإجراء الذي أدى إليه كان محترمًا ومنصفًا.

أما القرار الغامض أو المتناقض أو الذي يبدو قائمًا على المحاباة فقد يؤدي إلى فقدان الثقة حتى لو كان القرار في ذاته قابلاً للتبرير.

الثقة التنظيمية

الثقة هي مورد غير مادي لكنه ذو قيمة كبيرة.

عندما يثق الموظف في الإدارة، يصبح التواصل أسهل، ويكون أكثر استعدادًا لطرح المشكلات والإبلاغ عن الأخطاء والمشاركة في التغيير.

لكن الثقة لا تُطلب بالأوامر. تبني من خلال السلوك المتكرر.

إذا وعد المدير ثم لم ينفذ باستمرار، أو إذا استخدمت المعلومات التي قدمها الموظف بسرية ضده، أو إذا كانت القواعد تطبق على بعض الأشخاص ولا تطبق على آخرين، فإن الثقة تتآكل.

لذلك فإن بناء الثقة يحتاج إلى الاتساق والشفافية والوفاء بالالتزامات والاحترام.

الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي يشير إلى قوة العلاقة التي يشعر بها الموظف تجاه المؤسسة ورغبته في الاستمرار فيها والارتباط بأهدافها.

يمكن أن يتأثر الالتزام بالقيادة والثقافة والعدالة وفرص التطور وظروف العمل والعلاقات المهنية.

لكن يجب عدم الخلط بين الالتزام والطاعة العمياء. الموظف الملتزم يمكن أن ينتقد قراراً يراه غير مناسب، ويمكن أن يبلغ عن خطر أو خطأ، لأن الالتزام الحقيقي لا يعني التخلي عن التفكير المهني.

الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو تقييم الموظف لتجربته في العمل ومشاعره تجاه وظيفته وظروفها.

يمكن أن يتأثر بالأجر وطبيعة العمل والمدير والزملاء والفرص المهنية والاستقلالية والعدالة وظروف العمل.

لكن الرضا لا يساوي الأداء بالضرورة. يمكن لشخص أن يكون راضياً لكنه متوسط الأداء، ويمكن لشخص آخر أن يواجه صعوبة في ظرف معين لكنه يحقق نتائج عالية.

لذلك يجب عدم استخدام الرضا الوظيفي كبديل عن قياس الأداء.

المشاركة والانتماء

عندما يشعر الموظف بأن رأيه مسموع وأن لديه فرصة للمساهمة في تحسين العمل، قد يرتفع مستوى مشاركته.

المشاركة لا تعني أن الإدارة تتخلى عن سلطتها في اتخاذ القرار. وإنما تعني خلق قنوات تسمح بجمع المعرفة الموجودة لدى الأشخاص الذين يعملون يوميًا داخل العمليات.

العامل في المخزن قد يعرف مشكلة في تدفق المواد لا يراها المدير من مكتبه. والسائق قد يعرف مشكلة في مسار معين. وموظف الاستقبال قد يعرف سببًا متكررًا لشكايات العملاء. لذلك فإن إشراك الموظفين يمكن أن يوفر معلومات تشغيلية مهمة.

العمل الجماعي

الفريق ليس مجرد مجموعة أشخاص يعملون في المكان نفسه.

الفريق الحقيقي يحتاج إلى هدف مشترك وأدوار واضحة وتواصل وقواعد للعمل وآلية لاتخاذ القرار وإدارة الخلافات.

وقد يفشل الفريق رغم امتلاكه أفرادًا أكفاء إذا لم تكن الأدوار واضحة أو إذا كانت المنافسة الداخلية قوية أو إذا لم تكن المعلومات تنتقل بصورة جيدة.

لذلك يجب أن تهتم الإدارة ببناء النظام الذي يجعل الكفاءات الفردية تتحول إلى نتيجة جماعية.

مراحل تطور الفريق

الفريق غالبًا يمر بمراحل من التشكيل والتعارف وتحديد الأدوار وظهور الاختلافات ثم بناء قواعد العمل والوصول إلى مستوى أكثر استقرارًا من التعاون.

في البداية قد يتجنب الأشخاص الخلافات لأنهم لا يعرفون بعضهم جيدًا. ثم تظهر الاختلافات حول السلطة وطريقة العمل. وإذا تمت إدارة هذه المرحلة بشكل جيد، يمكن أن تتطور العلاقات نحو قواعد أكثر وضوحًا وتعاون أقوى.

وجود الخلاف في مرحلة معينة لا يعني بالضرورة فشل الفريق. المهم هو كيفية إدارته.

القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو أهداف مشتركة ضمن إطار من المسؤولية.

القيادة تختلف عن السلطة. السلطة قد تأتي من المنصب، بينما القيادة تحتاج إلى الثقة والمصداقية والقدرة على التأثير.

يمكن للمدير أن يجبر الموظف على تنفيذ أمر معين بحكم سلطته، لكن ذلك لا يعني أنه نجح في بناء قيادة فعالة.

القيادة المهنية تجمع بين وضوح الأهداف، واتخاذ القرار، والاستماع، والتفويض، والمساءلة، والتطوير، وإدارة النزاعات.

أنماط القيادة

توجد أنماط متعددة للقيادة، منها الأسلوب التوجيهي والمشارك والتفويضي، وغيرها من النماذج التي طورتها المدارس الإدارية. لا يوجد أسلوب واحد يصلح لجميع الظروف. في حالة الطوارئ قد تحتاج المؤسسة إلى سرعة وحسم ووضوح. وفي مشروع ابتكاري قد تحتاج إلى مساحة أكبر للمشاركة والتجربة. وفي موظف جديد قد يحتاج المدير إلى توجيه أكثر. وفي موظف خبير قد يكون التفويض أكثر ملاءمة. وهذا يقود إلى مفهوم القيادة الموقفية، أي تكيف أسلوب القيادة مع طبيعة المهمة ومستوى خبرة الفريق ودرجة المخاطر والوقت المتاح.

التفويض

التفويض هو نقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات إلى موظف أو مدير آخر لإنجاز مهمة محددة، مع بقاء المسؤولية الإدارية العامة ضمن النظام التنظيمي. التفويض الجيد لا يعني أن المدير يتخلص من العمل.

يجب أن يحدد المدير النتيجة المطلوبة، والصلاحيات المتاحة، والموارد، والحدود، والموعد، ومعايير النجاح، وطريقة المتابعة.

أحد أخطاء التفويض أن يعطي المدير المسؤولية دون الصلاحية، أو الصلاحية دون الموارد، ثم يحاسب الموظف على نتيجة لم يكن قادرًا على التحكم فيها.

التواصل التنظيمي

التواصل هو الجهاز العصبي للمؤسسة.

المعلومات يجب أن تنتقل بين الإدارة والموظفين وبين الأقسام وبين المستويات المختلفة.

عندما يكون التواصل ضعيفًا تظهر الشائعات والتفسيرات الشخصية والأخطاء والتأخير.

والتواصل ليس مجرد إرسال رسالة. يجب التأكد من أن الرسالة وصلت وفُهمت وأن الطرف الآخر يستطيع تنفيذها.

لذلك تكون عملية التواصل من مرسل ورسالة وقناة ومستقبل وسياق وتغذية راجعة، ويمكن أن تحدث تشويشات في أي مرحلة.

الاستماع الفعال

الاستماع ليس مجرد الصمت أثناء كلام الشخص.

الاستماع الفعال يعني فهم ما يقوله الطرف الآخر، وطرح أسئلة توضيحية، وإعادة صياغة النقاط المهمة عند الحاجة، والتمييز بين الوقائع والمشاعر والتفسيرات.

في الموارد البشرية، الاستماع مهم جدًا عند استقبال شكاية أو نزاع أو مقابلة خروج أو مقابلة توظيف.

لكن الاستماع لا يعني الموافقة على كل ما يقال. يمكن الاستماع باحترام ثم التحقق من المعلومات.

التغذية الراجعة

التغذية الراجعة Feedback جزء أساسي من تطوير الأداء.

التغذية الراجعة الفعالة تتحدث عن السلوك أو النتيجة المحددة، وتوضح أثرها، ثم تناقش ما يمكن تحسينه.

بدل أن يقول المدير «أنت موظف سيئ»، يمكنه تحديد السلوك: «التقرير وصل بعد الموعد المحدد مرتين هذا الشهر، مما أدى إلى تأخير إعداد التقرير النهائي».

الانتقال من الحكم على الشخص إلى وصف السلوك يجعل الحوار أكثر مهنية.

الصراع التنظيمي

الصراع قد ينشأ بسبب اختلاف المصالح أو الأهداف أو الموارد أو المسؤوليات أو المعلومات أو أساليب العمل.

ليس كل صراع ضارًا. يمكن للاختلاف المهني أن يكشف مشكلة أو يفتح مجالًا لفكرة أفضل.

المشكلة تظهر عندما يتحول الاختلاف إلى عداة شخصي أو تعطيل للعمل أو إساءة أو تهديد أو تمييز.

إدارة الصراع تبدأ بفهم سببه الحقيقي.

قد يبدو أن شخصين يتشاجران حول مهمة، بينما السبب الحقيقي هو غموض المسؤوليات.

وقد يبدو أن هناك مشكلة شخصية، بينما السبب هو ضغط الموارد.
ولهذا يجب البحث عن السبب الجذري.

الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي الطريقة التي «تسير بها الأمور فعليًا» داخل المؤسسة، وليس فقط ما هو مكتوب في دليل القيم.

يمكن أن تقول المؤسسة إن السلامة أهم من الإنتاج، لكن إذا كان الموظف يخشى العقوبة بسبب توقف خطير، فإن الرسالة الفعلية مختلفة.

يمكن أن تقول المؤسسة إن الأبواب مفتوحة أمام الموظفين، لكن إذا كان المدير يغضب عند سماع النقد، فإن الموظفين سيتعلمون الصمت.

الثقافة تتشكل من القرارات اليومية، ومن سلوك القادة، ومن المكافآت والعقوبات، ومن القصص التي يتناقلها الموظفون، ومن الأشخاص الذين تتم ترقيتهم، ومن الطريقة التي تتم بها معالجة الأخطاء.

المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي يتعلق بكيفية إدراك الموظفين لبيئة العمل في فترة معينة.

قد يشعر الموظفون بالثقة والانفتاح، أو يشعرون بالخوف والضغط، أو يرون المؤسسة منظمة أو فوضوية.

المناخ يمكن أن يتغير أسرع من الثقافة، لأن تغيير مدير أو نظام عمل أو سياسة داخلية قد يؤثر في تجربة الموظفين خلال فترة قصيرة.

السلوكيات الإيجابية والسلبية

السلوك الإيجابي في العمل يشمل التعاون وتحمل المسؤولية والالتزام والجودة والمبادرة واحترام الآخرين والإبلاغ عن المخاطر والمساهمة في حل المشكلات.

أما السلوكيات السلبية فقد تشمل الغياب المتكرر غير المبرر، والتأخير، والتخريب، ونشر المعلومات السرية، والتنمر، والتحرش، والتمييز، والعدوانية، والإهمال، والتلاعب بالبيانات.

لكن التعامل مع هذه السلوكيات يجب أن يعتمد على الوقائع والإجراءات والقواعد، وليس على الشائعات أو الانطباعات.

الغياب ودور الموارد البشرية

الغياب قد يكون نتيجة أسباب متعددة، ولا ينبغي افتراض سبب واحد.

قد يرتبط بظروف صحية أو شخصية أو تنظيمية أو بضغط العمل أو بنظام الورديات أو بضعف الالتزام أو بعوامل أخرى.

التحليل الذكي لا يكفي بحساب النسبة، بل يبحث عن الأنماط.

هل الغياب يتركز في قسم معين؟ هل يحدث في أيام معينة؟ هل ارتفع بعد تغيير إداري؟ هل يرتبط بوظائف محددة؟ هل توجد علاقة مع ظروف العمل؟

هذه الأسئلة تجعل البيانات أكثر فائدة.

دوران الموظفين

مغادرة الموظفين ظاهرة طبيعية إلى حد ما، لكن ارتفاع الدوران في وظيفة أو قسم معين قد يكون مؤشرًا يحتاج إلى دراسة.

يمكن تحليل أسباب المغادرة من خلال مقابلات الخروج وتحليل البيانات ومقارنة الأقسام والوظائف.

لكن يجب الحذر من اعتبار كل استقالة دليلًا على مشكلة في المؤسسة. قد يغادر الموظف لأسباب شخصية أو مهنية أو جغرافية أو بسبب فرصة أخرى.

لذلك يجب البحث عن الأنماط وليس تفسير كل حالة بالطريقة نفسها.

الضغط المهني

العمل يمكن أن يتضمن ضغطًا طبيعيًا مرتبطًا بالمواعيد والمسؤوليات، لكن الضغط المستمر أو غير المنظم قد يؤثر في الأداء والعلاقات والسلامة.

الإدارة المهنية لا تعالج الضغط دائمًا بإخبار الموظف «تحمل أكثر»، وإنما تدرس حجم العمل والموارد والمواعيد والأدوار والتنظيم والتواصل.

قد يكون الحل في إعادة توزيع العمل أو تحسين العملية أو زيادة الموارد أو تدريب الموظفين أو تعديل الجدول، بحسب السبب.

اتخاذ القرار البشري

الموارد البشرية مليئة بالقرارات: من نوظف؟ من ندرب؟ من نرقي؟ كيف نعالج ضعف الأداء؟ كيف نوزع الموظفين؟ كيف نستجيب لشكاية؟

القرار المهني يجب أن يستند إلى معلومات ومعايير واضحة.

لكن البشر معرضون للتحيزات المعرفية.

قد يميل المدير إلى إعطاء أهمية كبيرة لأول انطباع، أو يفضل شخصًا يشبهه في طريقة التفكير، أو يتذكر حدثًا حديثًا أكثر من الأداء الطويل، أو يبحث عن المعلومات التي تؤكد رأيه السابق.

ولهذا تساعد النماذج الموحدة والمعايير الواضحة والمقابلات المنظمة واللجان المهنية والمراجعة المستقلة في تقليل بعض هذه الأخطاء.

التحيز في الموارد البشرية

التحيز قد يكون واعيًا أو غير واعٍ.

يمكن أن يظهر في التوظيف أو تقييم الأداء أو الترقية أو توزيع الفرص.

قد يتأثر القرار بعوامل لا علاقة لها بالكفاءة، مثل التشابه الشخصي أو الانطباع أو العلاقات أو المعلومات غير المرتبطة بالوظيفة.

الإدارة المهنية تحاول تقليل ذلك من خلال تحديد معايير مسبقة، واستخدام أدلة مرتبطة بالوظيفة، وتوثيق القرارات، ومراجعة النتائج.

العلاقة بين الموظف والمدير

المدير هو أحد أهم عناصر تجربة الموظف.

يمكن لمدير واضح وعادل ومحترم أن يساعد الفريق على تحقيق نتائج جيدة حتى في ظروف صعبة.

ويمكن لمدير غير منظم أن يجعل نظامًا جيدًا يبدو سيئًا.

لكن لا ينبغي تحميل المدير دائمًا مسؤولية كل مشكلة؛ فقد يكون هو نفسه يعمل داخل نظام غير واضح أو تحت ضغط غير واقعي أو بموارد غير كافية.

لذلك يجب النظر إلى العلاقة الإدارية ضمن النظام الكامل.

الموظف الجديد والموظف الخبير

الموظف الجديد يحتاج غالبًا إلى توجيه ومعرفة بالإجراءات والأهداف.

الموظف الخبير قد يحتاج إلى استقلالية أكبر، لكنه قد يحتاج أيضًا إلى التطوير حتى لا تتحول الخبرة إلى مقاومة لكل تغيير.

ومن الأخطاء معاملة جميع الموظفين بالطريقة نفسها.

العدالة لا تعني دائمًا التطابق في كل شيء، وإنما تعني وجود معايير مهنية عادلة ومفهومة مع مراعاة طبيعة المسؤوليات والظروف.

التعلم التنظيمي

المؤسسة المتعلمة هي التي تستطيع تحويل التجارب إلى معرفة.

بعد وقوع حادث أو مشكلة أو مشروع ناجح، يجب ألا يكون السؤال فقط «من أخطأ؟»، بل أيضاً «ماذا تعلمنا؟».

يمكن توثيق الدروس المستفادة، وتعديل الإجراءات، وتطوير التدريب، ومشاركة المعرفة.

وهكذا تتحول الخبرة الفردية إلى معرفة مؤسسية.

العلاقة بين الإنسان والتكنولوجيا

التكنولوجيا تغير طبيعة العمل لكنها لا تلغي الإنسان بالضرورة.

بعض الوظائف تتغير، وبعض المهام تصبح آلية، وبعض المهارات تصبح أكثر أهمية، وتظهر وظائف جديدة.

لذلك يجب على الموارد البشرية أن تركز على إعادة تأهيل الموظفين وتطوير المهارات بدل النظر إلى التحول التكنولوجي فقط باعتباره تقليلاً لعدد الموظفين.

الهدف الإداري هو معرفة كيف يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين العمل مع إدارة آثارها على الأشخاص والتنظيم.

الإنسان والذكاء الاصطناعي

عندما تستخدم المؤسسة الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، يجب أن تفرق بين استخدامه في الأعمال المساعدة وبين استخدامه في القرارات الحساسة.

يمكن استخدامه للمساعدة في صياغة نص أو تنظيم معلومات، لكن القرارات المتعلقة بالأفراد قد تحتاج إلى مستوى أعلى من المراجعة والحوكمة.

كما يجب عدم إدخال معلومات سرية أو شخصية في أدوات غير مصرح بها.

الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسرع العمل، لكنه لا يضمن وحده صحة القرار.

العلاقة بين علم النفس والموارد البشرية

تستفيد الموارد البشرية من علم النفس التنظيمي لفهم الدافعية والتعلم والقيادة والاختيار والتقييم والسلوك الجماعي.

لكن مسؤول الموارد البشرية ليس طبيبًا نفسيًا، ولا ينبغي له تشخيص الحالات النفسية للموظفين أو إطلاق أحكام سريرية دون اختصاص.

دور الموارد البشرية هو إدارة العمل والعلاقات والإجراءات والدعم التنظيمي ضمن حدود الاختصاص.

العلاقة بين الاقتصاد والموارد البشرية

القرارات البشرية لها تكلفة اقتصادية.

التوظيف له تكلفة، والتكوين له تكلفة، والغياب له تكلفة، ودوران الموظفين له تكلفة، وضعف الإنتاجية له تكلفة.

لكن النظر إلى الموظف كتكلفة فقط خطأ إداري؛ لأن الإنسان يمكن أن يمثل استثمارًا ينتج قيمة.

المطلوب هو فهم العلاقة بين التكلفة والقيمة.

العلاقة بين القانون والموارد البشرية

الموارد البشرية لا تعمل خارج القانون.

العقد، والأجر، ووقت العمل، والعطل، والانضباط، وإنهاء العلاقة المهنية، وحماية المعلومات وغيرها من الموضوعات قد تكون مرتبطة بقواعد قانونية وتنظيمية.

لذلك يحتاج مسؤول الموارد البشرية إلى معرفة الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة، وإلى التحقق من النصوص الرسمية السارية بدل الاعتماد على معلومات قديمة أو منشورات غير موثوقة.

العلاقة بين الأخلاق والموارد البشرية

قد يكون القرار قانونيًا لكنه يحتاج أيضًا إلى فحص أخلاقي ومهني.

السرية مثال واضح. فليس كل ما يعرفه مسؤول الموارد البشرية عن الموظف ينبغي أن يشاركه مع الآخرين.

والعدالة مثال آخر. فحتى عندما تكون لدى المدير سلطة تقديرية، يجب استخدامها بطريقة مسؤولة ومتسقة.

الأخلاق تحمي المؤسسة من أن تتحول السلطة إلى استغلال.

نموذج التفكير العلمي في مشكلة بشرية

عندما تظهر مشكلة داخل المؤسسة، تبدأ الإدارة الذكية بتحديد المشكلة بدقة.

بعد ذلك تجمع المعلومات ذات الصلة.

ثم تميز بين الوقائع والتفسيرات.

ثم تبحث عن الأسباب المحتملة.

ثم تختبر الفرضيات.

ثم تحدد الخيارات.

ثم تدرس المخاطر والآثار.

ثم تختار الإجراء المناسب ضمن الصلاحيات والقواعد.

ثم تنفذ.

ثم تقيس النتيجة.

ثم تعدل الإجراء إذا لم يحقق الهدف.

هذه الطريقة تجعل إدارة الموارد البشرية أقرب إلى حل المشكلات بصورة منهجية بدل ردود الفعل العاطفية.

مثال تطبيقي على التفكير العلمي

إذا ارتفع الغياب في قسم معين، لا ينبغي أن يكون أول قرار هو معاقبة جميع الموظفين.

يجب أولاً معرفة معدل الغياب وتطوره، وتحديد الفئات المتأثرة، ودراسة الجداول، وطبيعة العمل، والظروف التشغيلية، والبيانات المتاحة، ثم التحقق من الأسباب.

إذا تبين أن هناك مشكلة في تنظيم الورديات، فالحل يختلف عن حالة وجود مخالفات فردية.

إذا تبين أن المشكلة مرتبطة بضغط العمل، فقد تحتاج الإدارة إلى إعادة توزيع الموارد.

إذا تبين أن هناك سوء فهم للإجراءات، فقد يكون التكوين والتواصل جزءاً من الحل.

هذا المثال يوضح الفرق بين إدارة تعتمد على رد الفعل وإدارة تعتمد على التشخيص.

الموارد البشرية كمنظومة

يمكن النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها منظومة مترابطة.

التخطيط يؤثر في التوظيف.

التوظيف يؤثر في الكفاءات.

الكفاءات تؤثر في الأداء.

الأداء يؤثر في التكوين والترقية والمكافآت.

القيادة تؤثر في الرضا والثقة.

الثقافة تؤثر في السلوك.

السلوك يؤثر في الإنتاجية والجودة والسلامة.

والبيانات تساعد الإدارة على فهم هذه العلاقات.

لذلك لا ينبغي إصلاح جزء واحد مع تجاهل بقية النظام.

القاعدة الذهبية في إدارة الإنسان

من أهم المبادئ التي يجب أن يكتسبها طالب الموارد البشرية أن الإنسان لا يمكن فهمه من مؤشر واحد.

لا يمكن الحكم على موظف من خلال رقم واحد.

ولا يمكن الحكم على مدير من خلال شكوى واحدة.

ولا يمكن الحكم على مؤسسة من خلال حادثة واحدة.

ولا يمكن تفسير الاستقالة بسبب واحد دون فحص الظروف.

ولا يمكن تقييم التدريب بمجرد وجود شهادة.

القرار الجيد يحتاج إلى مجموعة أدلة وسياق واضح.

الخلاصة العلمية للفصل

علم الموارد البشرية لا يقتصر على إدارة الوثائق، والسلوك التنظيمي لا يقتصر على دراسة شخصية الموظف. المجال أوسع بكثير، لأنه يدرس التفاعل بين الإنسان والوظيفة والفريق والمدير والثقافة والهيكل والقوانين والتكنولوجيا والاستراتيجية.

الموظف يدخل المؤسسة بقدراته وتجاربه وتوقعاته، والمؤسسة تؤثر في سلوكه من خلال تصميم العمل والقيادة والعدالة والحوافز والموارد والثقافة. ومن هذا التفاعل تتكون نتائج العمل.

الإدارة الذكية لا تبحث عن تفسير بسيط لكل مشكلة معقدة. إنها تتعلم أن تسأل قبل أن تحكم، وأن تتحقق قبل أن تقرر، وأن تقيس قبل أن تستنتج، وأن تفرق بين الشخص والمشكلة، وبين الخطأ والإهمال، وبين ضعف القدرة وضعف النظام، وبين الرأي والحقيقة.

والموارد البشرية المهنية لا تعني أن تكون دائمًا إلى جانب الإدارة أو دائمًا إلى جانب الموظف؛ بل تعني العمل ضمن إطار مهني وقانوني وأخلاقي يحاول تحقيق أهداف المؤسسة مع احترام الحقوق والكرامة والقواعد.

إن قوة المؤسسة لا تأتي فقط من امتلاك أشخاص أكفاء، وإنما من قدرتها على وضع هؤلاء الأشخاص داخل نظام يجعل كفاءاتهم قابلة للاستخدام والتطوير والاستمرار. ولذلك فإن الإدارة الذكية تبدأ بفهم الإنسان، ثم فهم العمل، ثم فهم المنظمة، ثم بناء العلاقة الصحيحة بين هذه العناصر.

وهذا الفصل يمثل الأساس النفسي والتنظيمي لما سيأتي بعده، لأن كل موضوع في الموارد البشرية، من التوظيف إلى التكوين والتقييم والقيادة والتحفيز وإدارة النزاعات والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، يعود في النهاية إلى سؤال واحد عميق: **كيف نبني نظامًا تنظيميًا يستطيع الإنسان داخله أن يعمل بكفاءة، ويتعلم، ويتطور، ويتعاون، ويتحمل المسؤولية، ويحقق أهداف المؤسسة بطريقة مهنية ومستدامة؟**

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

من إدارة الاحتياجات اليومية إلى بناء القدرة المستقبلية للمؤسسة

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تحوّل استراتيجيات المؤسسة إلى احتياجات بشرية واضحة وقابلة للتنفيذ والقياس. وهو لا يعني فقط تحديد عدد الموظفين الذين تحتاج إليهم المؤسسة، بل يعني معرفة الأشخاص والكفاءات والمهارات والوظائف والقيادات التي تحتاج إليها المؤسسة الآن وفي المستقبل، ومعرفة ما تمتلكه فعليًا، وتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المطلوب، ثم تصميم الإجراءات اللازمة لسد هذه الفجوة.

وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من حقيقة أن الموارد البشرية لا تظهر فجأة عندما تحتاج إليها المؤسسة. الموظف يحتاج إلى استقطاب واختيار وإدماج وتكوين ووقت حتى يصل إلى مستوى الأداء المطلوب، وبعض الكفاءات تحتاج سنوات لبنائها. ولذلك فإن المؤسسة التي لا تخطط لقواها العاملة قد تجد نفسها أمام نقص مفاجئ في المهارات أو فائض في بعض الوظائف أو اعتماد مفرط على أفراد محددين أو ارتفاع في تكلفة التوظيف أو ضعف في الإنتاجية.

التخطيط الجيد لا يحاول التنبؤ بالمستقبل بصورة مثالية، لأن المستقبل يحمل دائماً درجة من عدم اليقين، وإنما يبني قدرة المؤسسة على الاستعداد لعدة احتمالات.

معنى التخطيط الاستراتيجي

التخطيط هو تحديد الاتجاه والأهداف والوسائل والموارد والمواعيد ومؤشرات القياس قبل التنفيذ.

أما التخطيط الاستراتيجي فيرتبط بالمدى المتوسط والطويل وبالقرارات التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها.

وعندما نضيف إليه الموارد البشرية يصبح السؤال الأساسي: ما القدرات البشرية التي تحتاج إليها استراتيجية المؤسسة؟

إذا كانت المؤسسة تخطط للتوسع الجغرافي، فإنها تحتاج إلى تحليل عدد المناصب المطلوبة ومكانها والكفاءات اللازمة.

إذا كانت تخطط للتحول الرقمي، فإنها تحتاج إلى معرفة المهارات الرقمية التي تمتلكها والفجوات الموجودة.

إذا كانت تريد رفع الإنتاجية، فإنها تحتاج إلى معرفة ما إذا كانت المشكلة في عدد الموظفين أم في تصميم العمليات أم في المهارات أم في التكنولوجيا أم في الإدارة.

إذن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يبدأ من الموارد البشرية وحدها، بل يبدأ من استراتيجية المؤسسة.

الفرق بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط التشغيلي يهتم بما يجب فعله في المدى القريب. قد يتعلق بجدول التوظيف لهذا الشهر أو توزيع الموظفين أو برنامج التكوين القادم أو العطل.

أما التخطيط الاستراتيجي فيسأل عن المستقبل والقدرات المطلوبة. المؤسسة قد تقول إنها تحتاج إلى خمسة موظفين الشهر القادم. هذا سؤال تشغيلي.

لكن السؤال الاستراتيجي هو لماذا تحتاج إليهم؟ وهل هذه الحاجة مؤقتة أم دائمة؟ وهل يمكن تلبية جزء منها من خلال تطوير موظفين حاليين؟ وهل هناك تحول في التكنولوجيا سيغير هذه الوظائف؟ وما المهارات التي ستحتاج إليها المؤسسة بعد ثلاث سنوات؟

الاثنان مهمان، لكن الخلط بينهما يجعل الموارد البشرية تنشغل بالطلبات اليومية وتفقد القدرة على بناء المستقبل.

نقطة البداية: فهم المؤسسة

قبل بناء خطة الموارد البشرية يجب فهم المؤسسة.

يجب معرفة نشاطها وحجمها وهيكلها التنظيمي ومصادر إيراداتها وطبيعة عملياتها والأسواق التي تعمل فيها والمنافسة التي تواجهها والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الوظائف والقيود القانونية والتنظيمية.

كما يجب فهم الأهداف الاستراتيجية.

هل المؤسسة تريد النمو؟

هل تريد تقليل التكلفة؟

هل تريد تحسين الجودة؟

هل تريد دخول سوق جديد؟

هل تريد تطوير منتج جديد؟

هل تريد التحول الرقمي؟

هل تريد رفع مستوى السلامة؟

كل هدف استراتيجي يحمل معه احتياجات بشرية مختلفة.

الرؤية والرسالة والقيم

الرؤية تصف الصورة المستقبلية التي تريد المؤسسة الوصول إليها.

الرسالة توضح سبب وجود المؤسسة وما الذي تقدمه وللمن.

القيم تحدد المبادئ والسلوكيات التي تريد المؤسسة أن تقوم عليها.

هذه العناصر ليست مجرد نصوص تسويقية. عندما تستخدم بطريقة صحيحة يمكن أن تساعد الموارد البشرية في تحديد نوع الكفاءات والسلوكيات المطلوبة.

إذا كانت المؤسسة تضع السلامة ضمن أولوياتها، فيجب أن يظهر ذلك في التوظيف والتكوين والتقييم والقيادة.

إذا كانت الابتكار قيمة أساسية، فيجب أن تخلق المؤسسة مساحة للأفكار والتجربة والتعلم.

إذا كانت خدمة العميل محورًا استراتيجيًا، فيجب أن تظهر مهارات التواصل وحل المشكلات في اختيار الموظفين وتطويرهم.

تحليل البيئة الخارجية

المؤسسة لا تعمل في فراغ.

هناك عوامل اقتصادية وقانونية وتكنولوجية واجتماعية وديموغرافية ومهنية تؤثر في الموارد البشرية.

قد تتغير المهارات المطلوبة بسبب التكنولوجيا.

وقد تتغير تكلفة العمالة بسبب الظروف الاقتصادية.

وقد تظهر قوانين أو متطلبات تنظيمية جديدة.

وقد يتغير توفر بعض التخصصات في سوق العمل.

وقد تظهر منافسة قوية على الكفاءات.

ولهذا تحتاج الموارد البشرية إلى مراقبة البيئة الخارجية باستمرار.

تحليل البيئة الداخلية

البيئة الداخلية تشمل الهيكل التنظيمي والموارد الحالية والعمليات والثقافة والقيادة والمهارات والميزانية والتكنولوجيا.

يجب معرفة نقاط القوة والضعف.

هل تمتلك المؤسسة موظفين ذوي خبرة؟

هل هناك اعتماد كبير على عدد محدود من الأشخاص؟

هل توجد وظائف لا يوجد لها بديل؟

هل بيانات الموظفين منظمة؟

هل إجراءات التوظيف فعالة؟

هل نظام تقييم الأداء يعمل؟

هل التكوين مرتبط بالحاجات؟

هل المديرون يمتلكون مهارات القيادة؟

هذه الأسئلة تساعد على بناء تشخيص واقعي.

التحليل الاستراتيجي SWOT

يمكن استخدام تحليل SWOT كأداة مساعدة لفهم الوضع.

نقاط القوة تمثل القدرات الداخلية التي تمنح المؤسسة ميزة أو قدرة مهمة.

نقاط الضعف تمثل الجوانب الداخلية التي تحتاج إلى تطوير.

الفرص تمثل عوامل خارجية يمكن الاستفادة منها.
التحديات تمثل عوامل خارجية يمكن أن تؤثر في المؤسسة.
في الموارد البشرية يمكن أن تكون الخبرات القوية نقطة قوة،
ونقص المهارات الرقمية نقطة ضعف، ووجود برامج تدريب
جديدة فرصة، والمنافسة على الكفاءات تهديدًا.
لكن SWOT ليس هدفًا في ذاته. قيمته تأتي عندما يتحول إلى
قرارات.

تحليل PESTEL

يمكن أيضًا تحليل البيئة الخارجية من خلال الجوانب السياسية
والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية.
في الموارد البشرية يساعد هذا التحليل على التفكير في التغيرات
التي قد تؤثر في القوى العاملة.
التغيرات القانونية قد تؤثر في إجراءات العمل.
التغيرات الاقتصادية قد تؤثر في ميزانية الأجور والتوظيف.
التكنولوجيا قد تغير الوظائف.
التغيرات الاجتماعية والديموغرافية قد تغير توقعات الموظفين
وسوق العمل.
العوامل البيئية قد تؤثر في قطاعات معينة مثل الصناعة والطاقة
والنقل والزراعة.

تحليل سوق العمل

التخطيط لا يمكن أن يكون منفصلاً عن سوق العمل.

إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى مهارة نادرة، فإن تحديد عدد المناصب وحده لا يكفي.

يجب معرفة مدى توفر هذه المهارة في السوق، والمناطق التي تتوفر فيها، والمنافسة على أصحابها، ومتوسط الخبرة المطلوبة، ومستوى الأجور السائد، وإمكانية تطوير موظفين داخلياً.

وقد يكون من الأفضل في بعض الحالات الاستثمار في التكوين بدل البحث الطويل عن مهارة نادرة.

جرد الموارد البشرية

قبل تحديد الاحتياجات المستقبلية يجب معرفة ما تمتلكه المؤسسة حالياً.

جرد الموارد البشرية هو صورة منظمة للقوى العاملة الموجودة.

يمكن أن يتضمن بيانات عن الوظيفة والقسم والخبرة والكفاءات والتكوينات والمسار المهني والموقع والوظائف الحرجة وغيرها من المعلومات المسموح بها والضرورية لأغراض التخطيط.

لكن يجب التعامل مع البيانات الشخصية وفق القواعد المعمول بها، وعدم جمع معلومات لا تحتاجها المؤسسة.

خريطة المهارات

من أهم أدوات التخطيط الحديث بناء خريطة للمهارات.

توضح الخريطة المهارات الموجودة داخل المؤسسة ومستوياتها ومواقعها.

يمكن أن تكشف أن المؤسسة لديها عشرة أشخاص يمتلكون مهارة معينة، لكنها تعتمد فعليًا على شخص واحد فقط في وظيفة حرجية.

وقد تكشف وجود مهارة مهمة لدى قسم لا يستخدمها بكامل إمكاناتها.

وقد تظهر فجوة كبيرة بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة مستقبلًا.

تحليل فجوة المهارات

فجوة المهارات هي الفرق بين ما تحتاج إليه المؤسسة وما تمتلكه فعليًا.

إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى خبراء في تحليل البيانات بينما لا يوجد لديها سوى موظفين مبتدئين، فهناك فجوة.

يمكن سد الفجوة من خلال التوظيف أو التكوين أو إعادة توزيع الموظفين أو الاستعانة بمصادر خارجية أو الجمع بين هذه الحلول.

الاختيار يعتمد على التكلفة والوقت والأهمية الاستراتيجية وإمكانية بناء المهارة داخليًا.

تحليل الفجوة العددية

ليست كل فجوة فجوة مهارات.

قد تكون المشكلة في العدد.

إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى خمسين موظفًا لتشغيل عملية معينة بينما لديها أربعون فقط، فقد توجد فجوة عددية.

لكن يجب الحذر من افتراض أن الحل هو التوظيف مباشرة.

ربما يمكن تحسين الإنتاجية أو إعادة تصميم العملية أو استخدام التكنولوجيا أو إعادة توزيع العمل.

لهذا يجب تحليل العمل قبل إضافة الموظفين.

تخطيط القوى العاملة

تخطيط القوى العاملة Workforce Planning يهدف إلى تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة.

العرض يعني الموارد البشرية المتاحة حاليًا والمتوقعة.

الطلب يعني ما تحتاج إليه المؤسسة لتحقيق أهدافها.

الفرق بين الاثنين يمثل فجوة يجب التعامل معها.

قد يكون هناك نقص.

وقد يكون هناك فائض.

وقد يكون العدد مناسبًا لكن المهارات غير مناسبة.

وهذه الحالات الثلاث تحتاج إلى حلول مختلفة.

التنبؤ بالطلب على الموظفين

يمكن تقدير الطلب على الموظفين باستخدام مجموعة من الطرق.

يمكن الاعتماد على الاتجاهات التاريخية، أو حجم الإنتاج، أو عدد العملاء، أو ساعات العمل، أو المشاريع المستقبلية، أو نسب الموظفين إلى حجم النشاط، أو تقديرات المديرين والخبراء. لكن كل طريقة لها حدود.

البيانات التاريخية لا تضمن المستقبل إذا تغيرت التكنولوجيا أو السوق.

وتقديرات المديرين قد تتأثر بالانطباع. ولهذا من الأفضل الجمع بين أكثر من مصدر.

السيناريوهات

عندما يكون المستقبل غير واضح، يمكن بناء سيناريوهات.

سيناريو نمو سريع.

سيناريو نمو متوسط.

سيناريو استقرار.

سيناريو تراجع.

ثم تدرس المؤسسة كيف ستتغير احتياجاتها البشرية في كل حالة.

هذا لا يعني أن المؤسسة تعرف المستقبل، بل يجعلها أكثر استعدادًا.

التخطيط حسب الوظائف الحرجة

ليست جميع الوظائف متساوية من حيث تأثيرها على استمرارية المؤسسة.

الوظيفة الحرجة هي التي يؤدي فقدان شاغلها أو عدم توفر مهاراتها إلى تأثير مهم على العمليات أو السلامة أو الجودة أو الإيرادات أو الامتثال.

يجب تحديد هذه الوظائف وبناء خطط للتعاقب ونقل المعرفة والبدائل.

إدارة التعاقب الوظيفي

التعاقب الوظيفي يعني الاستعداد للمستقبل من خلال تحديد الوظائف المهمة والتفكير في الأشخاص الذين يمكن تطويرهم لشغلها عند الحاجة.

لا يعني ذلك ضمان الترقية لشخص معين، وإنما بناء مجموعة من الكفاءات القادرة على تحمل المسؤوليات المستقبلية وفق معايير واضحة.

التعاقب يقلل الاعتماد المفرط على فرد واحد.

مخاطر فقدان المعرفة

قد تكون المؤسسة معرضة للخطر إذا كان شخص واحد فقط يعرف عملية حساسة.

إذا غادر هذا الشخص فجأة، فقد تواجه المؤسسة صعوبة في استمرار العمل.

لذلك يجب توثيق العمليات ونقل المعرفة والتدريب المتبادل وبناء بدائل.

هذه المسألة مهمة جدًا في الوظائف التقنية والإدارية والمهنية المتخصصة.

تخطيط التوظيف

بعد تحديد الفجوة، يمكن بناء خطة توظيف.

لكن خطة التوظيف يجب أن تتضمن سبب التوظيف والوظيفة المطلوبة والعدد والمهارات والموقع والموعد المتوقع والتكلفة والقناة المستخدمة والمسؤول عن العملية ومؤشرات النجاح.

ويجب ترتيب الأولويات.

قد تكون هناك وظائف ضرورية لاستمرارية العمل، وأخرى يمكن تأجيلها.

الميزانية البشرية

الموارد البشرية لها تكلفة مالية مباشرة وغير مباشرة.

التكلفة المباشرة تشمل الأجور والتعويضات والمزايا حسب النظام المعمول به.

وهناك تكاليف مرتبطة بالتوظيف والتكوين والأدوات والاندماج والإدارة.

لكن يجب النظر أيضًا إلى تكلفة عدم وجود الموظف أو المهارة المطلوبة.

يمكن أن يؤدي نقص موظف متخصص إلى تأخير مشروع أو انخفاض الجودة أو زيادة ساعات العمل أو خسارة عميل. لذلك يجب مقارنة تكلفة التوظيف بقيمة الحاجة التي يعالجها.

تكلفة دوران الموظفين

عندما يغادر موظف، لا تقتصر التكلفة على فقدان راتبه. قد توجد تكاليف إعلان الوظيفة والفرز والمقابلات والإدماج والتكوين، إضافة إلى الوقت الذي يحتاجه الموظف الجديد للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب. وقد تكون هناك خسارة معرفية أو تشغيلية. لذلك ينبغي أن تحلل المؤسسة أسباب الدوران بدل النظر إليه كرقم فقط.

تخطيط الإنتاجية

الزيادة في عدد الموظفين ليست دائماً الطريق إلى زيادة الإنتاج. يمكن أحياناً تحقيق نتائج أفضل من خلال تحسين العمليات وتقليل الأعمال غير الضرورية وتطوير التكنولوجيا وتدريب الموظفين وتحسين توزيع العمل. ولهذا يجب أن يرتبط التخطيط البشري بتحليل الإنتاجية.

إعادة توزيع الموارد

قد يكون الحل ليس التوظيف، بل إعادة توزيع الموظفين.

قد يكون قسم معين يعاني نقصًا بينما يوجد قسم آخر لديه طاقة غير مستغلة.

لكن إعادة التوزيع يجب أن تراعي الكفاءات والقواعد التنظيمية وظروف العمل.

إعادة التأهيل Reskilling

عندما تتغير الوظائف بسبب التكنولوجيا أو التنظيم، يمكن للمؤسسة تطوير الموظفين لمهارات جديدة.

إعادة التأهيل قد تكون أقل تكلفة وأسرع من استبدال جميع الموظفين، لكنها تحتاج إلى تقييم واقعي لقابلية التعلم ومدة التدريب والمهارات المطلوبة.

تطوير المهارات Upskilling

تطوير المهارات يعني رفع مستوى الموظف في مهارات مرتبطة بوظيفته الحالية أو المستقبلية.

مثل تطوير موظف موارد بشرية من استخدام Excel الأساسي إلى تحليل بيانات الموارد البشرية وبناء لوحات القيادة.

تخطيط المسار المهني

التخطيط المهني يساعد الموظف والمؤسسة على التفكير في التطور المستقبلي.

يمكن تحديد المهارات التي يحتاجها الموظف للانتقال إلى مستوى أعلى.

لكن المسار المهني لا ينبغي أن يكون وعدًا تلقائيًا بالترقية؛ بل يجب أن يرتبط بالكفاءة والفرص المتاحة واحتياجات المؤسسة والأداء.

ربط التكوين بالخطّة الاستراتيجية

إذا كانت المؤسسة تريد التحول الرقمي، يجب أن تتغير خطة التكوين.

إذا كانت تريد تحسين السلامة، يجب أن تعكس البرامج التدريبية ذلك.

إذا كانت تريد تطوير القيادة، يجب أن تستثمر في المديرين. التكوين يجب أن يكون أداة لتنفيذ الاستراتيجية وليس نشاطًا منفصلًا عنها.

مؤشرات التخطيط الاستراتيجي

يمكن متابعة مجموعة من المؤشرات لفهم وضع القوى العاملة.

منها معدل دوران الموظفين، ومعدل الغياب، ومدة شغل المناصب الشاغرة، ونسبة المناصب الحرجة التي لها بدائل، ونسبة المهارات الحرجة المتوفرة، وتكلفة التوظيف، ونسبة التوظيف الداخلي، ونسبة إتمام خطط التكوين، ومستوى تحقيق احتياجات القوى العاملة.

لكن يجب عدم تحويل المؤشرات إلى هدف في حد ذاته. المؤشر وسيلة للفهم واتخاذ القرار.

HR Dashboard

لوحة القيادة هي وسيلة لتقديم أهم المعلومات بطريقة تساعد الإدارة على رؤية الوضع بسرعة.

ينبغي أن تعرض المعلومات الأساسية بوضوح، وأن تفرق بين المؤشرات الحالية والاتجاهات والأهداف.

لوحة القيادة الجيدة لا تكون مليئة بالأرقام غير المفيدة.

يجب أن تجيب عن أسئلة إدارية حقيقية.

ماذا يحدث؟

لماذا يحدث؟

أين يحدث؟

هل الوضع يتحسن أم يتدهور؟

ما الإجراء المطلوب؟

التخطيط القائم على البيانات

البيانات التاريخية مهمة، لكن يجب فهم حدودها.

إذا كان معدل التوظيف في السنوات السابقة ثابتًا، فقد يبدو من السهل توقع المستقبل بالطريقة نفسها.

لكن إذا كانت المؤسسة ستطلق مشروعًا جديدًا، فإن التاريخ الماضي وحده لا يكفي.

لذلك يجب الجمع بين البيانات التاريخية والمعلومات الاستراتيجية وتقديرات النشاط والتغيرات الخارجية.

جودة البيانات

لا يمكن بناء تخطيط ذكي ببيانات غير موثوقة. يجب أن تكون البيانات دقيقة ومحدثة ومتسقة وكاملة قدر الإمكان. إذا كانت وظيفة الموظف في النظام مختلفة عن وظيفته الفعلية، أو إذا كانت بيانات التدريب غير محدثة، فإن التحليل سيكون مضللاً. لذلك تعتبر حوكمة البيانات جزءاً من التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط والذكاء الاصطناعي

يمكن للذكاء الاصطناعي والأدوات التحليلية المساعدة في اكتشاف الأنماط وتحليل كميات كبيرة من البيانات وبناء سيناريوهات ودعم التنبؤ.

لكن التنبؤ ليس حقيقة مؤكدة.

أي نموذج يعتمد على البيانات والافتراضات التي بني عليها. إذا تغيرت الظروف بشكل كبير، فقد تصبح التوقعات أقل دقة. لذلك يجب استخدام التنبؤ كأداة دعم للقرار وليس كبديل عن الحكم الإداري.

التخطيط والأخلاقيات

تخطيط القوى العاملة قد يتضمن قرارات حساسة.

قد يظهر فائض في وظيفة معينة، أو حاجة إلى إعادة تنظيم، أو تقليل بعض الوظائف، أو إعادة توزيع العاملين.

هذه القرارات يجب التعامل معها وفق القوانين والسياسات والإجراءات والاعتبارات الإنسانية المناسبة.

كما يجب عدم استخدام البيانات للتنبؤ بسلوك الموظفين بطريقة تنتهك الخصوصية أو تتحول إلى مراقبة غير مبررة.

التخطيط وإدارة المخاطر

الموارد البشرية نفسها تحتوي على مخاطر.

يمكن أن تكون المؤسسة معرضة لفقدان موظفين أساسيين، أو نقص مهارات، أو ارتفاع الغياب، أو صعوبة التوظيف، أو فقدان المعرفة، أو ضعف القيادة، أو مشكلات الامتثال.

يجب تحديد المخاطر وتقدير احتمالها وتأثيرها ووضع إجراءات للتقليل منها.

مصفوفة المخاطر البشرية

يمكن تقييم المخاطر وفق احتمال حدوثها وشدة تأثيرها.

مشكلة ذات احتمال مرتفع وتأثير مرتفع تحتاج إلى أولوية.

أما مشكلة منخفضة الاحتمال والتأثير فقد تحتاج إلى مراقبة دون تخصيص موارد كبيرة.

لكن هذه التقييمات يجب أن تكون مبنية على أدلة ومنهج واضح قدر الإمكان.

التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا تحتاج المؤسسة الصغيرة إلى نظام معقد حتى تبدأ التخطيط.

يمكنها البدء بخريطة بسيطة للوظائف والمهارات، وتحديد الوظائف الحرجة، ومتابعة الاحتياجات، وتوثيق الإجراءات، ووضع خطة تكوين وتوظيف.

مع نمو المؤسسة يمكن تطوير النظام تدريجيًا.

المهم هو وجود منهج واضح، وليس حجم النظام.

التخطيط في المؤسسات الكبيرة

المؤسسات الكبيرة تحتاج إلى مستوى أعلى من التكامل بين HR والمالية والعمليات والاستراتيجية.

قد تحتاج إلى أنظمة معلومات متقدمة وتحليلات للقوى العاملة ولوحات قيادة وتخطيط للتعاقب وإدارة المواهب.

لكن زيادة التكنولوجيا لا تعني بالضرورة جودة أعلى إذا كانت البيانات والعمليات غير منظمة.

التخطيط في الصناعة

في الصناعة، يرتبط تخطيط القوى العاملة بحجم الإنتاج والورديات والكفاءات التقنية والصيانة والجودة والسلامة.

قد تحتاج المؤسسة إلى تحديد عدد العاملين في كل وردية، والمهارات اللازمة لتشغيل المعدات، والبدائل في حالة الغياب، والتكوين الإلزامي والمهارات الحرجة.

التخطيط في النقل واللوجستيك

في النقل واللوجستيك تتأثر القوى العاملة بالجدول والرحلات والمواسم وحجم الطلب والسائقين والمخازن والمناولة والتخطيط التشغيلي والسلامة.

يجب أن يرتبط التخطيط البشري بالتخطيط التشغيلي، لأن نقص شخص واحد في وظيفة حرجية قد يؤثر في سلسلة كاملة.

التخطيط في الإدارة العمومية

في الإدارة العمومية، يرتبط التخطيط بالقوانين والأنظمة الخاصة بالوظيفة المعنية، وبالاحتياجات من الكفاءات، وبالتقاعد والحركية والتكوين والتحول الرقمي وجودة الخدمة العمومية.

ويجب التمييز بين الأطر القانونية المختلفة وعدم تعميم قاعدة واحدة على جميع الفئات.

نموذج عملي لبناء خطة موارد بشرية

تبدأ الخطة بتشخيص الوضع الحالي.

ثم تحليل استراتيجيات المؤسسة.

ثم جرد الموظفين والمهارات.

ثم تحديد الوظائف الحرجة.

ثم تقدير الاحتياجات المستقبلية.

ثم تحديد الفجوات العددية والمهارية.

ثم ترتيب الأولويات.

ثم اختيار الحلول بين التوظيف والتكوين وإعادة التوزيع وإعادة التأهيل والتعاقب والاستعانة الخارجية عند الحاجة.

ثم تحديد الميزانية.

ثم تحديد المسؤوليات والمواعيد.

ثم وضع مؤشرات القياس.

ثم تنفيذ الخطة.

ثم مراجعتها دوريًا.

مثال تطبيقي

لنفترض أن مؤسسة لوجستية تخطط لزيادة حجم عملياتها خلال الفترة المقبلة.

لا تبدأ الموارد البشرية مباشرة بنشر إعلانات توظيف.

تبدأ بدراسة حجم النشاط المتوقع، ثم تحليل العمليات، ثم تحديد عدد الفرق والورديات، ثم معرفة عدد العاملين الحاليين ومهاراتهم، ثم معرفة الغياب والدوران، ثم تحديد الوظائف الحرجة.

قد يتبين أن المؤسسة تحتاج إلى عدد إضافي من العاملين في المستودع، لكنها تحتاج أيضًا إلى تطوير مهارات المشرفين.

وقد يتبين أن المشكلة ليست في عدد الموظفين فقط، بل في تنظيم الورديات.

وقد يتبين أن بعض الموظفين الحاليين يستطيعون الانتقال إلى وظائف جديدة بعد التكوين.

في هذه الحالة تصبح الخطة أكثر دقة من مجرد «نحتاج إلى موظفين جدد».

الخطة الزمنية

يجب أن يكون لكل إجراء إطار زمني.

بعض الاحتياجات فورية.

بعضها يحتاج إلى أشهر.

وبعض المهارات تحتاج إلى سنوات لبنائها.

لذلك يجب تصنيف الاحتياجات إلى قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.

المسؤوليات

خطة الموارد البشرية ليست مسؤولية HR وحده.

الإدارة العليا تحدد الاتجاه والموارد.

المالية تساعد في الميزانية.

العمليات تحدد الاحتياجات التشغيلية.

المديرون يحددون احتياجات فرقهم.

الموارد البشرية تجمع وتحلل وتنسق وتضع الأنظمة وتتابع التنفيذ.

وهذا التعاون ضروري حتى لا تصبح خطة الموارد البشرية منفصلة عن الواقع.

مراجعة الخطة

لا ينبغي أن تبقى الخطة ثابتة طوال العام.

إذا تغير السوق أو المشروع أو التكنولوجيا أو الميزانية، يجب مراجعتها.

التخطيط الاستراتيجي ليس وثيقة يتم إعدادها ثم وضعها في درج، وإنما عملية مستمرة.

الأخطاء التي تضعف التخطيط

من الأخطاء بناء الخطة على عدد الموظفين فقط، وتجاهل المهارات، والاعتماد على بيانات قديمة، وعدم إشراك المديرين، وعدم ربط الخطة بالميزانية، والتوظيف دون تحليل الحاجة، وإهمال الوظائف الحرجة، وعدم وجود خطط بديلة، والاعتماد الكامل على التنبؤات، وعدم مراجعة الخطة، واعتبار التكنولوجيا حلاً لكل مشكلة.

ومن الأخطاء أيضاً بناء خطة مثالية لا يمكن تنفيذها.

الخطة الجيدة ليست التي تحتوي على أكبر عدد من الصفحات، وإنما التي يمكن تنفيذها وقياس نتائجها وتعديلها.

الخلاصة

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عقل منظومة القوى العاملة. من خلاله تنتقل المؤسسة من رد الفعل إلى الاستعداد، ومن سؤال «من نحتاج اليوم؟» إلى سؤال «ما القدرات التي نحتاجها لتحقيق المستقبل؟».

إن جوهر التخطيط هو التوازن بين احتياجات المؤسسة وقدراتها البشرية. يجب معرفة الوضع الحالي، وفهم الاتجاه الاستراتيجي، ودراسة البيئة، وتقدير المستقبل، وتحديد الفجوات، ثم اختيار الحلول المناسبة.

وقد يكون الحل توظيفاً، وقد يكون تكويناً، وقد يكون إعادة تأهيل، وقد يكون إعادة توزيع، وقد يكون تطويراً للقيادة، وقد يكون رقمنة للعملية، وقد يكون مزيجاً من هذه الخيارات.

والإدارة الذكية لا تتنبأ بالمستقبل وكأنه أمر مؤكد، بل تستعد لعدة احتمالات.

كما أنها لا تقيس نجاح الخطة بعدد الأشخاص الذين تم توظيفهم، وإنما بمدى مساهمة الخطة في توفير القدرات المطلوبة وتحسين الأداء وتقليل المخاطر ودعم استراتيجية المؤسسة.

في النهاية، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية مستمرة تبدأ بفهم المؤسسة وتنتهي بالتعلم والتحسين. وكلما استطاعت المؤسسة أن تعرف أين هي، وإلى أين تريد الذهاب، وما الموارد البشرية التي تحتاج إليها للوصول، وما الفجوة الموجودة بينها وبين الهدف، أصبحت أكثر قدرة على اتخاذ قرارات بشرية وتنظيمية عقلانية ومدروسة.

وهكذا يصبح التخطيط ليس مجرد وظيفة داخل قسم الموارد البشرية، بل جزءاً من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة بأكملها.

الفصل الرابع

التنظيم الإداري وهيكل المؤسسة

من تجمع الأشخاص إلى مؤسسة تعمل كنظام متكامل

لا يمكن بناء إدارة ذكية للموارد البشرية دون فهم التنظيم الإداري وهيكل المؤسسة، لأن الموظف لا يعمل منفصلاً عن النظام الذي يوجد داخله. قد يكون الموظف كفؤاً ومجتهداً، ولكن إذا كانت المسؤوليات غير واضحة، والصلاحيات متداخلة، والمعلومات لا تصل إلى الشخص المناسب، والقرارات تمر عبر مسارات طويلة، فإن الأداء العام سيظل ضعيفاً مهما كانت جودة الأفراد.

المؤسسة ليست مجرد مجموعة من الأشخاص يعملون في مكان واحد. المؤسسة نظام متكامل يتكون من أهداف وموارد وأفراد ووظائف وعمليات وسلطات ومسؤوليات ومعلومات وقرارات وقواعد وإجراءات وثقافة تنظيمية وتكنولوجيا ووسائل رقابة. وكل عنصر يؤثر في العناصر الأخرى.

التنظيم الإداري هو الطريقة التي يتم بها ترتيب هذه العناصر وربطها ببعضها البعض حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة ووضوح واستمرارية.

أما الهيكل التنظيمية فهي الإطار الذي يحدد كيف يتم توزيع الوظائف والسلطات والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف الوحدات والأفراد.

ولهذا فإن فهم الهيكل التنظيمي ليس مسألة شكلية مرتبطة برسم *organigramme* على ورقة، وإنما هو فهم للطريقة التي تتحرك بها المؤسسة فعلياً.

مفهوم التنظيم

التنظيم يعني ترتيب الموارد والأعمال والعلاقات بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف.

عندما نقول إن مؤسسة منظمة، لا نعني بالضرورة أنها تحتوي على عدد كبير من الأقسام والوحدات، بل نعني أن الأعمال موزعة بطريقة مفهومة، وأن المسؤوليات واضحة، وأن الصلاحيات مناسبة، وأن التنسيق موجود، وأن المعلومات تصل في الوقت المناسب، وأن الرقابة تعمل، وأن الموظف يعرف ما المطلوب منه ومن يرفع إليه التقارير ومن يملك القرار.

التنظيم الجيد يقلل الفوضى والتداخل والازدواجية ويمنع ضياع المسؤولية.

التنظيم الإداري

التنظيم الإداري هو النظام الذي يحدد كيفية إدارة الأعمال والموارد والقرارات داخل المؤسسة.

ويتضمن تحديد الوحدات التنظيمية والعلاقات بينها، وتحديد خطوط السلطة، وتوزيع المهام، وتحديد المسؤوليات، ووضع آليات التنسيق والتواصل والرقابة.

وكلما كبرت المؤسسة، زادت الحاجة إلى تنظيم واضح، لأن العلاقات غير الرسمية وحدها لم تعد كافية.

لكن التنظيم لا يعني إنشاء البيروقراطية. يمكن للمؤسسة أن تكون منظمة دون أن تكون بطيئة.

الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يوضح العلاقات بين الوظائف والوحدات.

يمكن أن يظهر من خلال organigramme يوضح المديرية والأقسام والمصالح والوحدات وعلاقات التبعية.

لكن الرسم وحده لا يشرح كل شيء.

يجب أن يكون خلف كل وحدة تنظيمية سبب واضح لوجودها، ومهام محددة، ومسؤوليات وصلاحيات، وموارد، ومؤشرات أداء.

الهيكل الرسمي والهيكل غير الرسمي

الهيكل الرسمي هو ما تحدده المؤسسة في الوثائق والأنظمة.

أما الهيكل غير الرسمي فهو شبكة العلاقات الواقعية بين الأشخاص.

قد نجد في الوثيقة أن القرار يمر عبر مدير معين، بينما في الواقع يرجع الجميع إلى موظف خبير لأن لديه المعرفة أو التأثير.

الهيكل غير الرسمي ليس دائماً سلبياً. يمكن أن يساعد في سرعة التواصل ونقل المعرفة.

لكن إذا أصبح الهيكل غير الرسمي هو المصدر الحقيقي للسلطة بدل النظام الرسمي، فقد تظهر مخاطر مثل المحسوبية والغموض وصعوبة المساءلة.

مبدأ وحدة الأمر

وحدة الأمر تعني أن الموظف يعرف الجهة الأساسية التي يتلقى منها التوجيهات والمسؤولية الإدارية.

عندما يتلقى الشخص تعليمات متعارضة من عدة مسؤولين دون وضوح، تظهر الفوضى.

لكن المؤسسات الحديثة قد تحتوي على علاقات وظيفية ومشاريع مشتركة تجعل الموظف يتعامل مع أكثر من جهة.

لذلك لا يكفي أن نقول إن كل موظف يجب أن يكون له مدير واحد بشكل مطلق، بل يجب أن تكون علاقات السلطة الوظيفية والمشروعية والمسؤولية واضحة.

السلطة

السلطة التنظيمية هي الحق الرسمي في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ضمن حدود الوظيفة.

السلطة ليست مجرد القوة الشخصية.

المدير يمتلك سلطة لأنه يشغل وظيفة تمنحه صلاحيات محددة.

لكن السلطة يجب أن تكون مرتبطة بالمسؤولية.

من غير المنطقي تحميل شخص مسؤولية نتيجة معينة دون إعطائه الوسائل والصلاحيات الضرورية لتحقيقها.

المسؤولية

المسؤولية هي الالتزام بأداء مهمة أو تحقيق نتيجة وتحمل آثارها ضمن نطاق الوظيفة.

يجب أن تكون المسؤولية محددة.

من المسؤول عن شراء مادة معينة؟

من يوافق؟

من يطلب؟

من يتحقق من الاستلام؟

من يتحقق من الفاتورة؟

من يقوم بالدفع؟

إذا كانت الإجابات غير واضحة، ترتفع مخاطر الأخطاء والاحتيايل والتأخير.

المساءلة

المساءلة تعني أن الشخص أو الوحدة يجب أن يوضح ما تم القيام به وما النتائج التي تحققت، وفق الصلاحيات والمسؤوليات المحددة.

المساءلة لا تعني البحث الدائم عن شخص لمعاقبته، وإنما تعني وجود علاقة واضحة بين القرار والنتيجة والمسؤول.

التفويض

التفويض هو نقل جزء من الصلاحيات إلى شخص آخر لتنفيذ مهمة أو اتخاذ قرارات محددة ضمن حدود معينة.

التفويض لا يعني التخلي عن المسؤولية النهائية.

المدير الذي يفوض مهمة يجب أن يحدد النتيجة المطلوبة والصلاحيات والموارد والحدود والموعد وطريقة المتابعة.

التفويض الجيد يطور الموظفين ويخفف الاختناق الإداري ويزيد سرعة القرار.

أما التفويض السيئ فيؤدي إلى نقل العمل دون نقل الصلاحية، أو إلى تدخل المدير في كل التفاصيل، أو إلى ترك الموظف دون توجيه.

المركزية

المركزية تعني تركيز القرارات في مستويات إدارية عليا.

يمكن أن تكون مفيدة عندما تكون القرارات حساسة أو تحتاج إلى توحيد كبير.

لكن الإفراط فيها يؤدي إلى بطء القرارات وإرهاق الإدارة العليا وتقليل المبادرة.

اللامركزية

اللامركزية تعني منح مستويات أدنى قدرًا أكبر من القدرة على اتخاذ القرارات.

يمكن أن تساعد في السرعة والاستجابة والمرونة.
لكنها تحتاج إلى كفاءات واضحة وضوابط ومعلومات ورقابة.
المطلوب ليس اختيار المركزية أو اللامركزية بصورة مطلقة،
وإنما تحديد المستوى المناسب لكل نوع من القرارات.

نطاق الإشراف

نطاق الإشراف يشير إلى عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم
المدير بصورة مباشرة.
إذا كان العدد كبيرًا جدًا، قد يصعب على المدير المتابعة والتوجيه.
وإذا كان صغيرًا جدًا، قد تنتفخ المستويات الإدارية دون ضرورة.
النطاق المناسب يتأثر بطبيعة العمل، وتعقيده، وخبرة الموظفين،
والتكنولوجيا، واستقلالية الفريق.

المستويات الإدارية

يمكن أن تحتوي المؤسسة على الإدارة العليا والإدارة الوسطى
والمستوى التشغيلي.
الإدارة العليا تهتم بالاستراتيجية والاتجاه العام والقرارات الكبرى.
الإدارة الوسطى تربط الاستراتيجية بالتنفيذ وتنسق بين الوحدات.
الإدارة التشغيلية تهتم بالتنفيذ اليومي ومتابعة الأعمال والموظفين.
كل مستوى له دور مختلف، لكن يجب أن تكون العلاقة بين
المستويات واضحة.

الهرمية التنظيمية

الهرمية تحدد مستويات السلطة والتبعية.

الهيكل الهرمي الواضح يمكن أن يساعد في المساءلة.

لكن كثرة المستويات قد تجعل التواصل بطيئاً وتزيد المسافة بين الإدارة والموظفين.

لذلك ظهرت هياكل أكثر مرونة في كثير من المؤسسات، خصوصاً في الأعمال التي تحتاج إلى الابتكار والسرعة.

الهيكل الوظيفي

في الهيكل الوظيفي يتم تجميع الأعمال حسب التخصص.

قد نجد الموارد البشرية والمالية والمشتريات والعمليات والتسويق وتكنولوجيا المعلومات والجودة.

هذا الهيكل يسمح بتطوير الخبرة داخل كل وظيفة.

لكن خطره هو ظهور عزلة بين الأقسام إذا كان التنسيق ضعيفاً.

الهيكل حسب المنتجات

يمكن تنظيم المؤسسة حسب المنتجات أو خطوط الأعمال.

كل وحدة قد تكون مسؤولة عن منتج أو مجموعة منتجات.

هذا يسمح بتركيز أكبر على نتائج المنتج، لكنه قد يؤدي إلى تكرار بعض الوظائف بين الوحدات.

الهيكل الجغرافي

قد تقسم المؤسسة عملياتها حسب المناطق أو المدن أو الدول. يكون ذلك مناسبًا للمؤسسات التي تعمل في مناطق مختلفة وتحتاج إلى استجابة محلية. لكن يجب التحكم في توحيد السياسات والمعايير.

الهيكل حسب العملاء

يمكن تنظيم المؤسسة وفق أنواع العملاء. مثل العملاء الأفراد والشركات والحكومة والعملاء الاستراتيجيين. هذا النموذج يجعل المؤسسة أكثر تركيزًا على احتياجات كل فئة، لكنه يحتاج إلى تنسيق قوي لمنع تكرار العمليات.

الهيكل المصفوفي

الهيكل المصفوفي يجمع بين أكثر من بعد تنظيمي. قد يكون الموظف مرتبطًا وظيفيًا بإدارة، ويعمل في الوقت نفسه ضمن مشروع.

هذا يسمح بالاستفادة من الخبرات المشتركة. لكن يمكن أن يؤدي إلى تضارب الأولويات إذا لم تكن الصلاحيات والعلاقات واضحة.

الهيكل القائم على المشاريع

في المؤسسات التي تعتمد على المشاريع، قد تتشكل فرق مؤقتة حول مشروع معين.

بعد انتهاء المشروع قد ينتقل الأفراد إلى مشروع آخر.

هذا النموذج يحتاج إلى إدارة قوية للموارد والكفاءات والمعرفة.

الهيكل المسطح

الهيكل المسطح يقلل عدد المستويات الإدارية.

يمكن أن يسرع التواصل ويمنح الموظفين استقلالية أكبر.

لكن نجاحه يحتاج إلى موظفين قادرين على تحمل المسؤولية وإلى أنظمة واضحة.

الهيكل الشبكي

في بعض المؤسسات يتم الجمع بين فرق داخلية وشركاء وموردين ومقدمي خدمات خارجيين.

هنا تصبح إدارة العلاقات والعقود والمعلومات جزءًا أساسيًا من التنظيم.

التنظيم القائم على العمليات

بدل التركيز فقط على الأقسام، يمكن تنظيم المؤسسة حول العمليات التي تنتج القيمة.

مثل عملية الشراء إلى الدفع، أو الطلب إلى التسليم، أو التوظيف إلى الإدماج.

هذا التفكير يساعد على اكتشاف الاختناقات التي لا تظهر عندما ننظر إلى الأقسام بشكل منفصل.

سلسلة القيمة

كل مؤسسة تقوم بمجموعة من الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة.

الموارد البشرية والمالية والمشتريات والعمليات والنقل والجودة والتسويق وغيرها يجب أن تتكامل.

إذا كان قسم واحد سريعًا بينما قسم آخر بطيء، فقد لا يستفيد العميل من سرعة القسم الأول.

لذلك يجب التفكير في المؤسسة كنظام وليس كمجموعة جزر منفصلة.

التنسيق

التنسيق هو الربط بين جهود الوحدات والأشخاص.

بدون التنسيق يمكن أن يعمل كل قسم بطريقة صحيحة من وجهة نظره، بينما تكون النتيجة النهائية ضعيفة.

التنسيق يمكن أن يتم من خلال الاجتماعات والأنظمة الرقمية والإجراءات المشتركة ومؤشرات الأداء واللجان والمشاريع المشتركة.

التواصل الإداري

التواصل هو أحد أعمدة التنظيم.

يجب أن تعرف الإدارة ماذا يحدث في الميدان، ويجب أن يعرف الموظفون القرارات والسياسات التي تؤثر في عملهم.

التواصل الناجح لا يعني إرسال أكبر عدد من الرسائل، بل إيصال المعلومة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

تدفق المعلومات

المعلومة مورد إداري.

يجب أن نعرف من ينتج المعلومة ومن يتحقق منها ومن يحتاج إليها ومن يملك حق الوصول إليها وأين يتم حفظها وكيف يتم تحديثها.

المعلومة الخاطئة قد تؤدي إلى قرار خاطئ.

الاجتماعات

الاجتماع الإداري يجب أن يكون له سبب واضح.

كثرة الاجتماعات لا تعني جودة الإدارة.

الاجتماع الفعال يحدد الهدف والمشاركين والمعلومات المطلوبة والقرارات المنتظرة والمسؤوليات بعد الاجتماع.

اللجان

اللجان تستخدم عندما تحتاج المؤسسة إلى جمع خبرات متعددة لاتخاذ قرار أو متابعة موضوع معين.

لكن كثرة اللجان قد تؤدي إلى بطء القرار.

لذلك يجب تحديد مهمة كل لجنة وصلاحياتها ومدة عملها ومسؤولياتها وآلية توثيق قراراتها.

السياسات

السياسة تحدد المبادئ العامة التي توجه القرارات.

سياسة الموارد البشرية، مثلاً، يمكن أن تحدد المبادئ العامة للتوظيف والتقييم والتكوين والسلوك المهني.

السياسة لا ينبغي أن تكون طويلة بلا فائدة، بل واضحة وقابلة للتطبيق.

الإجراءات

الإجراء يشرح كيف يتم تنفيذ عملية معينة.

مثلاً إجراء التوظيف يمكن أن يحدد الطلب والاعتماد ونشر الإعلان وفرز المرشحين والمقابلات والتحقق والإدماج.

السياسة تجيب عن «ما المبدأ؟» بينما الإجراء يقترب من سؤال «كيف يتم التنفيذ؟».

التعليمات

التعليمات أكثر تفصيلاً وقد ترتبط بخطوة محددة أو نشاط محدد. في بعض القطاعات الحساسة، مثل الصناعة والصحة والسلامة والجودة، تكون التعليمات التشغيلية ضرورية.

الدليل التنظيمي

الدليل التنظيمي يمكن أن يجمع الهيكل والصلاحيات والوحدات والاختصاصات والعلاقات الأساسية.

وهو مرجع يساعد الموظفين والإدارة على فهم النظام.

الوصف التنظيمي

كل وحدة تنظيمية ينبغي أن يكون لها تعريف واضح يحدد الغرض من وجودها واختصاصاتها وعلاقاتها ومسؤولياتها الأساسية.

الوصف الوظيفي

الوصف الوظيفي يحدد الوظيفة وليس الشخص.

يتضمن عادة الهدف من الوظيفة والمهام والمسؤوليات والعلاقات والصلاحيات والكفاءات المطلوبة ومؤشرات الأداء حسب طبيعة الوظيفة.

الوصف الجيد يساعد في التوظيف والتقييم والتكوين وتحديد المسؤوليات.

الفرق بين الوظيفة والمنصب والمهمة

الوظيفة تمثل مجموعة من المسؤوليات والمهام ذات طبيعة محددة.

المنصب يمثل موقعًا تنظيميًا يشغله شخص.

المهمة هي نشاط محدد يتم القيام به لتحقيق نتيجة.

الفصل بين هذه المفاهيم ضروري عند بناء الهيكل وتحليل القوى العاملة.

مصفوفة المسؤوليات

يمكن استخدام مصفوفات المسؤوليات لتوضيح من ينفذ ومن يوافق ومن يستشار ومن يتم إبلاغه في العمليات المختلفة.

من أشهر الأدوات مفهوم RACI، الذي يميز بين المسؤول عن التنفيذ، وصاحب المساءلة النهائية، والمستشار، ومن يجب إبلاغه.

قيمة هذه الأداة تظهر عندما تكون العملية مشتركة بين عدة أقسام.

الصلاحيات المالية

يجب أن تحدد المؤسسة بوضوح من يستطيع الموافقة على المصروفات والشراء والعقود والمبالغ المالية المختلفة.

تحديد الصلاحيات المالية يقلل مخاطر الأخطاء والتجاوزات.

الفصل بين المهام

من المبادئ المهمة في الرقابة الداخلية ألا يجمع شخص واحد كل مراحل العملية الحساسة.

مثلاً، في بعض العمليات المالية يجب الفصل قدر الإمكان بين الطلب والموافقة والاستلام والتحقق والدفع. هذا يقلل مخاطر الخطأ والتلاعب.

الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية ليست مجرد تفتيش.

هي مجموعة من السياسات والإجراءات والضوابط التي تساعد المؤسسة على حماية مواردها وتحقيق أهدافها وضمان موثوقية المعلومات والالتزام بالقواعد وتحسين العمليات.

الحوكمة

الحوكمة تحدد كيف تُدار المؤسسة وكيف تُتخذ القرارات وكيف تتم المساءلة وكيف تراقب الإدارة المخاطر.

الحوكمة الجيدة تحتاج إلى وضوح الأدوار والشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر وتضارب المصالح والرقابة.

إدارة المخاطر التنظيمية

كل هيكل يحمل مخاطر.

قد تكون الصلاحيات مركزة جداً.

قد توجد وظيفة لا يوجد لها بديل.

قد تكون المعلومات محصورة لدى شخص واحد.

قد توجد موافقات كثيرة.

قد يكون هناك تضارب بين مديرين.

يجب اكتشاف هذه المخاطر قبل أن تتحول إلى أزمات.

تضارب المصالح

تضارب المصالح يحدث عندما يمكن لمصلحة شخصية أن تؤثر أو تبدو قادرة على التأثير في القرار المهني.

تحتاج المؤسسة إلى قواعد واضحة للإفصاح عن حالات تضارب المصالح ومعالجتها.

الأخلاقيات التنظيمية

الهيكل الإداري لا يعمل بشكل صحيح إذا كانت الثقافة الأخلاقية ضعيفة.

يجب أن يعرف الموظفون أن النزاهة والسرية واحترام القواعد ومنع التلاعب وحماية المعلومات جزء من العمل المهني.

ثقافة المؤسسة

الثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والسلوكيات التي تتشكل داخل المؤسسة.

يمكن أن يكون الهيكل ممتازاً على الورق، لكن إذا كانت الثقافة تشجع إخفاء الأخطاء، فلن تعمل الرقابة جيداً.

وإذا كانت الثقافة تعاقب كل من يبلغ عن مشكلة، فقد تختفي المعلومات المهمة من الإدارة.

الثقافة والمسؤولية

الثقافة الصحية لا تعني غياب المحاسبة.

بل تعني وجود توازن بين التعلم من الأخطاء وتحمل المسؤولية عن الإهمال أو المخالفات.

يجب التمييز بين الخطأ غير المقصود والسلوك المتعمد والمخالفة المتكررة.

إدارة الأداء والتنظيم

الهيكل يجب أن يرتبط بالأداء.

إذا كانت الوحدة مسؤولة عن نتيجة معينة، يجب أن تكون لها مؤشرات مناسبة وموارد وصلاحيات.

لا يمكن تقييم مدير على نتيجة لا يستطيع التأثير فيها.

مؤشرات الأداء التنظيمي

يمكن قياس التنظيم من خلال سرعة اتخاذ القرار، ومدة إنجاز العمليات، وعدد حالات التداخل، ونسبة الأخطاء، ورضا العملاء الداخليين، ورضا الموظفين، وتكلفة العمليات، ونسبة الالتزام بالإجراءات.

لكن المؤشرات تختلف حسب المؤسسة.

البيروقراطية

البيروقراطية في معناها الإداري يمكن أن تشير إلى نظام قائم على القواعد والإجراءات والتخصص والسلطة الرسمية.

وجود القواعد ليس مشكلة في حد ذاته.

المشكلة تظهر عندما تصبح القاعدة هدفًا بدل أن تكون وسيلة لخدمة المؤسسة.

الإدارة تحتاج إلى ضوابط، لكنها تحتاج أيضًا إلى مرونة عقلانية.

تبسيط الإجراءات

تبسيط الإجراءات يعني دراسة الخطوات وإزالة ما لا يضيف قيمة عندما يكون ذلك ممكنًا، وتقليل التأخير والتكرار.

يمكن استخدام خرائط العمليات لتحديد نقاط الاختناق.

إعادة هندسة العمليات

إعادة هندسة العمليات تعني إعادة التفكير الجذري في طريقة تنفيذ العمل عندما تكون العملية الحالية غير مناسبة.

لا يعني ذلك تعديل وثيقة واحدة، بل قد يعني إعادة تصميم العملية من البداية.

التحول الرقمي والهيكل التنظيمي

الرقمنة لا تعني فقط تحويل الورق إلى ملفات إلكترونية.

يمكن أن تغير الرقمنة طريقة العمل نفسها.

قد تختفي بعض الأعمال اليدوية، وتظهر وظائف تحليلية وتقنية جديدة، وتتغير سرعة التواصل، وتتغير طريقة حفظ البيانات والوصول إليها.

لذلك يجب أن يرافق التحول الرقمي إعادة النظر في الهيكل والمهارات.

نظام المعلومات الإداري

نظام المعلومات الإداري يساعد الإدارة على الحصول على البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.

في الموارد البشرية يمكن أن يتكامل النظام مع الحضور والأجور والتوظيف والتكوين والتقييم والبيانات التنظيمية حسب النظام المستخدم.

أمن المعلومات

كلما أصبحت المؤسسة أكثر رقمية، أصبح أمن المعلومات أكثر أهمية.

يجب التحكم في الصلاحيات وحماية الحسابات والبيانات الحساسة والنسخ الاحتياطية وسجلات الوصول والتعامل مع الحوادث الأمنية.

إدارة الوثائق

الوثائق التنظيمية يجب أن تكون خاضعة للنسخ والمراجعة والاعتماد والتوزيع والحفظ.

وجود عشر نسخ مختلفة من نفس الإجراء يمكن أن يؤدي إلى أخطاء.

التحكم في الإصدارات

عندما يتم تعديل إجراء أو سياسة، يجب أن يكون واضحًا ما هو الإصدار الحالي، ومن اعتمده، ومتى دخل حيز التنفيذ.

إعادة الهيكلة

إعادة الهيكلة هي تغيير مهم في التنظيم أو الوحدات أو الوظائف أو خطوط السلطة.

قد تكون ضرورية بسبب النمو أو الاندماج أو انخفاض النشاط أو التحول الرقمي أو تغير الاستراتيجية أو ضعف الهيكل الحالي.

لكن إعادة الهيكلة ليست هدفًا في حد ذاتها.

يجب أن تكون لها مشكلة محددة ونتيجة مستهدفة.

تشخيص الحاجة إلى إعادة الهيكلة

قبل إعادة الهيكلة يجب السؤال:

هل المشكلة في الهيكل فعلاً؟

أم في القيادة؟

أم في العمليات؟

أم في المهارات؟

أم في التكنولوجيا؟

أم في الثقافة؟

أم في نقص الموارد؟

إعادة الهيكلة لا تصلح تلقائيًا كل المشكلات.

إدارة التغيير أثناء إعادة الهيكلة

أي تغيير في الهيكل يؤثر في الأشخاص.

لذلك يحتاج إلى تواصل واضح وشرح للأسباب والأهداف والأدوار الجديدة، مع احترام القواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

مقاومة التغيير

قد يقاوم الموظفون التغيير بسبب الخوف من فقدان الدور أو الغموض أو فقدان النفوذ أو زيادة المسؤوليات أو تجارب سابقة سيئة.

ليس كل اعتراض دليلًا على أن الموظف ضد المؤسسة.

أحيانًا يكشف الاعتراض عن مشكلة حقيقية في التصميم.

لذلك يجب الاستماع وتحليل أسباب المقاومة.

الإدارة الوسطى

الإدارة الوسطى لها أهمية كبيرة لأنها تربط الاستراتيجية بالواقع.

إذا كانت الإدارة العليا تضع أهدافًا لا تصل إلى الموظفين بصورة واضحة، فإن المديرين الوسطى يصبحون نقطة حاسمة في التفسير والتنفيذ والمتابعة.

المدير كمنظم للعمل

المدير ليس مجرد شخص يعطي أوامر.

وظيفته تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وحل المشكلات واتخاذ القرار وتطوير الفريق.

الإدارة بالأهداف

يمكن استخدام الإدارة بالأهداف لربط أهداف الوحدات بالأهداف العامة.

يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس ومرتبطة بالمسؤوليات والموارد والمدة الزمنية.

الفرق بين الهدف والنشاط

قد يكون «إرسال التقارير» نشاطاً.

أما «تحسين دقة التقارير وتقليل الأخطاء» فهو أقرب إلى نتيجة أو هدف.

التركيز على الأنشطة فقط قد يجعل الموظف مشغولاً دون أن تكون النتيجة جيدة.

الكفاءة والفعالية

الكفاءة ترتبط باستخدام الموارد بطريقة جيدة.

الفعالية ترتبط بتحقيق الهدف الصحيح.

يمكن للمؤسسة أن تكون كفؤة في تنفيذ عملية غير ضرورية،
ولذلك يجب الجمع بين الكفاءة والفعالية.

الإنتاجية والتنظيم

الإنتاجية لا تعتمد فقط على الموظف.

تتأثر بالعمليات والتكنولوجيا والمواد والمعلومات والقيادة والوقت
وتصميم العمل.

لذلك لا ينبغي تفسير ضعف الإنتاجية تلقائيًا على أنه ضعف في
الموظفين.

إدارة المعرفة داخل الهيكل

المعرفة الموجودة لدى الموظفين مورد استراتيجي.

يجب توثيق المعرفة المهمة ونقلها بين الأفراد والأقسام.

يمكن أن تكون إجراءات العمل وقواعد المعرفة والدروس
المستفادة والتدريب الداخلي أدوات لذلك.

استمرارية الأعمال

الهيكل التنظيمي يجب أن يدعم استمرار العمل في حالات الغياب
أو الأزمات أو الكوارث أو تعطل الأنظمة.

يجب تحديد الوظائف الحرجة والبدائل ومسارات القرار
والطوارئ.

التنظيم في حالات الأزمات

في الأزمة قد تحتاج المؤسسة إلى هيكل قيادة واضح وسريع.
يجب أن يعرف الجميع من يتخذ القرار ومن يجمع المعلومات ومن يتواصل مع الأطراف المختلفة ومن يدير العمليات.

التنظيم في الجودة

الجودة تحتاج إلى مسؤوليات واضحة.
لا يمكن أن تكون الجودة مسؤولية قسم الجودة وحده.
كل عملية لها تأثير على الجودة، ولذلك يجب أن تكون المسؤوليات موزعة ومفهومة.

التنظيم في الصحة والسلامة المهنية

السلامة كذلك ليست مسؤولية مسؤول السلامة فقط.
الإدارة العليا مسؤولة عن الالتزام والدعم.
المديرون مسؤولون عن التطبيق في نطاقهم.
الموظفون مسؤولون عن الالتزام بالتعليمات والإبلاغ عن المخاطر وفق النظام المعتمد.
وتحتاج المؤسسة إلى تنسيق واضح بين العمليات والموارد البشرية والصحة والسلامة.

التنظيم في اللوجستيك

في اللوجستيك يجب أن تكون العلاقات بين الشراء والاستلام والمخزون والمستودع والنقل والتوزيع واضحة.

كل نقطة انتقال للمعلومة أو المادة يجب أن يكون لها مسؤول.

الغموض في المسؤولية يمكن أن يؤدي إلى تأخير أو فقدان أو أخطاء في المخزون.

التنظيم في المشتريات

عملية الشراء تحتاج إلى فصل مناسب بين الحاجة والطلب والموافقة واختيار المورد والاستلام والتحقق المالي، بحسب حجم المؤسسة ونظامها.

الهدف هو تحقيق الكفاءة مع حماية المؤسسة من تضارب المصالح والأخطاء.

التنظيم في الموارد البشرية

قسم الموارد البشرية نفسه يحتاج إلى هيكل واضحة.

يمكن أن توجد وظائف مرتبطة بالتوظيف والتكوين وإدارة الأداء وإدارة الموظفين والأجور والعلاقات المهنية والتطوير التنظيمي والتحليل والرقمنة حسب حجم المؤسسة.

في المؤسسات الصغيرة يمكن أن يجتمع بعضها في وظيفة واحدة.

العلاقة بين الموارد البشرية والتنظيم

كل تغيير تنظيمي يؤثر في الموارد البشرية.

عند إنشاء قسم جديد تظهر وظائف جديدة.

عند دمج قسمين تتغير المسؤوليات.

عند إدخال التكنولوجيا تتغير المهارات.

عند إلغاء عملية معينة قد تختفي بعض المهام.

ولهذا يجب أن تكون الموارد البشرية شريكًا في التصميم التنظيمي، وليس مجرد جهة تنفذ القرارات بعد اتخاذها.

التصميم التنظيمي الذكي

التصميم التنظيمي الذكي يبدأ من الاستراتيجية ثم العمليات ثم المسؤوليات ثم الوظائف ثم الأشخاص والتكنولوجيا.

لا يبدأ من الأشخاص الذين نريد الاحتفاظ بهم ثم نصنع لهم مناصب.

يجب أن يكون السؤال: ما العمل الذي تحتاجه المؤسسة؟ وما أفضل طريقة لتنظيمه؟ وما القدرات المطلوبة لتنفيذه؟

اختبار جودة الهيكل

يمكن اختبار الهيكل من خلال مجموعة من الأسئلة المهنية.

هل كل وحدة لها غرض واضح؟

هل المسؤوليات محددة؟

هل توجد صلاحيات مناسبة؟

هل هناك تداخل غير ضروري؟

هل توجد مهام بلا صاحب واضح؟

هل توجد وظائف تعتمد على شخص واحد؟

هل المعلومات تصل بسرعة؟

هل القرارات تتخذ في المستوى المناسب؟

هل الهيكل يخدم استراتيجيية المؤسسة؟

إذا كانت الإجابات سلبية في عدة نقاط، فهناك حاجة إلى مراجعة التنظيم.

التنظيم والعدالة الداخلية

وضوح الهيكل يساعد أيضاً على العدالة التنظيمية.

عندما تكون المسؤوليات والمهام والصلاحيات غير واضحة، قد يشعر بعض الموظفين بأنهم يتحملون أعمالاً أكثر من غيرهم دون مبرر.

وضوح الوظائف يساعد في المقارنة المهنية وتحديد الاحتياجات والتقييم.

التنظيم والتوظيف

لا ينبغي إنشاء منصب جديد لمجرد أن شخصاً معيناً يريد العمل في المؤسسة.

يجب أن يكون المنصب مرتبطاً بحاجة تنظيمية واضحة.

التوظيف الصحيح يبدأ من تحليل الحاجة ثم الوظيفة ثم الكفاءة ثم الشخص.

التنظيم والترقية

الترقية ينبغي أن ترتبط بالحاجة التنظيمية والكفاءة والأداء والمعايير المعتمدة، وليس فقط بالأقدمية أو العلاقات الشخصية.

التنظيم وحل النزاعات

كثير من النزاعات التي تبدو شخصية تكون في أصلها تنظيمية. قد لا يكون واضحًا من المسؤول.

قد يتدخل مدير في اختصاص مدير آخر.

قد يحصل موظف على تعليمات متناقضة.

قد تكون الموارد غير موزعة بوضوح.

لذلك يجب فحص الهيكل قبل تفسير النزاع على أنه مشكلة شخصية.

التنظيم والذكاء الإداري

الإدارة الذكية لا تعني أن المدير يعرف كل شيء.

بل تعني أنه يبني نظامًا يجعل المعلومات تصل إليه، والقرارات تتخذ في المكان المناسب، والمسؤوليات واضحة، والمشكلات تظهر قبل أن تصبح أزمات.

المدير الذكي يبني نظامًا لا يعتمد على ذاكرته الشخصية فقط.

المؤسسة كنظام

أفضل طريقة لفهم التنظيم هي النظر إلى المؤسسة كنظام.

هناك مدخلات تشمل الأشخاص والمواد والمال والمعلومات.
هناك عمليات تحول هذه المدخلات.

هناك مخرجات تشمل المنتجات والخدمات والقرارات.
هناك عملاء وأطراف معنية.

وهناك تغذية راجعة تساعد على تحسين النظام.
إذا تغير عنصر، فقد يؤثر في بقية العناصر.

الخاتمة

التنظيم الإداري وهيكل المؤسسة هما العمود الفقري الذي يحمل
بقية وظائف الإدارة.

الموارد البشرية تحتاج إلى هيكل.

المالية تحتاج إلى هيكل.

الجودة تحتاج إلى هيكل.

اللوجستيك يحتاج إلى هيكل.

الإنتاج يحتاج إلى هيكل.

لكن الهيكل لا ينجح لأنه جميل على الورق، بل لأنه يجعل العمل
أكثر وضوحًا وأقل تعارضًا وأكثر قدرة على تحقيق النتائج.

الهيكل القوي يربط الاستراتيجية بالعمليات، والعمليات بالوظائف،
والوظائف بالكفاءات، والكفاءات بالأداء، والأداء بالأهداف.

والتنظيم الجيد لا يعني كثرة المديرين ولا كثرة الإجراءات ولا كثرة الوثائق، وإنما يعني وجود القدر المناسب من التنظيم الذي يحقق الوضوح والرقابة والمرونة والسرعة.

وعندما تكون السلطة واضحة، والمسؤولية واضحة، والصلاحية مناسبة، والمعلومات موثوقة، والتنسيق فعالاً، والرقابة متوازنة، والعمليات مصممة بشكل جيد، تصبح المؤسسة أقل اعتماداً على الأشخاص بشكل عشوائي وأكثر اعتماداً على نظام مهني قادر على الاستمرار.

وهنا يظهر الفرق بين مؤسسة تعمل لأن بعض الأشخاص الأقوياء يحملونها على أكتافهم، ومؤسسة تعمل لأن لديها نظاماً تنظيمياً يستطيع تحويل الجهود الفردية إلى نتائج جماعية.

وهذا هو الهدف الحقيقي للتنظيم الذكي: أن تتحول المؤسسة من مجموعة وظائف منفصلة إلى منظومة متكاملة، يعرف فيها كل شخص دوره، وتعرف الإدارة ما الذي يحدث، وتعرف المسؤوليات حدودها، وتتحرك المعلومات في الاتجاه الصحيح، وتتخذ القرارات في المستوى المناسب، ويستطيع النظام أن يتعلم ويتغير دون أن يفقد السيطرة.

إن المؤسسة القوية ليست المؤسسة التي لا تتغير، وإنما المؤسسة التي تستطيع إعادة تنظيم نفسها عندما تتغير الاستراتيجية أو السوق أو التكنولوجيا أو احتياجات العملاء، مع المحافظة على وضوح المسؤولية واستمرارية العمل وحماية الموارد وتحقيق أهدافها.

وبذلك يصبح التنظيم الإداري أساساً ضرورياً للإدارة الذكية، وللتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ولإدارة الكفاءات، وللتوظيف، وللتقييم، وللقيادة، وللتحول الرقمي، وللحوكمة، ولإدارة المخاطر، ولتحقيق الأداء المستدام.

الفصل الخامس

تحليل الوظائف وتوصيف المناصب وبناء مرجع الكفاءات

الأساس العلمي لفهم العمل والوظيفة والموظف والكفاءة والأداء

تبدأ الإدارة المهنية للموارد البشرية من سؤال يبدو بسيطاً ولكنه في الحقيقة من أكثر الأسئلة تعقيداً داخل المؤسسة: ما الذي نحتاج من الإنسان أن يقوم به بالضبط؟

قبل أن نبحث عن موظف، يجب أن نعرف الوظيفة التي نبحث عنها. وقبل أن نقيم موظفاً، يجب أن نعرف النتائج والمسؤوليات التي نريدها منه. وقبل أن نحدد احتياجات التكوين، يجب أن نعرف الكفاءات المطلوبة والكفاءات الموجودة والفجوة بينهما. وقبل أن نتحدث عن الترقية أو التطور المهني، يجب أن نفهم طبيعة الوظائف ومستوياتها والعلاقات بينها.

لهذا يعتبر تحليل الوظائف من أكثر الأسس أهمية في علم الموارد البشرية.

المؤسسة التي لا تعرف وظائفها بصورة واضحة ستواجه صعوبة في التوظيف، والتقييم، والتكوين، وتحديد المسؤوليات، وإدارة المسار المهني، وتخطيط القوى العاملة، وبناء نظام عادل للأجور، وتحديد الاحتياجات المستقبلية.

أما المؤسسة التي تمتلك تحليلاً مهنيًا لوظائفها، فإنها تستطيع بناء نظام موارد بشرية أكثر اتساقاً، لأن معظم القرارات البشرية تصبح مرتبطة بالعمل الحقيقي بدل الانطباعات الشخصية.

مفهوم العمل

العمل هو مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الإنسان أو مجموعة من الأشخاص لإنتاج قيمة أو خدمة أو نتيجة.

العمل قد يكون يدويًا أو فكريًا أو إداريًا أو تقنيًا أو رقميًا أو مزيجًا من ذلك.

لكن العمل لا يساوي الوظيفة.

قد يحتوي العمل الواحد على عدة وظائف، وقد تحتوي الوظيفة الواحدة على عدد كبير من المهام.

مفهوم الوظيفة

الوظيفة هي مجموعة منظمة من المسؤوليات والمهام والأنشطة التي تؤدي لتحقيق غرض محدد داخل المؤسسة.

الوظيفة ليست اسمًا فقط.

عندما نقول «مسؤول موارد بشرية» فإن الاسم وحده لا يخبرنا ما الذي يقوم به الشخص.

يجب معرفة الهدف من الوظيفة، ومسؤولياتها، ومهامها، وصلاحياتها، وعلاقاتها، ومخرجاتها، والكفاءات المطلوبة، والظروف التي تعمل فيها.

مفهوم المنصب

المنصب هو موقع محدد داخل الهيكل التنظيمي يشغله شخص أو يمكن أن يشغله شخص.

قد توجد وظيفة واحدة لها عدة مناصب.

مثلاً يمكن أن توجد وظيفة «عامل مستودع» ويكون لها عشرة مناصب فعلية.

هذا الفرق مهم في تخطيط القوى العاملة.

الفرق بين الوظيفة والمنصب

الوظيفة تصف طبيعة العمل.

أما المنصب فيمثل موقعاً محدداً داخل المؤسسة.

يمكن أن تكون هناك وظيفة واحدة تشغلها مجموعة من الأشخاص، ويمكن أن يكون لكل منصب شاغل مختلف.

المهمة

المهمة هي عمل محدد يؤديه الموظف ضمن مسؤوليته.

مثلاً إدخال بيانات الموظفين أو فحص البضائع أو إعداد تقرير أو مراقبة مخزون أو إجراء مقابلة.

لكن جمع المهام في إطار متكامل يؤدي إلى تشكيل وظيفة.

النشاط

النشاط قد يكون مجموعة من المهام المرتبطة بهدف معين.

مثلاً «إدارة الحضور والغياب» نشاط قد يتضمن جمع البيانات والتحقق منها وإعداد التقارير ومعالجة الحالات وإرسال المعلومات للجهات المعنية.

المسؤولية

المسؤولية أوسع من المهمة.

عندما يكون الموظف مسؤولاً عن ملف معين، فهذا يعني أنه مطالب بتحقيق مجموعة من النتائج والمحافظة على مستوى معين من الجودة والالتزام.

النتيجة

النتيجة هي ما يجب أن يتحقق بسبب العمل.

هذه النقطة مهمة جدًا لأن الوصف الوظيفي الذي يركز فقط على المهام قد يجعل الموظف ينفذ الأنشطة دون أن يفهم النتيجة المطلوبة.

يمكن أن يكون الموظف قد «أرسل التقرير»، لكن التقرير قد يكون متأخرًا أو مليئًا بالأخطاء.

لذلك يجب ربط المهمة بالنتيجة.

لماذا تحليل الوظائف مهم؟

تحليل الوظائف يجيب عن أسئلة أساسية.

لماذا توجد هذه الوظيفة؟

ما الذي يقوم به شاغلها؟

ما النتائج المنتظرة؟

ما المهارات المطلوبة؟

ما المعرفة اللازمة؟

ما مستوى الخبرة؟

ما المسؤوليات؟

ما الصلاحيات؟

من يتعامل معه؟

من يتلقى منه التعليمات؟

ما المخاطر؟

ما ظروف العمل؟

كيف نقيس الأداء؟

من دون هذه المعلومات تصبح عملية التوظيف أقرب إلى التخمين.

تحليل الوظائف كعملية علمية

تحليل الوظيفة لا يعني كتابة وصف جميل.

إنه عملية جمع وتحليل وتفسير معلومات عن العمل.

يجب جمع البيانات من مصادر متعددة، ومراجعتها، والتحقق منها، ثم تحويلها إلى معلومات تنظيمية قابلة للاستخدام.

مصادر المعلومات

يمكن الحصول على المعلومات من شاغل الوظيفة نفسه، ومن المدير المباشر، ومن الزملاء، ومن الوثائق والإجراءات، ومن

الملاحظة المباشرة، ومن بيانات الأداء، ومن العمليات، ومن متطلبات السلامة والجودة.

استخدام مصدر واحد قد يؤدي إلى صورة ناقصة.

الموظف يعرف التفاصيل اليومية، لكن المدير يعرف الأهداف والنتائج المطلوبة.

والوثائق تشرح الإجراءات، بينما الملاحظة تكشف العمل الفعلي. لذلك الأفضل الجمع بين الأدلة.

المقابلة الوظيفية لتحليل الوظيفة

يمكن إجراء مقابلة منظمة مع شاغل الوظيفة.

لا ينبغي أن تكون المقابلة مجرد سؤال «ماذا تفعل؟».

يمكن تحليل يوم العمل، والأسبوع، والعمليات المتكررة، والقرارات، والمشكلات، والأدوات، والعلاقات، والمخاطر، والاستثناءات.

الملاحظة

الملاحظة مهمة خصوصاً في الوظائف التشغيلية.

يمكن ملاحظة طريقة تنفيذ العمل، والحركات، والوقت، والتعامل مع المعدات، والتواصل، ونقاط الخطر.

لكن يجب أن يعرف الموظف طبيعة الملاحظة والغرض منها وفق النظام الداخلي والقواعد المعمول بها.

الاستبيان

يمكن استخدام الاستبيانات عندما يكون عدد الموظفين كبيراً. تساعد على جمع معلومات موحدة، لكنها قد تحتاج إلى التحقق من الإجابات.

تحليل الوثائق

يمكن مراجعة الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والتعليمات، والتقارير، ونماذج العمل، ومؤشرات الأداء، وسجلات الحوادث أو الأخطاء المرتبطة بالوظيفة.

تحليل يوم العمل

من الأدوات المفيدة إعادة بناء دورة العمل اليومية.

متى يبدأ الموظف؟

ما أول مهمة؟

ما المعلومات التي يحتاجها؟

من أين يحصل عليها؟

ما القرار الذي يتخذه؟

ما الناتج؟

إلى من ينتقل الناتج؟

ماذا يحدث عند وجود استثناء؟

هذه الطريقة تكشف الوظيفة بشكل أكثر واقعية.

العمل الحقيقي والعمل الرسمي

قد توجد فجوة بين ما هو مكتوب في الوصف الوظيفي وما يحدث فعليًا.

وهذه الفجوة مهمة.

إذا كان الموظف يقوم منذ سنوات بمهام أساسية غير موجودة في الوصف، فيجب دراسة السبب.

قد تكون المؤسسة قد تغيرت ولم تحدث الوثائق.

وقد تكون هناك مهام غير منظمة.

وقد يكون الموظف يقوم بعمل لا يفترض أن يكون ضمن مسؤوليته.

تحليل الوظائف يكشف هذه الفجوة.

العمل الظاهر والعمل الخفي

بعض الأعمال لا تظهر بسهولة.

مثل المتابعة الهاتفية، وحل المشكلات، وتنسيق الأطراف، والتحقق من البيانات، والانتظار بسبب نظام معين، وإعادة العمل بسبب الأخطاء.

هذه الأنشطة قد تستهلك وقتًا كبيرًا رغم أنها لا تظهر في التقارير الرسمية.

تحليل عبء العمل

عبء العمل هو مقدار الجهد والزمن والموارد اللازمة لأداء العمل.

لا ينبغي تحديد عدد الموظفين بناءً على الانطباع.

يمكن دراسة عدد المعاملات وحجم الملفات ومدة إنجاز المهمة وتكرارها ومستوى التعقيد.

الوقت القياسي

في بعض الوظائف التشغيلية يمكن دراسة الوقت المطلوب لتنفيذ مهمة معينة في ظروف محددة.

لكن يجب الحذر من استخدام الوقت القياسي بطريقة غير واقعية أو تجاهل فترات التوقف الضرورية أو اختلاف الحالات.

التباين في العمل

ليست كل المهام متشابهة.

قد يستغرق ملف بسيط عشر دقائق، بينما يحتاج ملف معقد إلى ساعة.

لذلك لا يكفي حساب عدد الملفات فقط.

يجب فهم طبيعة العمل وتنوعه.

تحليل القرارات

من العناصر المهمة تحديد القرارات التي يتخذها الموظف.

هل يستطيع اتخاذ القرار بنفسه؟

هل يحتاج إلى موافقة؟

هل توجد حدود مالية؟

هل يستطيع رفض طلب؟

هل يستطيع إيقاف عملية خطيرة؟

هذه الأسئلة تكشف مستوى الصلاحية الحقيقي.

تحليل الصلاحيات

الصلاحية يجب أن تتناسب مع المسؤولية.

إذا كان الموظف مسؤولاً عن نتيجة لكنه لا يستطيع اتخاذ القرارات الضرورية، فهناك خلل تنظيمي.

تحليل العلاقات

يجب تحديد العلاقات الداخلية والخارجية.

من هم العملاء الداخليين؟

من هم الموردون الداخليون؟

مع أي أقسام يتعامل الموظف؟

هل يتعامل مع العملاء؟

هل يتعامل مع الجهات الخارجية؟

هذه العلاقات مهمة عند تحديد مهارات التواصل.

تحليل ظروف العمل

يجب دراسة مكان العمل وساعات العمل والورديات والضوضاء والحرارة والمواد والمعدات والمخاطر الجسدية أو النفسية والجهد البدني حسب طبيعة الوظيفة.

في الوظائف الصناعية واللوجستية و QHSE، تصبح هذه العناصر أكثر أهمية.

تحليل المخاطر المهنية

كل وظيفة لها مخاطر محتملة بدرجات مختلفة.

يجب ربط تحليل الوظيفة بمتطلبات الصحة والسلامة.

إذا كانت الوظيفة تتطلب التعامل مع معدات أو مواد أو بيئات معينة، فيجب أن تظهر متطلبات السلامة في الكفاءات والتكوين والوصف الوظيفي.

تحليل الأدوات والتكنولوجيا

يجب معرفة الأدوات التي تستخدمها الوظيفة.

قد تشمل الحاسوب أو برامج ERP أو SIRH أو Excel أو معدات صناعية أو أجهزة قياس أو أنظمة مخزون.

هذه المعلومات مهمة لتحديد المهارات.

تحليل المعرفة

المعرفة هي المعلومات والمفاهيم التي يجب أن يمتلكها الشخص لفهم العمل.

قد تشمل المعرفة في القانون أو المحاسبة أو اللوجستيك أو الموارد البشرية أو الجودة أو السلامة أو تكنولوجيا المعلومات.

تحليل المهارات

المهارة هي القدرة على استخدام المعرفة في أداء العمل.

قد تكون تقنية أو رقمية أو إدارية أو تواصلية.

الكفاءة

الكفاءة مفهوم أوسع، ويمكن النظر إليها بوصفها القدرة على تعبئة المعرفة والمهارات والسلوكيات والموارد المناسبة لتحقيق نتيجة في سياق محدد.

المعرفة وحدها لا تعني الكفاءة.

الشخص قد يعرف القاعدة لكنه لا يستطيع تطبيقها عملياً.

السلوك المهني

بعض الوظائف تحتاج إلى سلوكيات معينة.

مثل الدقة والسرية والانضباط والتعاون والقدرة على التواصل والقدرة على التعامل مع الضغط.

لكن يجب عدم تحويل الصفات العامة إلى أحكام غامضة.

يجب وصف السلوك بصورة قابلة للملاحظة.

بدل القول «شخص ممتاز»، يمكن وصف السلوك المطلوب مثل «يبلغ عن الأخطاء ويصحح البيانات قبل اعتماد التقرير».

الكفاءات الأساسية

الكفاءات الأساسية هي التي يحتاج إليها معظم أفراد المؤسسة بدرجات مختلفة، مثل احترام القواعد والتواصل والتعاون والسلوك المهني.

الكفاءات الفنية

هي المرتبطة بطبيعة الوظيفة.

في الموارد البشرية قد تشمل إدارة الملفات وتحليل البيانات والتوظيف.

في اللوجستيك قد تشمل إدارة المخزون والتخطيط والنقل.

في QHSE قد تشمل تحليل المخاطر والتدقيق والتحقيق في الحوادث.

الكفاءات الإدارية

ترتبط بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتفويض والمتابعة وإدارة الفريق.

الكفاءات الرقمية

أصبحت مهمة في معظم الوظائف.

لكن يجب تحديد المستوى المطلوب بدل كتابة «إجادة الحاسوب».

الكفاءة اللغوية

يجب تحديد اللغة والمستوى المطلوب بناءً على طبيعة العمل، وليس إضافة اللغات بصورة شكلية.

في بيئة مغربية قد تختلف الحاجة بين العربية والفرنسية والإنجليزية حسب القطاع والوظيفة والتعاملات.

مرجع الكفاءات

مرجع الكفاءات هو نظام يحدد الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة ومستوياتها وتعريفاتها والسلوكيات التي تدل عليها.

يمكن أن يكون أساساً للتوظيف والتقييم والتكوين والتطوير.

مستويات الكفاءة

يمكن بناء مستويات متدرجة، مثل مستوى أساسي ومتوسط ومتقدم وخبير، مع تعريف واضح لكل مستوى.

المهم أن يكون الانتقال من مستوى إلى آخر مبنياً على أدلة وسلوكيات ونتائج.

الكفاءة مقابل الأقدمية

الأقدمية وحدها لا تثبت الكفاءة.

قد يملك شخص خبرة طويلة لكنه لم يطور مهاراته.

وقد يملك موظف أحدث خبرة قوية في مجال معين.

الأقدمية يمكن أن تكون معلومة مهمة، لكنها ليست بديلاً عن تقييم الكفاءة.

بناء ملف الوظيفة

ملف الوظيفة المهني يمكن أن يحتوي على اسم الوظيفة والغرض منها وموقعها التنظيمي والعلاقات والصلاحيات والمسؤوليات والمهام والمؤهلات والكفاءات والخبرة وظروف العمل والمخاطر ومؤشرات الأداء.

لكن يجب عدم جعل الوثيقة طويلة لدرجة أنها تفقد فائدتها.

الهدف من الوظيفة

الهدف يجب أن يشرح لماذا توجد الوظيفة.

مثلاً وظيفة مسؤول المخزون ليست فقط «إدخال البيانات»، وإنما المساهمة في ضمان دقة المخزون وتوفير المعلومات اللازمة للعمليات.

المسؤوليات الرئيسية

المسؤولية يجب أن تصف النتيجة أو المجال الذي يتحمل الموظف مسؤولية إدارته.

المهام

المهام تشرح الأعمال التي يقوم بها لتحقيق المسؤوليات.

مؤشرات الأداء

يجب ربط الوظيفة بمؤشرات مناسبة.
لكن لا ينبغي وضع عشرات المؤشرات على كل وظيفة.
المؤشرات يجب أن تعكس أهم النتائج.

KPI الوظيفي

مؤشر الأداء الرئيسي يمكن أن يقيس الجودة أو الوقت أو التكلفة أو الإنتاجية أو الالتزام أو رضا العميل الداخلي أو الخارجي.
المؤشر الجيد يجب أن يكون مفهومًا وقابلًا للقياس ومرتبطة بالمسؤولية.

مؤشرات لا يسيطر عليها الموظف

من الأخطاء تقييم شخص على نتيجة لا يملك القدرة على التأثير فيها.

إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في النظام أو الميزانية أو القرارات المطلوبة، فلا ينبغي تحميله كامل المسؤولية عن النتيجة.

معايير القبول الوظيفي

عند استخدام تحليل الوظيفة في التوظيف يجب تحديد ما هو ضروري وما هو مرغوب.

الشرط الضروري هو ما لا يمكن أداء الوظيفة بدونه.

أما الشرط المرغوب فيمكن تطويره بعد التوظيف.

هذه الطريقة تمنع تضخيم شروط الوظيفة دون حاجة.

المؤهلات

المؤهل الدراسي يجب أن يكون مرتبطاً فعلاً بالعمل عندما يكون ضرورياً.

لا ينبغي وضع شروط أكاديمية لمجرد جعل الإعلان يبدو قوياً.

الخبرة

يجب تحديد نوع الخبرة المطلوبة وليس فقط عدد السنوات.

قد تكون خبرة سنة واحدة في وظيفة مناسبة أكثر من خمس سنوات في مجال مختلف.

الخبرة القابلة للنقل

بعض المهارات تنتقل بين الوظائف.

مثل التواصل وتحليل البيانات وإدارة المشاريع.

وهذا يجب أخذه في الاعتبار عند تقييم المرشحين والموظفين.

التوظيف المبني على الكفاءة

عندما يكون الوصف الوظيفي جيداً، يمكن بناء عملية التوظيف حول الكفاءات المطلوبة.

تصبح المقابلة أكثر موضوعية.

وتصبح الأسئلة مرتبطة بالعمل.

وتصبح معايير الاختيار أكثر وضوحًا.

المقابلة القائمة على الكفاءات

يمكن استخدام أسئلة تطلب من المرشح وصف موقف سابق، وما المهمة التي كانت أمامه، وما الإجراء الذي اتخذه، وما النتيجة.

هذا يساعد على جمع أدلة سلوكية.

الاختبارات العملية

في الوظائف التي يمكن اختبار مهاراتها عمليًا، قد يكون الاختبار المهني مفيدًا.

مثل اختبار Excel لوظيفة تحليل بيانات، أو اختبار عملي لمهارة تقنية، أو تمرين في إعداد تقرير.

لكن يجب أن يكون الاختبار مرتبطًا بالوظيفة وعادلاً ومتناسبًا.

تحليل الوظيفة والتكوين

بعد التوظيف يمكن مقارنة الكفاءات المطلوبة بالكفاءات الفعلية للموظف.

الفجوة الناتجة تحدد احتياجات التكوين.

وهكذا يصبح التكوين مبنياً على الحاجة وليس على اختيار دورات عشوائية.

تحليل فجوة الكفاءة

إذا كانت الوظيفة تحتاج مستوى متقدماً في مهارة معينة والموظف يمتلك مستوى أساسياً، فهناك فجوة.

يجب تحديد حجم الفجوة وتأثيرها وإمكانية سدها.

خطة تطوير فردية

يمكن تحويل فجوة الكفاءة إلى خطة تطوير.

قد تشمل تدريباً أو توجيهاً أو تعلماً أثناء العمل أو مشروعاً عملياً أو mentoring أو rotation.

الوظائف الحرجة

تحليل الوظائف يساعد على تحديد الوظائف التي تؤثر بقوة على المؤسسة.

يمكن أن تكون وظيفة حرجة بسبب ندرة المهارة أو تأثيرها على السلامة أو العمليات أو الإيرادات أو الامتثال.

تحليل الوظائف والتعاقب

بعد تحديد الوظائف الحرجة يمكن تحديد الكفاءات اللازمة لخلافة شاغليها مستقبلاً.

تقييم الوظائف

تقييم الوظائف يختلف عن تقييم الموظفين.

تقييم الوظيفة يهتم بالقيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة.

أما تقييم الموظف فيتعلق بأداء الشخص في الوظيفة.
هذا الفرق أساسي في أنظمة الأجور والعدالة الداخلية.

العوامل المستخدمة في تقييم الوظائف

يمكن أن تشمل المعرفة المطلوبة، وتعقيد العمل، وحجم المسؤولية، وتأثير القرار، والجهد، وظروف العمل، والمهارات المطلوبة، حسب النظام المستخدم.

العدالة الداخلية

الهدف من تقييم الوظائف هو بناء منطق داخلي يساعد المؤسسة على تحقيق قدر من الاتساق في ترتيب الوظائف وقيمتها النسبية.

المقارنة بالسوق

يمكن أيضاً مقارنة الوظائف بالسوق الخارجي عندما تتوفر بيانات موثوقة.

لكن المقارنة يجب أن تكون بين وظائف متشابهة فعلاً، وليس بين المسميات فقط.

خطأ تشابه المسميات

قد يسمى شخصان «مسؤول موارد بشرية»، لكن أحدهما يدير فريقاً كاملاً ويضع السياسات، والآخر يقوم بإدارة الملفات.

المسمى وحده لا يكفي.

هندسة الوظائف

هندسة الوظائف تعني تصميم العمل بطريقة تحقق أهداف المؤسسة وتحافظ على كفاءة الموظف وجودة الأداء.

يمكن أن تشمل توزيع المهام وإثراء الوظيفة وتوسيعها والتناوب بين الوظائف.

إثراء الوظيفة

إثراء الوظيفة يعني زيادة عمق المسؤولية ومنح الموظف قدرًا أكبر من الاستقلالية والتعلم واتخاذ القرار المناسب.

توسيع الوظيفة

توسيع الوظيفة يعني إضافة مهام أفقية مرتبطة بالمستوى نفسه من المسؤولية.

التناوب الوظيفي

التناوب يساعد الموظف على اكتساب خبرات متعددة، وقد يساعد المؤسسة على تقليل الاعتماد على شخص واحد.

لكن يجب تنظيمه بحيث لا يؤثر سلبًا في الإنتاجية أو الجودة.

تصميم العمل والإنسان

الوظيفة يجب أن تكون قابلة للتنفيذ واقعيًا.

إذا كانت تحتوي على عدد مفرط من المهام أو مسؤوليات متناقضة، فقد تؤدي إلى الضغط والأخطاء.

تحليل عبء العمل النفسي

بعض الوظائف تتطلب تركيزًا مستمرًا واتخاذ قرارات كثيرة والتعامل مع العملاء أو الأزمات.

هذه العناصر يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم الوظيفة.

العمل عن بعد

عند وجود العمل عن بعد، يجب إعادة التفكير في النتائج والمخرجات بدل مراقبة وجود الموظف جسديًا.

الوصف الوظيفي يجب أن يوضح ما يجب إنجازه ووسائل التواصل والالتزامات الرقمية.

الذكاء الاصطناعي وتغير الوظائف

عندما تدخل أدوات الذكاء الاصطناعي إلى المؤسسة، قد لا تختفي الوظيفة بالكامل، وإنما قد تتغير مجموعة المهام داخلها.

قد تقل المهام الروتينية وتزيد مهام التحليل والمراجعة واتخاذ القرار والتعامل مع الحالات الاستثنائية.

لهذا يجب تحديث تحليل الوظائف دوريًا.

الوظائف المستقبلية

التغير التكنولوجي قد يؤدي إلى ظهور وظائف جديدة.

لكن التخطيط المهني لا ينبغي أن يعتمد على أسماء وظائف رائجة فقط.

الأهم هو تحديد المهارات التي ستحتاج إليها المؤسسة.

تحديث الوصف الوظيفي

الوصف الوظيفي ليس وثيقة أبدية.

يجب مراجعته عندما تتغير التكنولوجيا أو المسؤوليات أو الهيكل أو العمليات أو الاستراتيجية.

من يراجع الوصف الوظيفي؟

المراجعة يجب أن تشمل شاغل الوظيفة والمدير والموارد البشرية، ويمكن إشراك الجهات المختصة عندما تكون الوظيفة تقنية أو مرتبطة بالجودة أو السلامة أو الامتثال.

الأخطاء الشائعة في تحليل الوظائف

من الأخطاء نسخ وصف وظيفي من الإنترنت دون ملاءمته للمؤسسة، والاعتماد على المسمى فقط، وكتابة مهام عامة جدًا، وإضافة شروط غير ضرورية، وإهمال المخاطر، وعدم تحديد الصلاحيات، وعدم ربط الوظيفة بالنتائج، وعدم تحديث الوثيقة، والخلط بين الوظيفة والشخص.

ومن الأخطاء أيضًا كتابة وصف مثالي لا يعكس العمل الحقيقي.

تحليل الوظيفة في الإدارة العمومية

في الإدارة العمومية يجب مراعاة الإطار القانوني والتنظيمي الخاص بالوظائف المعنية، وعدم الخلط بين المفاهيم المتعلقة بالوظيفة العمومية والعمل التعاقدي والأنظمة الخاصة المختلفة.

الوصف الإداري يجب أن يتوافق مع النصوص والأنظمة الرسمية المعمول بها في المؤسسة والقطاع.

تحليل الوظائف في الصناعة

في الصناعة يجب التركيز على العمليات والمعدات والمهارات التقنية والجودة والسلامة والورديات والصيانة والتعامل مع حالات الطوارئ.

الوصف الوظيفي يجب أن يبين بوضوح المسؤوليات المرتبطة بالإنتاج والجودة والسلامة حسب طبيعة المنصب.

تحليل الوظائف في اللوجستيك

في اللوجستيك يمكن تحليل دورة الطلب والاستلام والتخزين والتحضير والشحن والنقل والتسليم.

كل وظيفة يجب أن تكون مرتبطة بنقطة واضحة في سلسلة التدفق.

تحليل وظيفة مسؤول المخزون

يحتاج التحليل إلى معرفة مسؤوليات الجرد ودقة البيانات ومتابعة الدخول والخروج والتحقق من الفروقات وإعداد التقارير والتنسيق مع المستودع والمشتريات والمالية.

ولا يكفي أن نكتب «متابعة المخزون».

تحليل وظيفة مسؤول الموارد البشرية

يجب تحديد ما إذا كانت الوظيفة إدارية فقط أم تشمل التوظيف والتكوين والأداء والعلاقات المهنية وتحليل البيانات.

الاختلاف في المسؤوليات يغير الكفاءات المطلوبة.

تحليل وظيفة QHSE

يجب دراسة مسؤوليات الجودة والصحة والسلامة والبيئة حسب نطاق الوظيفة، بما في ذلك التقييمات والتدقيقات والتحقيقات والتقارير والتوعية والمتابعة، مع احترام المسؤوليات القانونية والتنظيمية الخاصة بكل مؤسسة وقطاع.

مصفوفة الكفاءات

مصفوفة الكفاءات تربط الموظفين بالكفاءات المطلوبة ومستوى الإتقان.

يمكن استخدامها لاكتشاف الفجوات وتحديد التكوين والبدائل.

مصفوفة متعددة المهارات

في العمليات يمكن بناء مصفوفة توضح من يستطيع أداء كل عملية وبأي مستوى.

هذه الأداة مفيدة خصوصًا في المصانع والمستودعات والعمليات التي تحتاج إلى مرونة.

خطة سد الفجوات

بعد اكتشاف الفجوة يجب تحديد الإجراء.

قد يكون تكوينيًا.

وقد يكون تدريبيًا أثناء العمل.

وقد يكون توظيفًا.

وقد يكون نقلًا داخليًا.

وقد يكون تعاقبًا وظيفيًا.

وقد يكون تعديلًا في العملية.

الحل يجب أن يعالج سبب الفجوة، وليس فقط أعراضها.

علاقة تحليل الوظيفة بالتخطيط الاستراتيجي

تحليل الوظائف يوفر البيانات التي يحتاج إليها تخطيط القوى العاملة.

بدون فهم الوظائف، يصبح من الصعب معرفة المهارات والأعداد المستقبلية.

علاقة تحليل الوظيفة بالأداء

تقييم الأداء يحتاج إلى معرفة ما هو الأداء الجيد في الوظيفة.

لذلك يجب أن يكون الوصف الوظيفي أساسًا، لا أن يكون التقييم قائمًا على الانطباع.

علاقة تحليل الوظيفة بالأجور

تقييم الوظائف يمكن أن يساعد في بناء هيكل أجور داخلي، مع مراعاة القوانين والسياسات وبيانات السوق عند الحاجة.

علاقة تحليل الوظيفة بالترقية

الترقية إلى وظيفة أعلى تحتاج إلى معرفة متطلبات الوظيفة الجديدة.

قد يكون الموظف ممتازاً في وظيفته الحالية لكنه يحتاج إلى كفاءات إضافية للوظيفة الأعلى.

علاقة تحليل الوظيفة بالتنظيم

إذا تغير الهيكل التنظيمي، يجب مراجعة الوظائف المرتبطة به.

علاقة تحليل الوظيفة بالتدقيق

يمكن أن يستخدم التدقيق الوظيفي لمقارنة ما هو مكتوب بما يتم فعلياً.

التوثيق

كلما كانت المؤسسة كبيرة أو العمليات حساسة، أصبح توثيق الوظائف أكثر أهمية.

لكن يجب ألا يتحول التوثيق إلى هدف مستقل عن العمل.

الحوكمة في إدارة الوظائف

يجب أن يكون هناك نظام يحدد من ينشئ وظيفة جديدة، ومن يعتمدها، ومن يغيرها، ومن يراجع الوصف، وكيف تحفظ النسخ.

إنشاء وظيفة جديدة

إنشاء وظيفة جديدة يجب أن يرتبط بحاجات واضحة.

يمكن أن يكون السبب نمو النشاط أو ظهور مهارة جديدة أو زيادة المخاطر أو إنشاء قسم أو مشروع.

ويجب تحليل التكلفة والفائدة قبل القرار.

إلغاء وظيفة أو دمجها

عندما تختفي الحاجة إلى وظيفة أو تتغير العمليات، يمكن إعادة تصميم الوظائف.

لكن أي إجراء يمس الوضع المهني للموظفين يجب أن يتم وفق القواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

قاعدة أساسية

لا تبدأ بالشخص.

ابدأ بالعمل.

ثم حدد الوظيفة.

ثم حدد النتائج.

ثم حدد الكفاءات.

ثم ابحث عن الشخص القادر على تحقيق النتائج.

هذه القاعدة تمنع كثيرًا من أخطاء المحابة والتوظيف غير المنظم.

النموذج المتكامل

يمكن تصور دورة تحليل الوظيفة باعتبارها سلسلة مترابطة تبدأ بفهم استراتيجية المؤسسة، ثم فهم العملية، ثم تحديد الوظيفة، ثم تحليل المهام، ثم تحديد المسؤوليات، ثم تحديد الصلاحيات، ثم تحديد الكفاءات، ثم تحديد النتائج، ثم تحديد مؤشرات الأداء، ثم مراجعة ظروف العمل والمخاطر، ثم اعتماد الوصف، ثم استخدامه في التوظيف والتقييم والتكوين والتطوير.

المثال التطبيقي المتكامل

لنفترض أن مؤسسة صناعية تريد إنشاء منصب جديد لمسؤول تخطيط الإنتاج.

لا يكفي أن تكتب «مسؤول تخطيط الإنتاج».

يجب دراسة سبب إنشاء الوظيفة.

قد يكون السبب زيادة عدد أوامر الإنتاج.

ثم يتم تحليل العملية من وصول الطلب إلى إعداد خطة الإنتاج ثم متابعة المواد والطاقة الإنتاجية ثم التنسيق مع المخازن والمشتريات والإنتاج والجودة.

بعد ذلك يتم تحديد المسؤوليات.

ثم تحديد القرارات التي يستطيع الموظف اتخاذها.

ثم تحديد المعرفة المطلوبة في التخطيط والإنتاج والمخزون.

ثم تحديد المهارات الرقمية، مثل التعامل مع أنظمة تخطيط الإنتاج أو أدوات تحليل البيانات حسب النظام المستخدم.

ثم تحديد مهارات التواصل والتنسيق.

ثم تحديد مؤشرات الأداء، مثل دقة التخطيط والالتزام بالمواعيد ومستوى التنسيق والفروقات وفق المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة.

ثم تحديد ظروف العمل والمخاطر.

ثم بناء معايير التوظيف.

بهذه الطريقة يتحول الوصف من مجرد إعلان إلى نظام كامل لإدارة الوظيفة.

القيمة العلمية لتحليل الوظائف

تحليل الوظائف يربط علم التنظيم بعلم الموارد البشرية.

فهو يحول العمل من مفهوم عام إلى عناصر قابلة للفهم والتحليل.

ويحول الكفاءة من صفة غامضة إلى متطلبات قابلة للتقييم.

ويحول الأداء من انطباع شخصي إلى نتائج ومعايير.

ويحول التكوين من نشاط عشوائي إلى استجابة لفجوة محددة.

ويحول التوظيف من البحث عن «شخص جيد» إلى البحث عن شخص مناسب لوظيفة محددة.

الخاتمة

تحليل الوظائف وتوصيف المناصب ليسا مجرد أعمال إدارية يقوم بها قسم الموارد البشرية لتكوين الملفات، وإنما هما الأساس الذي تبنى عليه منظومة واسعة من القرارات البشرية والتنظيمية.

عندما تكون الوظيفة واضحة، يصبح التوظيف أكثر وضوحًا.

وعندما تكون الكفاءات واضحة، يصبح الاختيار أكثر دقة.

وعندما تكون النتائج واضحة، يصبح تقييم الأداء أكثر عدلًا.

وعندما تكون الفجوات واضحة، يصبح التكوين أكثر فائدة.

وعندما تكون الوظائف مصنفة بصورة مهنية، يصبح تخطيط القوى العاملة أكثر دقة.

وعندما تكون المسؤوليات والصلاحيات واضحة، تقل النزاعات والتداخلات.

وعندما تكون الوظائف الحرجة معروفة، يمكن بناء التعاقب ونقل المعرفة.

وعندما تتغير التكنولوجيا، يمكن للمؤسسة أن تعيد تحليل المهام بدل أن تنتظر ظهور المشكلة.

لهذا فإن المؤسسة التي تريد بناء إدارة ذكية للموارد البشرية يجب أن تعرف أعمالها قبل أن تعرف موظفيها، وتعرف الوظائف قبل أن تبحث عن شاغليها، وتعرف الكفاءات قبل أن تقيم الأشخاص، وتعرف النتائج قبل أن تضع مؤشرات الأداء.

الوظيفة ليست مجرد اسم.

والمنصب ليس مجرد مكان في organigramme.

والوصف الوظيفي ليس مجرد ورقة.

والكفاءة ليست مجرد شهادة.

والخبرة ليست مجرد عدد سنوات.

والأداء ليس مجرد حضور.

كل هذه العناصر يجب أن تتحول إلى منظومة مترابطة من العمل الحقيقي والكفاءة والنتيجة والمسؤولية والسلطة والتطوير.

وعندما تنجح المؤسسة في بناء هذه المنظومة، فإنها تمتلك أساسًا قويًا للانتقال إلى المرحلة التالية من الإدارة الذكية، وهي بناء نظام مهني للاستقطاب والتوظيف والاختيار، لأن المؤسسة لن تبحث بعد ذلك عن موظفين بصورة عشوائية، وإنما ستبحث عن الكفاءات التي تتوافق مع وظائف حقيقية واحتياجات تنظيمية محددة.

الفصل السادس

الاستقطاب والتوظيف والاختيار الذكي

من البحث عن شخص إلى بناء قرار مهني لاختيار الكفاءة المناسبة

يمثل الاستقطاب والتوظيف والاختيار إحدى أكثر وظائف الموارد البشرية تأثيرًا في مستقبل المؤسسة، لأن القرار الذي تتخذه المؤسسة عند اختيار موظف جديد لا يتعلق فقط بملء منصب شاغر، وإنما يتعلق بإضافة قدرة بشرية جديدة إلى النظام التنظيمي. الموظف الذي يتم اختياره اليوم قد يصبح بعد سنوات عنصرًا أساسيًا في المعرفة والقيادة والإنتاجية والثقافة التنظيمية، وقد يكون العكس إذا كان الاختيار غير مناسب.

ولهذا فإن التوظيف المهني لا ينبغي أن يبدأ بإعلان عن وظيفة، ولا بمراجعة عشرات السير الذاتية، ولا بسؤال المرشح عن عدد سنوات الخبرة فقط. التوظيف الصحيح يبدأ قبل ذلك بكثير، من

لحظة إثبات وجود حاجة حقيقية إلى وظيفة، وتحليل هذه الحاجة، وفهم العمل المطلوب، وتحديد الكفاءات الضرورية، وتحديد معايير الاختيار، ثم الوصول إلى الأشخاص المناسبين، وتقييمهم بطريقة منظمة، والتحقق من المعلومات ذات الصلة، واتخاذ القرار، ثم إدماج الشخص المختار ومتابعة نجاح التوظيف.

بهذا المعنى، التوظيف ليس عملية منفصلة داخل الموارد البشرية، بل هو سلسلة مترابطة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بقياس مدى نجاح الموظف في أداء الوظيفة.

مفهوم الاستقطاب

الاستقطاب هو مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الأشخاص الذين يمكن أن تتوفر فيهم متطلبات وظيفة معينة وتشجيعهم على التقدم إليها.

الاستقطاب لا يعني أن المؤسسة وجدت الشخص المناسب.

قد تصل المؤسسة إلى مئات المرشحين، لكن إذا كانت معايير الاختيار غير واضحة فلن تستفيد من العدد الكبير.

الاستقطاب الجيد هو الذي يجذب عددًا مناسبًا من المرشحين المناسبين، وليس أكبر عدد ممكن من الأشخاص.

مفهوم التوظيف

التوظيف هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الحاجة التنظيمية إلى شغل فعلي لوظيفة وفق القواعد المعتمدة.

ويشمل ذلك عادة تحديد الحاجة، واعتماد الوظيفة، والاستقطاب، والاختيار، والقرار، والإجراءات الإدارية، ثم الإدماج.

مفهوم الاختيار

الاختيار هو عملية مقارنة المرشحين بمعايير مرتبطة بالوظيفة بهدف تحديد مدى ملاءمة كل مرشح للمتطلبات المحددة.

وهنا يجب التمييز بين «المرشح الجيد» و«المرشح المناسب للوظيفة».

قد يكون شخص ممتازاً في مجال معين ولكنه غير مناسب لوظيفة أخرى.

الفرق بين الاستقطاب والاختيار والتوظيف

الاستقطاب يهتم بالوصول إلى المرشحين.

الاختيار يهتم بتقييمهم ومقارنتهم بالمعايير.

التوظيف هو النتيجة التنظيمية والإدارية التي يتم من خلالها شغل الوظيفة وفق الإجراءات المعتمدة.

هذه المراحل مترابطة، لكن لكل منها وظيفة مختلفة.

الحاجة إلى الموظف الجديد

أكبر خطأ يمكن أن ترتكبه المؤسسة هو افتراض أن كل طلب توظيف يعني ضرورة التوظيف.

عندما يطلب مدير موظفًا جديدًا، يجب فهم السبب.

هل زاد حجم العمل؟

هل غادر موظف؟

هل أنشئت وظيفة جديدة؟

هل تغيرت التكنولوجيا؟

هل هناك نقص مهارات؟

هل المشكلة في توزيع العمل؟

هل يمكن حل المشكلة بإعادة التنظيم؟

هل يمكن تطوير موظف داخلي؟

هل يمكن تحسين العملية؟

التوظيف يجب أن يكون جوابًا على حاجة، وليس مجرد رد فعل.

طلب فتح منصب

ينبغي أن تكون هناك آلية واضحة لطلب فتح منصب جديد أو تعويض منصب شاغر.

يجب أن يتضمن الطلب سبب الحاجة والوظيفة والقسم والعدد والتوقيت والتكلفة والمبررات والاعتماد المطلوب.

هذه العملية تربط التوظيف بالتخطيط والميزانية.

الوظيفة الجديدة والوظيفة البديلة

هناك فرق بين إنشاء وظيفة جديدة وتعويض موظف غادر.

تعويض موظف لا يعني دائمًا أن الوظيفة يجب أن تبقى كما كانت.

قد تكون المؤسسة تغيرت.

لذلك يجب مراجعة الوظيفة قبل إعادة نشرها.

تحليل الحاجة

يجب دراسة حجم العمل، وتوزيع الموظفين، ومستوى الإنتاجية، والغياب، والدوران، والمشاريع، والموسمية، والمهارات المتوفرة. هذه الدراسة تمنع التوظيف الزائد أو غير الضروري.

التوظيف الداخلي

قبل البحث في السوق الخارجي، يمكن للمؤسسة النظر في موظفيها الحاليين.

قد يوجد موظف مؤهل للانتقال أو الترقية أو التطوير.

التوظيف الداخلي يحافظ على المعرفة المؤسسية ويمكن أن يفتح مسارات مهنية.

لكن يجب أن تكون العملية عادلة وواضحة، وألا تتحول إلى آلية مغلقة تمنع دخول الكفاءات الجديدة.

الحركة الداخلية

الحركة يمكن أن تكون أفقية بين وظائف متقاربة أو عمودية نحو مسؤولية أعلى أو وظيفية نحو تخصص مختلف.

وهي تحتاج إلى تقييم للكفاءة ومتطلبات الوظيفة الجديدة.

التوظيف الخارجي

عندما لا تتوفر الكفاءة المطلوبة داخليًا، يمكن اللجوء إلى السوق الخارجي.

وهنا تبدأ استراتيجية الاستقطاب.

قنوات الاستقطاب

يمكن استخدام مواقع التوظيف، والمنصات المهنية، والموقع الرسمي للمؤسسة، وشبكات التواصل المهني، والجامعات ومؤسسات التكوين، ووكالات التوظيف، والإحالات المهنية، والمعارض المهنية، وغيرها حسب طبيعة الوظيفة.

لا توجد قناة واحدة مناسبة لكل الوظائف.

التوظيف بالإحالة

يمكن للموظفين ترشيح أشخاص يعرفونهم.

قد تكون الإحالات مصدرًا جيدًا للمرشحين، لكنها تحتاج إلى ضوابط حتى لا تتحول إلى محاباة أو إقصاء غير عادل للآخرين.

يجب أن يخضع المرشح المحال إلى نفس المعايير المهنية المناسبة للوظيفة.

العلامة الوظيفية للمؤسسة

سمعة المؤسسة كجهة عمل تؤثر في قدرتها على جذب الكفاءات.

المرشح لا يقيم فقط الوظيفة والراتب، بل قد يهتم أيضًا ببيئة العمل والتطور المهني والاستقرار وطريقة الإدارة وسمعة المؤسسة.

إعلان الوظيفة

الإعلان المهني يجب أن يعطي معلومات كافية عن الوظيفة دون تضخيم أو غموض.

يجب أن يوضح طبيعة العمل والمتطلبات الأساسية ومكان العمل وطريقة التقديم وما يلزم للترشح، وفق ما يسمح به النظام المعتمد.

الفرق بين الشرط الأساسي والشرط المفضل

يجب ألا تضع المؤسسة عشرات الشروط التي لا تحتاجها فعليًا.

إذا كانت شهادة معينة ضرورية لأداء العمل أو لمتطلب قانوني، يمكن اعتبارها شرطًا أساسيًا.

أما المهارات التي يمكن تعلمها فيمكن اعتبارها قابلة للتطوير إذا كانت طبيعة الوظيفة تسمح بذلك.

صياغة الإعلان

الإعلان الجيد يصف الوظيفة، وليس المؤسسة بطريقة دعائية فقط.

يجب أن يستطيع المرشح فهم طبيعة العمل وما الذي سيكون متوقعًا منه.

المبالغة في شروط الوظيفة

إضافة شروط كثيرة قد تقلل عدد المرشحين المؤهلين.

وقد تؤدي إلى استبعاد أشخاص قادرين على أداء الوظيفة.

لذلك يجب أن يكون كل شرط قابلاً للتبرير المهني.

استقبال الطلبات

بعد نشر الإعلان تبدأ مرحلة جمع المرشحين.

يجب أن يكون هناك نظام منظم لحفظ الطلبات ومتابعتها.

في المؤسسات الكبيرة يمكن استخدام نظام ATS أو نظام إدارة طلبات التوظيف.

قاعدة بيانات المرشحين

يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بقاعدة للمرشحين وفق القواعد القانونية والسياسات المتعلقة بالبيانات الشخصية.

هذا يسمح بالعودة إلى المرشحين عند ظهور وظائف مناسبة، مع احترام حقوقهم ومدة الاحتفاظ بالبيانات والضوابط المعمول بها.

السيرة الذاتية

السيرة الذاتية وثيقة يقدمها المرشح لعرض جزء من تعليمه وخبرته ومهاراته.

لكنها ليست دليلاً كاملاً على الكفاءة.

هي نقطة بداية للتحقق من مدى توافق المرشح مع متطلبات الوظيفة.

قراءة السيرة الذاتية بطريقة علمية

يجب قراءة السيرة وفق معايير الوظيفة.

ينظر إلى التعليم والخبرة والمهارات والإنجازات والمسار المهني والتوافق مع المتطلبات.

ويجب تجنب الأحكام المبنية على الشكل أو العمر أو الاسم أو الصورة أو عوامل لا علاقة لها بالوظيفة.

الفرز الأولي

الفرز يعني مقارنة الطلبات مع المتطلبات الأساسية.

يمكن استخدام معايير واضحة مسبقًا.

هذا يقلل من القرارات العشوائية.

الفرز الآلي

يمكن للأنظمة الرقمية المساعدة في تصفية السير الذاتية وفق كلمات أو معايير.

لكن الفرز الآلي ليس محايدًا بالضرورة.

إذا كانت معايير النظام غير مناسبة، يمكن أن يستبعد مرشحين مناسبين.

لذلك يجب مراقبة النظام ومراجعة نتائجه.

الذكاء الاصطناعي في الفرز

يمكن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لاستخراج المعلومات من السير الذاتية ومقارنتها بمتطلبات الوظيفة، لكن يجب ألا تتحول الأداة إلى صاحب القرار النهائي دون رقابة بشرية مناسبة.

كما يجب الانتباه إلى احتمال وجود تحيزات في البيانات أو النموذج.

التحيز في الاختيار

قد يتأثر الإنسان بانطباع أول أو تشابه شخصي أو اسم أو جامعة أو صورة أو أسلوب كلام.

المشكلة أن هذه العوامل قد لا تكون مرتبطة بالأداء الوظيفي.

لهذا تساعد المقابلات المنظمة والمعايير الواضحة والاختبارات المرتبطة بالعمل على تقليل بعض التحيزات.

المقابلة الهاتفية أو الأولية

يمكن استخدام مقابلة قصيرة للتحقق من عناصر أساسية مثل توفر المرشح وطبيعة الخبرة والتوقعات المهنية وبعض المتطلبات المتعلقة بالوظيفة.

لكن يجب ألا تتحول إلى عملية اختيار نهائية دون أدلة كافية.

المقابلة المهنية

المقابلة هي أداة لجمع المعلومات وتقييم مدى توافق المرشح مع الوظيفة.

وليست اختباراً لشخصية المرشح بطريقة سطحية.

المقابلة المنظمة

المقابلة المنظمة تستخدم مجموعة أسئلة ومعايير متقاربة للمرشحين لنفس الوظيفة.

هذا يزيد من قابلية المقارنة.

المقابلة غير المنظمة

تترك مساحة أكبر للمحادثة الحرة.

يمكن أن تكون مفيدة لاستكشاف بعض الجوانب، لكنها أكثر عرضة للتأثر بالانطباعات الشخصية.

الأسئلة السلوكية

الأسئلة السلوكية تطلب من المرشح وصف تجربة سابقة.

يمكن أن تركز على موقف أو مهمة أو إجراء أو نتيجة.

هذه الطريقة تساعد على الحصول على أمثلة واقعية بدل إجابات عامة.

أسئلة المواقف

يمكن إعطاء المرشح موقفًا افتراضيًا مرتبطًا بالوظيفة وسؤاله عن كيفية التعامل معه.

هذا مفيد خصوصًا عندما نريد تقييم التفكير واتخاذ القرار.

الاختبار التقني

في الوظائف التي تتطلب مهارة محددة، يمكن استخدام اختبار عملي.

مثل اختبار Excel، أو إعداد تقرير، أو معالجة حالة لوجستية، أو تحليل حادثة QHSE، أو تمرين في إدارة الموارد البشرية.

الاختبار الكتابي

يمكن استخدامه لقياس المعرفة المهنية أو القدرة على التحليل أو الكتابة.

لكن يجب أن يكون مرتبطاً بالوظيفة.

الاختبار العملي

الاختبار العملي قد يكون أكثر قرباً من طبيعة بعض الوظائف لأنه يسمح بملاحظة ما يستطيع المرشح فعله فعلياً.

مراكز التقييم

Assessment Center تستخدم عدة أدوات ومواقف لتقييم مجموعة من الكفاءات.

قد تتضمن محاكاة واجتماعاً وتمريناً فردياً وعرضاً وتحليل حالة. وهي مناسبة خصوصاً لبعض المناصب الإدارية والقيادية عندما تكون الموارد والوقت يسمحان بذلك.

العرض المهني

يمكن طلب تقديم قصير من المرشح حول موضوع مرتبط بالوظيفة.

هذا يساعد على تقييم التنظيم والتواصل والتحليل، إذا كانت هذه الكفاءات مطلوبة.

تقييم التواصل

التواصل يجب تقييمه بالنسبة إلى الوظيفة.
ليس مطلوبًا من كل موظف أن يكون متحدًا عامًا ممتازًا.
قد تكون الوظيفة بحاجة إلى كتابة دقيقة أكثر من الخطابة.

تقييم حل المشكلات

يمكن طرح مشكلة واقعية مرتبطة بالوظيفة وملاحظة كيفية تحليل المرشح لها.
يجب تقييم طريقة التفكير وليس فقط الوصول إلى جواب واحد.

تقييم العمل الجماعي

يمكن استخدام أسئلة سلوكية أو تمارين جماعية عندما تكون هذه الكفاءة ضرورية.
لكن يجب الحذر من تقييم الشخص بناءً على الانطباع فقط.

تقييم القيادة

القيادة ليست مجرد الثقة بالنفس.
يمكن تقييم القدرة على تحديد الأولويات واتخاذ القرار والتواصل والتفويض وإدارة الخلاف وتحمل المسؤولية.

تقييم النزاهة

لا ينبغي بناء حكم أخلاقي شامل على انطباع في المقابلة.

يمكن بدل ذلك طرح مواقف مهنية تتعلق بالسرية وتضارب المصالح والإبلاغ عن الأخطاء والالتزام بالإجراءات.

التحقق من المعلومات

عندما تسمح القوانين والإجراءات بذلك، يمكن التحقق من المعلومات ذات الصلة التي قدمها المرشح.

مثل المؤهلات أو الخبرة أو المراجع المهنية.

يجب أن يكون التحقق مرتبطاً بالغرض المهني وأن يحترم القواعد المتعلقة بالخصوصية والبيانات الشخصية.

التحقق من الشهادات

التحقق من الشهادات والمؤهلات مهم خصوصاً عندما تكون الشهادة شرطاً جوهرياً للوظيفة.

يجب استخدام القنوات الرسمية أو الموثوقة للتحقق.

لا يكفي الاعتماد على صورة وثيقة أرسلها المرشح إذا كانت الوظيفة تتطلب تحققاً رسمياً.

مبدأ التحقق المتناسب

لا تحتاج كل وظيفة إلى نفس مستوى التحقق.

كلما كانت الوظيفة أكثر حساسية أو مرتبطة بالسلامة أو المال أو المعلومات الحساسة، زادت الحاجة إلى إجراءات تحقق مناسبة، وفق القانون والسياسة الداخلية.

المراجع المهنية

يمكن استخدام المراجع المهنية إذا كان ذلك مسموحًا ومناسبًا. لكن يجب التعامل مع المعلومات المقدمة بحذر، لأن المراجع قد تحمل وجهة نظر شخصية.

اتخاذ القرار

بعد انتهاء مراحل التقييم، يجب تجميع الأدلة. يمكن استخدام نموذج تقييم موحد يحتوي على الكفاءات والمعايير والنتائج. القرار المهني يجب أن يعتمد على الأدلة المرتبطة بالوظيفة.

مصفوفة الاختيار

يمكن للمؤسسة استخدام مصفوفة داخلية لمقارنة المرشحين وفق المعايير المحددة مسبقًا. الغرض هو زيادة الاتساق، وليس تحويل القرار إلى عملية حسابية عمياء.

الأوزان

يمكن إعطاء بعض المعايير أهمية أكبر من غيرها عندما تكون مرتبطة مباشرة بنجاح الوظيفة. مثلاً الكفاءة التقنية قد تكون أكثر أهمية من مهارة عرضية في وظيفة تقنية.

لكن يجب تحديد ذلك قبل تقييم المرشحين قدر الإمكان.

تجنب قرار «أحببته»

الانطباع الشخصي يمكن أن يكون موجودًا، لكنه لا يجب أن يكون أساس القرار.

السؤال المهني هو: ما الأدلة التي تثبت أن هذا المرشح قادر على أداء الوظيفة؟

التوافق الثقافي

يجب الحذر من مفهوم «الثقافة» حتى لا يتحول إلى اختيار الأشخاص الذين يشبهون الفريق الحالي.

الأفضل التركيز على القيم والسلوكيات المهنية الضرورية للعمل، مثل النزاهة والاحترام والالتزام والتعاون، بدل التشابه الشخصي.

التنوع

يمكن للتنوع في الخبرات والخلفيات المهنية أن يوسع مجموعة الأفكار وطرق حل المشكلات.

لكن يجب أن يكون الاختيار قائمًا على الكفاءة والمتطلبات المهنية مع احترام القواعد القانونية.

السرية

ملفات المرشحين تحتوي على بيانات شخصية.

يجب حماية هذه المعلومات وتحديد من يحق له الوصول إليها والاحتفاظ بها وفق القواعد المعمول بها.

الأمن الرقمي في التوظيف

يجب حماية أنظمة التوظيف من الوصول غير المصرح به وتسرب البيانات.

كلما زادت الرقمنة زادت أهمية أمن المعلومات.

العرض الوظيفي

بعد اختيار المرشح تأتي مرحلة تقديم العرض وفق شروط المؤسسة والقانون والعقد المتوقع.

يجب أن تكون المعلومات المقدمة دقيقة ومتسقة.

التفاوض

قد يناقش المرشح الراتب أو تاريخ الالتحاق أو بعض الشروط. التفاوض المهني يجب أن يتم ضمن السياسة الداخلية والميزانية والإطار القانوني.

عدم تقديم وعود غير مؤكدة

يجب ألا يقدم مسؤول التوظيف وعودًا بالترقية أو راتب مستقبلي أو منصب معين إذا لم يكن مخولًا بذلك.

الكلام الذي يقال أثناء التوظيف قد يؤثر لاحقًا في علاقة العمل.

عقد العمل

إجراءات العقد يجب أن تتوافق مع النظام القانوني والتنظيمي المعمول به ونوع العلاقة المهنية.

وبالنسبة للمغرب، يجب الرجوع إلى النصوص الرسمية الحالية حسب طبيعة المؤسسة والعقد والفئة المهنية بدل الاعتماد على نماذج عامة غير محدثة.

رفض المرشحين

رفض المرشح يجب أن يتم بطريقة مهنية ومحترمة. يمكن أن يكون هناك رد مختصر، وفق سياسة المؤسسة، دون كشف معلومات سرية عن مرشحين آخرين.

تجربة المرشح

تجربة المرشح تبدأ منذ أول تواصل مع المؤسسة. طريقة استقبال الطلب، والردود، واحترام المواعيد، وتنظيم المقابلة، ووضوح المعلومات كلها تؤثر في صورة المؤسسة.

سرعة التوظيف

السرعة مهمة، لكنها لا يجب أن تكون على حساب جودة القرار. التوظيف السريع جدًا قد يؤدي إلى أخطاء مكلفة. والبطء المفرط قد يؤدي إلى فقدان المرشحين الجيدين. المطلوب هو توازن بين السرعة والدقة.

Time to Hire

هذا المؤشر يقيس المدة التي تحتاجها المؤسسة لإتمام التوظيف وفق تعريفها الداخلي.

يجب تحديد نقطة البداية والنهاية بوضوح حتى تكون المقارنة صحيحة.

Time to Fill

يمكن أن يقيس المدة التي تبقى فيها الوظيفة شاغرة. وهذا يساعد في تقييم كفاءة عملية التوظيف.

Cost per Hire

يمكن حساب تكلفة التوظيف من خلال جمع التكاليف المرتبطة بالإعلان والاستقطاب والاختبارات والوقت والوكالات وغيرها وفق طريقة المؤسسة.

لكن يجب عدم استخدام المؤشر منفرداً. تقليل التكلفة إلى أدنى حد قد يؤدي إلى توظيف أقل جودة.

Quality of Hire

جودة التوظيف يمكن تقييمها من خلال أداء الموظف الجديد واستمراره وتحقيقه لمتطلبات الوظيفة ونجاح إدماجه، وفق فترة ومعايير محددة.

هذا المؤشر مهم لأنه ينتقل من قياس نشاط التوظيف إلى نتيجته.

معدل بقاء الموظفين الجدد

إذا كان عدد كبير من الموظفين الجدد يغادرون بسرعة، يجب تحليل السبب.

قد يكون السبب سوء الاختيار، أو عدم واقعية الإعلان، أو ضعف الإدماج، أو ظروف العمل، أو الإدارة، أو توقعات غير متطابقة. لا يجب افتراض سبب واحد دون تحليل.

فترة التجربة

فترة التجربة، عندما تكون مقررة ضمن العلاقة المهنية، يجب أن تستخدم للتأكد من ملاءمة العمل والموظف وفق القواعد القانونية والعقدية المعمول بها.

الإدماج

التوظيف لا ينتهي عند توقيع العقد.

الموظف الجديد يحتاج إلى معرفة المؤسسة والوظيفة والقواعد والأشخاص والأنظمة والمخاطر والأهداف.

وهنا يبدأ الإدماج المهني.

Onboarding

الإدماج الجيد يقلل الغموض ويساعد الموظف على الوصول إلى الأداء المطلوب بصورة أسرع.

يمكن أن يشمل التعريف بالمؤسسة والوظيفة والسياسات والأنظمة والسلامة والأشخاص والمهام الأولى.

خطة أول مئة يوم

يمكن لبعض المؤسسات وضع خطة مرحلية للموظف الجديد.

الفكرة ليست الرقم نفسه، وإنما الانتقال التدريجي من التعلم إلى الاستقلالية وتحقيق النتائج.

مسؤولية المدير المباشر

لا ينبغي ترك الإدماج للموارد البشرية وحدها.

المدير المباشر هو الشخص الذي يساعد الموظف على فهم العمل الحقيقي وتوقعات الأداء.

التوظيف والتكوين

إذا كانت المؤسسة تعرف أن مهارة معينة يمكن تطويرها خلال فترة قصيرة، فقد يكون من الأفضل اختيار مرشح لديه الأساسيات ثم تطويره.

هذا يسمى أحياناً التوظيف القائم على الإمكانيات.

الإمكانيات Potential

الإمكانيات تشير إلى قدرة الشخص على التعلم والنمو وتحمل مسؤوليات مستقبلية، وليست مجرد الأداء الحالي.

لكن تقييم الإمكانيات يجب أن يستند إلى أدلة وليس إلى الانطباع.

التوظيف للخلفية المهنية

أحياناً يتم اختيار المرشح بسبب ما فعله سابقاً.

لكن يجب التفكير أيضاً فيما يمكن أن يفعله في البيئة الجديدة.

الخبرة لا تنتقل دائماً بصورة كاملة بين المؤسسات.

التوظيف القائم على المهارات

التركيز على المهارات بدل الاعتماد الكامل على الشهادات والمسميات يمكن أن يوسع قاعدة المرشحين عندما تسمح طبيعة الوظيفة بذلك.

التوظيف القائم على الأدلة

كلما أمكن، يجب أن تكون قرارات الاختيار مبنية على أدوات لها علاقة فعلية بالأداء الوظيفي.

لا توجد أداة مثالية.

لكن يمكن الجمع بين السيرة والمقابلة والاختبار العملي والمراجع عند الحاجة.

موثوقية أدوات الاختيار

الأداة الجيدة هي التي تعطي نتائج أكثر اتساقًا وتكون مرتبطة بالعمل.

المقابلة العشوائية أقل قابلية للمقارنة من مقابلة منظمة.

والاختبار الذي لا علاقة له بالوظيفة لا يقدم قيمة حقيقية مهما كان معقدًا.

الصلاحية

صلاحية أداة الاختيار تعني مدى قدرتها على قياس ما يفترض أن تقيسه ومدى علاقتها بالنتيجة الوظيفية التي نهتم بها.

هذه مسألة أساسية في علم القياس والتقييم.

العدالة في الاختيار

يجب أن تكون معايير الاختيار مرتبطة بالوظيفة وأن تطبق بطريقة متسقة على المرشحين.

أي معيار لا علاقة له بالعمل يمكن أن يؤدي إلى قرارات غير عادلة وغير مهنية.

الأسئلة غير المناسبة

لا ينبغي أن تتحول المقابلة إلى تحقيق في الحياة الخاصة.

السؤال يجب أن يكون مرتبطاً بالوظيفة وبالمتطلبات المهنية، مع احترام القواعد القانونية المتعلقة بالتمييز والخصوصية.

القرار الجماعي

في بعض الوظائف يمكن أن يشارك أكثر من مقيم في الاختيار.

هذا قد يقلل اعتماد القرار على رأي شخص واحد، بشرط أن تكون المعايير واضحة.

لجنة التوظيف

لجنة التوظيف يجب أن يكون لكل عضو فيها دور واضح.

وجود عدد كبير من الأشخاص دون منهج قد يزيد التعقيد دون زيادة جودة القرار.

تضارب المصالح في التوظيف

إذا كان أحد المقيمين لديه علاقة شخصية أو مصلحة مباشرة مع مرشح، يجب أن تكون هناك آلية مناسبة لمعالجة تضارب المصالح.

التوظيف الأخلاقي

التوظيف الأخلاقي يعني احترام المرشح، وعدم تضليله، وحماية بياناته، وعدم استغلال حاجته، وعدم تقديم وعود كاذبة، وعدم التمييز غير المشروع.

التوظيف الذكي

التوظيف الذكي يجمع بين الإنسان والبيانات والتكنولوجيا.

يستخدم الأنظمة لتقليل الأعمال المتكررة، ويستخدم البيانات لتحسين القرار، ويستخدم الذكاء الاصطناعي عندما يكون مناسباً، لكنه لا يتخلى عن المسؤولية البشرية.

ما الذي يمكن للذكاء الاصطناعي فعله؟

يمكنه المساعدة في تصنيف المعلومات، واستخراج المهارات من السير الذاتية، وصياغة إعلانات، واقتراح أسئلة مرتبطة بالكفاءات، وتحليل بيانات عملية التوظيف، والمساعدة في التواصل الآلي.

لكن كل استخدام يحتاج إلى ضوابط.

مخاطر الذكاء الاصطناعي

قد توجد أخطاء في البيانات أو تحيزات في النموذج أو صعوبة في تفسير بعض القرارات أو خطر على الخصوصية.

لذلك يجب وجود مراجعة بشرية، ومعايير واضحة، واختبارات دورية للنظام، وضوابط للبيانات.

الإنسان هو صاحب القرار

حتى عندما تستخدم المؤسسة أدوات ذكية، يجب أن يبقى القرار الإداري خاضعاً للمسؤولية البشرية والضوابط المناسبة.

الآلة يمكن أن تساعد في التحليل، لكنها لا تعفي المؤسسة من مسؤولية قرار التوظيف.

التوظيف في الموارد البشرية

في توظيف مسؤول الموارد البشرية، يجب أن تشمل عملية الاختيار المعرفة المهنية والسلوك والسرية والقدرة على التواصل وتحليل البيانات وفهم القواعد ذات الصلة.

التوظيف في اللوجستيك

في اللوجستيك يجب التركيز حسب الوظيفة على التخطيط والتنظيم والمخزون والنقل والسلامة والتعامل مع الأنظمة والقدرة على حل المشكلات.

التوظيف في الصناعة

يجب أن يرتبط الاختيار بالمهارات الفنية والجودة والسلامة والانضباط والقدرة على العمل في البيئة التشغيلية.

التوظيف في QHSE

يجب تحليل المعرفة الفنية والقدرة على تقييم المخاطر والتحقيق والتدقيق والتواصل والتوعية، وفق متطلبات الوظيفة.

التوظيف في الإدارة

في الوظائف الإدارية يمكن أن تكون الدقة والتنظيم والسرية وإدارة الوثائق والتواصل وإتقان الأدوات الرقمية من الكفاءات الأساسية حسب المنصب.

التوظيف في الإدارة العمومية

يجب احترام الأنظمة الخاصة بكل مؤسسة وفئة وطريقة الولوج إلى الوظيفة، وعدم نقل ممارسات القطاع الخاص إلى الوظيفة العمومية دون التحقق من الإطار المنظم.

التوظيف الموسمي

بعض المؤسسات تحتاج إلى عمال مؤقتين بسبب الموسمية. يجب التخطيط لذلك مبكرًا وتحديد المهارات والفترات والعدد.

التوظيف في الأزمات

عندما تكون المؤسسة تحت ضغط شديد، قد تزداد الحاجة إلى التوظيف السريع.

لكن الأزمة ليست مبررًا للتخلي عن الحد الأدنى من التحقق والوضوح.

التوظيف السريع Rapid Recruitment

يمكن اختصار بعض المراحل عندما تكون الحاجة عاجلة، لكن يجب الحفاظ على أهم عناصر القرار: وضوح الوظيفة، والتحقق من المتطلبات الأساسية، والتقييم المناسب، والالتزام بالقواعد.

التوظيف عن طريق الوكالات

يمكن الاستعانة بمؤسسات خارجية عند الحاجة، لكن يجب تحديد المسؤوليات وحماية بيانات المرشحين ومراقبة جودة المرشحين وشروط الخدمة.

الاستعانة الخارجية

Outsourcing يمكن أن يكون مناسبًا لبعض الأنشطة، لكنه قرار استراتيجي وليس مجرد حل لتجنب التوظيف.

يجب تحليل التكلفة والجودة والسيطرة والمخاطر والمعرفة قبل القرار.

التوظيف والتكلفة الكلية

الراتب ليس التكلفة الوحيدة.

يجب النظر إلى التكلفة الإجمالية للموظف حسب النظام المعمول به، والتكوين، والأدوات، والمساحة، والإدارة، وغيرها من التكاليف ذات الصلة.

التوظيف كاستثمار

الموظف المناسب يمكن أن يضيف معرفة وإنتاجية واستقرارًا. لكن لا ينبغي النظر إلى الإنسان باعتباره مجرد تكلفة. القرار الصحيح يقارن التكلفة بالقدرة التي تحتاج إليها المؤسسة والقيمة المتوقعة منها.

أخطاء التوظيف الكبرى

من أكثر الأخطاء شيوعًا التوظيف تحت ضغط، وتضخيم الخبرة المطلوبة، والاعتماد على السيرة فقط، والمقابلات العشوائية، واختيار الشخص الذي يشبه المدير، وتجاهل التحقق، وعدم تحديد الوظيفة، وتقديم وعود غير مؤكدة، وإهمال الإدماج، وعدم متابعة الموظف الجديد.

التوظيف السيئ ليس خطأ شخص واحد

عندما يفشل التوظيف، يجب تحليل النظام كاملاً.

ربما كان الوصف الوظيفي خاطئًا.

أو الإعلان مضللًا.

أو المقابلة غير منظمة.

أو الاختبار غير مناسب.

أو الإدماج ضعيفًا.

أو المدير المباشر لم يكن واضحًا.

لذلك يجب تحليل السبب الجذري بدل لوم المرشح وحده.

التدقيق في عملية التوظيف

يمكن إجراء تدقيق دوري يسأل عن مدة التوظيف، وجودة التوظيف، الالتزام بالإجراءات، جودة البيانات، تجربة المرشحين، مصادر المرشحين، تكلفة العملية، وأسباب فشل التوظيف.

التحسين المستمر

كل دورة توظيف يجب أن تنتج معرفة جديدة.

ما القنوات التي أعطت مرشحين مناسبين؟

أين حدث التأخير؟

أي اختبار كان أكثر ارتباطًا بالأداء؟

لماذا غادر بعض الموظفين الجدد؟

هذه المعلومات تساعد على تحسين النظام.

النموذج الكامل للتوظيف الذكي

يبدأ النظام بالحاجة الاستراتيجية، ثم تحليل الوظيفة، ثم اعتماد المنصب، ثم تحديد الكفاءات، ثم اختيار استراتيجية الاستقطاب، ثم نشر الإعلان أو البحث المباشر، ثم استقبال الطلبات، ثم الفرز الأولي، ثم التقييم، ثم المقابلات، ثم الاختبارات عند الحاجة، ثم

التحقق المناسب، ثم المقارنة المهنية، ثم القرار، ثم العرض والإجراءات التعاقدية، ثم الإدماج، ثم متابعة الأداء، ثم قياس جودة التوظيف.

هذه ليست مراحل منفصلة، وإنما سلسلة واحدة.
إذا كان تحليل الوظيفة ضعيفاً، سيؤثر ذلك في الإعلان.
إذا كان الإعلان ضعيفاً، سيؤثر في المرشحين.
إذا كان الاختيار ضعيفاً، سيؤثر في الأداء.
إذا كان الإدماج ضعيفاً، فقد يفشل حتى الاختيار الجيد.

فلسفة الاختيار

الهدف ليس العثور على «أفضل إنسان» بصورة مطلقة، فهذا مفهوم غير علمي.

الهدف هو العثور على الشخص الذي تتوافق كفاءاته وقدراته وتوقعاته مع متطلبات الوظيفة والبيئة التنظيمية، ضمن عملية عادلة ومهنية ومبنية على الأدلة.

الخاتمة العامة

الاستقطاب والتوظيف والاختيار هو أحد أكثر المجالات التي تظهر فيها جودة الإدارة أو ضعفها.

المؤسسة غير المنظمة تبحث عن موظف عندما تقع في مشكلة.

المؤسسة المنظمة تخطط لاحتياجاتها قبل ظهور المشكلة.

المؤسسة التقليدية قد تعتمد على السيرة والانطباع.

أما الإدارة المهنية فتبدأ من تحليل الوظيفة وتحدد الكفاءات المطلوبة وتستخدم أدوات مرتبطة بالعمل وتجمع الأدلة وتقارن المرشحين وفق معايير واضحة.

التوظيف ليس مسابقة في الكلام، وليس بحثاً عن الشخص الأكثر ثقة، وليس اختياراً للشخص الذي ترك انطباعاً شخصياً أفضل.

إنه قرار تنظيمي يجب أن يقوم على فهم العمل والكفاءة والدليل.

والاستقطاب ليس مجرد نشر إعلان، بل هو تصميم لطريقة الوصول إلى سوق المواهب.

والاختيار ليس مجرد مقابلة، بل منظومة قياس.

والتوظيف ليس نهاية العملية، بل بداية علاقة مهنية جديدة.

والإدماج ليس إجراءً إدارياً ثانوياً، بل مرحلة ضرورية لتحويل المرشح المختار إلى عضو قادر على العمل داخل النظام.

أما الذكاء الاصطناعي والرقمنة فلا يجب أن يحولا الموارد البشرية إلى آلة لاستبعاد الأشخاص، وإنما ينبغي استخدامهما لتحسين سرعة وجودة المعلومات وتقليل الأعمال المتكررة ودعم القرار، مع الحفاظ على الرقابة البشرية وحماية البيانات والعدالة المهنية.

وكلما تطورت المؤسسة، أصبح التوظيف أكثر ارتباطاً بالبيانات وتحليل المهارات والتنبؤ بالاحتياجات، لكن القاعدة الأساسية لا تتغير: لا يمكن اختيار شخص مناسب لوظيفة غير واضحة، ولا يمكن قياس كفاءة دون معايير، ولا يمكن بناء قرار جيد على معلومات غير موثوقة.

ولهذا فإن الاحتراف الحقيقي في التوظيف يبدأ من السؤال الصحيح: ما المشكلة أو الحاجة التي نريد حلها بهذه الوظيفة، وما النتائج التي نريد تحقيقها، وما الكفاءات الضرورية لذلك، وكيف يمكننا جمع أدلة مهنية عادلة تثبت مدى قدرة المرشح على أداء هذا العمل؟

عندما تجيب المؤسسة عن هذه الأسئلة بوضوح، يتحول التوظيف من عملية إدارية بسيطة إلى أداة استراتيجية لبناء رأس المال البشري واستمرارية المؤسسة وتطورها.

الفصل السابع

الإدماج والتوجيه المهني وإدارة بداية المسار الوظيفي

من الموظف الجديد إلى الكفاءة المنتجة

يخطئ كثير من المؤسسات عندما تعتبر أن التوظيف ينتهي بمجرد اختيار المرشح وتوقيع الوثائق الإدارية المتعلقة بالعمل. في الحقيقة، لحظة قبول المرشح هي بداية مرحلة جديدة أكثر حساسية، لأن المؤسسة انتقلت من احتمال وجود موظف إلى وجود إنسان حقيقي داخل النظام التنظيمي، يحتاج إلى معرفة العمل، وفهم المؤسسة، واكتساب العلاقات، والتعرف على المسؤوليات، واستيعاب القواعد، والتعامل مع الواقع اليومي، وتحويل المعلومات النظرية إلى أداء عملي.

قد يكون المرشح ممتازاً في المقابلة، وقد تكون سيرته قوية، وقد يمتلك الشهادة والخبرة، ومع ذلك يمكن أن يفشل بعد التوظيف إذا دخل مؤسسة غير منظمة، أو لم يعرف ما المطلوب منه، أو لم يجد من يوجهه، أو تلقى تعليمات متناقضة، أو واجه مديراً لا يشرح، أو

لم يحصل على الأدوات الضرورية، أو لم يعرف كيف يتعامل مع الزملاء والأنظمة، أو اكتشف أن الواقع مختلف جذرياً عما قيل له أثناء التوظيف.

لهذا فإن الإدماج ليس استقبالياً شكلياً للموظف الجديد، وليس مجرد توقيع وثائق وتسليم بطاقة العمل. إنه عملية انتقال منظمة من حالة «مرشح» إلى حالة «عضو فعال في المؤسسة».

الإدماج الناجح يقلل الغموض، ويسرع التعلم، ويحسن القدرة على الإنتاج، ويقلل الأخطاء المبكرة، ويساعد على بناء الثقة، ويكشف المشكلات التنظيمية في وقت مبكر، ويزيد احتمال استمرار العلاقة المهنية عندما تكون ظروف العمل مناسبة ومتوافقة مع التوقعات.

مفهوم الإدماج

الإدماج المهني هو العملية التي تساعد الموظف الجديد على الانتقال من خارج المؤسسة إلى داخلها، من خلال تعريفه بالعمل والبيئة التنظيمية والأنظمة والعلاقات والمسؤوليات والقيم والمخاطر والأدوات والنتائج المنتظرة.

الإدماج ليس حدثاً واحداً.

يمكن أن يبدأ قبل اليوم الأول، ويستمر خلال الأسابيع الأولى، وقد يمتد إلى الأشهر الأولى حسب تعقيد الوظيفة.

الفرق بين الاستقبال والإدماج

الاستقبال قد يعني تقديم البطاقة والمكتب والوثائق.

أما الإدماج فهو بناء قدرة الموظف على فهم المؤسسة والعمل فيها.

يمكن أن يكون الاستقبال جيدًا لكن الإدماج ضعيفًا.
وقد يحصل الموظف على كل الأدوات المادية لكنه لا يعرف ما
الذي ينتظره المدير منه.

مرحلة ما قبل الالتحاق

تبدأ تجربة الموظف الجديد قبل أن يدخل المؤسسة.
بعد قبول العرض، يجب أن تكون المعلومات الأساسية واضحة.
موعد الالتحاق، المكان، الشخص الذي سيستقبله، الوثائق
المطلوبة، ساعات العمل، التعليمات الأولية، وطبيعة اليوم الأول.
الغموض في هذه المرحلة يعطي الموظف انطباعًا عن مستوى
التنظيم.

Preboarding

يمكن للمؤسسة استخدام مرحلة ما قبل الالتحاق لإعداد الموظف
إداريًا وتقنيًا.
يمكن تجهيز الحسابات والوثائق ومكان العمل والبطاقة والأدوات
اللازمة قبل وصوله عندما يكون ذلك مناسبًا.
الهدف هو ألا يضيع اليوم الأول في البحث عن الأشياء الأساسية.
اليوم الأول

اليوم الأول له أهمية نفسية وتنظيمية كبيرة، لكن يجب ألا يتحول
إلى يوم مليء بالمعلومات التي لا يستطيع الموظف استيعابها.

المطلوب هو تقديم المعلومات الأساسية، وتعريف الموظف بالمكان والأشخاص والوظيفة والمسؤول المباشر وقواعد السلامة والالتزامات الأساسية.

استقبال الموظف

طريقة استقبال الموظف تكشف الثقافة التنظيمية.

إذا كان الموظف ينتظر ساعات دون معرفة ماذا يحدث، فقد يتولد لديه انطباع سلبي منذ البداية.

إذا وجد شخصًا مسؤولًا عنه وخطة واضحة، يصبح الانتقال أكثر سهولة.

مسؤولية الموارد البشرية

الموارد البشرية مسؤولة عن الجزء التنظيمي والمؤسسي من الإدماج.

لكنها لا تستطيع وحدها تعليم الموظف كل تفاصيل عمله.

مسؤولية المدير المباشر

المدير المباشر هو العنصر الأساسي في تحويل الوصف الوظيفي إلى عمل حقيقي.

يجب أن يوضح الأولويات، وطريقة العمل، ومعايير الأداء، وحدود المسؤولية، وقنوات التواصل، وكيفية طلب المساعدة.

مسؤولية الفريق

الفريق أيضًا له دور.

الموظف الجديد يحتاج إلى معرفة من يعمل معه، ومن يعتمد عليه، ومن يمكنه الرجوع إليه في كل موضوع.

مسؤولية الموظف الجديد

الإدماج ليس مسؤولية المؤسسة وحدها.

على الموظف أن يسأل، ويتعلم، ويقرأ الإجراءات، ويطلب التوضيح عندما لا يفهم، ويسجل المعلومات المهمة، ويبلغ عن الأخطاء أو المخاطر بدل إخفائها.

أول خطأ إداري

من أكبر الأخطاء إعطاء الموظف الجديد مهمة معقدة ثم تركه وحده بحجة أن لديه خبرة.

الخبرة السابقة لا تعني معرفة نظام المؤسسة الجديدة.

كل مؤسسة لديها طرق عمل وأدوات وعلاقات وقواعد مختلفة.

المعرفة العامة والمعرفة الخاصة بالمؤسسة

يمكن للموظف أن يعرف الموارد البشرية جيدًا، لكنه لا يعرف نظام الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة.

يمكن لموظف لوجستيك أن يعرف المخزون، لكنه لا يعرف نظام المستودع الموجود في المؤسسة الجديدة.

يمكن لمسؤول QHSE أن يعرف تقييم المخاطر، لكنه يحتاج إلى معرفة العمليات والمعدات والثقافة الداخلية الخاصة بالموقع.

هذه هي المعرفة التنظيمية الخاصة.

منحنى التعلم

لا يصبح الموظف الجديد بكفاءة كاملة في اللحظة الأولى. يمر عادة بمرحلة تعلم وفهم وتجربة وتصحيح ثم استقلالية متزايدة. ولهذا يجب ألا تقاس الأشهر الأولى بالطريقة نفسها التي يقاس بها الموظف الخبير.

فترة التكيف

التكيف يشمل تعلم المهام والتعامل مع الناس وفهم الثقافة ومعرفة طريقة اتخاذ القرار.

وقد تختلف مدة التكيف بشدة حسب الوظيفة.

وظيفة بسيطة ومتكررة ليست مثل وظيفة مدير مشروع أو مسؤول QHSE أو مهندس أو مسؤول موارد بشرية.

الوضوح الوظيفي

من أهم عناصر الإدماج أن يعرف الموظف ماذا يفعل ولماذا يفعله وكيف يعرف أنه نجح.

الغموض الوظيفي يؤدي إلى أخطاء وتوتر وصراعات.

توقعات الأداء

يجب أن يوضح المدير للموظف ما الذي يعتبر نتيجة جيدة.

لا يكفي أن يقول له «اعمل جيداً».

يجب أن يشرح الأولويات والجودة والآجال وطريقة المتابعة.

الأهداف الأولى

الأهداف الأولى يجب أن تكون واقعية ومتصلة بالتعلم.
قد يكون الهدف في البداية فهم النظام، ثم تنفيذ المهام تحت الإشراف، ثم الوصول إلى الاستقلالية.

عدم إغراق الموظف

الموظف الجديد لا يستطيع حفظ كل الإجراءات في يوم واحد.
لذلك يجب تقسيم المعلومات.
المعلومة المهمة الآن يجب أن تقدم الآن.
والمعلومة التي يحتاج إليها لاحقًا يمكن تقديمها في وقتها.

دليل الموظف

يمكن للمؤسسة إعداد دليل داخلي يشرح المبادئ الأساسية المتعلقة بالعمل.

يمكن أن يتضمن قواعد المؤسسة والاتصال والسلامة والأمن والموارد البشرية والأنظمة الرئيسية.
لكن الدليل يجب أن يكون واضحًا ومحدثًا.

السياسة والإجراء

يجب تعليم الموظف الفرق بين السياسة والإجراء والتعليمات.
السياسة تحدد المبدأ أو الاتجاه العام.

الإجراء يشرح كيفية تنفيذ عملية.
والتعليمة قد تكون أكثر تحديدًا لمهمة أو حالة معينة.

الهيكل التنظيمي

فهم الهيكل يساعد الموظف على معرفة خطوط المسؤولية.
يجب أن يعرف من مديره ومن المسؤول عن كل موضوع وكيف
تنتقل القرارات.

السلطة والمسؤولية

من الضروري أن يفهم الموظف ما الذي يستطيع أن يقرره وما
الذي يحتاج فيه إلى موافقة.
هذا يمنع تجاوز الصلاحيات ويمنع أيضًا تعطيل العمل بسبب
الخوف من اتخاذ قرار داخل نطاق المسؤولية.

التواصل الرسمي

يجب أن يعرف الموظف القنوات الرسمية للتواصل.

من يستخدم البريد؟

متى يستخدم النظام؟

متى يتم التصعيد؟

من يجب إبلاغه عند وجود حادث؟

هذه الأمور قد تكون حاسمة.

التواصل غير الرسمي

لا يمكن للمؤسسة أن تمنع العلاقات الإنسانية الطبيعية. لكن يجب أن يعرف الموظف أن المعلومات الرسمية والقرارات الرسمية يجب أن تأتي من القنوات المعتمدة.

السرية

الموظف الجديد قد يصل إلى معلومات حساسة. لذلك يجب تعريفه بمبادئ السرية والوصول إلى المعلومات واستخدام الوثائق والأنظمة.

حماية البيانات

عندما يتعامل الموظف مع بيانات الموظفين أو العملاء أو الموردين، يجب أن يعرف قواعد التعامل معها. ليس كل موظف يحتاج إلى الوصول إلى كل البيانات. مبدأ الوصول حسب الحاجة مهم في البيئات الرقمية.

الأمن السيبراني

يجب أن يتعلم الموظف قواعد كلمات المرور، والتصيد الإلكتروني، والملفات المشبوهة، واستخدام الأجهزة والأنظمة حسب سياسة المؤسسة.

الخطأ البشري يمكن أن يكون مصدر خطر كبير، ولهذا يبدأ الأمن من الإدماج.

السلامة المهنية

في بيئة العمل الصناعية أو اللوجستية أو الميدانية، لا يمكن تأجيل السلامة إلى وقت لاحق.

يجب أن يعرف الموظف منذ البداية مخاطر العمل الأساسية، ومعدات الحماية المطلوبة، وإجراءات الطوارئ، ومسارات الإخلاء، وكيفية الإبلاغ عن الحوادث والمخاطر.

الثقافة الأمنية

السلامة ليست مجرد توقيع على وثيقة.

المطلوب أن يفهم الموظف لماذا يجب اتباع التعليمات، وما العواقب المحتملة لتجاهلها.

الجودة

يجب أن يفهم الموظف معنى الجودة في وظيفته.

الجودة ليست مسؤولية قسم الجودة وحده.

كل وظيفة تنتج مخرجات لها مستوى مطلوب من الدقة والاعتمادية.

البيئة

في المؤسسات التي لها تأثيرات بيئية، يجب أن يفهم الموظف الإجراءات المتعلقة بالنفايات والطاقة والمواد والانبعاثات وغيرها حسب طبيعة النشاط.

أخلاقيات العمل

من المهم أن يتعرف الموظف على مبادئ النزاهة وتضارب المصالح والهدايا والسرية والاحترام واستخدام ممتلكات المؤسسة.

احترام الأشخاص

الإدماج الجيد يجب أن يوضح أن بيئة العمل المهنية تقوم على الاحترام.

السخرية من الموظف الجديد أو تخويفه أو عزله يمكن أن تؤثر في اندماجه وفي قدرته على التعلم.

المرشد المهني

يمكن تعيين موظف ذي خبرة لمساعدة الموظف الجديد. هذه العلاقة قد تكون مفيدة خصوصاً في الوظائف المعقدة.

المرشد ليس مديراً بالضرورة.

دوره هو المساعدة في التعلم وفهم البيئة.

التوجيه Coaching

التوجيه يركز على تحسين الأداء من خلال الأسئلة والملاحظات والممارسة.

يمكن للمدير أن يستخدمه في الأسابيع الأولى بدل الاكتفاء بإعطاء الأوامر.

التعليم أثناء العمل

On-the-job training مهم جدًا في الوظائف العملية.

يتعلم الموظف من خلال مشاهدة المهمة، ثم تنفيذها، ثم الحصول على ملاحظات، ثم تكرارها حتى يصل إلى المستوى المطلوب.

الملاحظة المباشرة

المدير أو المدرب يمكنه ملاحظة الأداء وتصحيح الأخطاء مبكرًا.

لكن التصحيح يجب أن يكون مهنيًا ومحددًا.

بدل «أنت لا تفهم»، يمكن القول «هذه الخطوة يجب تنفيذها بهذه الطريقة لأن الإجراء يتطلب ذلك».

التغذية الراجعة

Feedback عنصر أساسي في التعلم.

يجب أن تكون واضحة وقرينة من الحدث ومرتبطة بالسلوك أو النتيجة.

النقد والمهانة

التغذية الراجعة ليست إهانة.

الهدف هو تحسين الأداء.

المدير الذي يستخدم التخويف قد يحصل على طاعة مؤقتة لكنه قد يخلق بيئة يخفي فيها الموظفون الأخطاء.

الإبلاغ عن الأخطاء

المؤسسة الناضجة تشجع على الإبلاغ عن الأخطاء والمخاطر بدل إخفائها.

لكن هذا لا يعني إلغاء المسؤولية.

يجب التمييز بين الخطأ غير المقصود، والإهمال، والمخالفة المتعمدة، وفق الوقائع والسياسات والقواعد المعمول بها.

التعلم من الخطأ

يمكن استخدام تحليل السبب الجذري لفهم لماذا حدث الخطأ.

قد يكون السبب نقص تدريب أو إجراء غير واضح أو ضغط عمل أو أداة غير مناسبة أو ضعف تواصل.

الموظف الجديد والأسئلة

كثرة الأسئلة في البداية ليست بالضرورة علامة ضعف.

قد تكون علامة على رغبة في فهم العمل.

المشكلة هي أن يسأل الموظف عن الأمر نفسه مرارًا دون محاولة التعلم أو التسجيل.

دفتر التعلم

يمكن تشجيع الموظف الجديد على تدوين الإجراءات والملاحظات والأسئلة.

هذه العادة تقلل تكرار الأسئلة وتساعد على بناء المعرفة.

المعرفة الضمنية

بعض المعرفة لا توجد في الوثائق.

قد يعرف الموظف الخبير تفاصيل مهمة عن العملية من خلال التجربة.

هذه المعرفة يجب نقلها للموظف الجديد بدل تركها تختفي عند مغادرة صاحبها.

نقل المعرفة

يمكن نقل المعرفة من خلال المرافقة والملاحظة والتدريب والاجتماعات والأدلة ودروس الحالات.

التداخل بين الموظف القديم والجديد

عند استبدال موظف بآخر، يكون وجود فترة تداخل مفيداً عندما تسمح الظروف بذلك.

يمكن للموظف القديم شرح التفاصيل العملية والمخاطر والاستثناءات.

عند مغادرة الموظف القديم

إذا لم توجد فترة تداخل، يجب جمع المعرفة المهمة قبل المغادرة.

هنا تظهر أهمية إدارة المعرفة.

خطة أول أسبوع

في البداية يجب أن تكون الأولوية للفهم الأساسي للمؤسسة والوظيفة والأشخاص والأدوات والسلامة.

خطة أول شهر

بعد الأسابيع الأولى يمكن الانتقال إلى تحمل مهام أكبر وقياس الأداء الأولي.

خطة الأشهر الأولى

مع مرور الوقت يجب أن ينتقل الموظف من التعلم إلى الاستقلالية ثم إلى تحسين الأداء.

نقطة المراجعة

يمكن للمدير عقد اجتماعات قصيرة خلال الفترة الأولى لمعرفة ما فهمه الموظف وما الصعوبات التي تواجهه وما يحتاج إليه.

اجتماع ثلاثي

في بعض المؤسسات يمكن أن يجتمع الموظف الجديد مع المدير والموارد البشرية في مرحلة مبكرة لتقييم الإدماج.

مؤشرات نجاح الإدماج

يمكن للمؤسسة قياس سرعة الوصول إلى الاستقلالية، ونسبة الأخطاء المبكرة، والاحتفاظ بالموظفين الجدد، ومستوى إكمال التدريب الأساسي، ومدى فهم الموظف لدوره، وملاحظات المدير.

لكن لا ينبغي اختزال الإدماج في مؤشر واحد.

Time to Productivity

هذا المفهوم يشير إلى الزمن اللازم حتى يصل الموظف إلى مستوى إنتاجية محدد.

يجب تعريف «الإنتاجية المقبولة» حسب الوظيفة.

الموظف الذي لا ينجح في البداية

إذا لم يحقق الموظف النتائج المتوقعة، يجب ألا يكون القرار الأول هو اتهامه.

يجب فحص الوصف الوظيفي والتدريب والأدوات والتعليمات والإدارة وحجم العمل.

تحليل السبب الجذري

يمكن طرح أسئلة متتابعة لفهم سبب المشكلة.

هل يعرف الموظف المطلوب؟

هل لديه المهارة؟

هل حصل على التدريب؟

هل لديه الأدوات؟

هل توجد عوائق تنظيمية؟

هل المدير واضح؟

هل المشكلة في القدرة أم في النظام؟

مشكلة المهارة ومشكلة الإرادة

ليس كل ضعف في الأداء ناتجًا عن نقص المهارة.

قد يكون الموظف لا يعرف كيف ينفذ المهمة.

وقد يعرف لكنه لا يطبق.

الاستجابة يجب أن تختلف حسب السبب.

التكوين أم التوجيه؟

إذا كان السبب نقص معرفة أو مهارة، فقد يكون التكوين مناسبًا.

إذا كان الموظف يعرف المهمة لكنه يحتاج إلى تحسين الأداء، فقد يكون التوجيه والمتابعة أكثر فائدة.

تجربة الموظف

Employee Experience تشمل جميع التفاعلات التي يعيشها الموظف مع المؤسسة.

تبدأ قبل التوظيف وتستمر طوال العلاقة المهنية.

الإدماج هو أول مرحلة مهمة فيها.

التوقعات والواقع

من أكثر أسباب عدم الرضا أن تكون هناك فجوة كبيرة بين ما توقعه المرشح وما وجدته فعليًا.

لذلك يجب أن يكون الإعلان والمقابلة صادقين قدر الإمكان.

Realistic Job Preview

عرض صورة واقعية عن الوظيفة يعني شرح جوانبها الإيجابية ومتطلباتها وصعوباتها الحقيقية.

هذا قد يساعد على تقليل المفاجآت بعد الالتحاق.

العلاقة مع المدير

المدير المباشر له تأثير كبير في التجربة اليومية.

حتى أفضل برامج الموارد البشرية لا تستطيع تعويض مدير لا يتواصل بوضوح أو لا يحترم الموظفين أو لا يعرف إدارة الفريق.

إدارة التوقعات

يجب أن يعرف الموظف ما الذي يمكن أن يتوقعه من المؤسسة، وما الذي تتوقعه المؤسسة منه.

الراتب ليس كل شيء

التعويض مهم، لكنه ليس العامل الوحيد في استمرار الموظف.

قد تؤثر أيضًا بيئة العمل والاحترام والتعلم والاستقرار والعلاقة مع المدير وفرص التطور وطبيعة المهمة.

الخوف من السؤال

إذا شعر الموظف الجديد أن السؤال سيعرضه للسخرية أو العقوبة، فقد يخفي جهله.

وهذا خطير خصوصاً في الوظائف التي تتعلق بالسلامة والجودة
والمال والبيانات.

الثقافة التي تسمح بالتعلم

المؤسسة التي تسمح بالسؤال والتعلم لا تعني مؤسسة بلا انضباط.
بل يمكن أن تجمع بين الوضوح والمساءلة والتعلم.

الموظف الماهر الجديد

قد يكون الموظف الجديد أكثر خبرة من بعض أفراد الفريق في
مجال معين.

لا ينبغي أن يعني ذلك تجاهل النظام الداخلي.

لكن يمكن الاستفادة من خبرته في تحسين العمليات عندما تكون
خبرته مناسبة.

صراع الخبرة

قد يشعر بعض الموظفين القدامى بأن الموظف الجديد يهدد
مكانتهم.

يجب على المدير إدارة الانتقال بطريقة تمنع الصراع غير
الضروري.

إدماج المدير الجديد

المدير الجديد يحتاج إلى إدماج مختلف.

يجب أن يتعرف على فريقه والعمليات والمؤشرات وأصحاب المصلحة والميزانية والمخاطر والقرارات المتعلقة.

إدماج الموظف في الموارد البشرية

يحتاج إلى فهم ملفات الموظفين والتوظيف والتكوين والأجور والحضور والعلاقات المهنية والسرية والأنظمة الرقمية والقواعد المعمول بها حسب وظيفته.

إدماج الموظف في اللوجستيك

يحتاج إلى فهم تدفق المواد والطلبات والمخزون والنقل والمستودعات والأنظمة والتعليمات والسلامة.

إدماج الموظف في QHSE

يحتاج إلى فهم المخاطر والسياسات والإجراءات والتدقيق والإبلاغ والتحقيق والتكوين والالتزامات الخاصة بالموقع.

إدماج العامل الصناعي

يحتاج إلى فهم خط الإنتاج، والمعدات، والتعليمات، والجودة، والسلامة، ومؤشرات الأداء، ومسار التصعيد عند وجود خلل.

الموظف الإداري

يحتاج إلى معرفة مسار الوثائق والمراسلات والأرشفة والسرية والمواعيد والمسؤوليات والقنوات الرسمية.

الموظف عن بعد

يحتاج إلى معرفة أدوات التواصل وإدارة المهام وحماية البيانات وقواعد الاجتماعات وأوقات التوفر وطرق التصعيد.

الرقمنة في الإدماج

يمكن استخدام منصة رقمية لتقديم الوثائق والتدريب واختبارات المعرفة وتسجيل إتمام البرامج.

لكن التقنية لا تلغي الحاجة إلى التواصل الإنساني.

نظام إدارة الموارد البشرية

يمكن ربط الإدماج بنظام SIRH بحيث يتم تسجيل مراحل الالتحاق والتكوين والوثائق الأساسية والصلاحيات، مع احترام أمن البيانات.

قوائم التحقق

يمكن استخدام قائمة تحقق داخلية للتأكد من أن الجوانب الإدارية والتقنية والسلامة والتكوين قد تمت.

هذه القائمة أداة تنظيم وليست بديلاً عن الإدماج الحقيقي.

التوقيع لا يعني الفهم

قد يوقع الموظف على وثيقة دون أن يفهم محتواها بالكامل.

لذلك يجب التحقق من الفهم عند الأمور المهمة.

في السلامة مثلاً، يمكن استخدام شرح عملي أو اختبار معرفة بسيط عند الحاجة.

التكوين الإلزامي

بعض الوظائف تتطلب تكوينات محددة بسبب طبيعة العمل أو القواعد المعمول بها.

يجب تحديدها والتحقق من إتمامها وفق المتطلبات المناسبة.

التقييم الأولي

يمكن إجراء تقييم مبكر لمعرفة مستوى الموظف.

الهدف ليس معاقبته، بل تحديد ما يحتاجه.

التقييم خلال فترة البداية

يجب أن تكون المعايير واضحة منذ البداية.

الموظف يجب ألا يكتشف بعد مدة طويلة أن المدير كان ينتظر منه شيئاً لم يتم شرحه.

التوقعات السلوكية

يجب أن يعرف الموظف أيضاً كيف يتوقع منه التعامل مع الآخرين.

الاحترام، السرية، الالتزام، التعاون، المسؤولية، والتواصل المهني أمثلة على ذلك بحسب ثقافة المؤسسة وسياساتها.

التعامل مع الموظف الصعب في البداية

لا ينبغي وصف الموظف بسرعة بأنه «صعب».

يجب تحديد السلوك الفعلي.

هل يتأخر؟

هل يرفض التعليمات؟

هل لا يتعلم؟

هل يتواصل بشكل سيئ؟

هل يكرر الخطأ؟

كل مشكلة تحتاج إلى وصف وأدلة.

النزاعات المبكرة

يمكن أن تحدث خلافات في البداية بسبب سوء فهم الدور أو السلطة أو طريقة العمل.

التدخل المبكر يساعد على منع تضخمها.

التصعيد

يجب أن يعرف الموظف متى يحاول حل المشكلة مباشرة ومتى يحتاج إلى الرجوع للمدير أو الموارد البشرية أو QHSE أو الجهة المختصة حسب نوع المشكلة.

الحدود المهنية

الإدماج لا يعني أن الموظف يجب أن يكون قريبًا شخصيًا من الجميع.

المطلوب علاقة مهنية محترمة.

العلاقات الشخصية

يمكن أن تنشأ صداقات داخل العمل، لكن يجب ألا تؤثر في القرارات المهنية أو تؤدي إلى تضارب مصالح أو تمييز.

الموظف الجديد والثقافة التنظيمية

الموظف يتعلم الثقافة من السلوك الحقيقي أكثر مما يتعلمها من الشعارات.

إذا كانت المؤسسة تقول إن الجودة مهمة لكنها تكافئ السرعة مهما كانت الأخطاء، فإن الموظف سيتعلم من السلوك وليس من الشعار.

الرسالة الرسمية والسلوك الفعلي

هذه الفجوة بين ما تقوله المؤسسة وما تفعله من أهم عناصر الثقافة التنظيمية.

الإدماج يجب أن يعرض الواقع المهني الحقيقي وليس صورة مثالية غير موجودة.

التقييم بعد الإدماج

بعد فترة مناسبة، يمكن للمؤسسة أن تسأل الموظف عن وضوح الوظيفة والتدريب والأدوات والدعم والعوائق.

هذه المعلومات يمكن أن تكشف نقاط ضعف النظام.

مقابلة الخروج من الإدماج

إذا غادر الموظف مبكرًا، يجب تحليل السبب بطريقة مهنية.

قد تكون المشكلة في الاختيار، أو الإعلان، أو المدير، أو الراتب، أو ساعات العمل، أو ظروف العمل، أو عدم التطابق بين التوقعات والواقع.

البيانات لا تكفي

إذا أظهرت البيانات أن 20% من الموظفين الجدد يغادرون، فهذا يصف الظاهرة لكنه لا يفسرها.

يجب إجراء تحليل أعمق لمعرفة الأسباب.

المقارنة بين الأقسام

إذا كان معدل مغادرة الموظفين الجدد مرتفعًا في قسم معين ومنخفضًا في أقسام أخرى، فقد توجد عوامل خاصة بالقسم.

لكن يجب التأكد من الفروق في نوع الوظائف والظروف قبل الاستنتاج.

التعلم التنظيمي من الموظف الجديد

الموظف الجديد يرى أحيانًا ما لا يراه الموظفون القدامى بسبب الاعتياد.

قد يسأل لماذا توجد خطوة معينة.

هذا السؤال يمكن أن يكشف إجراءً قديمًا أو غير ضروري.

لذلك يجب ألا ترفض المؤسسة أسئلة الموظفين الجدد تلقائيًا.

عقلية «هكذا وجدناها»

من أخطر العبارات في المؤسسات أن يقال «هكذا نعمل منذ سنوات».

القدم ليس دليلاً على صحة العملية.

لكن تغيير العملية أيضًا يجب أن يكون مبنياً على تحليل.

تحسين العمليات

يمكن للموظف الجديد أن يقدم ملاحظات بعد أن يفهم العملية.

لا ينبغي تغييره كل شيء منذ اليوم الأول، ولا ينبغي منعه من التفكير في التحسين.

الإدماج كاستثمار

تكلفة الموظف الجديد ليست الراتب فقط.

هناك وقت المدير والتدريب والأدوات والإشراف وفترة انخفاض الإنتاجية الأولية.

كلما كان الإدماج أكثر تنظيماً، يمكن للمؤسسة أن تقلل جزءاً من الهدر المرتبط بالتعلم غير المنظم.

المخاطر المرتبطة بالإدماج الضعيف

الإدماج الضعيف قد يؤدي إلى أخطاء تشغيلية، وحوادث، ومشاكل جودة، وضعف إنتاجية، وسوء تواصل، وصراعات، ومغادرة مبكرة، وإهدار وقت المدير، وضعف الثقة.

نموذج الإدماج الذكي

الإدماج الذكي يبدأ قبل الالتحاق، ويستمر في اليوم الأول، ثم ينتقل إلى التعلم الوظيفي، ثم المتابعة، ثم التقييم، ثم الاستقلالية، ثم التطوير.

لا توجد مدة واحدة تصلح لكل المؤسسات.

المدة يجب أن تتناسب مع تعقيد الوظيفة.

فلسفة «الوضوح قبل المحاسبة»

من غير العادل محاسبة الموظف على شيء لم يكن واضحاً له.

لذلك يجب أن يأتي التوضيح قبل التقييم والمساءلة.

فلسفة «التعلم قبل الحكم»

في بداية المسار، يجب التمييز بين الخطأ الناتج عن عدم المعرفة والخطأ الناتج عن الإهمال أو المخالفة المتعمدة.

هذه التفرقة تجعل الإدارة أكثر عدلاً وأكثر قدرة على التعلم.

فلسفة «الاستقلالية التدريجية»

الموظف الجديد لا يحتاج إلى مراقبة دائمة، ولا ينبغي تركه وحده منذ البداية.

المطلوب هو الانتقال التدريجي من الإشراف المكثف إلى الاستقلالية.

فلسفة «المدير معلم أيضاً»

المدير ليس فقط من يطلب النتائج.

في مرحلة الإدماج، المدير هو أيضاً مصدر معرفة وتوجيه.

فلسفة «الموظف مسؤول عن تعلمه»

الموظف المهني لا ينتظر أن تأتيه كل المعرفة.

يبحث، يقرأ، يسأل، يسجل، يجرب، ويتعلم من الأخطاء.

حالة تطبيقية واقعية

لنفترض أن مؤسسة لوجستية وظفت مسؤول مخزون لديه خبرة سابقة.

في الأسبوع الأول أعطي له الحاسوب وكلمة المرور وقيل له إن عليه متابعة المخزون.

بعد عدة أسابيع ظهرت فروقات في الجرد.

قد يبدو للمدير أن المشكلة في الموظف.

لكن عند تحليل العملية نجد أن الموظف لم يتلق شرحًا لنظام ERP، ولم يعرف قواعد تسجيل المرتجعات، ولم يكن واضحًا له من يعتمد عمليات التصحيح، ولم يتعرف على تدفق المواد، ولم يحصل على تدريب عملي على الجرد.

هنا لا يمكن اختزال المشكلة في «موظف ضعيف».

الخلل جزئيًا في نظام الإدماج.

حالة أخرى في الموارد البشرية

تم توظيف موظف جديد في الموارد البشرية وطلب منه إعداد ملفات الموظفين.

أعطى ملفات قديمة دون شرح لمتطلبات السرية أو نظام الأرشفة أو صلاحيات الوصول.

ثم حدث تسرب لمعلومة حساسة.

الدرس هنا أن السرية ليست شيئًا يفترض أن يعرفه الموظف تلقائيًا، بل يجب أن تكون جزءًا من الإدماج والسياسات والتدريب.

حالة في QHSE

تم توظيف عامل في موقع صناعي وبدأ العمل مباشرة.

بعد أيام ارتكب خطأ في استخدام معدات الحماية.

إذا لم يكن قد تلقى توجيهًا مناسبًا حول المخاطر وطريقة الاستخدام، فالمؤسسة يجب أن تراجع نظام الإدماج والتدريب وليس فقط سلوك الفرد.

حالة في الإدارة

تم توظيف موظف إداري جديد وطلب منه إرسال مراسلات رسمية.

لم يتم شرح التسلسل الإداري للاعتماد.

فأرسل وثيقة دون الموافقة اللازمة.

الخطأ هنا قد يكون نتيجة غموض في السلطة والإجراء.

العلاقة بين الإدماج والأداء

الإدماج لا يضمن الأداء الممتاز، لكنه يزيل جزءًا من الغموض والعوائق التي تمنع الموظف من الوصول إلى الأداء المطلوب.

العلاقة بين الإدماج والاحتفاظ

الموظف الذي يجد بيئة واضحة ومنظمة منذ البداية قد تكون لديه تجربة مختلفة عن موظف يدخل مؤسسة فوضوية.

لكن استمرار الموظف يعتمد على عوامل متعددة، ولا ينبغي اختزال الاحتفاظ في الإدماج وحده.

العلاقة بين الإدماج والثقافة

الإدماج هو إحدى الآليات التي تنتقل الثقافة من جيل إلى آخر.

الموظف الجديد يتعلم كيف يتصرف من خلال الملاحظة والتفاعل والمكافآت والعقوبات والإجراءات.

العلاقة بين الإدماج والقيادة

القيادة تبدأ من الأيام الأولى.

إذا كان المدير يحترم الموظف ويشرح له ويستمع إليه ويحاسبه بعد توضيح التوقعات، فهو يبني علاقة مهنية.

العلاقة بين الإدماج والتحفيز

الموظف يحتاج إلى معرفة أن جهده له معنى وأنه يعرف كيف يمكنه النجاح والتطور.

لكن التحفيز لا يعوض غياب التنظيم.

العلاقة بين الإدماج والأجور

يجب أن تكون المعلومات المتعلقة بالتعويضات والحقوق والالتزامات واضحة وفق ما تسمح به القواعد والسياسات.

الغموض في هذه الأمور قد يؤدي إلى سوء فهم مبكر.

العلاقة بين الإدماج والمسار المهني

من المفيد أن يفهم الموظف كيف يمكن أن يتطور مهنيًا، لكن يجب عدم تقديم وعود بالترقية.

يمكن شرح المهارات والمسارات الممكنة والمعايير العامة للتطور.

بناء أول خطة تطوير

يمكن بعد فترة من العمل تحديد المهارات التي يحتاج الموظف إلى تطويرها.

هذا يحول الإدماج من مرحلة استقبال إلى بداية لمسار مهني.

الموظف والمتعلم المستمر

في البيئة الحديثة، الوظيفة تتغير باستمرار.

لذلك يجب أن يتعلم الموظف كيف يتعلم، وليس فقط كيف ينفذ تعليمات اليوم.

مستقبل الإدماج

الإدماج المستقبلي سيكون أكثر رقمية، ويمكن أن يتضمن منصات تعليمية، ومحتوى تفاعليًا، ومساعدات ذكية، واختبارات معرفة، وتحليلات تقدم الموظف.

لكن العنصر الإنساني سيظل مهمًا لأن العمل ليس مجموعة إجراءات فقط، وإنما علاقات وثقة وتواصل وسياق.

الذكاء الاصطناعي والإدماج

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد الموظف في العثور على السياسات أو شرح الإجراءات أو الإجابة عن أسئلة متكررة عندما يكون النظام مصممًا ومراقبًا بطريقة مناسبة.

لكن يجب ألا يقدم معلومات قانونية أو تنظيمية غير موثوقة. كما يجب أن تكون البيانات التي يدخلها الموظف في النظام محمية.

المعرفة المؤسسية الرقمية

يمكن إنشاء قاعدة معرفة داخلية تحتوي على الإجراءات والأسئلة المتكررة والنماذج والسياسات.

لكن يجب أن تكون المعلومات محدثة وأن يكون هناك مسؤول عن الحوكمة.

تحديث المعرفة

إجراء قد يتغير.

برنامج قد يتغير.

مسؤول قد يتغير.

لذلك لا بد من إدارة الإصدارات.

إدارة الإصدارات

الموظف يجب أن يصل إلى النسخة الحالية من الإجراء.

استخدام نسخة قديمة يمكن أن يؤدي إلى أخطاء.

الخاتمة

الإدماج المهني ليس حفلة ترحيب، وليس مجموعة وثائق، وليس توقيعًا على لائحة داخلية.

إنه عملية تحويل منظمة للمعرفة والمسؤولية والمهارة والثقافة.

الموظف الجديد يدخل المؤسسة وهو يحمل خبرته السابقة، لكنه لا يحمل تلقائيًا معرفة المؤسسة.

والمؤسسة قد تكون لديها إجراءات ممتازة، لكنها لا تصبح مفيدة إذا لم تصل إلى الموظف بطريقة واضحة.

والمدير قد يكون خبيراً في عمله، لكنه يحتاج إلى القدرة على نقل الخبرة.

والتكنولوجيا قد توفر المعلومات، لكنها لا تستطيع وحدها بناء علاقة مهنية.

لهذا فإن الإدماج الذكي يقوم على اجتماع أربعة عناصر مترابطة: وضوح الوظيفة، ونقل المعرفة، والتوجيه الإنساني، والمتابعة المبنية على الأدلة.

عندما يعرف الموظف ماذا يفعل، ولماذا يفعله، وكيف يفعله، ومن يستطيع أن يساعده، وما حدود مسؤوليته، وكيف يقاس أدائه، وما المخاطر التي يجب أن يتجنبها، تبدأ مرحلة الاستقلالية.

وعندما يستطيع تنفيذ عمله دون اعتماد مفرط على الآخرين، تبدأ المؤسسة في الحصول على القيمة الفعلية من عملية التوظيف.

لكن الإدارة الذكية لا تتوقف عند نجاح الموظف في البداية.

فالمرحلة التالية هي إدارة حياته المهنية داخل المؤسسة: ملفه الإداري، وحضوره وغيابه، وأجره ومزاياه، وتقييم أدائه، وتكوينه، ومساره المهني، وعلاقاته المهنية، وحقوقه والتزاماته، والبيانات التي تتعلق به.

وهنا تنتقل الموارد البشرية من سؤال «كيف أدخل الموظف إلى المؤسسة؟» إلى سؤال أعمق: **كيف ندير العلاقة المهنية معه بصورة قانونية وعادلة وفعالة منذ بداية العمل إلى نهايته؟**

وهذا هو الأساس الذي يقود إلى المرحلة التالية من الكتاب، حيث تصبح إدارة ملف الموظف والعلاقة المهنية نظاماً متكاملًا لا مجرد أعمال إدارية متفرقة.

الفصل الثامن: إدارة الموارد البشرية والوثائق والإجراءات والتوظيف ومقابلات العمل

المدخل العام

الموارد البشرية في المؤسسة ليست مكتبًا واحدًا يجلس فيه موظف ليتابع ملفات العاملين، وليست مجرد قسم مسؤول عن التوظيف والعطل والأجور. الموارد البشرية الحديثة هي منظومة إدارية وتنظيمية وقانونية وإنسانية وبيانية تربط بين استراتيجية المؤسسة وحاجتها إلى الأشخاص، وبين اختيار الموظف المناسب، وإدارته، وتطويره، وقياس أدائه، وحماية حقوقه، وتنظيم علاقته بالمؤسسة، وإنهاء هذه العلاقة بطريقة سليمة.

عندما تقول المؤسسة إنها تحتاج إلى عامل أو موظف، فهذه الجملة البسيطة تخفي وراءها سلسلة كاملة من القرارات والأسئلة. لماذا نحتاج إلى هذا الشخص؟ هل الحاجة دائمة أم مؤقتة؟ هل المنصب جديد أم تعويض لموظف غادر؟ هل يمكن تغطية الحاجة داخليًا؟ ما المهام؟ ما المسؤوليات؟ ما المؤهلات؟ ما الراتب أو نطاق التعويض المناسب وفق سياسة المؤسسة والسوق والقواعد المعمول بها؟ من سيشرف عليه؟ ما المخاطر المرتبطة بالمنصب؟ ما الوثائق المطلوبة؟ أين سينشر الإعلان؟ كيف سيتم الفرز؟ من سيجري المقابلة؟ كيف سنقارن المرشحين؟ كيف سنتحقق من المعلومات؟ وكيف نوثق قرار الاختيار؟

الموارد البشرية المهنية لا تقفز مباشرة إلى الإعلان. تبدأ من الحاجة الحقيقية للمؤسسة.

البنية العامة لقسم الموارد البشرية

يمكن أن يختلف تنظيم الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى حسب الحجم والنشاط. في مؤسسة صغيرة قد يقوم شخص واحد بعدة وظائف، بينما قد توجد في مؤسسة كبيرة إدارات متخصصة.

قد نجد إدارة الموارد البشرية، وإدارة التوظيف والاستقطاب، وإدارة الإدارة الشخصية، وإدارة الأجور والمزايا، وإدارة التكوين والتطوير، وإدارة الأداء، وإدارة المواهب والمسار المهني، وإدارة العلاقات المهنية، وإدارة الصحة والسلامة بالتنسيق مع QHSE، وإدارة نظم معلومات الموارد البشرية، وإدارة التحليلات والبيانات، وأحياناً إدارة المناصب والكفاءات والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.

المهم ليس اسم القسم، وإنما وضوح المسؤوليات والصلاحيات ومسارات العمل.

الإدارة العامة ودورها في الموارد البشرية

الإدارة العامة تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، وتعتمد الهيكل التنظيمي والسياسات الرئيسية، وتوفر الموارد، وتحمل مسؤولية القرارات الاستراتيجية.

في التوظيف، لا ينبغي أن تقوم الموارد البشرية بخلق وظائف من تلقاء نفسها. الحاجة يجب أن تأتي من نشاط حقيقي أو تخطيط أو مشروع أو تعويض أو توسع أو تغير تنظيمي، ثم تمر عبر مسار اعتماد مناسب.

مدير الموارد البشرية

مدير الموارد البشرية يربط بين الاستراتيجية والموارد البشرية.

دوره لا يقتصر على مراقبة الملفات، بل يشمل تخطيط القوى العاملة، التنظيم، التوظيف، تطوير الكفاءات، الأداء، العلاقات المهنية، الثقافة التنظيمية، المخاطر البشرية، البيانات، والامتثال للقواعد والسياسات.

في المؤسسات الكبيرة قد يعمل المدير مع عدة مسؤولين متخصصين، بينما في المؤسسات الصغيرة قد يجمع شخص واحد عدة أدوار.

قسم الاستقطاب والتوظيف

هذا القسم مسؤول عن جذب المرشحين وإدارة عملية الاختيار. يبدأ دوره عند وجود حاجة معتمدة إلى موظف، وينتهي عملياً عند اتخاذ قرار الاختيار وانتقال الملف إلى مرحلة الإدماج والإدارة الشخصية.

قسم الإدارة الشخصية

الإدارة الشخصية أو Administration du Personnel مسؤولة عن إدارة الوثائق والبيانات الإدارية المتعلقة بالموظفين.

تشمل طبيعة عملها إنشاء الملفات، تحديث البيانات، تتبع الحضور والغياب، الوثائق الإدارية، العقود والملحقات وفق النظام المعتمد، العطل، المراسلات الإدارية، وتتبع الوضعيات المختلفة للموظفين.

قسم الأجور

قسم الأجور مسؤول عن إعداد ومعالجة عناصر الأجر والتعويضات والاقتطاعات والمعلومات المرتبطة بها وفق القواعد المعمول بها وسياسة المؤسسة.

يجب أن تكون العلاقة بين الموارد البشرية والأجور والمالية واضحة، مع وجود ضوابط للمراجعة والمصادقة.

قسم التكوين والتطوير

يحدد احتياجات التكوين، ويساعد على بناء خطة تدريب، ويتابع تنفيذها وقياس نتائجها.

التكوين ليس مجرد إرسال الموظفين إلى دورات.

يجب أن يرتبط بفجوة مهارة أو متطلب قانوني أو تشغيلي أو استراتيجي أو تطوير مهني.

قسم إدارة الأداء

يعمل على تنظيم عملية تحديد الأهداف، والمتابعة، والتقييم، والتغذية الراجعة، وخطط تحسين الأداء.

التقييم الجيد لا يجب أن يكون مفاجأة للموظف في نهاية السنة.

قسم العلاقات المهنية

يهتم بالعلاقات بين الموظفين والإدارة، والشكايات المهنية، والنزاعات، والتواصل، والالتزام بالسياسات والإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

قسم نظم معلومات الموارد البشرية

SIRH أو HRIS هو النظام الذي يساعد على إدارة البيانات والعمليات المتعلقة بالموظفين.

قد يحتوي على بيانات الموظفين، الحضور، العطل، التوظيف، التكوين، الأداء، وغيرها حسب النظام.

لكن النظام ليس بديلاً عن الحوكمة.

إذا كانت البيانات خاطئة، فإن النظام سيعالج البيانات الخاطئة بسرعة أكبر فقط.

قسم تحليل بيانات الموارد البشرية

HR Analytics يحول البيانات إلى معلومات تساعد على اتخاذ القرار.

يمكن تحليل معدل الغياب، دوران الموظفين، مدة التوظيف، تكلفة التوظيف، التكوين، الأداء وغيرها.

لكن يجب تفسير البيانات بحذر وعدم تحويل الارتباط الإحصائي إلى سبب مؤكد دون دليل.

قسم QHSE وعلاقته بالموارد البشرية

في المؤسسات الصناعية واللوجستية والميدانية، العلاقة بين HR و QHSE قوية جداً.

الموارد البشرية تتعامل مع الكفاءة والتوظيف والتكوين والملفات، بينما QHSE يتعامل مع مخاطر السلامة والجودة والبيئة حسب نظام المؤسسة.

التوظيف في منصب عالي المخاطر يجب أن يأخذ في الاعتبار المتطلبات المهنية والتدريبية والصحية أو التنظيمية التي يفرضها الإطار المعمول به.

الحاجة إلى عامل أو موظف

قبل الإعلان يجب إنشاء طلب توظيف داخلي، وقد يسمى Requisition أو Demande de recrutement حسب المؤسسة.

هذا الطلب يوضح سبب الحاجة والمنصب والقسم وعدد الأشخاص وطبيعة العقد المقترحة والمرجع التنظيمي للمنصب والمسؤول المباشر.

لماذا نحتاج إلى الموظف؟

يجب تحديد السبب.

قد تكون هناك زيادة في النشاط، أو إنشاء منصب جديد، أو تعويض موظف غادر، أو مشروع مؤقت، أو موسمية، أو إعادة تنظيم.

السبب مهم لأنه يؤثر على نوع التوظيف ومدته ومواصفاته.

إنشاء منصب جديد

إذا كان المنصب جديدًا، يجب أن تسأل المؤسسة لماذا لم يكن موجودًا سابقًا، وما القيمة التي سيضيفها، وما الذي سيتغير في الهيكل.

تعويض موظف غادر

إذا كان الهدف هو التعويض، يجب عدم افتراض أن الحل هو إعادة إنتاج الوظيفة القديمة بالضبط.

قد تكون المؤسسة تغيرت، وقد تكون بعض المهام أصبحت رقمية، وقد تحتاج إلى مهارات جديدة.

مراجعة الوصف الوظيفي

قبل فتح التوظيف يجب مراجعة الوصف الوظيفي.

هل المهام ما زالت صحيحة؟

هل الأدوات تغيرت؟

هل المسؤوليات زادت؟

هل المهارات المطلوبة أصبحت مختلفة؟

تحديد الملف المطلوب

بعد فهم الوظيفة، يتم تحديد Profil recherché.

يجب التمييز بين المتطلبات الضرورية والمتطلبات المرغوبة.

الخلط بين الاثنين يؤدي إلى إقصاء مرشحين جيدين بلا سبب حقيقي.

اختيار نوع العقد

نوع العلاقة التعاقدية يجب أن يحدد وفق الحاجة الفعلية والقواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها، وليس فقط لأن نوعاً معيناً يبدو أسهل للمؤسسة.

في المغرب توجد أطر قانونية وتنظيمية مختلفة لعلاقات العمل، ويجب الرجوع إلى النصوص الرسمية المحدثه والجهات المختصة قبل صياغة أو اعتماد أي وضع تعاقدى.

إعداد طلب التوظيف

طلب التوظيف الداخلى هو وثيقة تربط الحاجة التشغيلية بقرار التوظيف.

يمكن أن يتضمن اسم القسم، المنصب، سبب الحاجة، عدد الأشخاص، طبيعة الوظيفة، المسؤول المباشر، موقع العمل، تاريخ الحاجة، المهارات الأساسية، والاعتمادات المطلوبة.

الموافقة على التوظيف

لا ينبغي أن يبدأ الإعلان قبل وجود موافقة داخلية واضحة وفق نظام المؤسسة.

قد تمر الموافقة من المدير المباشر إلى الموارد البشرية ثم الإدارة أو المالية بحسب الهيكل.

الميزانية

التوظيف له تكلفة تتجاوز الأجر.

هناك تكلفة الإعلان، والوقت الذي يخصصه المسؤولون للمقابلات، والاختبارات، والتكوين، والإدماج، والمعدات، وربما الوساطة أو الاستشارة.

تحديد موعد الالتحاق

بعد تحديد الحاجة يجب وضع تصور للموعد المطلوب. لكن السرعة لا ينبغي أن تكون سببًا لإلغاء الضوابط الأساسية. التوظيف السريع الخاطئ قد يكون أعلى من التوظيف المنظم.

الإعلان عن الوظيفة

الهدف من الإعلان

إعلان الوظيفة هو وثيقة اتصال مهني هدفها جذب المرشحين الذين يتوافقون مبدئيًا مع متطلبات المنصب.

الإعلان الجيد يجب أن أسئلة المرشح الأساسية دون تضليل.

عنوان الوظيفة

يجب أن يكون اسم الوظيفة مفهومًا ومتداولًا في سوق العمل. استخدام اسم غامض أو مبالغ فيه قد يجذب مرشحين غير مناسبين.

وصف المؤسسة

يمكن تقديم نبذة حقيقية ومختصرة عن المؤسسة ونشاطها وموقع العمل.

لا ينبغي تقديم صورة مثالية غير واقعية.

المهام

يجب أن تعكس المهام العمل الحقيقي.

الإعلان الذي يقول «مهام متنوعة» فقط لا يعطي المرشح معلومات كافية.

المؤهلات

يجب ذكر المؤهلات المطلوبة بوضوح.

إذا كانت الشهادة ضرورية لأسباب قانونية أو مهنية أو تنظيمية، فيجب توضيح ذلك.

الخبرة

يجب أن تكون مدة الخبرة المطلوبة منطقية بالنسبة إلى مستوى الوظيفة.

طلب خبرة كبيرة جدًا لوظيفة مبتدئة قد يقلل من عدد المرشحين المناسبين.

المهارات التقنية

يجب تحديد البرامج والأنظمة والأدوات المطلوبة عندما تكون ضرورية فعلاً.

اللغات

إذا كانت اللغة ضرورية للعمل، ينبغي تحديد مستوى الاستخدام المطلوب بدل الاكتفاء بعبارة «الفرنسية جيدة» مثلاً.

المهارات السلوكية

يمكن ذكر التواصل، التنظيم، العمل الجماعي، حل المشكلات وغيرها، لكن يجب أن تكون مرتبطة بالوظيفة.

مكان العمل

يجب تحديد الموقع بوضوح.

ساعات العمل

عندما تكون ساعات العمل أو نظام الورديات عنصراً مهماً، ينبغي توضيحه وفق القواعد والسياسات المعمول بها.

الراتب

عندما تسمح سياسة المؤسسة وطبيعة الإعلان بذلك، يمكن تحديد نطاق تعويضي أو توضيح أن التعويض سيحدد حسب الخبرة والملف.

المهم ألا تستخدم الموارد البشرية وعوداً غير قابلة للتنفيذ.

طريقة التقديم

يجب تحديد كيفية إرسال الترشيح والوثائق المطلوبة.

تاريخ الإغلاق

وجود موعد نهائي يساعد على تنظيم العملية، مع إمكانية تمديده عند الحاجة.

قنوات نشر الإعلان

يمكن نشر الإعلان عبر الموقع الرسمي للمؤسسة، ومنصات التوظيف، والشبكات المهنية، والجامعات والمعاهد، ومؤسسات التكوين، وشبكات الموظفين، والوكالات المتخصصة، وغيرها حسب طبيعة الوظيفة.

اختيار القناة يجب أن يتبع نوع المرشح المطلوب.

وظيفة تقنية متخصصة قد تحتاج إلى قناة مختلفة عن وظيفة تشغيلية واسعة الانتشار.

التوظيف الداخلي

قبل البحث الخارجي يمكن للمؤسسة دراسة إمكانية تغطية الحاجة داخلياً.

قد يكون هناك موظف مستعد للترقية أو الانتقال أو تغيير الوظيفة.

هذا يتطلب معايير واضحة حتى لا تتحول الحركة الداخلية إلى محاباة.

الإحالات من الموظفين

Employee Referral قد تكون وسيلة فعالة للوصول إلى مرشحين.

لكن يجب ألا تعني أن المرشح المحال يتجاوز المعايير.
الإحالة مصدر مرشح وليست قرار توظيف.

استقبال الترشيحات

عند وصول السير الذاتية تبدأ مرحلة إدارة المرشحين.
يجب أن تكون البيانات منظمة، ومحمية، ومحدودة الوصول إلى
الأشخاص الذين يحتاجون إليها لأداء عملهم.

ملف المرشح

يمكن أن يحتوي ملف المرشح، حسب الحاجة والقواعد المعمول
بها، على السيرة الذاتية، رسالة التقديم، نتائج الاختبارات،
ملاحظات المقابلات، الوثائق المهنية ذات الصلة، وقرار العملية.
يجب تجنب جمع بيانات لا حاجة لها.

الفرز الأولي

Screening هو مقارنة الملف مع المتطلبات الأساسية للوظيفة.
الهدف ليس البحث عن «أفضل إنسان»، بل تحديد المرشحين الذين
تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة.

قراءة السيرة الذاتية

يجب البحث عن الخبرات المرتبطة بالوظيفة، والاستمرارية،
والمسؤوليات، والمهارات، والتعليم، والإنجازات القابلة للتحقق.
لا ينبغي اتخاذ القرار بناء على شكل السيرة الذاتية وحده.

الفجوات المهنية

وجود فترة بدون عمل لا يعني تلقائيًا أن المرشح غير مناسب.

يجب النظر إلى السياق العام.

تغيير الوظائف

كثرة الانتقال بين الوظائف قد تكون معلومة تستحق السؤال، لكنها ليست دليلًا منفردًا على ضعف المرشح.

يجب فهم الأسباب.

الشهادات

الشهادة يجب أن تُفهم في سياق الوظيفة.

وجود شهادة لا يعني بالضرورة وجود الكفاءة العملية.

وعدم وجود شهادة معينة لا يعني دائمًا غياب الكفاءة إذا كانت الشهادة غير مطلوبة أصلًا للمنصب.

التحقق من الشهادات

عندما تكون صحة الشهادة مهمة، يمكن للمؤسسة اعتماد آلية للتحقق من الوثائق وفق الوسائل القانونية والمتاحة.

يجب عدم اتهام المرشح بالتزوير دون أدلة.

التحقق من الخبرة

يمكن طلب وثائق أو مراجع مهنية عندما يكون ذلك مشروعًا ومناسبًا.

يجب احترام الخصوصية وعدم الاتصال بأشخاص دون مراعاة الإجراءات المناسبة.

المقابلة الهاتفية الأولية

قد تستخدم للتحقق من المعلومات الأساسية، والتوفر، وفهم الوظيفة، وبعض النقاط الأولية.

لا ينبغي تحويلها إلى مقابلة كاملة دون سبب.

المقابلة الحضرية

المقابلة الحضرية تسمح بمناقشة أعمق.

لكن لغة الجسد لا ينبغي أن تتحول إلى أساس غامض للحكم.

المقابلة عن بعد

يمكن استخدام الفيديو عند ملائمته.

يجب مراعاة جودة الاتصال، والخصوصية، وتكافؤ الفرص.

المقابلة المنظمة

Structured Interview هي مقابلة تستخدم أسئلة ومعايير موحدة نسبيًا لجميع المرشحين للوظيفة نفسها.

هذه الطريقة تساعد على المقارنة وتقليل تأثير الانطباع الشخصي.

المقابلة غير المنظمة

Unstructured Interview تعتمد على حوار مفتوح.

قد تكون مفيدة لفهم المرشح بصورة أوسع، لكنها تجعل المقارنة أكثر صعوبة إذا اختلفت الأسئلة والمعايير جذريًا بين المرشحين.

المقابلة شبه المنظمة

Semi-Structured Interview تجمع بين أسئلة أساسية موحدة وأسئلة متابعة حسب إجابات المرشح.

هذه من أكثر الصيغ العملية في العديد من السياقات لأنها تحقق قدرًا من الاتساق مع الحفاظ على المرونة.

المقابلة الفردية

يجريها شخص واحد، غالبًا المدير أو مسؤول الموارد البشرية. ميزتها سهولة التنظيم، لكن القرار قد يتأثر بوجهة نظر شخص واحد.

مقابلة اللجنة

يجتمع أكثر من مسؤول مع المرشح.

يمكن أن تكون مفيدة للوظائف المهمة أو المتعددة الجوانب، لكن يجب تنظيم الأدوار حتى لا تتحول إلى استجواب.

المقابلة مع الموارد البشرية

تركز غالبًا على المسار المهني، والدوافع المهنية، والتوافق مع متطلبات المؤسسة، والجوانب الإدارية والسلوكية العامة.

المقابلة التقنية

يركز فيها المختص على المعرفة والمهارات المرتبطة مباشرة بالوظيفة.

المقابلة مع المدير المباشر

تركز على قدرة المرشح على تنفيذ المهام والنتائج المنتظرة والتفاعل مع الفريق.

المقابلة السلوكية

Behavioral Interview تعتمد على سؤال المرشح عن مواقف سابقة لمعرفة طريقة تصرفه.

يمكن أن يبدأ السؤال بموقف حقيقي مر به المرشح، وما المهمة التي كانت عليه، وما الإجراء الذي اتخذه، وما النتيجة.

هذا النوع يساعد على الانتقال من الكلام العام إلى أمثلة عملية.

طريقة STAR

يمكن للمرشح تنظيم الإجابة حول الموقف، والمهمة، والإجراء، والنتيجة.

المهم ألا تتحول الطريقة إلى حفظ آلي.

المقابلة الموقفية

Situational Interview تقدم للمرشح موقفاً افتراضياً متعلقاً بالوظيفة وتسأله كيف سيتعامل معه.

المقابلة القائمة على الكفاءات

Competency-Based Interview تربط الأسئلة بالكفاءات المطلوبة مسبقاً.

إذا كانت الوظيفة تتطلب حل المشكلات، يجب اختبار هذه الكفاءة بطريقة واضحة.

المقابلة القائمة على القيم

يمكن مناقشة بعض المواقف التي تكشف طريقة تعامل المرشح مع النزاهة والمسؤولية والتعاون.

لكن يجب الحذر من تحويل «الثقافة» إلى تشابه شخصي بين المدير والمرشح.

مقابلة الضغط

Stress Interview تستخدم في بعض البيئات، لكن يجب عدم استخدامها لإهانة المرشح أو إخضاعه لمعاملة غير مهنية.

إذا كانت الوظيفة فعلاً تتطلب التعامل مع الضغط، يمكن اختبار هذه القدرة بطرق مهنية ومحاكاة واقعية.

المقابلة الجماعية

قد تتم مقابلة عدة مرشحين في جلسة واحدة أو وضعهم في تمرين جماعي.

يمكن أن تساعد على ملاحظة التعاون والتواصل، لكن يجب تصميمها بطريقة تسمح بالتقييم العادل.

مركز التقييم

Assessment Center يستخدم مجموعة من التمارين والمحاكاة والمقابلات لاختبار مجموعة من الكفاءات.

قد يكون مناسبًا للوظائف الإشرافية والقيادية وبعض الوظائف المعقدة.

العرض المهني

يمكن أن يطلب من المرشح تقديم عرض حول موضوع مرتبط بالوظيفة.

هذا يسمح بتقييم البحث والتنظيم والتواصل والتحليل.

الاختبار الكتابي

يمكن استخدامه لقياس المعرفة أو القدرة على التحليل أو الكتابة حسب الوظيفة.

الاختبار التقني

يجب أن يكون مرتبطًا بالعمل الحقيقي.

اختبار Excel لمنصب يحتاج Excel منطقي، بينما اختبار تقني لا علاقة له بالوظيفة قد يكون مجرد عائق غير مفيد.

الاختبار العملي

Practical Test من أقوى الطرق عندما يكون الأداء قابلاً للمحاكاة.

يمكن إعطاء المرشح مهمة مشابهة لما سيقوم به في العمل، مع تحديد الوقت والمعايير.

المحاكاة

يمكن محاكاة مكالمات عميل، أو مشكلة مخزون، أو حالة QHSE، أو نزاع مهني، أو تحليل بيانات حسب الوظيفة.

دراسة الحالة

Case Study تسمح بقياس التفكير والتحليل واتخاذ القرار.

اختبار اللغة

يجب أن يقيس الاستخدام المطلوب فعلياً.

ليس المهم فقط معرفة القواعد، بل القدرة على استخدام اللغة في سياق العمل.

أسئلة لا ينبغي طرحها

ينبغي تجنب الأسئلة التي تتعلق بخصوصيات شخصية لا علاقة لها بالقدرة على أداء العمل، أو التي قد تؤدي إلى تمييز غير مشروع، مع مراعاة الإطار القانوني المعمول به.

التركيز المهني يجب أن يكون على الوظيفة ومتطلباتها.

تدوين ملاحظات المقابلة

يجب أن تكون الملاحظات مرتبطة بإجابات المرشح وأدائه في المقابلة، وليس بأحكام شخصية غامضة.

«لا يعجبني» ليست ملاحظة مهنية.

«لم يقدم مثلاً عملياً على إدارة المخزون عندما سُئل عن التجربة» أكثر قابلية للتقييم.

مصفوفة الاختيار

يمكن إنشاء مصفوفة تقارن المرشحين وفق المعايير المحددة مسبقاً.

المهم أن تكون المعايير مرتبطة بالوظيفة وأن تطبق بصورة متسقة.

اتخاذ القرار

قرار التوظيف يجب أن يعتمد على مجموع الأدلة المتاحة: الملف، المقابلة، الاختبار، الخبرة، التحقق، ومتطلبات الوظيفة.

لا ينبغي أن يكون القرار نتيجة «إحساس» شخصي فقط.

المرشح الاحتياطي

يمكن الاحتفاظ بمرشح بديل عندما تسمح العملية بذلك، مع احترام القواعد المتعلقة بالبيانات والخصوصية.

العرض الوظيفي

بعد اختيار المرشح تبدأ مرحلة العرض.

يجب أن تكون شروط العرض واضحة وغير مضللة.

التفاوض

يمكن أن يتفاوض المرشح حول بعض الشروط إذا كانت سياسة المؤسسة تسمح بذلك.

التفاوض لا يعني أن كل طلب يجب قبوله.

رفض المرشح

يجب التعامل مع المرشحين باحترام.

لا حاجة إلى تقديم أسباب غير صحيحة.

تجربة المرشح

Candidate Experience تبدأ من أول اتصال وتنتهي بعد القرار.

الاحترام والوضوح والسرعة المعقولة عوامل مهمة.

وثائق التوظيف

بعد الموافقة النهائية تبدأ عملية جمع وتجهيز الوثائق اللازمة وفق
وضعية الموظف ومتطلبات المؤسسة والقواعد المعمول بها.

قد تشمل الوثائق المتعلقة بالهوية، والمؤهلات، والبيانات البنكية
عند الحاجة، والمعلومات الإدارية المطلوبة، والعقد أو الوثيقة
التعاقدية، والتصريحات أو التسجيلات المطلوبة حسب الوضعية
والقانون.

لا توجد قائمة واحدة صالحة لكل وظيفة ولكل حالة.

ملف الموظف

ملف الموظف يجب أن يكون منظماً ومحدثاً ومحدود الوصول.
ويجب الفصل قدر الإمكان بين البيانات الإدارية والمعلومات التي
تحتاج إلى حماية خاصة وفق طبيعتها.

الوثائق الإدارية الداخلية

المؤسسة تحتاج إلى نظام وثائقي واضح يشمل نماذج طلب
التوظيف، وصف الوظائف، محاضر المقابلات، نماذج التقييم،
قرارات التوظيف، الوثائق التعاقدية، نماذج العطل، الحضور،
التكوين، التقييم، المراسلات، وغيرها.

التحكم في الوثائق

كل وثيقة مهمة يجب أن يكون لها إصدار واضح، ومسؤول عن
إعدادها أو اعتمادها، وتاريخ، ومسار مراجعة.

الأرشفة

الأرشفة ليست تخزين الأوراق فقط.

هي تنظيم الوثائق بحيث يمكن العثور عليها وحمايتها والاحتفاظ بها وفق المدد والقواعد المناسبة.

النسخ الورقية والرقمية

يمكن أن تعمل المؤسسة بالنظام الورقي أو الرقمي أو الهجين. في جميع الحالات يجب التحكم في الوصول ومنع ضياع الوثائق.

السرية

موظف الموارد البشرية يتعامل مع معلومات شديدة الحساسية مهنيًا.

لذلك يجب أن تكون السرية جزءًا أساسيًا من أخلاقيات الوظيفة.

تضارب المصالح

إذا كان المرشح قريبًا أو صديقًا لمسؤول مشارك في الاختيار، يجب التعامل مع الحالة وفق سياسة المؤسسة لتقليل تضارب المصالح.

المحابة

التوظيف المهني لا يعني اختيار الشخص الذي يعرفه المدير. المعرفة الشخصية ليست دليلاً على الكفاءة.

يمكن أن يأتي مرشح عن طريق شخص معروف، لكن يجب أن يمر بالمعايير نفسها إذا كانت المؤسسة تطبق نظامًا عادلاً وموحدًا للاختيار.

مكافحة الغش

يمكن أن تستخدم المؤسسة إجراءات للتحقق من الوثائق والمعلومات المهمة.

لكن يجب أن يكون التحقق متناسبًا مع مستوى المخاطر والوظيفة.

استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف

يمكن استخدام AI للمساعدة في تنظيم السير الذاتية أو استخراج المعلومات أو إعداد أسئلة أولية أو تحليل بيانات العملية.

لكن القرار النهائي يجب ألا يكون صندوقًا أسود.

يجب أن تعرف المؤسسة كيف يعمل النظام، وما البيانات التي يستخدمها، وما حدوده، وكيف تتعامل مع الأخطاء والتحيزات.

مشكلة التحيز الآلي

إذا كانت البيانات التاريخية المستخدمة لتدريب نظام ما تحتوي على تحيزات، فقد يعيد النظام إنتاجها.

لذلك لا يعني استخدام التكنولوجيا أن القرار أصبح محايدًا تلقائيًا.

الإنسان في القرار

الموارد البشرية الذكية لا تعني إلغاء الإنسان.

التقنية تساعد على معالجة المعلومات، بينما يبقى القرار مسؤولية بشرية مؤسسية خاضعة للسياسات والقواعد والرقابة.

مؤشرات التوظيف

يمكن للمؤسسة قياس مدة شغل المنصب، وتكلفة التوظيف، وعدد المرشحين، ونسبة الانتقال بين مراحل العملية، وجودة التوظيف، واستمرار الموظف الجديد، ومدة الوصول إلى الإنتاجية.

لكن يجب تفسير كل مؤشر في سياقه.

Time to Fill

يقيس الزمن اللازم لشغل وظيفة وفق التعريف الذي تعتمد عليه المؤسسة.

Time to Hire

يمكن أن يقيس مدة معينة من دخول المرشح العملية إلى قبول العرض، ويجب تعريف نقطة البداية والنهاية بوضوح.

Cost per Hire

يهدف إلى حساب تكلفة التوظيف وفق العناصر التي تختار المؤسسة إدخالها في الحساب.

Quality of Hire

مفهوم يحاول قياس جودة التوظيف من خلال مؤشرات مثل الأداء والاستمرار وتحقيق متطلبات الوظيفة.

يجب أن يكون التعريف واضحًا قبل استعمال المؤشر.

الأخطاء الكبرى في التوظيف

أخطر الأخطاء تبدأ عندما تبحث المؤسسة عن شخص قبل أن تفهم الوظيفة.

ثم يأتي الإعلان الغامض، والفرز العشوائي، والمقابلة غير المنظمة، والحكم بالانطباع، وغياب التحقق، ثم توظيف شخص لا يناسب المنصب، وبعد ذلك تحميله مسؤولية خلل بدأ أصلاً في تصميم العملية.

التوظيف المستعجل

الضغط التشغيلي قد يدفع إلى السرعة.

لكن السرعة يجب أن تعني تقليل الزمن غير الضروري، وليس حذف الخطوات المهمة.

توظيف شخص ممتاز للوظيفة الخطأ

قد يكون المرشح ممتازاً لكنه غير مناسب للمنصب.

التوظيف ليس مسابقة عامة للأفضل، وإنما مطابقة بين متطلبات العمل وكفاءات الشخص.

الإفراط في المؤهلات

قد يوظف شخص ذو مؤهلات أعلى بكثير من الوظيفة.
هذا ليس خطأ تلقائيًا، لكنه يستحق دراسة توقعاته ودوافعه
واستمراريته.

الاعتماد على الانطباع الأول

الانطباع الأول قد يؤثر في الحكم على المرشح، ولهذا تساعد
المقابلات المنظمة والمعايير المسبقة في تقليل هذا التأثير.

المقابلة كحديث اجتماعي

المقابلة ليست جلسة تعارف فقط.
يجب أن يكون لها هدف ومعايير وأسئلة مرتبطة بالوظيفة.

توظيف الشبه

قد يميل المدير إلى الشخص الذي يشبهه في طريقة الكلام أو
الخلفية.

هذا لا يعني أنه الأنسب للعمل.

أسطورة «الكاريزما»

الكاريزما ليست دليلًا كافيًا على الكفاءة.

المرشح الذي يتحدث جيدًا قد لا يكون قادرًا على تنفيذ المهمة،
والمرشح الهادئ قد يمتلك كفاءة تقنية عالية.

الاختبار غير المرتبط بالوظيفة

كل اختبار يجب أن يكون له سبب مهني.

غياب التوثيق

إذا لم تسجل المؤسسة أسباب القرار، يصبح من الصعب مراجعة العملية والتعلم منها.

التدقيق في عملية التوظيف

يمكن للمؤسسة إجراء Recruitment Audit.

يتم فحص الطلب، والوصف الوظيفي، والإعلان، ومصادر المرشحين، ومعايير الفرز، والمقابلات، والاختبارات، والقرار، والوثائق، والنتائج اللاحقة.

الهدف ليس البحث عن شخص لإلقاء اللوم عليه، وإنما تحسين النظام.

النموذج المهني الكامل

تبدأ العملية بتحديد الحاجة.

ثم تحليل الوظيفة.

ثم مراجعة الهيكل والميزانية.

ثم اعتماد طلب التوظيف.

ثم تحديد الملف المطلوب.

ثم إعداد الإعلان.

ثم اختيار قنوات الاستقطاب.

ثم استقبال الترشيحات.

ثم الفرز الأولي.

ثم الاتصال الأولي عند الحاجة.

ثم المقابلات والاختبارات.

ثم التحقق من المعلومات.

ثم المقارنة وفق معايير واضحة.

ثم اتخاذ القرار.

ثم العرض.

ثم استكمال الوثائق والإجراءات المطلوبة.

ثم الإدماج.

ثم متابعة الموظف الجديد.

بهذه الطريقة يصبح التوظيف نظامًا متكاملًا بدل أن يكون رد فعل سريعًا على نقص في العمالة.

الوثائق كذاكرة المؤسسة

كل عملية موارد بشرية يجب أن تترك أثرًا إداريًا مناسبًا.

الوثائق تجعل المؤسسة قادرة على معرفة ما حدث، ومن اتخذ القرار، وما المعايير المستخدمة، وما الذي تم اعتماده.

لكن كثرة الوثائق دون نظام ليست احترافاً.
الاحتراف هو وجود الوثيقة الصحيحة في المكان الصحيح،
بالمعلومة الصحيحة، وبالوصول المناسب.

الموارد البشرية كمنظومة

الموارد البشرية تبدأ من التخطيط.

ثم تحليل الوظائف.

ثم التوظيف.

ثم الإدماج.

ثم الإدارة اليومية.

ثم الأجر والمزايا.

ثم الأداء.

ثم التكوين.

ثم التطوير.

ثم الترقية والمسار.

ثم العلاقات المهنية.

ثم إدارة البيانات.

ثم نهاية العلاقة المهنية.

كل مرحلة تؤثر في الأخرى.

إذا كان تحليل الوظيفة خاطئًا، سيتأثر الإعلان.
إذا كان الإعلان خاطئًا، سيتأثر المرشحون.
إذا كان الفرز ضعيفًا، ستتأثر المقابلات.
إذا كانت المقابلة ضعيفة، سيتأثر الاختيار.
إذا كان الاختيار ضعيفًا، سيصبح الإدماج أكثر صعوبة.
وإذا كان الإدماج ضعيفًا، قد يتأثر الأداء والاستمرار.
لهذا لا يمكن إصلاح التوظيف وحده دون النظر إلى النظام كله.

الخلاصة المهنية

الموارد البشرية الاحترافية لا تبدأ بالسؤال «أين نجد عاملاً؟». تبدأ بالسؤال «ما المشكلة التنظيمية التي نريد حلها، وما الوظيفة المطلوبة فعلاً، وما القيمة التي ننتظرها من شاغلها؟». بعد ذلك تأتي عملية الاستقطاب.
الإعلان ليس مجرد نص منشور على الإنترنت، بل وثيقة تعكس صورة المؤسسة ومتطلبات العمل.
والسيرة الذاتية ليست حكمًا نهائيًا، بل مصدر معلومات أولي.
والمقابلة ليست محادثة عشوائية، بل أداة تقييم يجب تصميمها.
والاختبار ليس تعذيبًا للمرشح، بل وسيلة لقياس كفاءة مرتبطة بالعمل.
والقرار ليس إحساسًا شخصيًا، بل نتيجة تجميع أدلة مهنية.

والوثائق ليست أوراقًا للحفظ، بل نظامًا يحمي المؤسسة والموظف ويضمن استمرارية المعرفة.

والموارد البشرية ليست جهة تعاقب الموظفين أو تنجز الأوراق فقط، بل وظيفة استراتيجية وإدارية وإنسانية وقانونية وبيانية.

عندما تنظم المؤسسة هذه المنظومة من أول طلب التوظيف إلى أول يوم عمل ثم إلى الحياة المهنية الكاملة، تصبح قادرة على الانتقال من التوظيف العشوائي إلى إدارة رأس المال البشري بطريقة أكثر اتساقًا وشفافية وقابلية للقياس والتحسين.

وفي الفصل التالي تنتقل هذه المنظومة إلى مرحلة أكثر حساسية، وهي **إدارة ملف الموظف والعلاقة الإدارية اليومية معه**: كيف ينشأ الملف، ما أنواع الوثائق التي يحتويها، كيف تدار الحضور والغيابات والعطل والتغييرات الإدارية، كيف تنظم البيانات، كيف يتم التنسيق بين الموارد البشرية والمالية والإدارة، وكيف تتحول إدارة الموظف من أوراق متفرقة إلى نظام إداري متكامل.

الفصل التاسع: إدارة الموظف من التكوين والعقد إلى الأجر والحضور والتقييم وتتبع المهارات

المدخل العام

بعد نجاح المؤسسة في تحديد حاجتها، واستقطاب المرشحين، وإجراء المقابلات والاختبارات، واختيار الموظف وإدماجه، تبدأ المرحلة الأكثر استمرارية في إدارة الموارد البشرية: إدارة العلاقة المهنية اليومية.

هذه المرحلة هي المكان الذي تتحول فيه الموارد البشرية من عملية توظيف إلى نظام متكامل لإدارة الإنسان والعمل والمهارة والوقت والأجر والأداء.

الموظف لا يعيش داخل المؤسسة باعتباره «اسمًا في لائحة». لديه عقد، وملف إداري، وحضور وغياب، وعطل، وأجر، ومهام، ومسؤوليات، وتكوين، ومهارات، وأهداف، وتقييمات، وعلاقات مهنية، وحقوق والتزامات، ومسار مهني يمكن أن يتطور أو يتغير أو ينتهي.

ولهذا يجب أن تكون إدارة الموظف مبنية على نظام واضح، لأن الخطأ في وثيقة صغيرة قد ينتقل إلى الأجر، والخطأ في الأجر قد يؤدي إلى نزاع، والخطأ في تسجيل الحضور قد يؤثر في التعويضات، وضعف التكوين قد يؤدي إلى ضعف الأداء، وسوء التقييم قد يؤدي إلى قرار مهني غير مناسب.

الموارد البشرية الذكية تنظر إلى هذه العناصر باعتبارها أجزاء مترابطة من نظام واحد.

التكوين والتعلم المهني

التكوين ليس مجرد إرسال الموظف إلى دورة تدريبية.

التكوين الحقيقي هو عملية تهدف إلى سد فجوة بين المستوى الحالي للموظف والمستوى المطلوب لأداء العمل أو تطويره.

قد تكون الفجوة في المعرفة، أو المهارة التقنية، أو استخدام برنامج، أو طريقة التواصل، أو القيادة، أو السلامة، أو الجودة، أو اللغة، أو إدارة الوقت.

تحديد الحاجة إلى التكوين

يجب ألا يبدأ قسم الموارد البشرية بالسؤال «ما الدورات التي سننظمها؟».

السؤال الصحيح هو: «ما المشكلة أو الفجوة التي نريد معالجتها؟».

إذا كانت الأخطاء في الإنتاج مرتفعة، يجب تحليل سببها أولاً.

إذا كانت المشكلة بسبب نقص مهارة، يمكن أن يكون التكوين مناسباً.

أما إذا كانت المشكلة بسبب آلة معطلة أو إجراء غير واضح أو ضغط غير واقعي، فإن إرسال الموظفين إلى دورة لن يحل المشكلة.

تحليل احتياجات التكوين

يمكن تحديد الاحتياجات من خلال تقييم الأداء، وملاحظات المديرين، ونتائج الاختبارات، والحوادث، وشكاوى العملاء، والتدقيقات، والتغييرات التقنية، والتشريعات، والتطورات الاستراتيجية، وخطط الترقية.

التكوين الفردي

قد يحتاج موظف واحد إلى تكوين محدد.

التكوين الجماعي

قد تحتاج مجموعة كاملة إلى التدريب على نظام أو إجراء أو مهارة مشتركة.

التكوين الإلزامي

بعض الوظائف أو الأنشطة قد تتطلب تكوينات معينة بسبب طبيعة المخاطر أو المتطلبات التنظيمية.

يجب تحديد هذه المتطلبات وفق النشاط والقواعد المعمول بها.

التكوين عند الالتحاق

يبدأ جزء من التعلم منذ الإدماج.

الموظف الجديد يحتاج إلى معرفة العمل والسياسات والأدوات والسلامة والأنظمة المرتبطة بوظيفته.

التكوين أثناء العمل

يحدث التعلم أثناء ممارسة العمل.

وهذا مهم جدًا في المهن العملية.

التكوين خارج المؤسسة

يمكن أن يتم لدى مركز متخصص أو مؤسسة تكوين أو جهة تدريبية.

اختيار الجهة يجب أن يرتبط بجودة المحتوى وخبرة المدرب وملاءمة التكوين للحاجة.

التكوين الرقمي

يمكن استخدام منصات التعليم الإلكتروني، والدروس المسجلة، والاختبارات الرقمية، والمحاكاة.

لكن التدريب الرقمي لا يصلح بنفس الطريقة لكل المهارات.
بعض المهارات تحتاج إلى ممارسة مباشرة.

قياس فعالية التكوين

لا يكفي معرفة أن الموظف حضر الدورة.
يجب السؤال عما تعلمه، وهل تغير سلوكه أو أدائه، وهل انخفضت الأخطاء أو تحسن المؤشر المرتبط بالتكوين.

نقل أثر التكوين إلى العمل

قد يتعلم الموظف شيئاً أثناء الدورة لكنه لا يستخدمه بسبب عدم دعم المدير أو عدم توفر الأدوات.
لذلك يجب أن تكون بيئة العمل قادرة على استقبال المهارة الجديدة.

مصفوفة المهارات

مصفوفة المهارات Skill Matrix أداة مهمة في المؤسسات الصناعية واللوجستية والخدماتية.

توضح الموظفين والمهارات المطلوبة ومستوى كل موظف فيها.
يمكن أن تستخدم المؤسسة مستويات مختلفة مثل مبتدئ، قادر تحت الإشراف، مستقل، متقدم، وقادر على تدريب الآخرين، بشرط أن تكون معايير كل مستوى واضحة.

لماذا نحتاج إلى مصفوفة المهارات؟

لأن المدير قد يعتقد أن الفريق قادر على تنفيذ كل الأعمال، بينما تكشف البيانات أن مهارة مهمة موجودة عند شخص واحد فقط. هذا يشكل خطرًا تشغيليًا.

تعدد المهارات

Cross-Skilling يساعد على تقليل الاعتماد على موظف واحد.

لكن تعدد المهارات يجب ألا يتحول إلى تحميل الموظف أعمالًا إضافية بلا تنظيم أو اعتراف مناسب.

المهارات الحرجة

بعض المهارات إذا غابت يتوقف جزء مهم من العمل. يجب تحديد هذه المهارات وإدارة مخاطر الاعتماد على شخص واحد.

العقود وعلاقة العمل

العقد ليس مجرد ورقة للتوقيع.

إنه وثيقة تنظم العلاقة المهنية وتوضح الحقوق والالتزامات والشروط الأساسية بحسب الوضعية القانونية والتعاقدية.

في المغرب يجب أن تكون صياغة العقود وممارسات التشغيل منسجمة مع النصوص القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل، لأن التفاصيل القانونية قد تختلف بحسب طبيعة العلاقة والوضعية والقطاع.

أهمية العقد

العقد يساعد على تحديد طبيعة العلاقة، والمهام، والمقابل، ومدة أو طبيعة العمل بحسب الحالة، ومكان العمل أو شروطه، وغيرها من العناصر ذات الصلة.

مراجعة العقد

قبل توقيع العقد يجب التأكد من صحة البيانات وعدم وجود تناقض بين العقد والواقع.

العقد والوظيفة

يجب أن تكون العلاقة بين العقد والوصف الوظيفي واضحة. لا ينبغي أن يوظف الشخص في شيء، ثم يكتشف أن الواقع مختلف تمامًا دون أساس تنظيمي مناسب.

تعديل الوضعية

قد تتغير بعض عناصر العلاقة المهنية خلال حياة الموظف. مثل تغيير الوظيفة أو المسؤوليات أو مكان العمل أو بعض الشروط، بحسب ما يسمح به القانون والعقد وسياسة المؤسسة. أي تغيير مهم يجب أن يعالج بطريقة رسمية ومناسبة.

العقود محددة وغير محددة المدة

توجد في المغرب أطر مختلفة للعقود وفق قانون الشغل والظروف التي يسمح فيها بكل نوع.

لا ينبغي اختيار نوع العقد بناءً على الرغبة فقط؛ بل يجب التحقق من الشروط القانونية الحالية لكل حالة.

العقود المؤقتة والموسمية

بعض الأنشطة تحتاج إلى عمالة مرتبطة بموسم أو مشروع أو حاجة محددة.

يجب أن يكون الاستخدام منسجمًا مع الإطار القانوني الذي يحكمه.

العقود والتوثيق

كل وثيقة تعاقدية يجب حفظها بطريقة منظمة، مع احترام السرية والوصول المحدود.

الأجور والرواتب

الأجر هو أحد أهم عناصر العلاقة المهنية.

لكن إدارة الأجر ليست مجرد ضرب عدد ساعات في مبلغ.

توجد عناصر مختلفة بحسب المؤسسة والعقد والنظام المعتمد.

مكونات الأجر

قد يتكون التعويض من أجر أساسي وعناصر أو تعويضات أخرى حسب الحالة.

ويجب التمييز بين الأجر الخام والمبالغ المقتطعة والأجر الصافي.

الأجر الخام

هو المبلغ الذي تحسب منه أو ترتبط به بعض العناصر قبل تطبيق الاقتطاعات المعنية حسب النظام.

الأجر الصافي

هو المبلغ الذي يصل إلى الموظف بعد تطبيق الاقتطاعات والعناصر التي ينص عليها النظام المعمول به.

كشف الأجر

Bulletin de paie أو وثيقة الأجر يجب أن تكون واضحة وتبين العناصر المطلوبة وفق القواعد المعمول بها.

إدارة الأجر

يجب أن تتعاون الموارد البشرية مع قسم الأجور والمالية والمحاسبة وفق توزيع المسؤوليات.

الرقابة على الأجور

يجب مراجعة بيانات الأجر قبل اعتماده.

الخطأ في رقم واحد يمكن أن يؤثر في موظف كامل أو مجموعة من الموظفين.

تغييرات الأجر

أي تغيير في الأجر أو التعويضات يجب أن يكون مبنياً على قرار أو أساس واضح ومثبت وفق نظام المؤسسة.

السرية

معلومات الأجور حساسة.

يجب أن يكون الوصول إليها محدودًا للأشخاص المخولين.

العدالة الداخلية

يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تفسير الفروقات في الأجور من خلال عوامل مهنية مثل الوظيفة والمسؤولية والخبرة والأداء والسياسة المعتمدة والسوق، مع مراعاة القانون.

المساواة

ينبغي تجنب الفروقات غير المبررة بين الموظفين الذين يؤدون أعمالًا متقاربة في ظروف متقاربة.

الحضور والانصراف

الحضور هو عنصر أساسي في الإدارة اليومية.

ويجب أن يكون نظام تسجيل الوقت واضحًا ومتناسبًا مع طبيعة العمل.

وسائل تسجيل الحضور

قد تستخدم المؤسسة تسجيلًا يدويًا، أو بطاقة، أو نظامًا إلكترونيًا، أو نظامًا بيومترًا وفق ما يسمح به الإطار القانوني وحماية البيانات.

أهمية البيانات

بيانات الحضور قد تؤثر في الأجر، وتنظيم العمل، والساعات،
والعطل، والغيابات.

لذلك يجب أن تكون دقيقة.

التحقق من الحضور

لا ينبغي الاعتماد على بيانات النظام دون مراجعة الحالات غير
الطبيعية.

التأخر

يجب أن يكون هناك تعريف واضح للتأخر وكيفية التعامل معه وفق
النظام الداخلي والقواعد المعمول بها.

الغياب

يجب تسجيل الغياب بطريقة منظمة ومعرفة سببه ووضعه
الإداري.

الغياب المبرر وغير المبرر

التعامل مع الغياب يجب أن يعتمد على القواعد والسياسات والوثائق
المطلوبة، وليس على الانطباع الشخصي.

المرض

الغياب المرتبط بالمرض له قواعد وإجراءات خاصة يجب
احترامها وفق الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به.

لا ينبغي لمسؤول الموارد البشرية أن يخترع قواعد من عنده.

مراقبة الغياب

يمكن استخدام مؤشرات الغياب لمراقبة الوضع العام.
لكن ارتفاع الغياب لا يعني تلقائيًا أن الموظفين غير منضبطين.
قد توجد أسباب صحية أو تنظيمية أو بيئية أو مرتبطة بظروف العمل.

تحليل الغياب

إذا ارتفع الغياب في قسم معين، يجب البحث في الأسباب.

هل يوجد ضغط؟

هل توجد مخاطر؟

هل المدير يسبب توترًا؟

هل توجد ظروف تشغيلية صعبة؟

هل طبيعة العمل مرهقة؟

البيانات تفتح السؤال ولا تجيب عنه وحدها.

العطل والإجازات

إدارة العطل تتطلب نظامًا واضحًا يضمن حق الموظف ويحافظ في الوقت نفسه على استمرارية العمل.

طلب العطلة

يجب أن يكون هناك مسار واضح لطلب العطلة والموافقة عليها وتسجيلها.

التخطيط للعطل

التخطيط المبكر يساعد على تجنب غياب عدد كبير من الموظفين في الوقت نفسه.

رصيد العطل

يجب تسجيل الرصيد وفق النظام القانوني والإداري المعمول به.

رفض العطلة

قد توجد حالات تتطلب تنظيم توقيت العطلة لأسباب تشغيلية، لكن يجب التعامل معها وفق القواعد القانونية والسياسات المعتمدة.

الاستقالة

الاستقالة قرار ينهي العلاقة المهنية من جانب الموظف وفق الشروط والإجراءات التي يحددها القانون والعقد بحسب الحالة.

استقبال الاستقالة

يجب أن تسجل المؤسسة الاستقالة بطريقة رسمية وتحفظ الوثائق ذات الصلة.

التحقق من الوضعية

يجب معرفة تاريخ الاستلام، ووضعية الموظف، وآثار الإشعار أو الإجراءات المطلوبة وفق الحالة القانونية.

فترة الإشعار

لا يجوز لمسؤول الموارد البشرية تحديدها بطريقة عشوائية. يجب الرجوع إلى القواعد القانونية والعقد والوضعية المعنية.

مقابلة الخروج

Exit Interview يمكن أن تساعد على فهم أسباب مغادرة الموظفين.

لكن الموظف ليس ملزمًا بتقديم كل تفسير شخصي، ويجب احترام السرية والخصوصية.

تسليم المهام

قبل المغادرة، يجب تنظيم نقل الملفات والمعلومات والمعدات والمسؤوليات.

إغلاق الحسابات والصلاحيات

في الوظائف التي تستخدم الأنظمة الرقمية، يجب إنهاء أو تعديل صلاحيات الوصول في الوقت المناسب.

استرجاع ممتلكات المؤسسة

قد تشمل المعدات، والبطاقات، والمفاتيح، والأجهزة، والوثائق وغيرها.

الوثائق النهائية

يجب إعداد الوثائق الإدارية المتعلقة بانتهاء العلاقة المهنية وفق القواعد الجاري بها العمل.

إنهاء العلاقة المهنية

الاستقالة ليست الشكل الوحيد لانتهاء العلاقة.

هناك حالات أخرى تختلف حسب القانون والعقد والظروف.

ولهذا يجب ألا تتعامل الموارد البشرية مع كل حالة بالطريقة نفسها.

أي إجراء إنهاء يجب أن يمر عبر تحقق قانوني وإداري مناسب، خصوصًا عندما يكون هناك نزاع أو إجراء تأديبي أو سبب حساس.

الاختيار الجيد

الاختيار الجيد لا يعني اختيار الشخص الذي يترك أفضل انطباع.

يعني اختيار شخص تتوافق كفاءاته وخبراته وقدراته مع متطلبات الوظيفة، مع تقييمه بطريقة عادلة ومنظمة.

المطابقة الوظيفية

Job Fit تعني مدى توافق قدرات الشخص مع متطلبات العمل.

التوافق مع الفريق

Team Fit يمكن دراسته، لكن لا ينبغي استخدامه كذريعة لاستبعاد شخص مختلف في شخصيته أو خلفيته.

المطلوب هو قدرة الموظف على العمل مهنيًا ضمن الفريق.

القدرة على التعلم

في بعض الوظائف، لا يكون من الضروري أن يعرف الموظف كل شيء عند التوظيف.

يمكن أن تكون قابلية التعلم عاملاً مهمًا إذا كانت المؤسسة قادرة على تدريبه.

الاختيار بناء على الدليل

كلما زادت الأدلة المرتبطة مباشرة بالعمل، أصبح القرار أكثر قابلية للتبرير.

المقابلة المنظمة والاختبار العملي والمراجع المهنية قد توفر أدلة مختلفة.

الاختيار السيئ

قد يحدث الاختيار السيئ بسبب إعلان غير صحيح، أو وصف وظيفة خاطئ، أو مقابلة غير منظمة، أو ضغط الوقت، أو محاباة،

أو مبالغة في تقدير السيرة الذاتية، أو تجاهل إشارات مهمة، أو اختيار شخص لمجرد أنه يتحدث جيدًا.

لكن يجب عدم استخدام نتيجة سيئة لاحقًا للحكم تلقائيًا على أن قرار الاختيار كان خاطئًا؛ لأن الأداء يتأثر أيضًا بالإدارة والتكوين والموارد والبيئة.

فترة التجربة والتقييم الأولي

عندما تكون هناك فترة تجربة وفق الإطار القانوني والعقد، يجب استغلالها للتأكد من المطابقة المهنية الواقعية.

يجب أن تكون المعايير واضحة.

متابعة الموظف الجديد

يجب ألا ينتظر المدير نهاية الفترة ليكتشف المشكلات.

المتابعة المبكرة أفضل.

اجتماع المتابعة

يمكن مناقشة ما تم تعلمه، وما الصعوبات، وما النتائج، وما الدعم المطلوب.

تقييم الأداء

تقييم الأداء ليس حكمًا على قيمة الإنسان.

هو تقييم لأداء مهني خلال فترة محددة وفق معايير محددة.

الهدف من التقييم

يمكن أن يخدم التقييم أغراضًا متعددة، مثل تطوير الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ودعم القرارات المهنية، وتحسين الأهداف، وتحديد المشكلات.

التقييم المستمر

من الأفضل أن يكون الأداء موضوع متابعة مستمرة، وليس حدثًا سنويًا فقط.

الأهداف

يجب أن تكون الأهداف مفهومة وقابلة للمتابعة.

مؤشرات الأداء

KPI يجب أن يرتبط بالنتيجة التي تؤديها الوظيفة.

المؤشر الخاطئ

إذا تم تقييم الموظف على عدد المكالمات فقط بينما المطلوب جودة خدمة العملاء، فقد يدفع المؤشر الموظف إلى زيادة العدد على حساب الجودة.

هذه مشكلة تصميم مؤشر وليس بالضرورة مشكلة الموظف.

التقييم الكمي

الأرقام مفيدة عندما تكون صالحة للقياس.

التقييم النوعي

بعض الجوانب تحتاج إلى تقييم نوعي مثل جودة التواصل أو القيادة.

لكن يجب وضع معايير واضحة لتقليل الذاتية.

تقييم المدير

المدير يمكنه تقييم الموظف لأنه يراقب الأداء اليومي.

لكن المدير قد يتأثر بالتحيز.

التقييم الذاتي

Self-Assessment يسمح للموظف بعرض إنجازاته وصعوباته.

لا يجب اعتباره التقييم النهائي.

تقييم الزملاء

قد يكون مفيداً في بعض الوظائف التي تعتمد على التعاون.

360 Degree Feedback

يمكن أن يجمع آراء من المدير والزملاء والمرؤوسين وأحياناً العملاء الداخليين أو الخارجيين بحسب النظام.

يحتاج إلى تصميم وحوكمة جيدة.

أخطاء تقييم الأداء

من الأخطاء الشائعة تقييم آخر حدث فقط، أو مقارنة الموظفين بدل مقارنة الأداء بالمعايير، أو التساهل مع شخص والتشدد مع آخر، أو تأثير العلاقة الشخصية، أو وضع أهداف غير واقعية، أو إعطاء تقييم مفاجئ دون تغذية راجعة سابقة.

التقييم العادل

العدالة تتطلب وضوح المعايير واتساق التطبيق وتوثيق الأدلة وإتاحة فرصة الحوار وفق نظام المؤسسة.

خطة تحسين الأداء

عندما يكون الأداء أقل من المطلوب، يمكن إنشاء Performance Improvement Plan عندما يكون ذلك مناسباً. يجب أن تحدد الخطة المشكلة والنتيجة المطلوبة والدعم والمدة وطريقة المتابعة.

لا تجعل خطة التحسين عقوبة مخفية

إذا كانت الخطة مجرد وسيلة لتجميع الأخطاء تمهيداً لإنهاء الموظف، فهي تفقد غرضها التطويري. يجب أن تكون الإجراءات منسجمة مع القانون والسياسة الداخلية.

تتبع المهارات

المؤسسة الذكية لا تسأل فقط «هل الموظف يعمل؟».

بل تسأل «ما الذي يستطيع فعله؟ وما الذي يحتاج إلى تعلمه؟ وما المهارات التي قد تحتاجها المؤسسة مستقبلاً؟».

ملف المهارات

لكل موظف يمكن بناء Skill Profile يوضح مؤهلاته وخبراته ومهاراته وتكويناته وشهاداته المهنية ومستوى الكفاءة في المهارات ذات الصلة.

المهارات المكتسبة

يجب تحديث الملف عندما يكتسب الموظف مهارة جديدة يمكن التحقق منها.

الشهادات

يجب تسجيل الشهادات والتكوينات ذات الصلة وتواريخها عندما تكون هذه المعلومات ضرورية لإدارة الكفاءة.

صلاحية بعض الكفاءات

بعض المهارات تحتاج إلى تجديد أو ممارسة مستمرة.

لذلك لا يكفي تسجيل أنها اكتسبت مرة واحدة.

تقييم المهارة

يمكن تقييمها من خلال اختبار عملي أو ملاحظة مباشرة أو شهادة أو نتائج العمل حسب طبيعة المهارة.

مستوى المهارة

يجب أن تكون المستويات محددة.
لا يكفي أن يكتب المدير «جيد».
يجب أن يعرف ماذا يعني «جيد» في السياق المهني.

تخطيط الاحتياجات المستقبلية

بعد معرفة مهارات الموظفين الحالية، تستطيع الموارد البشرية مقارنة ذلك بالمهارات المطلوبة مستقبلاً.

هذه هي Workforce Skills Planning.

فجوة المهارات

Skill Gap هي الفرق بين المستوى الحالي والمستوى المطلوب.

معالجة فجوة المهارات

يمكن معالجتها بالتكوين، أو التدريب العملي، أو التوجيه، أو التوظيف الخارجي، أو إعادة توزيع العمل، أو التحول الرقمي، أو تطوير الموظفين.

الترقية

لا ينبغي أن تكون الترقية مكافأة عاطفية فقط.
يجب أن ترتبط بالمسؤولية والمهارة والأداء والمعايير المعتمدة.

الترقية دون مهارة

ترقية موظف ممتاز في وظيفته إلى مدير دون إعداد إداري قد تنتج مشكلة.

إجادة العمل التقني لا تعني تلقائيًا إجادة إدارة الناس.

المسار المهني

Career Path يوضح الإمكانيات المهنية المتاحة داخل المؤسسة.

قد ينتقل الموظف من وظيفة تشغيلية إلى إشرافية، أو من تخصص إلى تخصص، أو يصبح خبيرًا تقنيًا دون أن يصبح مديرًا.

المسار الأفقي

يمكن للموظف تطوير نفسه عبر الانتقال إلى وظيفة أخرى في المستوى نفسه تقريبًا.

المسار الرأسي

يمكن أن ينتقل إلى مسؤوليات أعلى.

المسار التخصصي

يمكن أن يصبح خبيرًا في مجال معين.

التعلم المستمر

العمل الحديث يتغير.

البرامج تتغير، والتكنولوجيا تتغير، والقوانين تتغير، والأسواق تتغير.

لذلك يجب أن تكون لدى المؤسسة ثقافة تعلم مستمر.

الربط بين التكوين والتقييم

إذا كشف التقييم أن الموظف يحتاج إلى مهارة معينة، يجب أن ينتقل ذلك إلى خطة التطوير.

بهذه الطريقة تصبح الموارد البشرية دائرة مغلقة:

تقييم، ثم تحديد فجوة، ثم تكوين، ثم تطبيق، ثم متابعة، ثم إعادة تقييم.

الربط بين الاختيار والتكوين

إذا كانت المؤسسة تعرف أن بعض المهارات يمكن اكتسابها بسرعة، فلا داعي دائمًا لاستبعاد المرشح الذي لا يمتلكها مسبقًا.

أما المهارات التي تحتاج إلى خبرة طويلة أو اعتماد محدد، فقد تكون ضرورية قبل التوظيف.

الربط بين الحضور والأداء

الغياب والحضور بيانات مهمة، لكن لا يجب استخدام الغياب وحده للحكم على الأداء.

موظف يحضر دائمًا ولا يحقق النتائج ليس بالضرورة أفضل أداءً من موظف لديه غياب مشروع لكنه عالي الأداء.

الربط بين الأجر والأداء

يمكن أن توجد أنظمة حوافز مرتبطة بالأداء، لكن تصميمها يجب أن يمنع تشجيع السلوكيات الضارة.

إذا كوفئ الموظف فقط على كمية الإنتاج، قد يهمل الجودة أو السلامة.

لهذا يجب أن تكون المؤشرات متوازنة.

الموارد البشرية والبيانات

يجب أن تتعامل الموارد البشرية مع بيانات الموظفين كأصل حساس.

يجب معرفة من يستطيع الوصول إلى البيانات، ولماذا، وكيف تحفظ، ومتى يتم تحديثها، وكيف يتم التخلّص منها وفق القواعد المعمول بها.

لوحة قيادة الموارد البشرية

يمكن أن تحتوي لوحة القيادة على مؤشرات مثل عدد الموظفين، الغياب، دوران العمالة، التوظيف، التكوين، الأداء، المهارات، الحوادث المهنية بالتنسيق مع الجهات المختصة، وغيرها.

لكن لوحة القيادة ليست مجموعة أرقام جميلة.

يجب أن تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات.

مثال عملي متكامل

لنفترض أن شركة صناعية لديها قسم إنتاج ويلاحظ المدير أن نسبة الأخطاء ارتفعت.

يبدأ قسم الموارد البشرية بالسؤال عن المعطيات.

هل تغير الموظفون؟

هل تم إدخال آلة جديدة؟

هل توجد مهارة ناقصة؟

هل حصل الموظفون على تدريب؟

هل تغيرت طريقة العمل؟

هل هناك ضغط إنتاج؟

هل توجد مشكلة في الجودة أو الصيانة؟

بعد التحليل يتبين أن آلة جديدة دخلت إلى خط الإنتاج وأن الموظفين لم يحصلوا على تدريب كافٍ.

هنا الحل ليس معاقبة الموظفين.

الحل هو تحديد المهارة المطلوبة، وتنظيم تدريب عملي، وتقييم القدرة، وتحديث مصفوفة المهارات، ثم متابعة مؤشرات الأخطاء.

إذا بقيت المشكلة، يجب تحليل عوامل أخرى.

مثال في الحضور

لاحظت الموارد البشرية ارتفاع الغياب في قسم معين.

بدل إصدار اتهام عام، تقوم بتحليل البيانات حسب الفترة والقسم ونوع الغياب.

قد يظهر أن الارتفاع مرتبط بفترة ضغط أو ظروف عمل محددة. هنا يصبح التحليل وسيلة لفهم المشكلة بدل تحويل الأرقام إلى اتهام.

مثال في التوظيف

توظف المؤسسة عاملاً جديداً بناء على مقابلة ممتازة. بعد شهر يتبين أنه لا يستطيع تنفيذ العمل المطلوب. عند التحقيق يتضح أن المقابلة ركزت على الكلام ولم تتضمن اختباراً عملياً. الدرس هو أن اختيار أدوات التقييم يجب أن يتبع طبيعة الوظيفة.

مثال في التكوين

تم إرسال الموظف إلى دورة في Excel. بعد العودة لم يتغير الأداء. التحليل يكشف أن الموظف لم يكن يستخدم Excel في المشكلة التي كان يعاني منها، وأن المشكلة الحقيقية كانت في تنظيم البيانات. إذن التدريب كان غير مرتبط بجذر المشكلة.

دورة حياة الموظف

الموظف يدخل المؤسسة عن طريق التوظيف.

ثم الإدماج.

ثم التعلم.

ثم العمل.

ثم التقييم.

ثم التطوير.

ثم الترقية أو الانتقال أو الاستمرار.

ثم قد تنتهي العلاقة المهنية بالاستقالة أو التقاعد أو غير ذلك من الحالات.

كل مرحلة يجب أن تتصل بالمرحلة السابقة واللاحقة.

فلسفة الإدارة الذكية

الإدارة الذكية لا تعني مراقبة الموظف في كل ثانية.

ولا تعني استخدام أكبر عدد من البرامج.

ولا تعني استبدال المدير بالذكاء الاصطناعي.

الإدارة الذكية تعني أن القرار يعتمد على معلومات صحيحة، وأن المسؤوليات واضحة، وأن الإجراءات منظمة، وأن الموظف يفهم ما هو مطلوب منه، وأن المؤسسة تتعلم من البيانات والأخطاء، وأن التكنولوجيا تستخدم لتحسين العمل لا لتعقيده.

الخلاصة

إدارة الموظف تبدأ قبل توقيع العقد وتستمر طوال العلاقة المهنية.
التكوين يرفع القدرة.
العقد ينظم العلاقة.
الأجر ينظم المقابل المالي وفق النظام المعتمد.
الحضور والغياب ينظمان الزمن المهني.
التقييم يقيس الأداء.
تتبع المهارات يكشف القدرة الحالية والمستقبلية.
التطوير يعالج الفجوات.
الترقية تنتقل الموظف إلى مستوى جديد من المسؤولية عندما تتوفر الشروط المناسبة.
والاستقالة أو انتهاء العلاقة المهنية يتطلبان إدارة إدارية وقانونية منظمة.
عندما تربط المؤسسة هذه العناصر، تتحول الموارد البشرية من مكتب يقوم بإجراءات منفصلة إلى منظومة متكاملة لإدارة دورة حياة الموظف.
الموظف ليس عقدًا فقط، وليس راتبًا فقط، وليس رقم حضور فقط، وليس تقييمًا سنويًا فقط.

إنه مجموعة من الكفاءات والمسؤوليات والحقوق والالتزامات والبيانات والخبرات والأهداف، وكل هذه العناصر تحتاج إلى إدارة متناسقة.

والمرحلة التالية في هذه المنظومة هي الانتقال من الإدارة اليومية إلى الجانب القانوني والتنظيمي للعلاقة المهنية، لأن الموارد البشرية لا تستطيع إدارة العقود والأجور والحضور والاستقالات والتأديب والعطل بطريقة صحيحة دون فهم الإطار القانوني الذي يحكم علاقة الشغل في المغرب.

الفصل العاشر

حساب الأجور والرواتب في المغرب

من العقد إلى كشف الأجر والصافي المؤدى

إدارة الأجور من أكثر وظائف الموارد البشرية حساسية، لأنها تجمع بين القانون والحساب والمحاسبة والموارد البشرية والضمان الاجتماعي والضرائب والحضور والعطل والعقود.

مسؤول الأجور لا يقوم فقط بإدخال رقم في برنامج.

عليه أن يعرف من أين جاء الأجر، وما هي عناصره، وما الذي يخضع للاقتطاع، وما الذي لا يخضع له، وما أثر الغياب والعطلة والساعات الإضافية، وكيفية التعامل مع السلف والتسبيقات، وكيف تتم مراقبة النتيجة النهائية قبل تحويل الأجور.

والخطأ في الأجر لا يعتبر خطأ حسابياً بسيطاً دائماً. قد يؤثر في الموظف، وفي التصريحات الاجتماعية، وفي المحاسبة، وفي الضرائب، وفي علاقة الثقة بين العامل والمؤسسة.

لهذا فإن Payroll في المؤسسة المحترفة هو نظام رقابة كامل.

مفهوم الأجر

الأجر هو المقابل المالي للعلاقة المهنية، ويجب التعامل معه وفق العقد والقواعد القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل وسياسة المؤسسة.

ولا ينبغي الخلط بين عدة مفاهيم مختلفة.

الأجر الأساسي ليس بالضرورة هو مجموع ما يتقاضاه الموظف.

والأجر الخام ليس هو الأجر الصافي.

والتكلفة الإجمالية التي تتحملها المؤسسة ليست هي المبلغ الذي يصل إلى حساب الموظف.

هذه الفروق أساسية في إدارة الأجور.

الأجر الأساسي

Salaire de base هو العنصر الأساسي الذي ينطلق منه حساب بعض عناصر الأجر، بحسب العقد والنظام المعتمد.

قد يكون محددًا بالشهر، أو بالساعة، أو بطريقة أخرى حسب طبيعة العلاقة المهنية.

الأجر الخام

Salaire brut هو مجموع العناصر التي تدخل في الأجر قبل تطبيق الاقتطاعات المعنية.

يمكن أن يتكون، بحسب الحالة، من الأجر الأساسي وعناصر إضافية وتعويضات ومنح ومقابل ساعات إضافية ومكونات أخرى. لكن ليس كل مبلغ يظهر في كشف الأجر يعامل ضريبياً واجتماعياً بالطريقة نفسها. لهذا يجب تحديد طبيعة كل عنصر قبل الحساب.

الأجر الصافي

Salaire net هو المبلغ الذي يبقى للموظف بعد تطبيق الاقتطاعات المعنية وإضافة أو خصم العناصر المستحقة وفق الحالة.

بصورة مبسطة:

الصافي المؤدى = مجموع العناصر المستحقة – الاقتطاعات – المبالغ المستحقة الخصم + التسويات المستحقة

لكن الحساب الحقيقي يعتمد على طبيعة كل عنصر وقواعده.

الفرق بين Brut و Net و Coût employeur

يمكن تصور الأجر في ثلاث طبقات.

المبلغ المتفق عليه أو الأساسي.

ثم مجموع الأجر الخام والعناصر الأخرى.

ثم الاقتطاعات للوصول إلى الصافي.

وفي الجهة الأخرى توجد تكلفة المؤسسة، التي تشمل عناصر يتحملها المشغل وفق القواعد الاجتماعية والجبائية والتعاقدية.

ولهذا فإن موظفًا يتقاضى صافيًا معينًا لا يعني أن ذلك هو كامل تكلفة تشغيله على المؤسسة.

وثائق الحساب

قبل إعداد الأجر يجب توفر المعلومات الصحيحة.

العقد، والوضعية الإدارية، والأجر، والحضور، والغياب، والعطل، والساعات الإضافية عند وجودها، والعلاوات، والتعويضات، والسلف، والتغييرات الإدارية، وغيرها من العناصر الضرورية.

إذا كانت البيانات الأصلية خاطئة، فإن برنامج الأجور سيعطي نتيجة خاطئة ولو كانت المعادلة صحيحة.

العقد كأساس للأجر

يجب أن يبدأ مسؤول الأجور من العقد والوثائق المعتمدة.

إذا كان الأجر الأساسي في النظام مختلفًا عن الوثيقة التعاقدية أو قرار التغيير، يجب البحث عن سبب الاختلاف قبل اعتماد الأجر.

ولا ينبغي تعديل الأجر في البرنامج دون سند إداري مناسب.

أنواع عقود العمل

يمكن أن تختلف عقود العمل ووضعياتها بحسب طبيعة العلاقة والقطاع والظروف.

في المغرب توجد قواعد قانونية تنظم حالات العقود المختلفة، ولذلك لا يجوز لمسؤول الموارد البشرية اختيار نوع العقد لمجرد الرغبة في تقليل التكلفة.

يجب التحقق من النصوص القانونية والتنظيمية الحالية قبل اعتماد العقد، خصوصًا بالنسبة للعقود محددة المدة والمهام المؤقتة والحالات الخاصة.

تطبيق العقد عمليًا

عند وصول موظف جديد، يجب إنشاء بياناته في نظام الموارد البشرية والأجور.

تدخل البيانات الشخصية والإدارية المطلوبة، ومعلومات العقد، وتاريخ الالتحاق، والوظيفة، والقسم، والأجر والعناصر المرتبطة به، وغيرها بحسب النظام.

ثم يجب إجراء مراقبة مستقلة للبيانات قبل أول Payroll.

مثال أولي

لنفترض أن موظفًا لديه أجر أساسي قدره 6,000 درهم.

هذا الرقم وحده لا يسمح لك مباشرة بحساب الصافي.

يجب معرفة هل توجد تعويضات أخرى، وهل هناك ساعات إضافية، وهل توجد غيابات، وهل توجد عناصر خاضعة أو غير خاضعة للاقتطاعات بحسب طبيعتها، وما هي وضعية الموظف خلال الشهر.

إذن:

6,000 درهم ≠ بالضرورة الصافي

وقد لا يكون حتى هو الأجر الخام النهائي.

الأجر الشهري

في حالة الموظف الشهري، يتم تطبيق طريقة الحساب التي يعتمد عليها نظام المؤسسة مع مراعاة طبيعة الغياب والساعات والأيام والعناصر المتغيرة.

يجب عدم استعمال قاعدة عشوائية مثل قسمة الراتب دائمًا على 30 أو 26 أو 22 دون معرفة الأساس الذي يفرضه النظام أو القاعدة المطبقة.

هذه من الأخطاء الشائعة في Payroll.

الأجر اليومي

يمكن أن تحتاج المؤسسة إلى حساب قيمة يوم أو جزء من الشهر في حالات معينة.

لكن طريقة التحويل من الشهري إلى اليومي يجب أن تكون مبنية على القاعدة المناسبة للحالة، وليس على رقم ثابت يستعمل في كل الحالات.

الأجر بالساعة

في بعض الحالات يكون من الضروري تحديد قيمة الساعة.

ويجب معرفة الأساس المعتمد في الحساب، خصوصًا عند التعامل مع الساعات الإضافية أو بعض حالات الغياب.

الساعات الإضافية

Heures supplémentaires هي ساعات تتجاوز الساعات العادية وفق الشروط القانونية والتنظيمية المطبقة.

لا ينبغي لمسؤول الأجور أن يقرر نسبة الزيادة من تلقاء نفسه. يجب الرجوع إلى القانون والعقد والاتفاقيات والسياسات المعتمدة.

مثال تعليمي للساعات الإضافية

إذا كان الأجر الساعي المرجعي هو 40 درهماً، وكان النظام المطبق يفرض زيادة معينة على ساعة إضافية، فإن:

قيمة الساعة الإضافية = الأجر الساعي × معامل الزيادة المطبق

ولا ينبغي حفظ معامل واحد واستعماله لكل الحالات؛ لأن النسبة قد تختلف حسب توقيت الساعات والظروف والنظام القانوني المطبق.

العلاوات والمنح

يمكن للمؤسسة أن تمنح عناصر إضافية مثل منحة الأداء أو منحة المردودية أو بعض التعويضات بحسب النظام والعقد.

لكن يجب تحديد الطبيعة القانونية والجبائية والاجتماعية لكل عنصر قبل إدخاله في الحساب.

التعويضات

Indemnités قد ترتبط بالنقل أو المهمة أو ظروف معينة أو غيرها.

لكن وجود اسم «تعويض» لا يعني تلقائيًا أنه معفى من جميع الاقتطاعات.

طبيعة العنصر هي التي تحدد طريقة معاملته.

المزايا العينية

Avantages en nature قد تدخل في معالجة الأجر بحسب طبيعتها والقواعد المطبقة.

مثل السيارة أو السكن أو بعض المنافع الأخرى عندما تكون جزءًا من العلاقة المهنية.

يجب ألا يتعامل Payroll معها بطريقة آلية دون معرفة قواعدها.

CNSS

CNSS جزء أساسي من منظومة الحماية الاجتماعية للعمال المشمولين بها.

في Payroll يجب تحديد الأجر الذي يدخل في وعاء الاشتراكات وفق القواعد المطبقة، ثم حساب حصة الأجير وحصة المشغل حسب طبيعة الاشتراكات.

يجب استعمال النسب والحدود الرسمية السارية وقت إعداد الأجر، لأن هذه القيم يمكن أن تتغير.

حصة الأجير وحصة المشغل

يجب التمييز بين:

Part salariale

وهي الاقتطاعات التي يتحملها الأجير.
و:

Part patronale

وهي الاشتراكات التي تتحملها المؤسسة.
لا ينبغي خصم حصة المشغل من صافي الموظف.

مثال مفاهيمي

إذا كان وعاء الاشتراك هو X ، وكانت النسبة الخاصة بعنصر معين هي T :

$$X \times T = \text{اشتراك الأجير}$$

أما إذا كانت هناك مساهمة للمشغل بنسبة مختلفة:

$$X \times T_2 = \text{مساهمة المشغل}$$

ثم تضاف عناصر المساهمات التي تنطبق على الحالة للوصول إلى
التكلفة الاجتماعية للمؤسسة.

الأرقام الفعلية يجب أخذها من الجداول الرسمية المحدثة.

AMO

AMO هي التغطية الصحية الإجبارية ضمن منظومة الحماية الاجتماعية.

في Payroll يجب تحديد أساس الاشتراك والنسبة المطبقة وفق
الوضعية والنظام الجاري به العمل.

ويجب التفريق بين AMO وباقي عناصر الاشتراكات الاجتماعية.

خطأ شائع في AMO

من الأخطاء أن يحفظ الموظف نسبة قديمة من الإنترنت ويطبقها على جميع الحالات.

المهني في Payroll لا يعتمد على الذاكرة.

يعتمد على جدول رسمي محدث وعلى معطيات الموظف.

الفرق بين AMO وCNSS

CNSS هي المؤسسة التي تدير منظومة من أنظمة الحماية الاجتماعية، بينما AMO تتعلق بالتغطية الصحية الإجبارية.

في كشف الأجر قد تظهر اقتطاعات مرتبطة بهما أو بعناصر أخرى حسب النظام.

لذلك يجب معرفة طبيعة كل اقتطاع بدل جمعها تحت كلمة واحدة.

IR

IR هو Impôt sur le Revenu.

بالنسبة للأجور، يتم احتسابه وفق النظام الضريبي المغربي الجاري به العمل.

الحساب ليس مجرد تطبيق نسبة ثابتة على الراتب.

يتم تحديد الدخل الخاضع وفق القواعد الجبائية، ثم تطبيق النظام والخصومات أو العناصر التي يسمح بها الإطار الجبائي.

لماذا لا نحسب IR بنسبة واحدة؟

لأن النظام الضريبي يقوم على قواعد وشرائح وخصومات وعناصر يجب أخذها في الاعتبار.

لذلك لا يصح القول:

$$IR = \text{الراتب} \times \text{نسبة ثابتة}$$

في كل الحالات.

المنهج الصحيح لحساب IR

يبدأ الحساب بتحديد الدخل الإجمالي ذي الصلة.

ثم تحديد العناصر التي يجب استبعادها أو خصمها حسب طبيعتها.

ثم تحديد الدخل الخاضع.

ثم تطبيق الباريم الجبائي الساري.

ثم تطبيق التخفيضات والخصومات المسموح بها عند انطباقها.

ثم الوصول إلى مبلغ الضريبة المستحقة.

ويجب استخدام الباريم الرسمي للسنة المعنية.

الحالة العائلية

قد يكون للوضعية العائلية أثر على بعض عناصر الحساب الضريبي وفق القواعد الجاري بها العمل.

لذلك يجب أن تكون بيانات الموظف محدثة.

مثال تعليمي مبسط على IR

إذا افترضنا لأغراض التعليم فقط أن الدخل الخاضع بعد جميع المعالجات هو X ، فلا يجوز أخذ X وضربه في نسبة واحدة دون معرفة الشريحة أو الشرائح والخصومات المطبقة.

المعادلة الصحيحة تعتمد على الباريم.

ولهذا يجب أن يكون برنامج الأجور محدثًا سنويًا.

Solde

كلمة Solde في سياق الأجر تعني غالبًا المبلغ النهائي المستحق للموظف بعد إجراء جميع عناصر الحساب.

لكن يجب معرفة السياق، لأن كلمة Solde قد تستعمل أيضًا بمعانٍ مختلفة مثل رصيد العطلة أو الرصيد المستحق.

في Payroll يمكن أن يكون المقصود:

Solde à payer

أي المبلغ النهائي الذي يجب دفعه.

كيف نصل إلى *Solde à payer*؟

نبدأ بالعناصر المستحقة.

الأجر الأساسي.

العناصر المتغيرة.

الساعات الإضافية.

التعويضات والمنح التي تنطبق.

ثم نحسب الاقتطاعات.

CNSS عند انطباقها.

AMO عند انطباقها.

IR.

وأي اقتطاعات قانونية أو تعاقدية أو إدارية أخرى مسموح بها.

ثم:

$$\text{Solde à payer} = \text{Total des gains} - \text{Total des retenues}$$

بحسب بنية كشف الأجر المعتمد.

السلف

Avance أو سلفة الأجر هي مبلغ يدفع للموظف قبل موعد استحقاق جزء من أجره وفق النظام المطبق.

يجب تسجيل السلفة حتى لا يتم دفعها مرتين.

مثال السلفة

إذا كان الموظف يستحق صافيًا نهائيًا قدره 6,000 درهم، وكان قد حصل مسبقًا على مبلغ 1,500 درهم باعتباره تسبيقًا معتمدًا:

$$\text{المتبقي} = 6,000 - 1,500 = 4,500 \text{ درهم}$$

لكن يجب أولاً التأكد من طبيعة المبلغ: هل هو avance sur salaire، أم prêt، مجرد تسبيق مرتبط بالدورة الشهرية؟
هذه التفرقة مهمة إدارياً ومحاسبياً.

القرض للموظف

Prêt salarié يختلف عن التسبيق على الأجر.

القرض يمكن أن يكون له جدول سداد.

إذا وافقت المؤسسة على قرض للموظف، يجب أن تكون هناك وثائق وشروط واضحة، وأن تتم الاقتطاعات وفق القواعد القانونية المعمول بها.

التسبيق

Acompte قد يشير إلى دفع جزء من الأجر قبل الموعد المعتاد.

يجب أن يعرف Payroll الفرق بين التسبيق والقرض والسلفة والتعويض.

رصيد العطلة

Congé أو رصيد العطلة لا ينبغي التعامل معه كرقم عشوائي.

يجب أن يسجل الموظف ما اكتسبه، وما استعمله، وما تبقى منه، وفق النظام القانوني والإداري المطبق.

بصورة مفاهيمية:

رصيد البداية + الحقوق المكتسبة – الأيام المستعملة = الرصيد المتبقي

لكن كيفية اكتساب الأيام وحسابها وترحيلها تعتمد على القواعد المطبقة.

مثال رصيد العطلة

إذا كان للموظف رصيد سابق قدره 10 أيام، واكتسب خلال الفترة المعنية 2 يومين، واستعمل 4 أيام:

$$10 + 2 - 4 = 8 \text{ أيام}$$

هذا مثال حسابي فقط، ولا يعني أن عدد الأيام المكتسبة أو طريقة اكتسابها هي نفسها في كل وضعية.

العطلة والأجر

يجب التمييز بين تسجيل أيام العطلة وبين طريقة احتساب التعويض عنها.

طريقة احتساب الأجر أثناء العطلة تعتمد على النظام القانوني والوقائع والوثائق.

الغياب غير المؤدى

عند وجود غياب لا يستحق عنه الموظف الأجر، يجب تحديد طريقة خصم الجزء المعني وفق القواعد المطبقة.

لا ينبغي أن يقول المسؤول:

«نخصم يومًا = الراتب ÷ 30»

بشكل آلي.

يجب أولاً معرفة طريقة الحساب الصحيحة للحالة.

مثال تعليمي للغياب

إذا كان النظام المعتمد يعطي قيمة يومية معينة قدرها D ، وكان هناك غياب مستحق الخصم لعدد N من الأيام:

$$\text{الخصم} = D \times N$$

لكن D يجب أن يحسب بالطريقة القانونية أو التعاقدية المناسبة.

الغياب المبرر

الغياب المبرر لا يعني بالضرورة أن كل يوم غياب يؤدي عنه الأجر بالطريقة نفسها.

يجب معرفة سبب الغياب ونوعه والوثائق المطلوبة والقواعد التي تنطبق عليه.

الغياب المرضي

لا يجوز لمسؤول Payroll أن يخمن المعالجة المالية للغياب المرضي.

يجب الرجوع إلى القواعد القانونية والاجتماعية والإجراءات الداخلية والوثائق المقدمة.

الحضور

يجب أن يكون مصدر بيانات الحضور موثقاً.

إذا كان النظام يسجل 22 يوم عمل بينما المدير لديه ورقة تقول 20، يجب معالجة الفرق قبل إعداد الأجر.

المصادقة على الحضور

من الأفضل أن يكون هناك مسار واضح:

الموظف أو النظام يسجل.

المسؤول يتحقق.

الموارد البشرية تراجع.

Payroll يعالج.

ثم يتم الاعتماد.

تصحيح الحضور

كل تعديل يدوي في بيانات الحضور يجب أن يكون له أثر إداري مناسب.

إذا تم تعديل يوم غياب إلى حضور، يجب معرفة من عدل ولماذا. هذا مهم للرقابة الداخلية.

إغلاق Payroll

قبل إغلاق الأجور يجب مراجعة الموظفين الجدد. المغادرين.

التغييرات في الأجر.

العطل.

الغيابات.

الساعات الإضافية.

السلف.

المكافآت.

الاقتطاعات.

الحسابات الاجتماعية.

IR.

التحويلات البنكية.

مراقبة الأجر قبل الدفع

يجب إجراء Check شامل.

هل عدد الموظفين صحيح؟

هل هناك موظف مكرر؟

هل يوجد موظف غادر وما زال في Payroll؟

هل يوجد موظف جديد لم يدخل؟

هل تغير راتب شخص دون وثيقة؟

هل يوجد فرق غير طبيعي عن الشهر السابق؟

هل زادت ساعات إضافية بشكل غير عادي؟

هل ظهرت اقتطاعات غير متوقعة؟

مقارنة الشهر بالشهر السابق

Variance Analysis من أفضل أدوات مراقبة Payroll.

إذا كان مجموع الأجور في أغسطس 2 مليون درهم وأصبح في سبتمبر 2.8 مليون، يجب معرفة السبب.

قد يكون هناك توظيف جديد أو علاوات أو مكافآت.

لكن يجب ألا تمر الزيادة دون تفسير.

كشف الأجر

Bulletin de paie هو وثيقة مهمة للموظف.

يجب أن يكون واضحًا ومطابقًا للمعالجة المعتمدة والقواعد المطبقة.

قد يحتوي حسب النظام على الأجر الأساسي، والعناصر الإضافية، والاقتطاعات، والمبلغ الصافي، وغيرها من البيانات المطلوبة.

تحويل الراتب

بعد اعتماد Payroll يتم تنفيذ الدفع بالطريقة المعتمدة.

يجب مطابقة إجمالي ملف التحويل مع إجمالي الصافي المستحق.

مثال رقابي

إذا كان مجموع صافي رواتب 50 موظفًا في النظام هو 387,500 درهم، لكن ملف التحويل البنكي يظهر 392,500 درهم، فلا يجب إرسال التحويل قبل معرفة سبب الفرق.

قد يكون خطأ في البيانات أو تكرارًا أو عنصرًا إضافيًا.

التوفيق بين Payroll والبنك

بعد الدفع، يمكن إجراء reconciliation للتأكد من أن المبالغ المحولة تتوافق مع ملف الأجور.

التوفيق بين Payroll والمحاسبة

يجب أن تتوافق إجماليات Payroll مع القیود المحاسبية المناسبة حسب نظام المؤسسة.

تكلفة الموظف

من المهم للإدارة معرفة التكلفة الكاملة.

قد تشمل التكلفة الأجر والاشتراكات التي يتحملها المشغل وبعض المزايا والتكوين وغيرها حسب الحالة.

لذلك:

$$\text{Net Salary} \neq \text{Employer Cost}$$

وهذه من أهم قواعد فهم Payroll.

مثال شامل تعليمي

لنفترض أن موظفًا لديه أجر أساسي افتراضي قدره 7,000 درهم.
خلال الشهر توجد عناصر إضافية افتراضية قدرها 800 درهم.
إذن قبل الاقتطاعات:

$$\text{Gross} = 7,000 + 800 = 7,800 \text{ درهم}$$

بعد ذلك لا نقول إن الصافي هو 7,800.

بل نحدد أولاً العناصر الخاضعة للاشتراكات والضريبة حسب طبيعتها.

ثم تحسب الاقتطاعات الاجتماعية والضريبة وفق القواعد السارية.
ولأغراض المثال فقط، إذا كانت مجموع الاقتطاعات المحسوبة فعلياً بعد تطبيق القواعد تساوي 1,650 درهم:

$$\text{Net} = 7,800 - 1,650 = 6,150 \text{ درهم}$$

وإذا كان الموظف قد أخذ تسبيحاً معتمداً قدره 1,000 درهم:

$$\text{Solde à payer} = 6,150 - 1,000 = 5,150 \text{ درهم}$$

هذا المثال يشرح طريقة التفكير الحسابية، وليس جدولاً ضريبياً رسمياً.

لماذا لا أعطي نسبة CNSS و AMO و IR من الذاكرة؟

لأن مسؤول الأجور المحترف يجب ألا يبني Payroll على رقم قديم.

النسب، والأسقف، والقواعد الضريبية، والمعاملات الاجتماعية يمكن أن تتغير.

ولهذا يجب أن يكون برنامج الأجور وجدول الحساب محدثين وفق المصادر الرسمية للسنة المعنية.

طريقة إعداد Payroll شهرياً

تبدأ العملية بإغلاق بيانات الموظفين والتغييرات الإدارية.

ثم تجمع بيانات الحضور والغياب والعطل.

بعدها يتم إدخال العناصر المتغيرة.

ثم يتم احتساب الأجر الخام.

ثم تحديد أوعية الاقتطاعات.

ثم حساب الاشتراكات الاجتماعية المعنية.

ثم حساب IR وفق الباريم والقواعد السارية.

ثم خصم السلف والاقتطاعات المسموح بها.

ثم استخراج الصافي.

ثم مراجعة جماعية وفردية.

ثم اعتماد Payroll.

ثم إصدار كشوف الأجور.

ثم تنفيذ التحويلات.

ثم إجراء التوفيق مع البنك والمحاسبة.

ملف Payroll

يجب أن يحتفظ قسم الأجور بسجل منظم لكل شهر.

يمكن أن يحتوي على البيانات المصدريّة، وملف الحساب، والتعديلات، والمراجعات، والاعتماد، وملفات التحويل، والوثائق اللازمة وفق سياسة المؤسسة والقواعد المعمول بها.

الفصل بين المهام

من أفضل ممارسات الرقابة ألا يكون شخص واحد قادرًا على إنشاء موظف، وتعديل راتبه، واعتماد Payroll وتنفيذ التحويل البنكي دون أي مراجعة مستقلة.

الفصل بين المهام يقلل مخاطر الخطأ والاحتيال.

اكتشاف التلاعب

من مؤشرات الخطر وجود تعديل متكرر في الأجور دون وثائق، أو موظفين وهميين، أو حسابات بنكية متكررة، أو ساعات إضافية غير طبيعية، أو تعديلات يدوية كثيرة، أو موظف يستمر في Payroll بعد مغادرته.

هذه المؤشرات لا تعني تلقائيًا وجود احتيال، لكنها تستحق المراجعة.

Payroll والموارد البشرية

HR يوفر المعلومات الإدارية.

Manager يوفر بعض بيانات الحضور والأداء والعناصر المتغيرة.

Payroll يحسب.

Finance قد ينسق الدفع والمحاسبة.

Management يعتمد وفق نظام المؤسسة.

هذا الفصل بين الأدوار يجعل النظام أقوى.

Payroll والذكاء الاصطناعي

يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في اكتشاف التغيرات غير العادية أو تفسير البيانات أو مساعدة الموظف في فهم كشف الأجر. لكن لا ينبغي أن يقرر وحده اقتطاعًا ماليًا أو تفسيرًا قانونيًا حساسًا دون مراجعة بشرية.

Payroll والسرية

الأجر من أكثر البيانات حساسية في المؤسسة. لا ينبغي إرسال ملفات الرواتب إلى أشخاص لا يحتاجون إليها. كما يجب حماية الملفات الرقمية والنسخ الورقية.

أخطاء شائعة في الأجور

من الأخطاء الشائعة الخلط بين الخام والصافي، استعمال نسبة ضريبية قديمة، خصم الغياب بطريقة عشوائية، نسيان التسبيق، عدم تسجيل تغيير الأجر، عدم مراجعة الساعات الإضافية، إدخال

موظف جديد خطأ، استمرار موظف مغادر في النظام، أو عدم التحقق من التحويل البنكي.

قاعدة ذهبية لمسؤول Payroll

- لا تحسب أي شيء قبل أن تعرف مصدر الرقم.
- ولا تستخدم أي نسبة قبل معرفة السنة والنظام والحالة.
- ولا تخصم أي مبلغ دون أساس.
- ولا تعتمد أي تغيير دون أثر إداري.
- ولا ترسل Payroll قبل المراجعة.

العلاقة بين العقد والراتب

- العقد يحدد الإطار الأساسي.
- الحضور يحدد بعض عناصر الوقت.
- الغياب يؤثر حسب نوعه وقواعده.
- العطلة لها معالجة خاصة.
- الساعات الإضافية تضيف عناصر عند تحقق شروطها.
- المنح والتعويضات تغير الإجمالي بحسب طبيعتها.
- CNSS و AMO والاقتطاعات الأخرى تؤثر في الصافي بحسب قواعدها.
- IR يعالج الدخل الخاضع وفق النظام الضريبي.

والنتيجة النهائية هي المبلغ الواجب أدائه.

العلاقة بين الأجر والأداء

ليس كل نظام أجور يجب أن يكون مرتبطاً مباشرة بالأداء. لكن إذا وجدت منحة أداء، فيجب أن تكون طريقة احتسابها واضحة.

ويجب ألا تجعل المؤسسة الموظف يختار بين الإنتاج والسلامة. في الصناعة مثلاً، لا ينبغي أن تكون مكافأة الإنتاج مصممة بطريقة تشجع على تجاهل إجراءات السلامة.

العلاقة بين الأجر والمهارة

قد تعتمد المؤسسة سياسة تعويض مرتبطة بالكفاءة أو الشهادات أو المسؤولية.

لكن يجب أن تكون القواعد واضحة حتى لا تتحول الزيادات إلى قرارات شخصية.

إدارة الزيادة في الأجر

يمكن أن تحدث زيادة بسبب ترقية أو تغير في المسؤولية أو مراجعة عامة أو أداء أو سبب آخر وفق سياسة المؤسسة.

يجب أن يكون القرار موثقاً.

تغيير المنصب

إذا انتقل الموظف إلى منصب آخر، يجب مراجعة البيانات المتعلقة بالوظيفة والمسؤولية والأجر، مع تحديث الوثائق المطلوبة.

نهاية العلاقة والأجر الأخير

عند مغادرة الموظف، لا ينبغي التعامل مع آخر راتب كراتب عادي فقط.

يجب فحص آخر فترة حضور، والعطل ذات الصلة، والعناصر المتغيرة، وأي مبالغ مستحقة أو واجبة الخصم وفق القانون والعقد والوثائق المعتمدة، ثم إعداد الوثائق النهائية المطلوبة.

الحساب النهائي

Solde de tout compte أو أي وثيقة مرتبطة بالتصفية النهائية للعلاقة المهنية يجب إعدادها وفق النظام القانوني المطبق وبعناية شديدة.

لا ينبغي استعمال المصطلح أو الوثيقة بطريقة آلية دون معرفة آثارها القانونية.

المراقبة الداخلية

يمكن بناء ثلاث طبقات من الرقابة.

المراجعة الأولى هي مراجعة البيانات.

المراجعة الثانية هي مراجعة الحساب.

المراجعة الثالثة هي مراجعة النتيجة النهائية والدفع.

كلما ارتفعت حساسية Payroll، أصبحت الرقابة أكثر أهمية.

الخلاصة

حساب الراتب في المغرب ليس مجرد معادلة واحدة.

إنه سلسلة مترابطة تبدأ من العقد والوظيفة والوضعية الإدارية، ثم تمر عبر الحضور والغياب والعطل والساعات الإضافية والمنح والتعويضات، ثم تحدد العناصر الخاضعة للاشتراكات، وتحسب المساهمات الاجتماعية مثل CNSS و AMO بحسب القواعد السارية، ثم تحسب الضريبة على الدخل IR وفق النظام الجبائي المحدث، ثم تخصم السلف والتسبيقات والاقتطاعات المسموح بها، وفي النهاية يصل Payroll إلى Solde à payer.

المعادلة الأساسية التي يجب أن تبقى في ذهن مسؤول الأجور هي:

*Gains → Brut → Assiettes → Cotisations → IR
→ Autres retenues → Net → Avances/acomptes
→ Solde à payer*

لكن وراء هذه المعادلة توجد الوثائق والقانون والرقابة.

ولهذا فإن مسؤول Payroll الجيد لا يكون مجرد شخص سريع في استعمال Excel.

إنه شخص يفهم العقد، والحضور، والعطل، والاشتراكات، والضريبة، والوثائق، والرقابة، والسرية، ويعرف متى يستطيع الحساب بنفسه ومتى يجب أن يرجع إلى النص القانوني أو الجهة الرسمية.

والقاعدة المهنية النهائية هي أن أي رقم في كشف الأجر يجب أن يكون له مصدر، وأي اقتطاع يجب أن يكون له أساس، وأي تغيير يجب أن يكون موثقًا، وأي نتيجة يجب أن تكون قابلة للمراجعة.

أما القيم الدقيقة لنسب الاشتراكات والضريبة والأسقف والخصومات، فيجب تحديثها عند كل سنة أو تغيير تشريعي من المصادر الرسمية، ولا ينبغي لمسؤول الموارد البشرية الاعتماد على جدول قديم أو منشور غير رسمي عند إعداد أجور حقيقية.

الفصل الحادي عشر

الذكاء الاصطناعي في تنمية الموارد البشرية

من مقابلة العمل إلى نهاية المسار الوظيفي

أصبح الذكاء الاصطناعي جزءًا مهمًا من التحول الرقمي في الموارد البشرية. ولم يعد استخدامه مقتصرًا على كتابة إعلان توظيف أو تلخيص سيرة ذاتية، بل يمكن أن يمتد إلى تخطيط القوى العاملة، وتحليل الوظائف، والاستقطاب، وفرز الترشيحات، وإعداد المقابلات، والتكوين، وتتبع المهارات، وتحليل الأداء، والتخطيط للمسار المهني، وتحليل مغادرة الموظفين، وإدارة المعرفة، وإنشاء لوحات القيادة.

لكن الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية ليس مجرد برنامج جديد.

إنه تغيير في طريقة اتخاذ القرار.

ولهذا فإن المؤسسة الذكية لا تسأل فقط: «هل نستطيع استخدام الذكاء الاصطناعي؟»

بل تسأل أيضاً:

ما القرار الذي نريد تحسينه؟

ما البيانات التي يحتاجها؟

هل البيانات صحيحة؟

ما المخاطر؟

من يتحمل مسؤولية القرار؟

هل يستطيع الموظف فهم القرار أو الاعتراض عليه عندما يكون ذلك مناسباً؟

كيف نحمي البيانات الشخصية؟

وكيف نتأكد من أن التكنولوجيا لا تحول الخطأ البشري إلى قرار آلي واسع النطاق؟

مفهوم الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

يقصد بالذكاء الاصطناعي في HR استخدام تقنيات قادرة على تحليل البيانات أو اكتشاف الأنماط أو توليد النصوص أو التنبؤات أو مساعدة الإنسان في تنفيذ مهام مرتبطة بإدارة الموارد البشرية. ومن أمثلته أنظمة معالجة اللغة، وتحليل النصوص، والتعلم الآلي، والمساعدات الذكية، والذكاء الاصطناعي التوليدي، وأنظمة التوصية، وأدوات تحليل البيانات.

ويجب التمييز بين الذكاء الاصطناعي وبين الأتمتة التقليدية.

الأتمتة التقليدية قد تنفذ قاعدة محددة مسبقاً.

أما النظام الذكي فقد يحلل كمية كبيرة من المعلومات ويستنتج نمطاً أو يقدم توصية أو يولد محتوى.

وهذا يعطيه إمكانيات أكبر، لكنه يرفع أيضاً مستوى المخاطر.

الذكاء الاصطناعي ودورة حياة الموظف

يمكن تصور دورة حياة الموظف داخل المؤسسة على شكل سلسلة مترابطة:

التخطيط للقوى العاملة.

تحليل الوظيفة.

إعداد الوصف الوظيفي.

الإعلان.

استقبال الترشيحات.

فرز السير الذاتية.

المقابلات.

الاختبارات.

الاختيار.

العرض الوظيفي.

الإدماج.

التكوين.

إدارة الأداء.

تطوير المهارات.

المسار المهني.

الترقية أو التنقل.

الاحتفاظ بالمواهب.

إدارة الغياب والحضور.

تحليل المناخ التنظيمي.

ثم نهاية العلاقة المهنية والخروج من المؤسسة.

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يدخل في معظم هذه المراحل، ولكن بدرجات مختلفة.

التخطيط الذكي للقوى العاملة

قبل البحث عن موظف، يمكن استخدام البيانات التاريخية لفهم احتياجات المؤسسة.

يمكن تحليل عدد الموظفين، ومعدل الدوران، والغياب، والتوسع المتوقع، والإنتاجية، والمهارات المتوفرة، والوظائف الحرجة.

مثلاً، إذا أظهرت البيانات أن قسمًا معينًا يفقد عددًا مرتفعًا من الموظفين كل سنة، يمكن للنظام أن يساعد HR في اكتشاف النمط.

لكن التنبؤ ليس حقيقة مؤكدة.

النظام قد يقول إن هناك احتمالًا لارتفاع الحاجة إلى موظفين، لكنه لا يعرف المستقبل بشكل يقيني.

لذلك يجب أن يبقى القرار الإداري قائمًا على البيانات والسياسات.

تحليل الوظائف باستخدام الذكاء الاصطناعي

يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل وصف الوظيفة والمهام والوثائق الداخلية ومقارنتها باحتياجات المؤسسة.

يمكنه اقتراح:

المهارات المطلوبة.

الكفاءات التقنية.

الكفاءات السلوكية.

المستوى المهني.

المهارات الرقمية.

المهارات المستقبلية.

لكن الوصف النهائي يجب أن تتم مراجعته من HR والمدير المختص.

لأن النظام قد يقترح مهارات غير ضرورية أو يغفل مهارة حاسمة بسبب نقص المعلومات.

إعداد إعلان التوظيف

يمكن للذكاء الاصطناعي إنشاء مسودة إعلان وظيفي خلال ثوانٍ.

يمكنه صياغة العنوان.

وصف المؤسسة.

المهام.

المؤهلات.

المهارات.

شروط الترشح.

طريقة التقديم.

ويمكنه أيضاً إعداد الإعلان بالعربية والفرنسية والإنجليزية.

لكن يجب مراجعة الإعلان قبل نشره.

يجب ألا يحتوي على شروط تمييزية أو مبالغ فيها أو معلومات غير صحيحة عن الوظيفة.

تحسين الإعلان

يمكن للذكاء الاصطناعي مقارنة الإعلان مع متطلبات الوظيفة واكتشاف التناقضات.

مثلاً، قد يكون الإعلان يطلب خمس سنوات خبرة لمنصب مبتدئ لا يحتاج فعلياً إلا إلى مهارات أساسية.

هنا يمكن للنظام أن يساعد في كشف عدم الاتساق.

استقبال الترشيحات

عندما تستقبل المؤسسة مئات السير الذاتية، يمكن للذكاء الاصطناعي المساعدة في تنظيمها واستخراج المعلومات.

يمكنه التعرف على:

التجربة.

الشهادات.

المهارات.

اللغات.

المسميات الوظيفية.

الخبرات التقنية.

الفترات الزمنية.

ثم تحويل المعلومات إلى بيانات منظمة.

فرز السير الذاتية

CV Screening يمكن أن يكون من أكثر الاستخدامات انتشارًا.

يمكن للنظام مقارنة السيرة الذاتية مع معايير الوظيفة.

لكن هذه المرحلة تحمل خطرًا مهمًا.

إذا كانت معايير الفرز غير عادلة أو البيانات التاريخية متحيزة، فقد يقوم النظام بتكرار التحيز على نطاق أكبر.

لذلك يجب ألا يتحول الذكاء الاصطناعي إلى «حارس بوابة» غير قابل للمراجعة.

مشكلة البيانات التاريخية

إذا كانت المؤسسة قد وظفت خلال السنوات السابقة فئة معينة بشكل غير متوازن، ثم دربت نظامًا على هذه القرارات، فقد يتعلم النظام أن هذا النمط هو النمط المرغوب.

وبذلك يمكن أن يعيد إنتاج المشكلة بدل إصلاحها.

لهذا يجب فحص البيانات قبل استخدامها.

مقابلة العمل بالذكاء الاصطناعي

يمكن للذكاء الاصطناعي مساعدة HR في إعداد المقابلة.

يمكنه إنشاء أسئلة مرتبطة بالكفاءات.

يمكنه إعداد أسئلة سلوكية.

يمكنه إنشاء حالات عملية.

يمكنه اقتراح أسئلة متابعة.

يمكنه بناء نموذج تقييم.

مثال:

بدل سؤال عام مثل:

«هل تستطيع العمل تحت الضغط؟»

يمكن إعداد موقف عملي:

«أنت مسؤول عن شحنة عاجلة، واكتشفت قبل موعد التسليم وجود

اختلاف في الوثائق. ماذا تفعل؟»

ثم يتم تقييم الإجابة وفق معايير محددة.

المقابلة المنظمة

من الاستخدامات المفيدة للذكاء الاصطناعي مساعدة HR في بناء مقابلة منظمة.

تكون الأسئلة الأساسية متقاربة بين المرشحين لنفس الوظيفة.

ثم يتم التقييم وفق معايير مرتبطة بالمنصب.

هذا يقلل الاعتماد على الانطباع العشوائي.

لكن الأداة لا تضمن وحدها العدالة.

طريقة استخدامها مهمة.

الذكاء الاصطناعي في تحليل الإجابات

يمكن لبعض الأنظمة تحليل النصوص أو الإجابات وتقديم مؤشرات.

لكن يجب الحذر الشديد من تحويل اللغة أو الأسلوب أو اللهجة إلى حكم على الشخصية أو الكفاءة.

اختلاف اللغة أو الثقافة أو الإعاقة أو طريقة التعبير يمكن أن يؤثر على النتيجة.

لذلك لا ينبغي اعتماد استنتاجات غير موثوقة مثل:

«هذا المرشح غير قيادي لأنه استخدم كلمات معينة».

أو:

«هذا الشخص غير مناسب لأنه لم يتحدث بالطريقة التي يتوقعها النظام».

المقابلة بالفيديو

قد تستخدم بعض المؤسسات أنظمة تحليل مقابلات الفيديو. هنا تظهر مخاطر إضافية مرتبطة بالخصوصية، وتفسير السلوك، والتحليل الآلي للصوت أو الصورة. وجود ابتسامة أو حركة معينة لا يعني تلقائيًا وجود كفاءة مهنية. والاستنتاجات النفسية من إشارات سطحية يمكن أن تكون غير موثوقة أو غير عادلة.

الاختبارات العملية

من الاستخدامات الأكثر ارتباطًا بالعمل أن يساعد الذكاء الاصطناعي في إنشاء اختبارات عملية. في اللوجستيك مثلاً يمكن إنشاء حالة تتعلق بالتخطيط لشحنة. في الموارد البشرية يمكن إنشاء حالة حول الغياب أو إعداد ملف موظف. في QHSE يمكن إنشاء سيناريو حادث وتحليل الأسباب والإجراءات التصحيحية. في الإدارة يمكن اختبار معالجة الوثائق وتنظيم الأولويات. هذه الاختبارات يمكن أن تقيس العمل الفعلي بصورة أفضل من بعض الأسئلة العامة.

القرار النهائي في التوظيف

يمكن للذكاء الاصطناعي تقديم توصية.

لكن التوصية ليست قرارًا.

يجب أن يعرف المسؤول البشري سبب الاختيار وأن يكون قادرًا على مراجعة المعلومات الأساسية.

والقرار النهائي يجب أن يستند إلى معايير الوظيفة والبيانات المناسبة والوثائق والسياسات والقواعد المطبقة.

التحقق من الشهادات

يمكن للذكاء الاصطناعي مساعدة HR في اكتشاف التناقضات بين السيرة الذاتية والوثائق.

يمكنه مقارنة التواريخ والمسميات والمؤهلات.

لكن التحقق الحقيقي من صحة شهادة أو وثيقة يجب أن يتم عبر الجهة المختصة أو وسيلة تحقق موثوقة، وليس بمجرد رأي نموذج لغوي.

كشف السيرة الذاتية المزورة

يمكن للذكاء الاصطناعي اكتشاف بعض الأنماط غير العادية، لكنه لا يستطيع ضمان أن السيرة الذاتية صحيحة.

ولهذا يجب اعتماد عملية تحقق مستقلة عند الحاجة.

الإدماج الذكي

بعد التوظيف يمكن للذكاء الاصطناعي إنشاء برنامج Onboarding.

يمكنه تنظيم المهام الأولى.

إرسال التذكيرات.

إعداد مواد تعليمية.

الإجابة عن الأسئلة المتكررة.

توجيه الموظف إلى الوثائق.

اقترح برنامج الأسبوع الأول.

لكن يجب ألا يكون المساعد الذكي بديلاً عن المدير أو فريق الموارد البشرية.

المساعد الداخلي للموظفين

يمكن إنشاء مساعد HR ذكي يجيب عن الأسئلة المتعلقة بالإجراءات الداخلية.

مثل:

كيف أطلب عطلة؟

أين أجد سياسة الحضور؟

ما الوثائق المطلوبة؟

كيف أقدم طلباً إدارياً؟

ما خطوات التسجيل في تكوين؟

لكن يجب ربط الإجابات بمصادر المؤسسة الرسمية حتى لا يقدم النظام معلومات قديمة.

إدارة المعرفة

يمكن للذكاء الاصطناعي تنظيم المعرفة المؤسسية.

يمكنه البحث داخل السياسات والإجراءات والأدلة.

يمكنه تلخيص الوثائق.

يمكنه تحويل المعلومات الطويلة إلى أسئلة وأجوبة.

وهذا مفيد جدًا عند انتقال موظف خبير أو مغادرته.

التكوين الذكي

يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل فجوات المهارات.

مثلاً:

الموظف يعرف Excel الأساسي لكنه يحتاج إلى تحليل البيانات.

يمكن للنظام اقتراح مسار تعلم.

مستوى أول.

تطبيق.

اختبار.

تغذية راجعة.

مستوى متقدم.

التعلم الشخصي

يمكن أن يختلف مسار التعلم من موظف إلى آخر.
الموظف الذي يمتلك أساساً قوياً لا يحتاج إلى إعادة الدرس نفسه.
والعامل الجديد يحتاج إلى تدريب مختلف عن المشرف.
يمكن للذكاء الاصطناعي اقتراح محتوى يتناسب مع المستوى، مع
بقاء المدرب أو المسؤول البشري صاحب القرار في البرامج
الحساسة.

تقييم التكوين

لا يكفي أن تقول المؤسسة:
«أرسلنا الموظف إلى دورة».

يجب قياس:

هل تعلم؟

هل تغير السلوك؟

هل تحسن الأداء؟

هل انخفضت الأخطاء؟

هل تم تطبيق المهارة؟

هل استفادت المؤسسة؟

الذكاء الاصطناعي يستطيع تحليل هذه المؤشرات وربطها ببرامج التكوين.

مصفوفة المهارات الذكية

يمكن بناء Skill Matrix رقمية.

كل موظف.

كل مهارة.

مستوى المهارة.

تاريخ التقييم.

الشهادة.

تاريخ انتهاء الشهادة عند وجوده.

الحاجة إلى إعادة التدريب.

الفجوة.

الخطة التطويرية.

وبذلك يستطيع HR معرفة أين توجد المهارات الحرجة.

إدارة المواهب

يمكن للذكاء الاصطناعي مساعدة المؤسسة على تحديد المهارات المتوفرة والمهارات النادرة.

لكن يجب الحذر من تحويل النظام إلى أداة سرية لتصنيف الموظفين دون معايير واضحة.

إدارة الأداء

يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل مؤشرات الأداء.

يمكنه تلخيص النتائج.

اكتشاف الاتجاهات.

إظهار الفرق بين الهدف والنتيجة.

اقترح أسئلة للمراجعة.

لكن تقييم الموظف لا يجب أن يتحول إلى رقم تنتجه آلة دون سياق.

قد تكون هناك ظروف تشغيلية خارجة عن سيطرة الموظف.

KPI

يمكن للذكاء الاصطناعي مساعدة المؤسسة في اختيار مؤشرات مناسبة.

في اللوجستيك مثلاً:

دقة التسليم.

معدل الأخطاء.

زمن المعالجة.

الالتزام بالمواعيد.

في الموارد البشرية:

Time to Hire.

Turnover.

Absenteeism.

Training Hours.

Time to Productivity.

لكن يجب اختيار KPI التي ترتبط فعليًا بالهدف.

خطر المؤشرات السيئة

إذا كافأت المؤسسة موظفًا فقط على عدد العمليات، فقد يهمل الجودة.

إذا كافأت الإنتاج فقط، قد تتأثر السلامة.

إذا ركزت على سرعة التوظيف فقط، قد تنخفض جودة الاختيار.

الذكاء الاصطناعي لا يصلح KPI سيئًا.

بل قد يجعله أكثر تأثيرًا.

الترقية والتنقل الداخلي

يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل المهارات والخبرة والأداء لمساعدة HR على تحديد الموظفين الذين تتوافق مهاراتهم مع وظائف شاغرة.

لكن يجب أن يكون القرار مبنيًا على معايير واضحة.

ولا ينبغي للنظام أن يمنح موظفًا فرصة أو يمنعها بطريقة لا يمكن تفسيرها.

المسار المهني

يمكن للنظام اقتراح مسارات مثل:

موظف إداري ← مسؤول إداري ← مشرف ← مدير.
أو:

عامل إنتاج ← قائد فريق ← مشرف إنتاج.
أو:

مساعد لوجستيك ← مخطط لوجستي ← مسؤول لوجستيك.
لكن المسار المقترح ليس وعدًا بالترقية.
إنه أداة للتخطيط والتطوير.

اكتشاف فجوة المهارات

يمكن للنظام مقارنة المهارات الحالية مع المهارات المطلوبة
للوظيفة المستقبلية.
ثم:

$$\text{Gap} = \text{Required Skills} - \text{Current Skills}$$

بعد تحديد الفجوة يمكن اختيار:

التكوين.

التدريب أثناء العمل.

التوجيه.

التنقل الداخلي.

التوظيف الخارجي.

الأتمتة.

إدارة الغياب

يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل أنماط الغياب.
مثلاً:

هل يتركز الغياب في قسم معين؟

هل يرتفع في فترات معينة؟

هل توجد علاقة مع نظام العمل؟

لكن التحليل يجب ألا يتحول إلى اتهام الموظفين.

النمط الإحصائي يحتاج إلى تفسير.

دوران الموظفين

Turnover Analysis من التطبيقات المهمة.

يمكن للنظام تحليل:

مدة الخدمة.

القسم.

نوع الوظيفة.

التكوين.

الأجر.

المسار المهني.

الحضور.

نتائج الاستبيانات.

ثم اكتشاف أنماط مرتبطة بالمغادرة.

لكن الارتباط لا يثبت السبب.

إذا كان معدل المغادرة مرتفعاً في قسم معين، فهذا لا يعني تلقائياً أن مدير القسم هو السبب.

يجب التحقيق.

Employee Experience

يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل نتائج استبيانات الموظفين.

يمكنه تصنيف التعليقات إلى موضوعات مثل:

التواصل.

القيادة.

الضغط.

التكوين.

التعويض.

بيئة العمل.

المسار المهني.

لكن يجب حماية هوية الموظفين، خصوصًا عندما تكون التعليقات حساسة.

إدارة النزاعات

يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتلخيص الوثائق أو إعداد أسئلة للتحقيق الإداري.

لكن لا ينبغي أن يكون هو القاضي في نزاع بين موظفين. الوقائع تحتاج إلى مراجعة بشرية.

السلامة والصحة المهنية

في الصناعة يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل بيانات الحوادث وشبه الحوادث.

يمكنه البحث عن الأنماط.

مثلاً:

ارتفاع الحوادث في وردية معينة.

ارتفاع الأخطاء بعد تغيير آلة.

ارتفاع المخاطر في منطقة معينة.

لكن يجب عدم استخدام التحليل فقط لمعاقبة العامل.

الهدف من QHSE هو فهم المخاطر والسيطرة عليها.

الذكاء الاصطناعي في التدريب على السلامة

يمكن إنشاء سيناريوهات محاكاة.

يمكن للموظف التعامل مع حادث افتراضي.

يمكن للنظام تقديم تغذية راجعة.

لكن التدريب الواقعي والممارسة الميدانية يظلان ضروريين عندما تتطلب الوظيفة مهارات عملية.

نهاية العلاقة المهنية

يمكن للذكاء الاصطناعي مساعدة HR في إدارة إجراءات الخروج.

قائمة الوثائق.

التذكيرات.

الممتلكات.

إغلاق الوصول إلى الأنظمة.

نقل المعرفة.

مقابلة الخروج.

تحليل أسباب المغادرة.

لكن البيانات النهائية يجب مراجعتها قبل إغلاق الملف.

Exit Interview

يمكن للذكاء الاصطناعي إعداد أسئلة مقابلة الخروج وتحليل الإجابات المجمعة.

يمكنه اكتشاف الموضوعات المتكررة.

لكن لا يجب نشر تعليقات الموظف الشخصية بطريقة تكشف هويته دون أساس مناسب.

المخاطر الكبرى للذكاء الاصطناعي في HR

التحيز

إذا كانت البيانات متحيزة، قد تكون النتائج متحيزة. وهذا يمكن أن يؤثر على التوظيف أو الترقية أو التدريب.

التمييز غير المقصود

قد تستخدم الخوارزمية متغيرًا يبدو محايدًا لكنه يرتبط بخصائص محمية أو يخلق أثرًا تمييزيًا.

لذلك يجب اختبار النظام.

عدم الشفافية

قد لا يستطيع HR فهم سبب ظهور توصية معينة.

النظام الذي يقول:

«ارفض المرشح»

دون تفسير مناسب يمثل مشكلة إدارية وأخلاقية.

أخطاء الذكاء الاصطناعي

يمكن للذكاء الاصطناعي توليد معلومات خاطئة أو استنتاجات غير صحيحة.

ولهذا لا يجب التعامل مع المخرجات كحقيقة تلقائية.

الخصوصية

بيانات الموظفين قد تتضمن معلومات شخصية وحساسة.

رفعها إلى أداة ذكاء اصطناعي دون تقييم قانوني وأمني مناسب قد يخلق مخاطر كبيرة.

تسريب البيانات

قد تشمل البيانات:

السيرة الذاتية.

الأجر.

الحساب البنكي.

الوثائق الشخصية.

التقييمات.

المعلومات المهنية.

الشكايات.

لذلك يجب تطبيق مبدأ تقليل البيانات والوصول حسب الحاجة.
الأمن السيبراني

يمكن أن يصبح نظام AI نفسه هدفًا للهجوم.
ولهذا يجب تأمين الحسابات، والصلاحيات، والتكاملات،
والسجلات، والنسخ الاحتياطية.

Prompt Injection

عند استخدام الذكاء الاصطناعي مع وثائق أو مصادر خارجية، قد
تحتوي بعض البيانات على تعليمات خبيثة تحاول التأثير في النظام.
يجب تصميم النظام بحيث لا يثق تلقائيًا بكل محتوى يتم إدخاله.

الاعتماد الزائد

الخطر ليس فقط في أن يخطئ AI.
الخطر أيضًا أن يتوقف الإنسان عن التفكير.

المسؤول الذي يقول:

«البرنامج قال ذلك»

لا يقوم بإدارة مهنية كافية.

فقدان المهارات البشرية

إذا استخدمت المؤسسة AI في كل شيء، قد يفقد بعض الموظفين
القدرة على القيام بالمهام بأنفسهم.

لذلك يجب الحفاظ على التعلم البشري.

أثر الذكاء الاصطناعي على الوظائف

قد تختفي بعض المهام، وليس بالضرورة أن تختفي الوظائف كاملة.

يمكن أن تنتقل طبيعة العمل من إدخال البيانات إلى التحليل والمراجعة والتعامل مع الحالات المعقدة.

ولهذا تحتاج المؤسسة إلى Upskilling وReskilling

أثره على العامل

يمكن أن يخفف AI الأعمال المتكررة.

وقد يرفع الإنتاجية.

لكنه قد يزيد أيضًا المراقبة والضغط إذا استخدم بشكل سيئ.

مثلًا، مراقبة كل حركة أو كل دقيقة عمل يمكن أن تغير علاقة الثقة داخل المؤسسة.

المراقبة الخوارزمية

يجب التمييز بين استخدام البيانات لتحسين العمل وبين مراقبة الموظف بشكل مفرط.

الهدف ليس جمع أكبر قدر ممكن من البيانات.

الهدف هو جمع البيانات الضرورية والمشروعة والمناسبة للغرض.

أخلاقيات الذكاء الاصطناعي

الإدارة الذكية تحتاج إلى مبادئ واضحة:

الإنصاف.

الشفافية.

المساءلة.

الخصوصية.

الأمن.

الرقابة البشرية.

الدقة.

تقليل الضرر.

احترام كرامة الموظف.

Human in the Loop

من أهم المبادئ أن يبقى الإنسان داخل عملية اتخاذ القرار في القرارات الحساسة.

AI يمكن أن:

يحل.

يقترح.

ينظم.

ينبه.

يلخص.

لكن الإنسان يراجع ويقرر ويتحمل المسؤولية المناسبة.

Human Oversight

المراقبة البشرية ليست مجرد الضغط على زر «موافقة».

يجب أن يكون الشخص الذي يراجع القرار قادرًا على:

فهم المخرجات.

اكتشاف الخطأ.

رفض التوصية.

طلب معلومات إضافية.

تصحيح البيانات.

وتوثيق سبب القرار عندما يلزم.

AI Governance

يجب أن تكون للمؤسسة سياسة واضحة للذكاء الاصطناعي.

تحدد:

الأدوات المسموح بها.

البيانات التي يمكن إدخالها.

البيانات الممنوع إدخالها.
المستخدمين المسموح لهم.
القرارات التي يمكن دعمها بالذكاء الاصطناعي.
القرارات التي تحتاج مراجعة بشرية.
طريقة تسجيل الاستخدام.
طريقة التعامل مع الحوادث.

سجل أدوات الذكاء الاصطناعي

من المفيد أن تحتفظ المؤسسة بسجل:
اسم النظام.
الغرض.
القسم المستخدم.
نوع البيانات.
المخاطر.
المسؤول.
طريقة المراجعة.
تاريخ التقييم.
التحديثات.

تقييم النظام قبل اعتماده

قبل شراء أو استعمال أداة AI في HR، يجب طرح أسئلة واضحة.

ما الهدف؟

ما البيانات المطلوبة؟

أين تخزن البيانات؟

من يستطيع الوصول إليها؟

كيف يتم حذفها؟

هل يمكن تفسير النتائج؟

كيف يتم اختبار التحيز؟

ما مستوى الأمن؟

ماذا يحدث إذا أخطأ النظام؟

هل يمكن إيقافه؟

من يتحمل المسؤولية؟

حماية البيانات في المغرب

عند معالجة البيانات الشخصية في المغرب، يجب أن تأخذ المؤسسة الإطار القانوني الوطني المتعلق بحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي بعين الاعتبار، بما في ذلك المتطلبات المرتبطة بالمعالجة والحقوق والأمن والالتزامات ذات الصلة.

ويجب الرجوع إلى النصوص الرسمية المحدثة وإلى توجيهات
الجهة المختصة، خصوصًا عند إدخال بيانات الموظفين في أنظمة
خارجية أو خدمات سحابية.

الذكاء الاصطناعي والوثائق

لا يجب تحميل:

ملفات الموظفين.

بطاقات التعريف.

الحسابات البنكية.

كشوف الأجر.

المعلومات الصحية.

التقييمات السرية.

الشكايات.

أو أي بيانات شخصية حساسة

إلى أداة AI عامة دون التأكد من الإطار القانوني والأمني وسياسة
المؤسسة.

قاعدة البيانات النظيفة

AI جيد فوق بيانات سيئة يمكن أن ينتج قرارًا سيئًا بسرعة أكبر.

لذلك قبل AI يجب:

تنظيف البيانات.

توحيد المسميات.

إزالة التكرار.

تصحيح الأخطاء.

تحديث الملفات.

تحديد مصادر البيانات.

وتوثيق التعريفات.

جودة البيانات

إذا كان أحد الأنظمة يسجل وظيفة الموظف باسم « Agent »، وآخر « Opérateur » و« Agent Logistique » وثالث « Logistique » فقد يواجه النظام صعوبة في فهم أنها قد تكون وظائف مختلفة أو متقاربة.

إدارة البيانات الأساسية Master Data ضرورية.

لوحة القيادة الذكية

يمكن إنشاء Dashboard تعرض:

عدد الموظفين.

التوظيف.

المغادرة.

الغياب.

التكوين.

المهارات.

الأداء.

التكلفة.

الشواغر.

مدة التوظيف.

لكن لوحة القيادة ليست هدفًا.

الهدف هو اتخاذ قرار أفضل.

مثال واقعي في اللوجستك

شركة لديها ارتفاع في أخطاء التحضير.

النظام يجمع:

الأخطاء.

الوردية.

الموظفين.

التكوين.

نوع المنتجات.

الضغط التشغيلي.

مدة الخدمة.

ثم يكتشف أن الأخطاء ترتفع عند إدخال نظام جديد.

بدل اتهام العامل، تستطيع HR والإدارة دراسة:

هل التدريب كافٍ؟

هل النظام واضح؟

هل التعليمات مناسبة؟

هل الضغط مرتفع؟

هل واجهة البرنامج تسبب أخطاء؟

ثم اتخاذ إجراء مناسب.

مثال في الموارد البشرية

إذا لاحظ AI أن موظفين جدد يغادرون بسرعة، يمكن أن يقترح تحليل:

الإدماج.

المشرف المباشر.

وضوح المهام.

التكوين الأولي.

الأجر.

ساعات العمل.

توقعات الوظيفة.

لكن هذه مجرد إشارات تحتاج إلى تحقق.

مثال في التكوين

المؤسسة لديها أخطاء متكررة في Excel.
تحليل المهارات يظهر أن مجموعة من الموظفين لا تتقن Pivot
Tables.
يمكن إنشاء برنامج تدريب مستهدف بدل إرسال الجميع إلى دورة
عامة.

مثال في QHSE

تظهر البيانات ارتفاعًا في الحوادث البسيطة في منطقة معينة.
AI يكتشف أن الحوادث مرتبطة بتغيير في طريقة العمل.
هنا يتم فتح تحقيق QHSE وتحليل الأسباب واتخاذ إجراءات
تصحيحية.
ولا يتم اعتبار نتيجة AI إثباتًا للسبب.

مثال في التوظيف

مؤسسة تستقبل CV. 1,000
AI ينظمها ويستخرج المهارات.
HR يضع معايير واضحة.
النظام يساعد على الفرز الأولي.
ثم يجري المرشحون اختبارًا عمليًا ومقابلة منظمة.

اللجنة تراجع النتائج.

ثم يتم التحقق من الوثائق.

ثم اتخاذ القرار.

هذا نموذج أفضل من جعل AI يختار الشخص وحده.

نموذج الإدارة الذكية

النموذج المهني يمكن تلخيصه هكذا:

*Data → AI Analysis → Human Review →
Decision → Action → Measurement →
Correction*

وليس:

Data → AI → Automatic Decision

مستقبل الموارد البشرية

ستصبح قيمة HR أقل ارتباطاً بالأعمال الورقية المتكررة وأكثر ارتباطاً بـ:

تحليل البيانات.

تطوير المواهب.

التخطيط للقوى العاملة.

إدارة التغيير.

بناء الثقافة.

تصميم الوظائف.

إدارة المهارات.

حوكمة الذكاء الاصطناعي.

حماية بيانات الموظفين.

ودعم الإدارة في القرارات المعقدة.

المهارات الجديدة لمسؤول HR

مسؤول الموارد البشرية الحديث يحتاج إلى فهم:

HR.

القانون.

البيانات.

Excel.

أنظمة HRIS.

التحليل.

الذكاء الاصطناعي.

الأمن الرقمي الأساسي.

إدارة التغيير.

التواصل.

الأخلاق.

والتفكير النقدي.

لا يجب أن يتحول مسؤول HR إلى مبرمج كامل، لكنه يحتاج إلى فهم ما يستطيع النظام فعله وما لا يستطيع فعله.

ما الذي يجب أتمتته؟

المهام المتكررة والواضحة والمنخفضة المخاطر مناسبة نسبيًا للأتمتة.

مثل:

تنظيم البيانات.

التذكيرات.

إنشاء المسودات.

تلخيص الوثائق.

التقارير الأولية.

البحث داخل السياسات.

لكن القرارات ذات التأثير الكبير على حياة الموظف تحتاج إلى مستوى أعلى من الرقابة.

ما الذي لا ينبغي تفويضه بالكامل؟

لا ينبغي تفويض القرارات الحساسة بالكامل إلى نظام لا يخضع لمراجعة مناسبة.

خصوصًا عندما يتعلق الأمر:

بالتوظيف.

الرفض.

الترقية.

العقوبة.

إنهاء العلاقة المهنية.

التقييمات الحساسة.

أو أي قرار قد يؤثر بشكل جوهري على الموظف.

قاعدة عملية للمؤسسة

قبل استعمال AI أسأل:

هل هذا العمل متكرر؟

هل البيانات موثوقة؟

هل القرار قابل للمراجعة؟

هل الضرر المحتمل منخفض أم مرتفع؟

هل توجد بيانات شخصية؟

هل توجد طريقة للاعتراض أو التصحيح؟

هل يستطيع الإنسان فهم النتيجة؟

إذا كانت الإجابات غير واضحة، يجب عدم الانتقال مباشرة إلى الأتمتة.

الخلاصة المهنية

الذكاء الاصطناعي يمكن أن يجعل الموارد البشرية أسرع وأكثر اعتمادًا على البيانات، ويمكن أن يساعد في التوظيف والتكوين وتحليل المهارات والأداء والتخطيط وإدارة المعرفة.

لكن التكنولوجيا ليست بديلاً عن الإدارة.

ولا يمكن اعتبار مخرجات AI حقيقة لمجرد أنها صادرة عن نظام متقدم.

المؤسسة الذكية هي التي تستخدم AI لتقليل الأعمال المتكررة، وتحسين الوصول إلى المعلومات، واكتشاف الأنماط، ودعم القرار، مع الحفاظ على الرقابة البشرية والخصوصية والأمن والعدالة والمساءلة.

والقاعدة الأساسية التي يجب أن يحملها مسؤول الموارد البشرية في المستقبل هي:

لا تجعل الذكاء الاصطناعي يقرر بدل الإنسان عندما تكون مسؤولية القرار بشرية.

لا تدخل بيانات لا تحتاج الأداة إليها.

لا تثق في نتيجة لا تستطيع مراجعتها.

لا تستخدم بيانات قديمة لاتخاذ قرار جديد دون فحصها.

لا تجعل سرعة النظام أهم من صحة القرار.

ولا تجعل التكنولوجيا تلغي الإنسان من الموارد البشرية.

فالهدف النهائي ليس إنشاء «موارد بشرية آلية»، وإنما بناء **موارد بشرية ذكية، رقمية، إنسانية، قائمة على البيانات، قابلة للمراجعة، وقادرة على تطوير الإنسان والمؤسسة في الوقت نفسه.**

الفصل الثاني عشر

قانون الشغل المغربي وعلاقات العمل

الإطار القانوني والمهني لإدارة الأجير والمشغل

قانون الشغل هو الإطار الذي ينظم العلاقة بين الأجير والمشغل، ويحدد مجموعة من الحقوق والواجبات والقواعد المتعلقة بالتشغيل والأجر ومدة العمل والعطل والصحة والسلامة والعلاقات الجماعية وإنهاء علاقة الشغل وتسوية النزاعات.

ويعتبر القانون رقم 65.99 المتعلق بمدونة الشغل المرجع الأساسي في تنظيم جانب واسع من علاقات الشغل في القطاع الخاص بالمغرب. والمدونة تتكون من سبعة كتب وتضم في صيغتها الموطدة المنشورة حاليًا 589 مادة.

ويجب على مسؤول الموارد البشرية ألا يتعامل مع قانون الشغل باعتباره مجموعة مواد يحفظها فقط، بل باعتباره نظامًا عمليًا يترجم إلى عقود ووثائق وإجراءات وقرارات ومراقبة يومية.

كما يجب دائمًا التحقق من آخر صيغة رسمية للنصوص القانونية والتنظيمية، لأن القوانين والمراسيم والأنظمة قد تتغير. وتوفر البوابة القانونية لوزارة العدل قاعدة رسمية للبحث في النصوص القانونية والتنظيمية.

العلاقة بين القانون والعقد والنظام الداخلي

علاقة الشغل لا تقوم على العقد وحده.

هناك القانون.

وهناك العقد الفردي.

وهناك الاتفاقيات الجماعية عند وجودها.

وهناك النظام الداخلي للمؤسسة.

وهناك الإجراءات والسياسات الداخلية.

وهناك القرارات الإدارية.

لكن السياسة الداخلية للمؤسسة لا يمكن أن تتحول إلى وسيلة لإلغاء حق قانوني مقرر للأجير.

ولهذا يجب أن يكون مسؤول HR قادراً على التمييز بين ما هو إلزام قانوني، وما هو التزام تعاقدية، وما هو امتياز داخلي تمنحه المؤسسة، وما هو إجراء تنظيمي.

الأجير والمشغل

الأجير هو الشخص الذي يؤدي عملاً مقابل أجر وتحت شروط العلاقة المهنية التي ينظمها القانون.

أما المشغل فهو الطرف الذي يدير المؤسسة أو يشغل الأجراء ويتحمل الالتزامات المرتبطة بعلاقة الشغل.

وفي الواقع العملي، لا يدير العلاقة شخصان فقط.

هناك الإدارة العامة.

الموارد البشرية.

المدير المباشر.

المحاسبة والمالية.

مسؤول. Payroll.

QHSE.

الشؤون القانونية عند الحاجة.

وممثل الأجراء أو الهيئات التمثيلية حيث تكون موجودة.

لذلك يجب أن يكون توزيع المسؤوليات واضحًا.

مبدأ احترام حقوق الأجير

يجب أن تبنى علاقة الشغل على احترام الحقوق القانونية والكرامة المهنية وعدم استعمال السلطة بطريقة تعسفية.

وتتضمن مدونة الشغل مقتضيات مرتبطة بمبادئ أساسية مثل حرية العمل والممارسة النقابية واحترام حقوق الإنسان والاتفاقيات الدولية المصادق عليها من طرف المغرب.

عدم التمييز

من المبادئ المهمة في علاقة الشغل عدم التمييز غير المشروع.

ولا يجوز أن تصبح القرارات المتعلقة بالتوظيف أو الأجر أو الترقية أو التدريب أو ظروف العمل وسيلة لتمييز محظور قانونًا.

وتؤكد مصادر حكومية مغربية مرتبطة بمدونة الشغل على منع التمييز في مجال التشغيل والأجر والترقية والامتيازات بسبب الجنس.

وعملياً يجب على HR أن يسأل:

هل شروط الإعلان مرتبطة فعلاً بالوظيفة؟

هل الاختيار مبني على الكفاءة؟

هل الأجر له أساس مهني؟

هل الترقية لها معايير؟

هل العقوبة مرتبطة بسلوك مهني مثبت؟

عقد الشغل

عقد الشغل هو أحد أهم الوثائق التي تنظم العلاقة الفردية.

ويجب أن يكون واضحاً فيما يتعلق بطبيعة العمل والوظيفة والأجر والشروط المتفق عليها وغيرها من البيانات ذات الصلة.

ولا ينبغي لمسؤول الموارد البشرية إنشاء عقد بطريقة عشوائية من نموذج قديم.

يجب أولاً تحديد طبيعة العلاقة المهنية، ثم اختيار النموذج المناسب، ثم مراجعته وفق القانون والحالة الواقعية.

عقد الشغل المحدد المدة

CDD هو عقد محدد المدة.

استعماله ليس قرارًا إداريًا حرًا في كل الحالات.
يجب التحقق من الحالات التي يسمح فيها القانون بإبرامه وشروطه ومدته وتجديده وآثاره.

عقد الشغل غير المحدد المدة

CDI هو علاقة عمل غير محددة المدة.

وهو من الأشكال الأساسية لعلاقة الشغل، ويستمر إلى أن تنتهي العلاقة وفق سبب وإجراء قانوني مناسب.

العمل المؤقت والمناولة

توجد في سوق الشغل ترتيبات مرتبطة بالوساطة في الاستخدام والمناولة والعمل المؤقت، وقد نظمت المدونة هذه المجالات ضمن أحكامها.

لذلك لا يجوز للمؤسسة أن تستعمل شركة مناولة فقط لتجاوز حقوق الأجراء أو إخفاء طبيعة علاقة العمل.

يجب فحص العقد المبرم مع الشركة الخارجية، وطبيعة المهمة، والمسؤوليات، وشروط الصحة والسلامة، والامتثال القانوني.

فترة التجربة

Période d'essai هي مرحلة تسمح للطرفين بتقييم العلاقة المهنية وفق الشروط القانونية المطبقة.

ولا ينبغي استعمالها كوسيلة لإبقاء العامل في وضع غير مستقر بصورة غير قانونية.

يجب تسجيل تاريخ البداية والنهاية ومتابعة الوضعية إداريًا.

تغيير العقد

عندما تتغير عناصر جوهرية في علاقة العمل، يجب عدم الاكتفاء بتغييرها شفهيًا.

يجب فحص طبيعة التغيير وهل يحتاج إلى وثيقة أو ملحق أو إجراء رسمي وفق القانون والعقد.

مثل تغيير الوظيفة أو بعض عناصر الأجر أو مدة العلاقة أو شروط جوهرية أخرى.

الوصف الوظيفي والعقد

يجب ألا يكون هناك تناقض خطير بين الوظيفة المكتوبة وبين العمل الحقيقي.

إذا كان العقد يشير إلى وظيفة معينة، بينما يؤدي الموظف فعليًا وظيفة مختلفة تمامًا، فقد تظهر مشاكل إدارية وقانونية.

لذلك يجب على HR مراجعة Job Description مع الواقع.

الأجر

الأجر هو عنصر أساسي في علاقة الشغل.

وتشمل إدارة الأجر:

الأجر الأساسي.

التعويضات.

المنح.

الساعات الإضافية عند استحقاقها.

الاقتطاعات.

الضرائب.

الاشتراكات الاجتماعية.

والصافي المؤدى.

ولا يجوز لمسؤول Payroll الاعتماد على رقم قديم أو قاعدة غير محدثة.

الحد الأدنى للأجر

SMIG و SMAG وغيرهما من القواعد المتعلقة بالحد الأدنى القانوني للأجر تخضع لنصوص قانونية وتنظيمية، وقد تعرف تغييرات.

ولهذا يجب الرجوع إلى النص الرسمي الساري وقت الحساب بدل حفظ رقم ثابت.

وتظهر المراجع القانونية وجود نصوص تنظيمية متعاقبة تتعلق بالحد الأدنى القانوني للأجر.

المساواة في الأجر

عندما تكون الأعمال متساوية القيمة، يجب احترام القواعد المتعلقة بالمساواة في الأجر وعدم التمييز.

ومن مسؤولية HR مراقبة الفوارق غير المبررة.

إذا كان موظفان يقومان بعمل متقارب لكن أحدهما يحصل على أجر أعلى بكثير، يجب أن يكون هناك تفسير مهني مثل الأقدمية أو الخبرة أو المسؤولية أو عنصر تعويضي مشروع، وليس مجرد تفضيل شخصي.

وقت العمل

مدة العمل ليست مجرد رقم يسجل في جدول الحضور.

يجب على المؤسسة تنظيم ساعات العمل والراحة والورديات وفق القواعد القانونية والتنظيمية المطبقة وطبيعة النشاط.

وفي المؤسسات الصناعية واللوجستكية يصبح الموضوع أكثر حساسية بسبب:

العمل بنظام الورديات.

العمل الليلي.

التناوب.

الساعات الإضافية.

فترات الراحة.

العمل في أيام معينة.

الحضور والانصراف

Pointage هو أداة إدارية لإثبات الحضور وتنظيم الوقت.

يمكن أن يكون:

بطاقة.

بصمة.

نظام إلكتروني.

تطبيقًا.

أو نظامًا آخر معتمدًا.

لكن النظام وحده لا يكفي.

يجب أن تكون هناك قواعد واضحة للتصحيح والمصادقة.

التأخر

التأخر عن العمل قد يكون مخالفة إدارية بحسب الحالة والنظام الداخلي والقواعد المطبقة.

لكن HR لا ينبغي أن يعاقب الموظف مباشرة لمجرد ظهور تأخر في النظام دون التحقق من الظروف.

قد يكون هناك:

خطأ في البصمة.

عطل في النظام.

مهمة خارجية.

إذن مسبق.

ظرف استثنائي.

أو سبب مشروع.

الغياب

يجب التمييز بين الغياب المبرر والغياب غير المبرر، وبين مختلف أنواع الرخص والعطل والتوقيفات عن العمل.

الوثيقة وحدها لا تكفي؛ يجب التأكد من صحتها ومن احترام المسطرة الداخلية والقانونية.

العطلة السنوية

العطلة السنوية حق منظم قانوناً.

ويجب على HR إنشاء نظام واضح لتسجيل:

الحقوق المكتسبة.

الأيام المستعملة.

الأيام المتبقية.

طلبات العطلة.

الموافقة.

الرصيد.

ويجب عدم استعمال أرقام ثابتة دون الرجوع إلى القاعدة القانونية السارية ووضعية الأجير.

العطل الخاصة

هناك حالات متعددة للعطل والرخص المرتبطة بظروف شخصية أو عائلية أو صحية أو قانونية.

يجب أن يعرف HR نوع كل رخصة، والشروط، والوثائق المطلوبة، وما إذا كانت تؤدي عنها أو لها معالجة خاصة.

المرض

عندما يقدم الموظف شهادة أو وثيقة مرتبطة بالمرض، يجب التعامل معها وفق المسطرة القانونية والإدارية.

ولا يجوز للمسؤول أن يقرر المعالجة المالية من تلقاء نفسه.

يجب ربط الغياب بالنظام القانوني والاجتماعي المطبق.

حماية الأجير أثناء المرض

المعالجة القانونية للمرض ليست مجرد خصم من الراتب.

هناك جوانب إدارية واجتماعية وطبية وقانونية يجب أخذها في الاعتبار.

ويجب على HR الحفاظ على سرية المعلومات الصحية وعدم تداولها إلا ضمن حدود الحاجة والاختصاص.

الأمومة والحماية الخاصة

تتضمن مدونة الشغل مقتضيات خاصة بحماية المرأة العاملة والأمومة، وتوجد مقتضيات تتعلق بفترات التوقف والرضاعة والحماية من بعض الأعمال أو الظروف.

ويجب تطبيق النصوص الحالية بدقة، خصوصًا عند تحديث الإجراءات الداخلية.

الصحة والسلامة المهنية

المشغل مسؤول عن توفير شروط مناسبة للصحة والسلامة وفق القواعد المطبقة.

وهذا يجعل HR مرتبطًا مباشرة بـ QHSE.

فالتوظيف يجب أن يأخذ الكفاءة الصحية والمهنية المناسبة للوظيفة في حدود القانون.

والإدماج يجب أن يشمل السلامة.

والتكوين يجب أن يتضمن المخاطر المتعلقة بالعمل.

والحوادث يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تطوير إجراءات HR.

معدات الوقاية

عندما تكون الوظيفة تتطلب معدات وقاية شخصية، يجب أن تكون العملية منظمة.

تحديد الحاجة.

توفير المعدات.

تسليمها.

تدريب الموظف على استخدامها.

متابعة حالتها.

استبدالها عند الحاجة.

والاحتفاظ بالسجلات المناسبة.

حادث الشغل

عند وقوع حادث، يجب ألا يكتفي HR بتسجيل الغياب.

يجب تفعيل المسطرة المناسبة بالتنسيق مع QHSE والإدارة والجهات المختصة وفق الحالة.

يجب حفظ الوثائق.

تسجيل الوقائع.

تحديد الشهود عند الحاجة.

تحليل الأسباب.

واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

النظام الداخلي

النظام الداخلي أداة مهمة لتنظيم الحياة داخل المؤسسة، عندما يكون مطلوباً أو معمولاً به وفق القانون.

يمكن أن ينظم:

الحضور.

الانضباط.

السلامة.

السلوك.

استعمال المعدات.

الولوج.

النظافة.

السرية.

إجراءات العمل.

والجزاءات التأديبية في الحدود القانونية.

لكن النظام الداخلي لا يستطيع أن يتجاوز القانون.

السلطة التأديبية

الإدارة لها سلطة تنظيمية وتأديبية ضمن الحدود التي يسمح بها القانون.

لكن العقوبة يجب ألا تكون قرارًا انتقاميًا أو شخصيًا.

يجب وجود واقعة.

وتحقق مناسب.

وتطبيق للمسطرة المطلوبة.

وتناسب بين المخالفة والإجراء.

التحقيق الإداري

عند وجود مخالفة مهمة، يجب جمع الوقائع.

متى حدثت؟

أين؟

من المعني؟

ما الأدلة؟

من الشهود؟

ما الوثائق؟

هل توجد كاميرات أو سجلات يمكن استخدامها وفق القواعد القانونية؟

هل توجد تعليمات مكتوبة؟

هل الموظف على علم بها؟

التحقيق ليس محاكمة.

هدفه الوصول إلى وقائع موثقة.

التدرج في التعامل التأديبي

تختلف الإجراءات والعقوبات حسب طبيعة المخالفة والقانون والنظام الداخلي.

ولهذا لا ينبغي لمسؤول HR أن ينسخ عقوبة من حالة أخرى ويطبقها تلقائيًا.

يجب تقييم:

خطورة المخالفة.

تكرارها.

الضرر.

النية عند الاقتضاء.

السوابق التأديبية ذات الصلة.

والإجراء القانوني المطلوب.

الاستقالة

الاستقالة هي إنهاء العلاقة بمبادرة الأجير وفق الشروط والإجراءات القانونية المطبقة.

يجب تسجيل الطلب.

التحقق من الوثيقة.

تحديد التاريخ.

تحديد آثارها على أجل الإخطار عند انطباقه.

تنظيم التسليم.

إغلاق الملف.

وإعداد الوثائق المستحقة.

أجل الإخطار

Préavis يخضع لقواعد قانونية وتعاقدية بحسب الحالة.

ولا ينبغي لمسؤول HR حفظ مدة واحدة لجميع الموظفين.

يجب فحص:

طبيعة العقد.

صفة الموظف.

الأقدمية.

القانون.

العقد.

وأي نص أو اتفاقية تنطبق.

إنهاء العقد من طرف المشغل

إنهاء العلاقة من طرف المشغل من أكثر العمليات حساسية.

يجب تحديد السبب.

وتقييم الوثائق.

واحترام المسطرة.

واحترام حقوق الموظف.

وحساب المستحقات وفق الحالة.

مدونة الشغل تنظم حالات وآثار إنهاء علاقة العمل، بما فيها بعض الأحكام المتعلقة بالإخطار والتعويض وإنهاء العقد.

الفصل التأديبي

الفصل بسبب خطأ مهني لا يعني أن الإدارة تستطيع إنهاء العقد فوراً دون مسطرة.

توجد قواعد خاصة بالمسطرة التأديبية ويجب احترامها.

وتشير المراجع القانونية إلى أحكام مدونة الشغل المتعلقة بالمسطرة التأديبية وآثار الفصل.

لذلك يجب على HR عدم اتخاذ قرار حساس اعتماداً على نصيحة شفوية أو نموذج قديم.

الفصل لأسباب اقتصادية

عندما تكون هناك إعادة هيكلة أو صعوبات اقتصادية أو حاجة إلى تقليص النشاط، فهناك قواعد خاصة يجب احترامها.

لا ينبغي الخلط بين الفصل التأديبي والفصل لأسباب اقتصادية.

لكل حالة أساس ومساطر وآثار مختلفة.

النزاعات الفردية

يمكن أن ينشأ النزاع بسبب:

الأجر.

الساعات.

العطل.

الفصل.

الترقية.

التأديب.

العقد.

التمييز.

ظروف العمل.

أو تفسير أحد شروط العلاقة.

أفضل طريقة لإدارة النزاع تبدأ بمنع الخطأ قبل حدوثه.

وثيقة واضحة.

مسطرة واضحة.

تواصل جيد.

وتوثيق مستمر.

تسوية النزاع

عندما يظهر نزاع، لا ينبغي أن يبدأ HR بالتصعيد.

يجب أولاً فهم الوقائع.

ثم مراجعة الوثائق.

ثم تحديد النصوص المطبقة.

ثم التواصل مع الأطراف.

ثم البحث عن حل مشروع عندما يكون ذلك ممكناً.

وعند الحاجة يجب الاستعانة بالجهات القانونية أو المختصة.

تفتيش الشغل

تفتيش الشغل جزء من منظومة مراقبة احترام تشريع الشغل.

لذلك يجب ألا تتعامل المؤسسة مع زيارة المفتش باعتبارها مجرد مشكلة.

المؤسسة المهنية تحتفظ بوثائقها وتطبق الإجراءات ولا تنتظر وصول المراقبة حتى تبدأ في التنظيم.

الوثائق التي يجب أن يعرفها HR

يجب أن يكون مسؤول الموارد البشرية قادرًا على تنظيم ملف الموظف، بما في ذلك الوثائق المرتبطة بالهوية والوضعية المهنية والعقد والتغييرات والحضور والعطل والتكوين والتقييم والوثائق التأديبية والمغادرة، مع احترام قواعد السرية وحماية المعطيات.

الأرشفة

يمكن أن تكون الأرشفة ورقية أو رقمية أو مختلطة.

لكن يجب أن تكون هناك قواعد:

من يدخل الملف؟

من يقرأه؟

من يعدله؟

أين يخزن؟

متى يحتفظ به؟

متى يتم التخلص منه؟

وكيف يتم ذلك بطريقة آمنة وقانونية؟

حماية المعطيات الشخصية

ملف الموظف ليس ملفاً عادياً.

يمكن أن يحتوي على بيانات شخصية ووثائق مالية واجتماعية وصحية وغيرها.

ولهذا يجب تطبيق مبادئ حماية البيانات، وتحديد الصلاحيات، وتقليل الوصول إلى المعلومات حسب الحاجة.

التمثيل الجماعي للأجراء

مدونة الشغل تنظم أيضاً جوانب من العلاقات الجماعية، بما في ذلك النقابات المهنية ومندوبي الأجراء ولجنة المقولة والممثلين النقابيين داخل المقولة وفق الشروط القانونية.

وعلى HR أن يفهم أن العلاقة المهنية لا تتوقف عند علاقة المدير بالعامل.

هناك أيضاً الحوار الاجتماعي والتمثيل الجماعي.

النقابة

العمل النقابي جزء من العلاقات المهنية المنظمة قانوناً.

ويجب على الإدارة أن تتعامل معه وفق القانون، بعيداً عن الانتقام أو التضييق غير المشروع.

مندوبو الأجراء

مندوبي الأجراء يمثلون جانباً من التمثيل الجماعي داخل المؤسسة وفق الإطار القانوني.

وعلى HR معرفة اختصاصاتهم وحقوقهم ومسؤولياتهم وعدم التعامل معهم كأشخاص يجب تجاوزهم.

لجنة المقابلة

في الحالات التي تنطبق فيها الشروط القانونية، توجد آليات للتمثيل والحوار داخل المؤسسة.

ويجب على HR معرفة تركيبها واختصاصاتها وإجراءاتها وفق القانون.

المفاوضة الجماعية

المفاوضة الجماعية وسيلة لتنظيم العلاقات المهنية وتحسين الحوار بين أطراف العمل.

يمكن أن تتعلق بظروف العمل والأجر والتنظيم وغيرها حسب الموضوع والإطار القانوني.

النزاعات الجماعية

عندما يتجاوز النزاع علاقة موظف واحد ويصبح جماعياً، تختلف طريقة التعامل.

يجب تفعيل الحوار الاجتماعي والوسائل القانونية المناسبة.
وتنظم مدونة الشغل آليات لتسوية نزاعات الشغل الجماعية.

الإضراب

الإضراب موضوع قانوني حساس.
وعلى HR ألا يتعامل معه باعتباره مجرد غياب عادي.
يجب معرفة الإطار القانوني الجاري به العمل والإجراءات
والحقوق والالتزامات المرتبطة بالحالة.

شركات التشغيل والمناولة

إذا استعانت المؤسسة بجهة خارجية، يجب على HR ألا يكتفي
بالعقد التجاري.
يجب التأكد من:
طبيعة العلاقة.
المسؤوليات.
التأمينات المطلوبة حسب الحالة.
الصحة والسلامة.
التكوين.
احترام حقوق العاملين.
والوثائق القانونية المطلوبة.

العمل عن بعد

مع تطور العمل الرقمي، أصبحت هناك مسائل جديدة:

سرية المعلومات.

أمن الأجهزة.

ساعات العمل.

قياس النتائج.

حماية البيانات.

التواصل.

المعدات.

والحدود بين الحياة المهنية والشخصية.

يجب أن تكون سياسة المؤسسة واضحة ومتلائمة مع الإطار القانوني المطبق.

الذكاء الاصطناعي وقانون الشغل

استخدام AI في التوظيف أو التقييم أو مراقبة الموظفين لا يعني أن المؤسسة خرجت من نطاق المسؤولية البشرية والقانونية.

إذا استعملت المؤسسة خوارزمية لاتخاذ قرار حساس، فيجب أن يكون لديها نظام مناسب للرقابة والمراجعة وحماية البيانات.

الآلة لا تعفي المؤسسة من مسؤولياتها.

التوثيق القانوني

من أهم قواعد HR:

إذا وقع شيء مهم، يجب أن توجد وثيقة تثبت ما حدث وفق القانون والإجراءات المناسبة.

لكن التوثيق لا يعني جمع الأوراق فقط.

يجب أن تكون الوثيقة:

صحيحة.

مؤرخة.

مرتبطة بالواقعة.

قابلة للتحقق.

محفوظة بأمان.

ومتاحة فقط للأشخاص المخولين.

الفرق بين الخطأ الإداري والمخالفة القانونية

ليس كل خطأ في HR جريمة.

وقد يكون بعض الأخطاء نتيجة سوء تنظيم.

لكن بعض الأخطاء قد تتحول إلى مخالفة أو نزاع أو مسؤولية قانونية.

لهذا يجب أن تكون لدى المؤسسة آلية للتصحيح قبل تفاقم الخطأ.

مثال عملي في التوظيف

تم توظيف عامل دون تحديد واضح للوظيفة.
بعد شهر بدأ المدير يطلب منه مهامًا مختلفة تمامًا.
العامل اعترض.

الحل المهني ليس أن يقول HR:

«أنت موظف و عليك تنفيذ أي شيء».

بل يجب الرجوع إلى العقد والوصف الوظيفي وطبيعة العمل والقواعد القانونية، ثم تحديد ما إذا كانت المهام تدخل ضمن الوظيفة أو تحتاج إلى معالجة أخرى.

مثال عملي في الغياب

موظف تغيب ثلاثة أيام.

النظام يظهر. Absence.

قبل اتخاذ إجراء، يجب التحقق من:

هل قدم وثيقة؟

هل طلب عطلة؟

هل كان في مهمة؟

هل حدث خطأ في Pointage؟

هل يوجد سبب مشروع؟

بعد التحقق يمكن اتخاذ الإجراء المناسب.

مثال عملي في التأديب

موظف أخطأ في عملية إنتاج.

لا ينبغي أن يكون السؤال:

«كيف نعاقبه؟»

السؤال الأول هو:

ماذا حدث؟

هل كانت التعليمات واضحة؟

هل حصل على التكوين؟

هل كانت الآلة سليمة؟

هل يوجد ضغط غير عادي؟

هل الخطأ متعمد؟

هل سبق تنبيهه؟

ثم بعد تحديد الوقائع يتم تقييم المسطرة المناسبة.

مثال عملي في الأجر

اكتشف موظف أن راتبه أقل من المعتاد.

HR لا يجب أن يرد:

«هذا خطأ». Payroll»

بل يجب فتح الحساب:

الأجر الأساسي.

الحضور.

الغياب.

الساعات.

التعويضات.

الاقتطاعات.

السلفة.

الضريبة.

ثم تحديد مصدر الفرق وتصحيحه إذا ثبت الخطأ.

قائمة المراقبة القانونية لمسؤول HR

يجب أن يعرف HR في كل شهر:

هل العقود محدثة؟

هل الموظفون الجدد مسجلون بشكل صحيح؟

هل بيانات Payroll صحيحة؟

هل الحضور مضبوط؟

هل العطل محدثة؟

هل الغيابات موثقة؟

هل الساعات الإضافية معتمدة؟

هل الوثائق الإدارية محفوظة؟

هل إجراءات التأديب سليمة؟

هل هناك نزاعات مفتوحة؟

هل هناك شكايات؟

هل التكوينات الإلزامية محدثة؟

هل ملفات الصحة والسلامة منظمة؟

هل بيانات الموظفين محمية؟

العلاقة بين HR والقانون

مسؤول HR ليس محاميًا لمجرد أنه يعمل في الموارد البشرية.

لكن يجب أن يمتلك ثقافة قانونية كافية لاكتشاف المخاطر.

وعندما تكون المسألة حساسة، يجب الرجوع إلى المختص القانوني أو الجهة المختصة.

قاعدة مهمة

لا تعتمد على:

منشور Facebook.

فيديو قصير.

رسالة WhatsApp.

نموذج عقد مجهول المصدر.

معلومة قديمة.

أو ذاكرة مسؤول سابق

عند اتخاذ قرار قانوني مهم.

المصدر القانوني الرسمي هو نقطة البداية.

وتوفر وزارة العدل المغربية بوابة قانونية للبحث في النصوص التشريعية والتنظيمية، كما تتوفر صيغة موطدة حديثة لمدونة الشغل ضمن المصادر القانونية المغربية.

التحديث القانوني المستمر

المهني الجيد في HR يخصص وقتًا لمراقبة التغييرات القانونية.

وهذا مهم جدًا في سنة 2026، لأن هناك مشروع قانون رقم 032.26 يتعلق بتغيير القانون رقم 65.99 ظاهر في المسار التشريعي، لكن وجود مشروع قانون لا يعني أنه أصبح قانونًا نافذًا. لذلك يجب التفريق دائمًا بين النص النافذ ومشروع النص.

الخلاصة

قانون الشغل ليس فصلًا منفصلًا عن الموارد البشرية.

إنه موجود في كل عملية.

في الإعلان عن الوظيفة.

في المقابلة.

في العقد.

في الأجر.

في الحضور.

في العطلة.

في الغياب.

في التكوين.

في السلامة.

في التأديب.

في الاستقالة.

في الفصل.

في النزاع.

وفي نهاية علاقة الشغل.

ولهذا فإن HR المهني يجب أن يعمل بهذه السلسلة:

القانون → العقد → الإجراء → الوثيقة → التنفيذ → المراقبة
→ التوثيق → التصحيح

إذا فهم مسؤول الموارد البشرية هذه السلسلة، يصبح قادرًا على
تقليل عدد كبير من الأخطاء.

أما القاعدة الذهبية فهي:

لا تتخذ قرارًا قانونيًا مهمًا اعتمادًا على الذاكرة.

لا تعتمد نموذجًا قديمًا دون مراجعته.

لا تعتبر سياسة المؤسسة أقوى من القانون.

لا تعاقب موظفًا قبل التحقق من الوقائع والمسطرة.

لا تحسب حقًا ماليًا دون معرفة أساسه.

ولا تستخدم الذكاء الاصطناعي أو برنامج *HR* كبديل عن المسؤولية البشرية والقانونية.

ويبقى هذا الفصل مرجعًا تعليميًا مهنيًا، وليس استشارة قانونية لحالة نزاع محددة؛ ففي الملفات الفردية الحساسة يجب فحص الوقائع والنصوص النافذة والوثائق الخاصة بالحالة.

الفصل الثالث عشر

إدارة ملف الموظف والسجل الإداري والوثائق والرقابة الذكية

مدخل إلى إدارة ملف الموظف

ملف الموظف ليس مجرد مجموعة أوراق محفوظة في خزانة الموارد البشرية، وليس مجرد ملف إلكتروني يحتوي على نسخة من بطاقة التعريف والعقد والشهادات.

ملف الموظف هو الذاكرة الإدارية للعلاقة المهنية.

من خلاله تستطيع المؤسسة أن تعرف متى التحق الموظف، وما هي وظيفته، وما هي مؤهلاته، وما هي عقودهم، وما هي التغييرات التي طرأت على وضعه، وما هي تكويناته، وما هي حقوقه الإدارية، وما هي القرارات التي اتخذت في مساره المهني، وكيف انتهت العلاقة المهنية.

ولهذا فإن ضعف إدارة ملفات الموظفين يؤدي إلى أخطاء في الأجور، والحضور، والعطل، والتقييم، والترقية، والتكوين، والتقاعد، والمغادرة، وقد يتحول الخطأ الإداري إلى نزاع قانوني أو مالي أو تنظيمي.

الإدارة الذكية لملف الموظف تعني الانتقال من مفهوم:

«أين توجد الوثيقة؟»

إلى مفهوم أكثر احترافية:

«هل المعلومة صحيحة؟ وهل هي محدثة؟ وهل توجد وثيقة تثبتها؟
ومن يحق له الوصول إليها؟ وهل يمكن تتبع التغيير الذي حدث
عليها؟»

وهنا تظهر العلاقة بين إدارة الملفات والحوكمة والرقابة الداخلية
والامتثال وحماية البيانات.

مفهوم الملف الإداري للموظف

الملف الإداري هو مجموعة منظمة من المعلومات والوثائق
المتعلقة بالعلاقة المهنية للموظف، والتي تحتاج إليها المؤسسة
لتدبير وضعه الإداري والمهني.

وقد يكون الملف ورقياً.

وقد يكون إلكترونياً.

وقد يكون نظاماً هجيناً يجمع بين الوثائق الورقية والرقمية.

لكن الشكل لا يحدد جودة الملف.

يمكن أن يكون لدى المؤسسة نظام رقمي متطور وملفاتها فوضوية.

ويمكن أن تكون مؤسسة صغيرة لديها ملفات ورقية منظمة بصورة
ممتازة.

العنصر الأساسي هو جودة النظام.

لماذا ملف الموظف مهم؟

الملف الجيد يسمح بإثبات الوقائع.

يساعد على إعداد الأجر.

يساعد على معرفة الوضعية التعاقدية.

يساعد على تدبير الحضور والغياب.

يساعد في إعداد التكوين.

يساعد في التقييم.

يساعد في الترقية.

يساعد في التخطيط للقوى العاملة.

يساعد في عمليات التدقيق.

يساعد على الإجابة عن طلبات الموظف.

يساعد على التعامل مع المراقبة والجهات المختصة وفق الصلاحيات القانونية.

ويساعد في حماية المؤسسة والموظف عندما تكون المعلومات صحيحة ومتكاملة.

الملف ليس صندوقاً لتخزين كل شيء

من الأخطاء الشائعة أن تضع HR كل وثيقة في ملف الموظف دون تصنيف.

هذا الأسلوب يؤدي إلى الفوضى.

يجب تحديد:

ما الذي يجب الاحتفاظ به؟

لماذا؟

من يحتاج إليه؟

ما مدة الاحتفاظ به؟

أين يحفظ؟

كيف يتم تحديثه؟

متى ينتهي الغرض منه؟

وهل يجوز حذفه أو إتلافه؟

هذه الأسئلة جزء من إدارة الوثائق.

البنية الذكية لملف الموظف

يمكن تصميم ملف الموظف على شكل أقسام منطقية.

قسم الهوية والبيانات الأساسية.

قسم التوظيف والاختيار.

قسم العقد والوضعية المهنية.

قسم الأجر والمزايا.

قسم الحضور والعطل.

قسم التكوين والكفاءات.

قسم التقييم والأداء.

قسم الترقية والمسار المهني.

قسم الإجراءات الإدارية.

قسم التأديب عند وجود حالات موثقة ووفق الصلاحيات.

قسم الصحة والسلامة وفق قواعد السرية والولوج المحدود.

قسم نهاية العلاقة المهنية.

هذا التقسيم يسمح بسرعة الوصول إلى المعلومة ويقلل احتمال ضياع الوثائق.

بيانات الهوية

قد يحتوي الملف على بيانات تعريفية وإدارية أساسية مثل:
الاسم الكامل.

بيانات التعريف المطلوبة إداريًا.

وسائل الاتصال المهنية.

العنوان عند الحاجة القانونية أو الإدارية.

بيانات الاتصال في حالات الطوارئ عند وجود أساس مشروع لذلك.

الحالة الإدارية.

بيانات مرتبطة بالعمل.

لكن يجب عدم جمع معلومات لمجرد أن HR يستطيع جمعها.

المبدأ المهني هو:

اجمع ما تحتاج إليه.

استخدمه للغرض المحدد.

احمه.

وحدثه عند الحاجة.

نسخة بطاقة التعريف

يجب أن تكون معالجة وثائق الهوية وفق القواعد الداخلية والقانونية المناسبة.

لا ينبغي إرسال صور ووثائق الهوية في مجموعات عامة أو الاحتفاظ بها في أجهزة شخصية غير مؤمنة.

ويجب تحديد من يحتاج إلى الوصول إليها.

بيانات الاتصال

رقم الهاتف والبريد الإلكتروني ضروريان غالبًا للتواصل المهني.

لكن يجب تحديثهما.

المشكلة العملية أن المؤسسة قد تحتفظ برقم قديم لسنوات.

ولهذا يجب أن تكون هناك آلية لتحديث البيانات.

الشخص الذي يتم الاتصال به في حالة الطوارئ

قد تكون هذه المعلومة مهمة في بعض الوظائف، خصوصًا الأعمال الصناعية والميدانية.

لكن يجب أن يكون جمعها واستخدامها واضحًا ومناسبًا للغرض.

الوثائق المهنية

يجب حفظ الوثائق التي تثبت الوضعية المهنية وفق النظام المعتمد.

مثل العقد.

ملحقات العقد.

قرارات التعيين أو الترقية.

تغيير الوظيفة.

تغيير الأجر.

النقل.

الانتقال بين الأقسام.

أي وثيقة أخرى تؤثر في الوضعية المهنية.

ملف التوظيف

يبدأ الملف الحقيقي للموظف قبل يوم الالتحاق.

فخلال مرحلة التوظيف قد توجد:

السيرة الذاتية.

طلب العمل.

نتائج الاختبارات.

ملاحظات المقابلات.

مصفوفة الاختيار.

الوثائق المطلوبة.

التحقق من المؤهلات.

المراجع المهنية عند استعمالها.

قرار الاختيار.

العرض الوظيفي.

المراسلات ذات الصلة.

لكن يجب التمييز بين ملف المرشح و ملف الموظف.

ليس كل ما جمع أثناء الاستقطاب يجب أن يبقى إلى الأبد في ملف الموظف.

التحقق من الشهادات

التحقق من الدبلومات والشهادات من الوظائف الحساسة في HR.

يجب ألا يكون التحقق عشوائيًا.

يمكن وضع إجراء يتضمن:

تحديد الوثيقة.

تحديد الجهة المصدرة.

مقارنة المعلومات.

التحقق من صحة البيانات عبر قناة مناسبة.

توثيق النتيجة.

تسجيل تاريخ التحقق.

تسجيل الشخص الذي قام بالتحقق.

حفظ دليل التحقق عند الحاجة.

اكتشاف شهادة مشكوك فيها

إذا ظهرت مؤشرات على عدم صحة شهادة، لا ينبغي نشر الاتهام بين الموظفين.

يجب عزل الموضوع إداريًا.

التحقق.

توثيق النتائج.

ثم اتخاذ الإجراء المناسب وفق القانون والسياسات والاستشارة المتخصصة عند الحاجة.

ملف العقد

يجب أن يحتوي الملف على النسخة المعتمدة من العقد.

ويجب أن تكون النسخة واضحة ومقروءة.

ويجب معرفة:

تاريخ التوقيع.

تاريخ بداية العمل.

نوع العقد.

الوظيفة.

الأجر والعناصر ذات الصلة.

مكان العمل عند الحاجة.

الفترة التجريبية عند انطباقها.

والتعديلات اللاحقة.

إدارة نسخ العقود

لا ينبغي أن توجد خمس نسخ مختلفة للعقد ولا يعرف HR أيها الأخيرة.

يجب اعتماد نظام Version Control.

مثل:

العقد الأصلي.

ملحق التعديل.

التاريخ.

سبب التعديل.

الشخص الذي اعتمد التغيير.

وبذلك يستطيع HR معرفة تاريخ تطور العلاقة المهنية.

التعديلات على العقد

عندما يحدث تغيير مهم في العلاقة المهنية، يجب دراسة الحاجة إلى وثيقة تعديل مناسبة.

لا ينبغي الاكتفاء برسالة شفوية من المدير.

القاعدة الإدارية:

كل تغيير جوهري يحتاج إلى أثر وثائقي مناسب.

الوصف الوظيفي داخل الملف

يجب أن يرتبط الموظف بوصف وظيفي محدث.

ليس من المنطقي أن يكون الموظف اليوم مسؤول مخزن، بينما ملفه يحتوي على وصف قديم لوظيفة مساعد إداري.

تحديث Job Description جزء من إدارة المسار المهني.

سجل المسار المهني

يمكن إنشاء Career History داخل الملف.

مثلاً:

الوظيفة الأولى.

القسم الأول.

الترقية.

النقل.

التغيير في المسؤولية.

التكوينات الكبرى.

التكاليفات.

المناصب الإشرافية.

وبذلك يصبح الملف أداة لمعرفة تطور الموظف.

الأجر

يجب أن يحتوي الملف الإداري على المعلومات اللازمة لتدبير
الوضعية المالية وفق الصلاحيات.

لكن الوصول إلى هذه المعلومات يجب أن يكون محدودًا.

ليس من الضروري أن يرى مدير الإنتاج الراتب التفصيلي لكل
موظف.

التغيير في الأجر

كل تغيير في الأجر يجب أن يكون قابلاً للتتبع.

يجب معرفة:

ما كان الأجر السابق.

ما أصبح عليه.

تاريخ التطبيق.

سبب التغيير.

القرار أو الوثيقة التي تبرره.

من اعتمده.

وهل انعكس في Payroll.

التحكم في Payroll

من أخطر الأخطاء أن يقوم شخص واحد بكل العمليات:

إدخال التغيير.

اعتماده.

حساب الأجر.

تحويل الأموال.

ومراجعة الملف.

الرقابة الداخلية الأفضل تفصل بين المهام الحساسة قدر الإمكان.

مبدأ الفصل بين المهام

Segregation of Duties يعني ألا تكون جميع الصلاحيات الحساسة في يد شخص واحد.

مثلاً:

شخص يسجل التغيير.

شخص يراجع.

شخص يعتمد عند الحاجة.

Payroll ينفذ الحساب.

Finance ينفذ الدفع وفق النظام.

وهذا يقلل مخاطر الاحتيال والخطأ.

ملف الحضور

يمكن أن يرتبط الملف بسجلات الحضور.

لكن يجب ألا يتم تخزين كل سجل يومي داخل الملف الورقي الفردي بطريقة تؤدي إلى تضخم الملفات.

الأفضل وجود نظام مركزي مع الاحتفاظ بالمعلومات وفق سياسة واضحة.

العطل

يجب أن يكون لدى HR سجل واضح للعطل.

الرصيد.

الطلبات.

الموافقات.

الاستخدام.

التسوية.

ويجب أن تتطابق البيانات بين HRIS و Payroll والسجلات المعتمدة.

التكوين

Training Records من أهم عناصر الملف.

يجب معرفة:

اسم التكوين.

التاريخ.

المدة.

الجهة أو المدرب.

الموضوع.

الحضور.

الشهادة عند وجودها.

نتيجة التقييم عند الحاجة.

تطبيق المهارة في العمل عند الحاجة.

التكوين الإجباري

بعض الوظائف تحتاج إلى تكوينات مرتبطة بالسلامة أو الجودة أو التشغيل.

يجب تتبع صلاحية الشهادات أو دورية إعادة التكوين عندما تكون القواعد المهنية أو التنظيمية تفرض ذلك.

مصفوفة المهارات

Skill Matrix تساعد المؤسسة على معرفة:

من يستطيع القيام بالمهمة؟

من يحتاج إلى تدريب؟

من يستطيع تعويض زميل؟

أين توجد فجوة؟

ما الوظائف الحرجة؟

يمكن ربطها بملف الموظف.

التقييم

يجب أن يحتفظ الملف بنتائج التقييم وفق نظام المؤسسة.

لكن تقييم الموظف ليس مجرد ورقة.

يجب أن يوضح:

الأهداف.

المؤشرات.

النتائج.

الكفاءات.

نقاط القوة.

الفجوات.

خطة التحسين.

التقييم والسرية

نتائج تقييم الموظف ليست معلومات ينبغي نشرها بين جميع العاملين.

الوصول إليها يكون حسب الدور والحاجة.

الملف التأديبي

إذا وجدت إجراءات تأديبية، يجب توثيقها وفق القانون والإجراءات المعتمدة.

لكن لا ينبغي تحويل الملف إلى سجل انتقامي.

إذا تم تصحيح الوضع وانتهت الحالة، يجب التعامل مع الوثيقة وفق قواعد الاحتفاظ المعمول بها.

التحقيق الإداري

في حالة التحقيق، يجب حفظ الوثائق المرتبطة به في مكان آمن.

الهدف هو ضمان:

السرية.

سلامة الأدلة.

إمكانية التتبع.

وعدم التلاعب.

الملف الصحي

البيانات الطبية ليست مثل البيانات الإدارية العادية.

يجب أن تكون صلاحية الوصول إليها أكثر تقييدًا.

ولا ينبغي أن يحتوي الملف العام للموظف على تفاصيل طبية لا تحتاج إليها HR.

يجب الفصل قدر الإمكان بين المعلومة الإدارية الضرورية وبين التفاصيل الطبية الحساسة.

QHSE والملف

في المؤسسات الصناعية واللوجستية يمكن أن توجد وثائق مرتبطة بالتكوين في السلامة والمعدات والمهام الحساسة.

يجب تحديد ما يدخل إلى ملف HR وما يحتفظ به قسم QHSE، مع وجود رابط معلوماتي يسمح بالتحقق من حالة الموظف دون نشر تفاصيل غير ضرورية.

ملف الموظف الرقمي

الرقمنة لا تعني تصوير الأوراق ووضعها في مجلد.

الرقمنة المهنية تعني:

تصنيف.

فهرسة.

صلاحيات.

بحث.

تتبع.

نسخ احتياطية.

أمن.

سياسة احتفاظ.

وسهولة استرجاع.

تسمية الملفات

من الأفضل اعتماد نظام موحد.

مثل:

EmployeeID_DocumentType_Date_Version

بدل:

document-final-new2.pdf

أو:

scan123.pdf

التسمية المهنية تقلل الأخطاء.

المجلدات الرقمية

يمكن أن يكون لكل موظف مجلد رئيسي يحتوي على أقسام منظمة.
لكن يجب ألا يكون الوصول إليه مفتوحًا لجميع موظفي الشركة.

صلاحيات الوصول

يجب تحديد:

من يستطيع رؤية الملف؟

من يستطيع تعديله؟

من يستطيع تحميل الوثيقة؟

من يستطيع حذفها؟

من يستطيع اعتمادها؟

من يستطيع استخراج تقرير؟

Role-Based Access Control

يمكن اعتماد صلاحيات مبنية على الوظيفة.

HR Officer قد يرى بعض البيانات.

HR Manager يرى نطاقًا أوسع.

Payroll يرى بيانات الأجر.

QHSE يرى بيانات السلامة التي يحتاج إليها.

Manager يرى البيانات الإدارية الضرورية لإدارة فريقه.
ولا يعني كون الشخص مديرًا أن لديه حق الوصول إلى كل شيء.

سجل الوصول

في الأنظمة المتقدمة يمكن تسجيل:

من دخل؟

متى؟

ماذا شاهد؟

ماذا عدل؟

ماذا حمل؟

وماذا حذف؟

هذا يسمى Audit Trail.

التعديل على الوثائق

لا ينبغي تعديل وثيقة دون أثر.

إذا تغير عنوان الموظف، يجب تسجيل التغيير وفق النظام.

إذا تغير الأجر، يجب وجود سبب.

إذا تغيرت الوظيفة، يجب وجود وثيقة.

إذا تغيرت صلاحية الوصول، يجب أن يكون التغيير قابلاً للتتبع.

الوثيقة الأصلية والنسخة

يجب معرفة الفرق بين:

.Original

.Copy

.Certified Copy

.Scan

.Draft

.Final

وهذا مهم جدًا في التدقيق.

الوثائق غير الموقعة

وجود عقد غير موقع قد يسبب مشكلة إدارية وقانونية.

لذلك يجب أن يكون هناك Check-list قبل إغلاق ملف الموظف الجديد.

قائمة اكتمال الملف

يمكن أن تتضمن:

بيانات الهوية المطلوبة.

العقد.

الوصف الوظيفي.

وثائق التوظيف الأساسية.
البيانات الاجتماعية المطلوبة.
البيانات البنكية عند الحاجة للراتب.
الوثائق المرتبطة بالوظيفة.
التكوينات الأولية.
وثائق السلامة عند الحاجة.
الوثائق الأخرى المطلوبة وفق الحالة.
ويجب ألا نعتبر الملف كاملاً لمجرد وجود عدد كبير من الأوراق.

جودة البيانات

هناك أربعة أسئلة أساسية:
هل البيانات صحيحة؟
هل هي كاملة؟
هل هي محدثة؟
هل يمكن إثبات مصدرها؟
هذه الأسئلة تشكل Data Quality.

البيانات المكررة

قد يكون الموظف موجوداً مرتين في النظام.

مثلاً:

Ahmed Benali

و

.Ahmed B

وهذا قد يؤدي إلى حسابات مزدوجة أو أخطاء.
لذلك يجب اعتماد معرف موظف فريد.

Employee ID

يجب أن يكون لكل موظف معرف داخلي واضح.
ويجب ألا يتغير عادة بسبب تغيير الوظيفة أو القسم.

هذا المعرف يربط HR و Payroll و Training و Attendance
والأنظمة الأخرى.

Master Data

بيانات الموظف الأساسية يجب أن تكون لها مرجعية واحدة.
إذا كان الاسم مختلفاً بين HR و Payroll و ERP، تظهر المشاكل.
يجب تحديد النظام المرجعي لكل نوع من البيانات.

دورة حياة الوثيقة

كل وثيقة تمر عادة بمراحل:

إنشاء.

مراجعة.

اعتماد.

استعمال.

تحديث.

أرشفة.

ثم انتهاء مدة الاحتفاظ وفق القواعد المعمول بها.

سياسة الاحتفاظ بالوثائق

Retention Policy تحدد:

ما الذي يحتفظ به؟

لمدة كم؟

أين؟

من يستطيع الوصول؟

متى يتم المراجعة؟

وماذا يحدث عند انتهاء المدة؟

لكن مدة الاحتفاظ ليست واحدة لكل الوثائق، ويجب تحديدها وفق المتطلبات القانونية والتنظيمية وطبيعة الوثيقة.

الإتلاف الآمن

عندما يصبح الإتلاف مسموحًا ومناسبًا، يجب ألا ترمى الوثائق الحساسة في القمامة العادية.

الوثائق الورقية الحساسة تحتاج إلى إتلاف آمن.

والوثائق الرقمية تحتاج إلى حذف أو إتلاف وفق آليات مناسبة للأنظمة.

النسخ الاحتياطي

Backup ليس رفاهية.

يمكن أن تضيع ملفات الموظفين بسبب:

عطل تقني.

فيروس.

هجوم إلكتروني.

خطأ بشري.

حريق.

سرقة.

لذلك يجب وجود نسخ احتياطية واختبار القدرة على الاسترجاع.

خطة استرجاع الملفات

وجود Backup دون اختبار الاسترجاع لا يكفي.

يجب أن تسأل المؤسسة:
إذا تعطل النظام اليوم، هل نستطيع استرجاع الملفات؟
كم سيستغرق ذلك؟
من المسؤول؟
أين توجد النسخة؟
هل النسخة نفسها محمية؟

الأمن السيبراني في HR

HR من أكثر الأقسام حساسية لأنه يحتوي على:

- الهوية.
- الأجور.
- العقود.
- البيانات الشخصية.
- الوثائق البنكية.
- بيانات التكوين.
- التقييم.
- الملفات التأديبية.
- وأحيانًا معلومات صحية.

لذلك يعتبر HR هدفًا جذابًا للهجمات الإلكترونية.

التصيد الإلكتروني

قد تصل رسالة تبدو من المدير وتطلب:

«أرسل لي ملف الرواتب فورًا.»

يجب ألا ينفذ الموظف الطلب بمجرد رؤية اسم المدير.

يجب التحقق من هوية طالب البيانات.

الاحتيال عبر البريد

يمكن أن يطلب مهاجم تغيير الحساب البنكي لموظف.

إذا قام Payroll بتغيير RIB دون تحقق، قد يتم تحويل الراتب إلى حساب المحتال.

لذلك يجب وضع إجراء للتحقق المستقل من التغيير.

تغيير الحساب البنكي

من الإجراءات الجيدة:

طلب رسمي.

تحقق من هوية الموظف.

مقارنة البيانات.

اعتماد التغيير.

تسجيل التاريخ.

ثم تنفيذ التغيير.

حماية كلمات المرور

لا يجب إرسال كلمات مرور أنظمة HR في رسائل عادية.

ولا ينبغي مشاركة الحسابات بين الموظفين.

كل مستخدم حساس يجب أن يكون له حساب خاص.

استخدام WhatsApp

قد يكون WhatsApp عملياً للتواصل السريع، لكنه ليس بديلاً عن نظام HR الرسمي.

يجب عدم إرسال ملفات حساسة في مجموعات واسعة.

الذكاء الاصطناعي وملف الموظف

AI يمكن أن يساعد في:

تصنيف الوثائق.

استخراج البيانات.

اكتشاف الوثائق الناقصة.

تنبيه HR إلى انتهاء وثيقة.

إنشاء ملخص لمسار الموظف.

اكتشاف التناقضات.

تحليل مؤشرات الغياب.

اقترح احتياجات التكوين.

لكن يجب التحكم في الوصول إلى البيانات وعدم إرسال معلومات الموظفين إلى أدوات غير معتمدة.

التحقق البشري من AI

إذا قال النظام:

«هذا الموظف ملفه ناقص.»

يجب أن يتحقق الإنسان.

إذا قال:

«هذه الشهادة مشكوك فيها.»

يجب التحقق.

إذا قال:

«هذا الموظف معرض للمغادرة.»

لا يجوز اعتبار التنبؤ حقيقة.

AI أداة مساعدة، وليس مصدرًا نهائيًا للحقيقة.

التدقيق الداخلي للملفات

يمكن إجراء Personnel File Audit بشكل دوري.

تختار HR عينة من الملفات.

ثم تفحص:

الهوية.

العقد.

التوقعات.

الوظيفة.

الأجر.

التغييرات.

التكوين.

الحضور.

التقييم.

الوثائق المطلوبة.

ثم تحسب نسبة اكتمال الملف.

مؤشر اكتمال الملف

يمكن بناء مؤشر:

نسبة الملفات المكتملة = عدد الملفات التي تستوفي المتطلبات ÷
إجمالي الملفات التي تم تدقيقها $\times 100$.

لكن يجب تعريف «الاكتمال» مسبقاً.

ملف يحتوي على 30 وثيقة غير منظمة ليس بالضرورة أفضل من
ملف يحتوي على 15 وثيقة صحيحة ومطلوبة.

مؤشر جودة البيانات

يمكن قياس:

نسبة البيانات الصحيحة.

نسبة البيانات المحدثة.

نسبة السجلات المكررة.

نسبة الحقول الناقصة.

عدد أخطاء Payroll الناتجة عن بيانات HR.

هذه المؤشرات تجعل إدارة الملفات قابلة للقياس.

مؤشرات الرقابة

يمكن متابعة:

نسبة الملفات المكتملة.

عدد الوثائق المفقودة.

عدد العقود غير الموقعة.

عدد الوثائق المنتهية.

عدد التغييرات غير المعتمدة.

عدد حالات الوصول غير المصرح به.

عدد أخطاء Payroll المرتبطة ببيانات الموظفين.

زمن العثور على وثيقة.

نسبة نجاح الاسترجاع من النسخ الاحتياطية.

ملف الموظف في حالة التوظيف الجماعي

عندما توظف المؤسسة مئات العمال، يصبح التنظيم أكثر أهمية.

لا يمكن الاعتماد على ملفات فردية دون قاعدة بيانات.

يجب استعمال:

.Employee IDs

.Checklists

.Workflow

.Document Status

.Dashboard

.Alerts

وآلية تحقق.

ملف العامل المؤقت

يجب تحديد ما يجب أن تحتفظ به المؤسسة وما توفره شركة التشغيل، وما الوثائق التي يجب التحقق منها قبل السماح للعامل بالدخول إلى موقع العمل.

في بيانات QHSE يجب أن يكون Access to Site مرتبطاً بالمتطلبات المحددة للمهمة.

ملف الموظف في اللوجستيك

في النقل و اللوجستيك قد تكون هناك وثائق إضافية مرتبطة بطبيعة الوظيفة، مثل المؤهلات المهنية و التكوينات و التصاريح و الوثائق المرتبطة بالسلامة أو قيادة بعض المعدات عندما تكون مطلوبة.

يجب ألا تعامل وظيفة مكتبية ووظيفة تشغيل رافعة أو قيادة مركبة بالطريقة نفسها من حيث متطلبات الملف.

ملف الموظف في الصناعة

في الصناعة يمكن ربط الملف بـ:

التكوينات التقنية.

السلامة.

التصاريح الداخلية.

المهارات.

الآلات التي يستطيع تشغيلها.

الوظائف التي يستطيع شغلها.

التقييم.

التأهيل.

وهذا يسمح ببناء Skill Matrix دقيقة.

ملف موظف QHSE

يمكن أن يتضمن مسار التكوين المهني في:
السلامة.

الإسعافات الأولية حسب الحاجة.

مكافحة الحريق حسب الحاجة.

التوعية بالمخاطر.

العمل في الأماكن الخاصة.

المعدات.

الإجراءات.

لكن يجب تحديد متطلبات كل وظيفة بدل جمع شهادات بلا هدف.

الملف في الإدارة العمومية

في الإدارة العمومية تكون إدارة الملف مرتبطة كذلك بالأنظمة والنصوص الخاصة بالوظيفة العمومية والفئة والدرجة والمسار الإداري.

لذلك لا يجوز نقل إجراءات القطاع الخاص إلى الإدارة العمومية دون التحقق من النظام القانوني الخاص.

أخطاء شائعة

وضع جميع الوثائق في ملف واحد بلا تصنيف.

عدم تحديث رقم الهاتف.

وجود عقد غير موقع.

اختلاف المسمى الوظيفي بين العقد والنظام.

وجود أكثر من نسخة غير واضحة.

عدم تسجيل التغييرات.

حفظ ملفات حساسة في جهاز شخصي.

إرسال الرواتب في مجموعات.

عدم وجود Backup.

حذف وثيقة دون أثر.

عدم التحقق من الشهادات.

عدم وجود Check-list.

عدم تحديد صلاحيات الوصول.

عدم مراجعة الملفات دوريًا.

نموذج سير العمل للموظف الجديد

تبدأ العملية بقرار التوظيف.

ثم إنشاء Employee ID.

ثم فتح الملف.

ثم إدخال البيانات الأساسية.

ثم جمع الوثائق المطلوبة.

ثم التحقق.

ثم توقيع الوثائق.

ثم إدخال المعلومات في HRIS.

ثم ربط الموظف بـ Payroll و Attendance عند الحاجة.

ثم تنظيم Onboarding.

ثم استكمال الوثائق الناقصة.

ثم مراجعة الملف بعد فترة محددة.

وهكذا ينتقل الموظف من «مرشح» إلى «موظف» داخل نظام موثق.

نموذج سير تغيير الأجر

يبدأ الطلب.

ثم التحقق من السبب.

ثم اعتماد التغيير.

ثم إنشاء الوثيقة.

ثم تحديث HRIS.

ثم إرسال التغيير إلى Payroll.

ثم التحقق من انعكاسه في الراتب.

ثم حفظ أثر القرار.

نموذج سير الترقية

تقييم الأهلية.

مراجعة الأداء.

مراجعة الكفاءات.

مراجعة الوظيفة الجديدة.

اعتماد القرار.

تحديث الوظيفة.

تحديث الأجر عند الحاجة.

تحديث النظام.

تحديث الوصف الوظيفي.

حفظ القرار.

نموذج سير المغادرة

استلام الاستقالة أو قرار نهاية العلاقة.

التحقق من الوضعية.

تحديد التاريخ.

حساب الحقوق وفق الحالة.

استرجاع ممتلكات المؤسسة.

إغلاق الصلاحيات.

تحديث HRIS.

إعداد الوثائق النهائية المستحقة.

حفظ الملف.

إجراء Exit Interview عند الحاجة.

ثم نقل الملف إلى الأرشفة وفق سياسة الاحتفاظ.

مسؤوليات الأطراف

HR مسؤول عن النظام الإداري.

المدير مسؤول عن المعلومات التشغيلية المتعلقة بالموظف.

Payroll مسؤول عن المعالجة المالية ضمن صلاحياته.

QHSE مسؤول عن المعلومات الفنية التي تدخل في اختصاصه.

IT مسؤول عن البنية التقنية والأمن وفق نظام الحوكمة.

Finance مسؤول عن العمليات المالية التي تدخل في اختصاصه.

Legal أو المستشار القانوني يساعد في المسائل القانونية الحساسة.

والإدارة العليا تعتمد السياسات والموارد والصلاحيات.

مبدأ «المصدر الواحد للحقيقة»

يجب تجنب وجود معلومات مختلفة لنفس الموظف في عدة ملفات.

إذا كان تاريخ التوظيف مختلفاً بين HRIS و Payroll والعقد، فهناك مشكلة.

يجب تحديد المصدر الرسمي لكل معلومة.

إدارة التغيير

عندما تتغير بيانات الموظف، لا يكفي تعديل الحقل.

يجب أن يكون هناك أثر للتغيير عندما تكون المعلومة حساسة.
مثلاً:

تغيير الوظيفة.

تغيير الأجر.

تغيير المدير.

تغيير القسم.

تغيير الحالة التعاقدية.

تغيير الحساب البنكي.

سجل التعديلات

Audit Log يسمح بمعرفة ما حدث.

وهذا مهم جداً في حالة:

خطأ.

نزاع.

احتيال.

تدقيق.

مراقبة.

تحقيق داخلي.

إدارة الوثائق الورقية

يجب أن تكون الخزائن:

مغلقة.

محمية.

منظمة.

مقسمة.

والولوج إليها محدودًا.

ويجب حماية الملفات من الرطوبة والحرائق والتلف.

ترتيب الملفات

يمكن اعتماد ترتيب أبجدي أو حسب Employee ID.

لكن Employee ID غالبًا أكثر استقرارًا من الاسم.

لأن الأسماء قد تتكرر.

الملفات النشطة والأرشيف

Former Employees ليست مثل Active Employees

يجب فصل الملفات بحسب حالة العلاقة وفق سياسة المؤسسة.

نقل الملف

عندما ينتقل الموظف من فرع إلى فرع أو من قسم إلى آخر، يجب ألا تضيع وثائقه.

يجب تحديث الجهة المسؤولة عن الملف.

تدقيق قبل التفتيش

من الأفضل ألا تنتظر المؤسسة وصول جهة مراقبة حتى تكتشف أن ملفاتنا غير مكتملة.

يجب أن تكون هناك مراجعة داخلية دورية.

ثقافة «الوثيقة قبل القرار»

هذه من أهم قواعد HR.

لا تقل:

«أنا متأكد.»

قل:

«أين الوثيقة؟»

ولا تقل:

«المدير قال ذلك.»

بل:

«ما القرار المعتمد؟»

ولا تقل:

«هكذا نفعل دائمًا.»

بل:

«هل الإجراء الحالي ما زال صحيحًا؟»

هذه العقلية تقلل المخاطر.

الملف كأداة لاتخاذ القرار

الملف الجيد لا يحفظ الماضي فقط.

يمكن أن يساعد على المستقبل.

من يحتاج إلى تدريب؟

من يستحق مسارًا مهنيًا؟

أين توجد فجوة مهارات؟

ما الوظائف الحرجة؟

من يمكن ترقيته؟

ما الوظائف التي لديها خطر فقدان المعرفة؟

إدارة المعرفة داخل الملف

يمكن تسجيل الخبرات والكفاءات، وليس فقط الشهادات.
موظف قد لا يمتلك شهادة جديدة، لكنه اكتسب خبرة تشغيلية كبيرة.
لذلك يجب ربط الملف بالكفاءات الفعلية عندما يكون ذلك ممكناً.

المعرفة الحرجة

إذا كان موظف واحد فقط يعرف تشغيل آلة معينة، فهذه مخاطرة.
يجب اكتشاف ذلك من خلال Skill Matrix.
ثم إعداد بديل.

ثم تدريب موظف آخر.

الملف الذكي

الملف الذكي ليس ملفاً مليئاً بالذكاء الاصطناعي.

هو ملف:

منظم.

صحيح.

محدث.

قابل للبحث.

آمن.

قابل للتدقيق.

مرتبط بالعمليات.

ويعطي HR المعلومات التي يحتاج إليها في الوقت المناسب.

النموذج المهني النهائي

يمكن بناء منظومة ملف الموظف وفق سلسلة:

توظيف.

تحقق.

تعاقد.

إنشاء ملف.

Onboarding.

حضور.

أجر.

عطل.

تكوين.

مهارات.

تقييم.

مسار مهني.

تغييرات.

تأديب عند الحاجة.

صحة وسلامة ضمن الاختصاص والسرية.

مغادرة.

أرشفة.

احتفاظ.

إتلاف وفق القواعد.

هذه السلسلة تمثل دورة حياة الملف.

الخلاصة

إدارة ملف الموظف ليست وظيفة أرشيفية بسيطة.

إنها نظام متكامل يجمع بين الموارد البشرية والإدارة والقانون والمالية والأمن السيبراني وحماية البيانات والرقابة الداخلية والرقمنة.

المؤسسة التي لا تعرف أين توجد بيانات موظفيها، ومن يملك صلاحية الوصول إليها، ومن غيرها، ومتى غيرها، ولماذا غيرها، تكون معرضة للأخطاء والمخاطر.

أما المؤسسة التي تنشئ ملفاً منظماً لكل موظف، وتربطه بنظام واضح للوثائق والبيانات والصلاحيات والتحديث والتدقيق، فإنها تحصل على أساس قوي لبناء HR حديث.

الهدف النهائي ليس امتلاك أكبر عدد من الوثائق، وإنما امتلاك المعلومة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للشخص المخول، مع إمكانية إثبات مصدرها وتاريخها.

وهذا هو جوهر الإدارة الذكية لملف الموظف.

وفي المؤسسة الحديثة يصبح ملف الموظف جزءاً من البنية المعلوماتية الاستراتيجية للموارد البشرية، وليس مجرد مجلد إداري.

كلما كانت البيانات أكثر دقة، أصبحت القرارات أفضل.

كلما كانت الوثائق أكثر تنظيماً، انخفضت المخاطر.

كلما كانت الصلاحيات أكثر ضبطاً، ارتفع مستوى الحماية.

كلما كانت الإجراءات أكثر وضوحاً، قلت الأخطاء.

وكلما كانت إدارة الملف أكثر احترافية، أصبحت الموارد البشرية قادرة على الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الذكية القائمة على البيانات والحوكمة والثقة.

الفصل الرابع عشر

إدارة الأداء والتقييم والكفاءات ومؤشرات الأداء KPI و OKR

مدخل إلى إدارة الأداء

إدارة الأداء من أهم وظائف الموارد البشرية، لأنها تمثل الحلقة التي تربط بين استراتيجية المؤسسة والعمل اليومي للموظف.

المؤسسة تضع أهدافاً.

ثم تحول الأهداف إلى خطط.

ثم تحول الخطط إلى وظائف ومهام.

ثم تحول المهام إلى نتائج قابلة للقياس.

ثم تتابع الأداء.

ثم تقدم التغذية الراجعة.

ثم تعالج الفجوات.

ثم تطور الكفاءات.

ثم تكافئ الأداء المناسب.

وهكذا تتحول الموارد البشرية من إدارة للملفات إلى إدارة للنتائج والقدرات البشرية.

إدارة الأداء لا تعني فقط أن يجلس المدير مرة واحدة في السنة ويعطي الموظف نقطة.

هذه النظرة التقليدية ضيقة.

إدارة الأداء الحقيقية هي نظام مستمر يبدأ قبل تحديد الهدف ويستمر بعد التقييم.

مفهوم الأداء

الأداء هو النتيجة التي يحققها الموظف مقارنة بما هو متوقع منه، مع الأخذ بعين الاعتبار طريقة تحقيق النتيجة والموارد والظروف والمعايير المهنية.

لذلك لا يكفي أن نسأل:

هل حقق الهدف؟

بل يجب أن نسأل أيضًا:

كيف حققه؟

هل احترم الجودة؟

هل احترم السلامة؟

هل احترم القانون والإجراءات؟

هل حافظ على روح الفريق؟

هل استعمل الموارد بشكل مسؤول؟

هل خلق مشاكل جانبية أثناء تحقيق النتيجة؟

هذه الأسئلة مهمة خصوصًا في الصناعة واللوجستيك وQHSE.

الأداء والنتائج والكفاءات

هناك ثلاثة عناصر يجب عدم خلطها.

النتائج تعبر عما تحقق.

الكفاءات تعبر عن قدرة الشخص على تحقيق النتائج.

السلوك المهني يعبر عن الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج.

يمكن أن يحقق الموظف رقمًا مرتفعًا، لكنه يخالف قواعد السلامة.

وهذا لا يعتبر أداءً ممتازًا بالمعنى المهني الكامل.

إدارة الأداء ليست عقوبة

من أكبر الأخطاء أن يشعر الموظف بأن التقييم وسيلة لمعاقبته.

التقييم المهني يجب أن يكون أداة:

للتوجيه.

للتطوير.

للتصحيح.

للتخطيط.

للتكوين.

للتقدير.

ولتحسين النتائج.

وعندما يصبح التقييم أداة للانتقام، يفقد النظام مصداقيته.

دورة إدارة الأداء

يمكن النظر إلى إدارة الأداء كدورة مستمرة:

تحديد الأهداف.

توضيح التوقعات.

تحديد المؤشرات.

توفير الموارد.

تنفيذ العمل.

المتابعة.

التغذية الراجعة.

التقييم.

تحليل الفجوات.

خطة التطوير.

إعادة تحديد الأهداف.

وهكذا تبدأ دورة جديدة.

ربط الأداء باستراتيجية المؤسسة

لا ينبغي أن تكون أهداف الموظفين منفصلة عن أهداف المؤسسة.

إذا كانت استراتيجية الشركة هي تحسين جودة الخدمة، فيجب أن تظهر الجودة في مؤشرات الأقسام.

إذا كانت الاستراتيجية هي تخفيض التكلفة، يجب أن توجد مؤشرات للكفاءة.

إذا كانت الاستراتيجية هي السلامة، يجب ألا تكون السلامة مجرد ملصق على الحائط.

إذا كانت المؤسسة تريد التحول الرقمي، يجب أن تظهر المهارات الرقمية ضمن خطة الأداء.

من الاستراتيجية إلى الموظف

يمكن بناء سلسلة منطقية:

رؤية المؤسسة.

الأهداف الاستراتيجية.

الأهداف السنوية.

أهداف الإدارات.

أهداف الفرق.

أهداف الوظائف.

أهداف الموظفين.

هذه السلسلة تمنع وجود موظف يعمل كثيرًا في اتجاه لا يخدم الأولويات الحقيقية للمؤسسة.

الأهداف الذكية SMART

من أشهر طرق صياغة الأهداف نموذج SMART.

يجب أن يكون الهدف واضحًا ومحددًا.

قابلًا للقياس.

قابلًا للتحقيق.

مرتبطًا بالواقع.

ومحددًا بزمان.

مثال ضعيف:

«تحسين خدمة العملاء.»

مثال أفضل:

«رفع نسبة معالجة طلبات العملاء ضمن المدة المستهدفة إلى المستوى المحدد خلال الفترة المتفق عليها، مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب.»

المشكلة في الأهداف الغامضة

الهدف الغامض يؤدي إلى تقييم غامض.

إذا قلت للموظف:

«كن أفضل.»

كيف ستقيس ذلك؟

إذا قلت:

«حسن الجودة.»

ما هو مستوى الجودة؟

إذا قلت:

«اشتغل بسرعة.»

ما معنى السرعة؟

الهدف المهني يحتاج إلى معيار واضح.

KPI

مؤشر الأداء الرئيسي Key Performance Indicator هو مقياس يساعد على معرفة مستوى تحقيق هدف أو نتيجة مهمة.

لكن ليست كل الأرقام KPI.

وجود مئات الأرقام في Dashboard لا يعني وجود إدارة أداء جيدة.

المؤشر الجيد مرتبط بقرار.

خصائص KPI الجيد

يجب أن يكون مرتبطاً بالهدف.

واضح التعريف.

قابلاً للقياس.

مصدر بياناته معروفاً.

دورية قياسه واضحة.

المسؤول عنه معروفاً.

والحدود أو الأهداف المرتبطة به مفهومة.

KPI في الموارد البشرية

يمكن قياس:

مدة التوظيف.

تكلفة التوظيف.

نسبة قبول العروض.

نسبة دوران الموظفين.

نسبة الغياب.

نسبة اكتمال الملفات.

مدة الوصول إلى الإنتاجية.

ساعات التكوين.

نسبة إتمام التكوينات.

نسبة التقييمات المنجزة.

نسبة الترقيات الداخلية.

معدل الاحتفاظ بالمواهب.

مؤشرات رضا الموظفين.

KPI في النقل واللوجستيك

يمكن استخدام:

دقة التسليم.

نسبة التسليم في الموعد.

معدل الأخطاء.

إنتاجية العامل.

معدل الحوادث.

تكلفة النقل.

معدل استغلال المركبات.

زمن التحميل والتفريغ.

معدل الأخطاء في المخزون.

معدل دوران المخزون.

لكن يجب ربط هذه المؤشرات بالأشخاص بطريقة عادلة.

KPI في الإنتاج

يمكن استخدام مؤشرات مرتبطة بالإنتاجية والجودة والتوقعات والالتزام بالخطة والهدر.

لكن يجب عدم تحميل العامل مسؤولية مؤشر يتأثر أساسًا بعطل آلة أو نقص مادة أولية خارج سيطرته.

KPI في QHSE

يمكن متابعة:

عدد الحوادث.

شدة الحوادث.

.Near Miss

نسبة إغلاق الإجراءات التصحيحية.

نسبة التكوينات المنجزة.

نتائج التدقيق.

مستوى الالتزام بالإجراءات.

لكن يجب الحذر من استخدام «عدد الحوادث» وحده كمؤشر للأداء.

قد يؤدي ذلك إلى ثقافة إخفاء الحوادث بدل التبليغ عنها.

مؤشرات متوازنة

الأفضل بناء مجموعة متوازنة من المؤشرات.

الكمية.

الجودة.

الوقت.

التكلفة.

السلامة.

رضا العميل.

السلوك.

التطوير.

وهذا يمنع تحسين عنصر واحد على حساب بقية النظام.

KPI متأخر ومؤشر قيادي

هناك مؤشرات تظهر النتيجة بعد حدوثها.

وهناك مؤشرات تساعد على توقع النتيجة.

مثلاً:

عدد الحوادث مؤشر نتيجة.

بينما نسبة إتمام التدريب الوقائي وفحوصات السلامة يمكن أن تكون مؤشرات استباقية.

وجود النوعين يجعل النظام أكثر قوة.

OKR

Objectives and Key Results هو إطار لإدارة الأهداف.

Objective يصف ما نريد تحقيقه.

Key Results تصف النتائج القابلة للقياس التي تشير إلى أننا اقتربنا من تحقيق الهدف.

مثال:

الهدف:

تحسين تجربة الموظف.

النتائج الرئيسية قد ترتبط بتقليل زمن معالجة الطلبات الداخلية وتحسين نسبة الاستجابة ورفع مستوى رضا الموظفين وفق مقياس محدد.

الفرق بين KPI و OKR

KPI غالبًا يراقب أداء عملية أو نشاط مستمر.

OKR يستخدم أكثر لتوجيه التركيز نحو أهداف وأولويات محددة.

يمكن للمؤسسة استخدام الاثنين معًا.

ولا يجب تحويل OKR إلى قائمة ضخمة من المهام.

الأهداف التشغيلية

ليست كل الأهداف استراتيجية.

هناك أهداف يومية وأسبوعية وشهرية.

مثلًا في HR:

إغلاق Payroll في الوقت.

معالجة الملفات.

تحديث البيانات.

إعداد العقود.

متابعة الغياب.

هذه أهداف تشغيلية مهمة.

الأهداف الاستراتيجية

مثل:

تحسين الاحتفاظ بالكفاءات.

بناء نظام Succession Planning.

التحول إلى HRIS.

تطوير ثقافة الأداء.

خفض مخاطر التوظيف.

هذه أهداف تحتاج إلى فترة أطول.

تحديد وزن المؤشرات

ليس كل مؤشر له نفس الأهمية.

يمكن إعطاء أوزان مختلفة بحسب طبيعة الوظيفة.

في وظيفة QHSE مثلاً يجب أن يكون الالتزام بالسلامة عنصراً جوهرياً.

في وظيفة مالية قد تكون الدقة والامتثال عناصر رئيسية.

في وظيفة مبيعات قد تكون النتائج التجارية مهمة، لكن مع احترام قواعد السلوك والامتثال.

التقييم القائم على الأهداف

يقارن التقييم بين:

الهدف.

النتيجة.

الظروف.

جودة التنفيذ.

ثم يتم تفسير الفجوة.

التقييم القائم على الكفاءات

هنا يتم تقييم قدرة الموظف على ممارسة كفاءات محددة.

مثل:

التواصل.

حل المشكلات.

التخطيط.

العمل الجماعي.

القيادة.

التحليل.

المعرفة التقنية.

المهارات الرقمية.

التقييم المختلط

الأفضل غالبًا الجمع بين النتائج والكفاءات والسلوك المهني.

مثلاً:

نتائج الأعمال.

الكفاءات.

السلوك والقيم.

السلامة والجودة عند ارتباطها بالوظيفة.

التقييم الذاتي

Self-Assessment يسمح للموظف بأن يقدم تقييمه.

ليس الهدف إعطاء الموظف القرار النهائي.

بل معرفة كيف يرى أداءه.

المقارنة بين تقييم الموظف وتقييم المدير قد تكشف اختلافات مهمة.

تقييم المدير

المدير يراقب الأداء اليومي.

لكن يجب تدريبه على التقييم.

فالمدير غير المدرب قد يقع في:

التحيز.

التعميم.

تأثير آخر حدث.

المحاباة.

المقارنة غير العادلة.

تحيز الحادثة

قد يتذكر المدير خطأ حدث قبل أسبوع و ينسى أداء الموظف طوال السنة.

هذا يسمى تأثير الحادثة.

الحل هو تسجيل الملاحظات والأحداث المهمة خلال السنة بدل الاعتماد على الذاكرة.

تحيز الهالة

قد يكون الموظف قويًا في مهارة واحدة، فيفترض المدير أنه ممتاز في كل شيء.

وهذا غير دقيق.

تحيز التشابه

قد يميل المدير إلى تقييم شخص أفضل لأنه يشبهه في الشخصية أو الخلفية أو طريقة التفكير.

وهذا خطر على العدالة.

التقييم المتساهل

بعض المديرين يعطي الجميع نقاطًا مرتفعة.

وهذا يجعل التقييم بلا قيمة.

التقييم القاسي

مدير آخر يعطي نقاطاً منخفضة للجميع.
الحل ليس أن نجبر المدير على إعطاء نسبة محددة.
بل نستخدم معايير واضحة ونراجع جودة التقييم.

التقييم القائم على الأدلة

التقييم الجيد يعتمد على أمثلة وبيانات.

بدل:

«الموظف ضعيف.»

نقول:

«خلال الفترة المحددة، لم تتحقق ثلاثة أهداف متفق عليها، وكانت نسبة الأخطاء أعلى من المستوى المستهدف، وتم عقد جلسات متابعة في تواريخ محددة.»

هذا أكثر مهنية.

التغذية الراجعة Feedback

Feedback ليست جلسة انتقاد.

هي عملية اتصال تهدف إلى تحسين الأداء.

يجب أن تكون:

واضحة.

محددة.

قريبة من الحدث.

محترمة.

قابلة للتنفيذ.

التغذية الراجعة الإيجابية

عندما ينجح الموظف، يجب أن يعرف ماذا فعل بشكل جيد.

بدل:

«أحسننت.»

يمكن أن تقول الإدارة:

«طريقة تنظيمك للطلبات قللت زمن المعالجة، ونريد اعتماد هذه الممارسة داخل الفريق.»

هذه Feedback مفيدة لأنها تربط السلوك بالنتيجة.

التغذية الراجعة التصحيحية

يجب أن تركز على السلوك أو النتيجة، وليس على إهانة الشخص.

بدل:

«أنت مهمل.»

نقول:

«هناك ثلاثة تقارير وصلت بعد الموعد المتفق عليه، ونحتاج إلى تحديد سبب التأخير وخطة منع تكراره.»

جلسة التقييم

يجب أن تكون منظمة.

مراجعة الأهداف.

مناقشة النتائج.

مناقشة الكفاءات.

مناقشة الصعوبات.

مناقشة احتياجات التكوين.

مناقشة المسار المهني.

الاتفاق على الأولويات المقبلة.

محضر التقييم

يجب أن يتضمن ما تم الاتفاق عليه بوضوح.

الأهداف القادمة.

الإجراءات.

التكوين.

الدعم المطلوب.

المواعيد.

والمسؤوليات.

خطة تحسين الأداء

Performance Improvement Plan ليست بالضرورة عقوبة.

يمكن أن تكون وسيلة منظمة لمعالجة ضعف الأداء.

تتضمن:

المشكلة.

المعيار المتوقع.

الفجوة.

الدعم.

المهلة.

طريقة القياس.

موعد المتابعة.

النتيجة المتوقعة.

تحليل ضعف الأداء

قبل الحكم على الموظف يجب تحليل السبب.

قد يكون:

نقص مهارة.

نقص تدريب.

تعليمات غير واضحة.

معدات غير مناسبة.

عبء عمل مرتفع.

هدف غير واقعي.

مشكلة في الإدارة.

مشكلة شخصية مؤقتة.

ضعف دافعية.

عدم ملاءمة الوظيفة.

أو مزيج من عدة عوامل.

قاعدة مهمة

لا تعالج نقص المهارة بالعقوبة.

ولا تعالج سوء السلوك بالتكوين فقط.

يجب أولاً تحديد طبيعة المشكلة.

الكفاءة Competency

الكفاءة ليست مجرد شهادة.

قد تتكون من:

المعرفة.

المهارة.

القدرة على التطبيق.

السلوك.

الخبرة.

القدرة على تحقيق النتيجة.

مستويات الكفاءة

يمكن بناء مستويات مثل:

مبتدئ.

مستوى عملي.

مستقل.

متقدم.

خبير.

لكن يجب تعريف كل مستوى بسلوك أو نتيجة واضحة.

مصفوفة الكفاءات

Skill Matrix تساعد على مقارنة:

المستوى المطلوب.

المستوى الحالي.

الفجوة.

خطة التطوير.

مثلاً:

الموظف يحتاج مستوى متقدم في Excel.

مستواه الحالي متوسط.

الفجوة واضحة.

الإجراء:

تكوين.

تطبيق عملي.

تقييم.

ثم تحديث المستوى.

الكفاءات الحرجة

ليست كل الكفاءات متساوية.

هناك Competencies Critical تؤثر مباشرة على استمرارية المؤسسة.

مثل تشغيل معدات معينة.

المعرفة التقنية النادرة.

إدارة نظام حساس.

مهارة مرتبطة بالسلامة.

فجوة المهارات

Skill Gap هي الفرق بين ما تحتاجه الوظيفة وما يمتلكه الموظف.

يمكن أن تكون:

فجوة معرفة.

فجوة مهارة.

فجوة سلوك.

فجوة رقمية.

فجوة قيادية.

خطة تطوير الموظف

Development Plan يجب أن تربط الفجوة بإجراء.

قد يكون:

تكوين.

تدريب أثناء العمل.

.Coaching

.Mentoring

مشروع.

تدوير وظيفي.

مهمة مؤقتة.

قراءة ودراسة.

شهادة مهنية.

التعلم أثناء العمل

ليس كل تطوير يحتاج إلى دورة تدريبية.

يمكن أن يتعلم الموظف من:

مهمة جديدة.

مشروع.

.Shadowing

مرافقة خبير.

حل مشكلة حقيقية.

الأداء والموارد البشرية

نتائج التقييم يجب ألا تبقى داخل ملف الموظف.

يجب أن تستخدم في:

التكوين.

الترقية.

التعاقب الوظيفي.

التخطيط للقوى العاملة.

التعويضات عندما يكون النظام مصممًا لذلك.

وتطوير القيادات.

الأداء والترقية

الترقية المهنية يجب ألا تعتمد على الأقدمية وحدها.

الأقدمية قد تكون عنصرًا.

لكن يجب النظر كذلك إلى:

الكفاءة.

الأداء.

السلوك.

القدرة على تحمل المسؤولية.

الاستعداد للدور الجديد.

الأداء والمكافأة

إذا كانت المؤسسة تربط الأداء بالمكافآت، يجب أن يكون النظام واضحًا.

الموظف يجب أن يعرف:

ما الذي يقاس؟

كيف يحسب؟

متى يتم التقييم؟

من يراجع؟

وما شروط الاستحقاق؟

خطر ربط كل شيء بالمال

إذا أصبح الموظف يعمل فقط للحصول على النقطة أو المكافأة، قد يبدأ في تحسين المؤشر على حساب الهدف الحقيقي.

لذلك يجب تصميم النظام بطريقة متوازنة.

Gaming the KPI

قد يحاول بعض الموظفين تحسين الرقم بدل تحسين العمل.

مثلاً إذا قيس المدير فقط بعدد الطلبات المنجزة، قد يزيد العدد ويقلل الجودة.

لذلك يجب الجمع بين مؤشرات السرعة والجودة والدقة.

Goodhart's Law

عندما يصبح مقياس معين هدفاً، قد يتوقف عن كونه مقياساً جيداً.

لهذا يجب ألا تعتمد المؤسسة على مؤشر واحد.

الأداء الجماعي

بعض النتائج لا يمكن تحقيقها فرديًا.

في اللوجستيك، النتيجة تعتمد على السائق والمخزن والتخطيط والصيانة وخدمة العملاء.

لذلك يمكن الجمع بين مؤشرات فردية وجماعية.

الأداء في العمل الجماعي

يجب الحذر من أن يأخذ شخص مكافأة على جهد الفريق كله دون مساهمة حقيقية.

وفي المقابل لا ينبغي معاقبة موظف على نتيجة فريق لا يملك السيطرة عليها.

الأداء والقيادة

المدير نفسه يجب أن يخضع لنظام أداء.

ومن المؤشرات الممكنة:

نتائج الفريق.

تطوير الموظفين.

الاحتفاظ بالكفاءات.

جودة التواصل.

السلامة.

الالتزام.

تحقيق الأهداف.

لكن تقييم المدير يجب أن يكون متوازنًا.

تقييم 360 درجة

في بعض الوظائف القيادية يمكن جمع Feedback من:

المدير.

الزملاء.

المرؤوسين.

والشخص نفسه.

هذا يعطي صورة أوسع.

لكن يحتاج إلى سرية وتصميم جيد حتى لا يتحول إلى تصفية حسابات.

تقييم العملاء

في الوظائف التي تتعامل مباشرة مع العملاء يمكن أن يكون رأي العميل أحد مصادر المعلومات.

لكن لا يجب اعتباره الحقيقة الوحيدة.

تقييم الفريق

يمكن أن يساعد في بعض البيئات.

لكن يجب منع الضغط الجماعي والتلاعب.

Calibration

جلسات Calibration تستخدم لمراجعة اتساق التقييمات بين الأقسام.

مثلاً إذا كان مدير يعطي جميع الموظفين تقييمات مرتفعة جداً ومدير آخر يعطيهم تقييمات منخفضة جداً، يجب فحص أسباب الاختلاف.

الهدف هو زيادة الاتساق، وليس فرض توزيع مصطنع.

Forced Ranking

تصنيف الموظفين إجبارياً من الأفضل إلى الأسوأ قد يخلق منافسة غير صحية إذا استعمل دون حاجة وضوابط.

الأفضل التركيز على معايير الأداء الفعلية.

الأداء والعدالة

يجب أن يشعر الموظف أن التقييم:

مفهوم.

قابل للنقاش.

مبني على أدلة.

غير انتقامي.

ولا يتأثر بالمحاباة.

حق الموظف في مناقشة التقييم

ينبغي أن توجد آلية تسمح للموظف بتقديم ملاحظاته وفق نظام المؤسسة.

وجود الحوار يزيد من جودة التقييم.

التقييم الإلكتروني

يمكن تنفيذ التقييم من خلال HRIS.

النظام يمكن أن:

يرسل التنبيهات.

يجمع الأهداف.

يسجل النتائج.

يحسب بعض المؤشرات.

يحفظ التقييمات.

ويولد Dashboard.

لكن النظام لا يعوض جودة المدير.

Dashboard الأداء

يمكن أن يعرض:

نسبة تحقيق الأهداف.

الفجوات.

التكوين.

الأداء حسب الأقسام.

الاتجاهات.

المخاطر.

لكن يجب حماية البيانات الفردية.

HR Analytics والأداء

يمكن تحليل العلاقة بين:

التكوين والأداء.

الغياب والأداء.

الأقدمية والأداء.

المدير والدوران.

الكفاءات والإنتاجية.

لكن الارتباط الإحصائي لا يعني دائماً وجود علاقة سببية.

الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء

يمكن AI تحليل كميات كبيرة من البيانات.

يمكن أن يساعد في:

اكتشاف الاتجاهات.

تلخيص Feedback.

اقتراح أسئلة للمدير.

اكتشاف نقص التكوين.

تحليل التعليقات.

لكن استخدام AI في القرارات المتعلقة بالموظفين يحتاج إلى ضوابط قوية.

مخاطر AI في الأداء

قد يكون النظام متحيزًا.

قد يتعلم من بيانات تاريخية منحازة.

قد يخلط بين النشاط والأداء.

قد يراقب الموظف بصورة مفرطة.

قد يعطي توصية غير صحيحة.

وقد يكون الموظف غير قادر على فهم سبب التقييم.

لذلك يجب وجود Human Oversight.

لا تجعل AI مديرًا

الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساعد المدير.

لكن المسؤولية النهائية عن القرارات المهنية يجب أن تبقى لدى الأشخاص المخولين.

الأداء والخصوصية

كلما زادت قدرة المؤسسة على جمع البيانات، زادت مسؤوليتها في حمايتها.

ليس معنى أن النظام يستطيع تسجيل كل شيء أن المؤسسة يجب أن تسجل كل شيء.

يجب أن يكون جمع البيانات مرتبطاً بغرض مشروع ومحدد.

الأداء والعمل عن بعد

في Remote Work يجب عدم قياس الأداء بعدد الساعات التي يظهر فيها الموظف Online فقط.

الأفضل قياس:

النتائج.

الجودة.

المواعيد.

التواصل.

المخرجات.

تحقيق الأهداف.

النشاط ليس الأداء

الموظف الذي يرسل 100 رسالة في اليوم ليس بالضرورة أفضل من موظف يرسل 20 رسالة ويحقق النتائج المطلوبة.

والعامل الذي يبقى بعد الدوام ليس بالضرورة أكثر إنتاجية.
يجب قياس القيمة والنتيجة، وليس المظهر فقط.

الأداء والصحة والسلامة

لا ينبغي أن يؤدي ضغط الأهداف إلى سلوك خطير.
إذا كان هدف الإنتاج يجعل العامل يتجاوز إجراء سلامة، فإن نظام الأداء نفسه أصبح خطرًا.
لذلك يجب إدخال السلامة في تصميم الأهداف.

الأداء والجودة

زيادة الإنتاج مع ارتفاع العيوب ليست بالضرورة نجاحًا.
يجب بناء توازن.

الأداء والتكلفة

خفض التكلفة بطريقة تؤدي إلى انهيار الجودة أو زيادة الحوادث
ليس تحسينًا حقيقيًا.

يجب النظر إلى Total Cost.

الأداء والاستدامة

في المؤسسات الحديثة يمكن ربط الأداء بكفاءة استخدام الموارد
وتقليل الهدر والاستهلاك عندما تكون هذه الجوانب جزءًا من
استراتيجية المؤسسة.

نموذج متوازن لنظام الأداء

يمكن للمؤسسة أن تعتمد أربعة محاور:

نتائج الأعمال.

جودة التنفيذ.

السلوك والكفاءات.

التطوير والتحسين.

وتختلف الأوزان حسب الوظيفة.

مثال موظف الموارد البشرية

يمكن أن تشمل أهدافه:

إنجاز التوظيف ضمن المدة المستهدفة.

رفع جودة ملفات الموظفين.

تقليل أخطاء Payroll الناتجة عن بيانات HR.

تحسين نسبة إتمام التقييمات.

تنفيذ خطة التكوين.

تحسين تجربة الموظف.

مثال مسؤول اللوجستيك

قد تشمل الأهداف:

تحسين الالتزام بمواعيد التسليم.

تقليل أخطاء التحميل.

تحسين دقة المخزون.

رفع استغلال الموارد.

الحفاظ على السلامة.

مثال مسؤول QHSE

قد تشمل:

رفع نسبة إغلاق الإجراءات التصحيحية.

تحسين التكوينات.

رفع جودة التحقيق في الحوادث.

زيادة الإبلاغ عن Near Miss.

تحسين نتائج التدقيق.

مع عدم تشجيع إخفاء الحوادث.

مثال مدير

قد يقاس بـ:

نتائج القسم.

تطوير الفريق.

تحقيق الأهداف.

خفض المشاكل.

الاحتفاظ بالكفاءات.

التواصل.

السلامة والجودة.

ماذا نفعل عندما يفشل الموظف؟

لا تبدأ بالعقوبة.

ابدأ بالتشخيص.

هل الهدف واضح؟

هل الموارد متوفرة؟

هل الموظف يعرف المطلوب؟

هل لديه المهارة؟

هل تلقى التدريب؟

هل المدير يقدم Feedback؟

هل توجد مشكلة في النظام؟

بعد ذلك يتم تحديد الإجراء.

ماذا نفعل عندما يفشل المدير؟

المبدأ نفسه ينطبق على المدير.

لا يكفي القول:

«الفريق ضعيف.»

قد يكون المدير نفسه لا يحدد الأهداف ولا يقدم التوجيه ولا يزيل العوائق.

الأداء المستمر

النظام الحديث يفضل Feedback مستمراً بدل انتظار نهاية السنة.

يمكن أن تكون هناك:

مراجعة أسبوعية في الوظائف الحساسة.

مراجعة شهرية.

مراجعة ربع سنوية.

وتقييم سنوي شامل.

حسب طبيعة المؤسسة.

اجتماع One-to-One

اجتماع فردي دوري بين المدير والموظف.

يمكن أن يناقش:

العمل.

المشاكل.

الأهداف.

الدعم.

التطوير.

لكن يجب ألا يتحول إلى اجتماع شكوى دائم.

الأداء والتحفيز

التقدير المعنوي يمكن أن يكون مهمًا:

شكر.

إشادة.

إتاحة مشروع.

مسؤولية جديدة.

فرصة تعلم.

تقدير رسمي.

المال ليس الوسيلة الوحيدة.

الأداء والثقة

النظام الذي يراقب الموظفين بطريقة مفرطة قد يخفض الثقة.

النظام الجيد يجمع بين:

المساءلة.

والاستقلالية.

الأخطاء التي يجب تجنبها

وضع أهداف كثيرة.

اختيار مؤشرات غير قابلة للتحكم.

تقييم الموظف على شيء لم يعرف أنه سيقاس.

تغيير الأهداف دون توثيق.

الاعتماد على رأي المدير وحده.

ربط كل شيء بالنقطة.

إهمال Feedback.

عدم تدريب المديرين.

استخدام KPI واحد.

معاقبة الموظف على فشل النظام.

استخدام AI دون رقابة.

مقارنة وظائف مختلفة بنفس المعايير.

التدقيق في نظام الأداء

HR يجب أن يسأل:

هل الأهداف مرتبطة بالاستراتيجية؟

هل المؤشرات واضحة؟

هل الموظفون يفهمون النظام؟

هل المديرون مدربون؟

هل التقييمات مبنية على أدلة؟

هل توجد فروق غير مبررة بين الأقسام؟

هل توجد شكايات متكررة؟

هل التقييمات تستخدم فعليًا في التطوير؟

نضج نظام الأداء

يمكن التفكير في تطور المؤسسة من:

غياب نظام.

تقييم سنوي شكلي.

تقييم بالأهداف.

إدارة أداء مستمرة.

إدارة أداء قائمة على البيانات.

إدارة أداء استراتيجية ومدعومة بالتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي مع الحوكمة.

الخلاصة المهنية

- إدارة الأداء ليست ورقة تقييم.
- وليس رقمًا يمنحه المدير.
- وليس وسيلة لمعاقبة الموظف.
- إنها نظام متكامل يبدأ من الاستراتيجية وينتهي بالتعلم والتحسين.
- المؤسسة تحدد ما تريد تحقيقه.
- توضح ذلك للموظفين.
- تحدد المؤشرات.
- توفر الموارد.
- تتابع النتائج.
- تقدم Feedback.
- تكتشف الفجوات.
- تطور الكفاءات.
- تعترف بالأداء الجيد.
- وتعالج الأداء الضعيف بطريقة عادلة ومهنية.
- أما KPI فهو أداة قياس.
- و OKR إطار لتركيز الجهود على أهداف ونتائج مهمة.
- والكفاءات تشرح قدرة الموظف على تحقيق النتائج.

والتقييم يجمع الأدلة ويحولها إلى حوار وقرار.

والذكاء الاصطناعي يمكن أن يزيد القدرة التحليلية، لكنه لا يلغي مسؤولية الإنسان.

الهدف النهائي ليس أن يحصل كل موظف على نقطة عالية.

الهدف هو أن تعرف المؤسسة أين تقف، وما الذي يجب تحسينه، وما القدرات التي تحتاجها، وكيف تجعل الإنسان والعمليات والتكنولوجيا يعملون معًا لتحقيق نتائج مستدامة.

وعندما يصبح الأداء مفهومًا وواضحًا وقابلًا للقياس والتطوير، تتحول الموارد البشرية من وظيفة إدارية إلى شريك حقيقي في إنتاج القيمة.

الفصل الخامس عشر

التكوين والتطوير وبناء الكفاءات والتعلم المؤسسي

مدخل إلى التكوين والتطوير

التكوين والتطوير من أهم وظائف الموارد البشرية الحديثة، لأن المؤسسة لا تستطيع الاعتماد إلى الأبد على المهارات التي يمتلكها الموظفون عند التوظيف.

المؤسسة تتغير.

التكنولوجيا تتغير.

الزبائن يتغيرون.

القوانين تتغير.

المعدات تتغير.

طرق الإنتاج تتغير.

أنظمة الجودة والسلامة تتطور.

والذكاء الاصطناعي يغير طبيعة عدد كبير من الوظائف.

ولهذا فإن الموظف الذي يتوقف عن التعلم قد يصبح تدريجيًا أقل قدرة على مواكبة الوظيفة، حتى لو كان ممتازًا في الماضي.

التكوين الحقيقي ليس مجرد إرسال الموظف إلى دورة تدريبية.

إنه نظام يبدأ من معرفة ما تحتاجه المؤسسة، ثم معرفة ما ينقص الموظف، ثم اختيار طريقة التعلم المناسبة، ثم التطبيق، ثم قياس أثر التعلم على العمل.

الفرق بين التكوين والتطوير والتعلم

التكوين Training غالبًا يركز على اكتساب معرفة أو مهارة مرتبطة بعمل محدد.

التطوير Development أوسع، لأنه يهتم بإعداد الموظف للمستقبل وزيادة قدراته المهنية والقيادية.

التعلم Learning هو العملية المستمرة التي يكتسب من خلالها الإنسان المعرفة والخبرة والمهارة.

يمكن أن يكون التكوين جزءًا من التعلم.

ويمكن أن يكون التطوير نتيجة لمسار تعلم طويل.

لماذا تحتاج المؤسسة إلى التكوين؟

لرفع الكفاءة.

تقليل الأخطاء.

رفع الجودة.

تحسين الإنتاجية.

تقليل الحوادث.

تسهيل إدخال التكنولوجيا.

إعداد الموظفين للترقية.

تغطية فجوات المهارات.

تحسين خدمة العملاء.

الحفاظ على المعرفة.

إعداد القيادات.

ومواجهة التغيرات المستقبلية.

التكوين ليس علاجًا لكل مشكلة

هذه قاعدة مهمة جدًا.

إذا كانت المشكلة بسبب آلة معطلة، فالتكوين لن يصلح الآلة.

إذا كانت التعليمات غير واضحة، فإرسال الموظف إلى دورة قد لا يحل المشكلة.

إذا كان عبء العمل غير منطقي، فقد لا يكون نقص المهارة هو المشكلة.

إذا كان المدير سيئ التنظيم، فقد يكون الحل إداريًا وليس تدريبيًا. لذلك يجب إجراء Training Needs Analysis قبل إنشاء خطة التكوين.

تحليل الاحتياجات التدريبية

Training Needs Analysis هو عملية تحديد الفرق بين الأداء أو المهارة الحالية والمستوى المطلوب.

يبدأ التحليل بثلاثة أسئلة:

ماذا نحتاج؟

ماذا نملك؟

ما الفجوة؟

ثم نسأل:

لماذا توجد الفجوة؟

وهل التكوين هو الحل المناسب؟

مصادر تحديد الاحتياجات

يمكن اكتشاف الاحتياجات من:

نتائج التقييم.

مؤشرات الأداء.

أخطاء الإنتاج.

الحوادث.

نتائج التدقيق.

شكايات العملاء.

تغير التكنولوجيا.

تغيير القانون.

إدخال آلة جديدة.

ترقية الموظف.

تغيير الوظيفة.

توسيع المؤسسة.

نتائج Skill Matrix.

ملاحظات المديرين.

طلبات الموظفين.

خطط المؤسسة الاستراتيجية.

الاحتياج الفردي

موظف معين قد يحتاج إلى تطوير Excel.

أو لغة.

أو مهارة تقنية.

أو قيادة.

أو تواصل.

الاحتياج الجماعي

قد يحتاج قسم كامل إلى تكوين في:

الجودة.

السلامة.

نظام معلومات.

إجراء جديد.

معدات جديدة.

الاحتياج التنظيمي

قد تحتاج المؤسسة كلها إلى تغيير ثقافة معينة.

مثل:

ثقافة السلامة.

ثقافة الجودة.

ثقافة خدمة العميل.

الثقافة الرقمية.

ثقافة حماية البيانات.

فجوة المهارات

Skill Gap يمكن التعبير عنها بصورة بسيطة:

المستوى المطلوب ناقص المستوى الحالي يساوي الفجوة.

لكن في الواقع يجب تحديد طبيعة الفجوة.

قد تكون معرفية.

قد تكون عملية.

قد تكون سلوكية.

قد تكون قيادية.

قد تكون رقمية.

مصفوفة المهارات

Skill Matrix من أقوى أدوات HR في تحديد احتياجات التكوين.

يمكن أن تحتوي على:

الموظفين.

المهارات.

المستوى الحالي.

المستوى المطلوب.

الفجوة.

خطة التكوين.

تاريخ التقييم.

المستوى بعد التكوين.

مستويات المهارة

يمكن للمؤسسة أن تعتمد مستويات واضحة.

مبتدئ.

يحتاج إلى إشراف.

مستقل.

متقدم.

خبير.

لكن المهم ليس أسماء المستويات.

المهم أن يكون لكل مستوى وصف سلوكي وعملي.

مثال عملي

عامل يحتاج إلى تشغيل آلة.

المستوى المطلوب مستقل.

المستوى الحالي مبتدئ.

الفجوة واضحة.

الخطوة:

تكوين نظري.

شرح إجراءات السلامة.

ملاحظة المشغل الخبير.

تطبيق تحت الإشراف.

اختبار عملي.

تقييم.

ثم اعتماد المستوى.

خطة التكوين السنوية

خطة التكوين الجيدة لا تبدأ بقول:

«ما الدورات التي نريد شراءها؟»

بل تبدأ بقول:

«ما المهارات التي تحتاجها المؤسسة؟»

ثم تحدد:

الأولوية.

الفئة.

الهدف.

المحتوى.

طريقة التعلم.

المدة.

الميزانية.

المدرّب.

المؤشرات.

أولوية التكوين

يمكن تصنيف الاحتياجات حسب:

الخطر.

الأهمية.

عدد الموظفين المتأثرين.

الأثر على الإنتاج.

الأثر على الجودة.

الأثر على السلامة.

الأثر القانوني.

الأثر الاستراتيجي.

التكوين الإجباري

بعض التكوينات قد تكون مرتبطة بمتطلبات قانونية أو تنظيمية أو مهنية أو داخلية.

يجب تحديد المتطلبات حسب طبيعة الوظيفة والقطاع.

التكوين الاختياري

مثل:

اللغات.

التواصل.

إدارة الوقت.

القيادة.

.Excel

العرض والتقديم.

المهارات الرقمية.

التكوين التقني

يركز على المهارات الخاصة بالوظيفة.

مثل:

تشغيل المعدات.

الصيانة.

المخزون.

البرمجيات.

التحليل.

الإنتاج.

الجودة.

اللوجستيك.

التكوين الإداري

يشمل:

التخطيط.

التنظيم.

اتخاذ القرار.

إدارة الفريق.

إدارة النزاعات.

التواصل.

المتابعة.

تكوين القيادة

الموظف الممتاز ليس بالضرورة مديرًا ممتازًا.

الانتقال من موظف إلى Manager يحتاج إلى مهارات جديدة.

إدارة الناس.

التفويض.

التقييم.

.Feedback

حل النزاعات.

اتخاذ القرار.

التخطيط.

التكوين في التواصل

التواصل يمكن تطويره.

الاستماع.

طرح الأسئلة.

التعبير الواضح.

كتابة البريد.

إدارة الاجتماعات.

التعامل مع الغضب.

التواصل في الأزمات.

التكوين في اللغات

في بعض المؤسسات المغربية قد تكون الفرنسية مهمة في التواصل المهني، وقد تكون الإنجليزية مهمة في الشركات الدولية والتكنولوجيا وسلاسل الإمداد.

لكن يجب تحديد اللغة المطلوبة حسب الوظيفة بدل فرض اللغة نفسها على الجميع.

التعلم أثناء العمل

On-the-Job Training من أكثر الطرق ارتباطاً بالواقع. يتعلم الموظف داخل مكان العمل تحت إشراف شخص مؤهل. هذه الطريقة مفيدة في:

الإنتاج.

اللوجستيك.

الصيانة.

الجودة.

.QHSE

المخازن.

الإدارة.

التوجيه Mentoring

Mentoring علاقة تطويرية طويلة نسبيًا بين شخص أكثر خبرة وشخص يحتاج إلى تطوير.
الهدف ليس إعطاء الأوامر.
بل نقل الخبرة والتفكير المهني.

Coaching

Coaching يركز أكثر على مساعدة الشخص على اكتشاف الحلول وتطوير أدائه.
المدرّب لا يقوم بالعمل بدل الموظف.
بل يساعده على تحسين قدرته.

Shadowing

يمكن للموظف أن يرافق موظفًا خبيرًا لفترة لملاحظة طريقة العمل.
هذه الطريقة مفيدة جدًا لنقل المعرفة الضمنية.

التدوير الوظيفي

Job Rotation يسمح للموظف بتجربة وظائف أو مهام مختلفة.
يمكن أن يساعد في:
توسيع الخبرة.

فهم العمليات.

إعداد القيادات.

تقليل الاعتماد على شخص واحد.

لكن يجب ألا يكون التدوير عشوائيًا.

المشاريع كوسيلة تعلم

يمكن إعطاء الموظف مشروعًا حقيقيًا.

مثلاً:

تقليل أخطاء المخزون.

تحسين إجراء التوظيف.

رقمنة ملفات الموظفين.

خفض استهلاك الطاقة.

تحسين السلامة.

المشروع نفسه يصبح تجربة تعلم.

التدريب الحضوري

مفيد عندما تحتاج المؤسسة إلى:

تفاعل.

مناقشة.

تطبيق عملي.

معدات.

محاكاة.

لكن لا يجب أن يكون الخيار الوحيد.

التعليم الإلكتروني

E-Learning يوفر:

المرونة.

السرعة.

إمكانية الوصول.

تكرار المحتوى.

لكن يحتاج إلى متابعة حتى لا يتحول إلى فيديو يشاهده الموظف دون تعلم حقيقي.

Microlearning

تعلم قصير ومركز.

مثلاً:

فيديو قصير عن إجراء سلامة.

درس قصير عن Excel.

اختبار صغير.

ثم تطبيق.

هذا مفيد خصوصًا للموظفين الذين لا يستطيعون مغادرة مكان العمل طويلاً.

Blended Learning

يجمع بين:

التعلم الحضوري.

التعلم الإلكتروني.

التطبيق العملي.

وهو مناسب لكثير من البرامج المهنية.

المحاكاة

Simulation مفيدة في الوظائف التي يكون الخطأ فيها مكلفاً أو خطراً.

مثل:

السلامة.

الطيران.

الصناعة.

إدارة الأزمات.

الاستجابة للحوادث.

دراسة الحالة

Case Study تجعل المتدرب يحلل مشكلة واقعية.

يمكن استخدامها في الإدارة والموارد البشرية والوجستية والجودة.

لعب الأدوار

Role Play مفيد في:

المقابلات.

خدمة العملاء.

التفاوض.

حل النزاعات.

الإدارة.

التكوين والتقييم

لا يكفي حضور الدورة.

يجب تقييم التعلم.

قد يكون التقييم:

اختبار معرفة.

اختبار عملي.

ملاحظة.

محاكاة.

مشروع.

مقابلة.

نموذج Kirkpatrick

يمكن تقييم التدريب على عدة مستويات.

المستوى الأول يهتم برد فعل المشاركين.

هل وجدوا التكوين مفيداً؟

المستوى الثاني يهتم بالتعلم.

هل اكتسبوا المعرفة أو المهارة؟

المستوى الثالث يهتم بالسلوك.

هل تغير السلوك في العمل؟

المستوى الرابع يهتم بالنتائج.

هل أدى التكوين إلى تحسين فعلي؟

مشكلة تقييم رضا المتدرب فقط

قد يحصل المدرب على تقييم ممتاز لأن الدورة كانت ممتعة.

لكن هذا لا يعني أن الموظفين تعلموا.

وقد تكون الدورة صعبة لكنها فعالة.

لذلك لا يجب اعتماد رضا المشاركين كمؤشر وحيد.

قياس أثر التكوين

يمكن قياس:

انخفاض الأخطاء.

انخفاض الحوادث.

تحسن الجودة.

زيادة الإنتاجية.

تحسن سرعة التنفيذ.

تحسن نتائج الاختبارات.

انخفاض شكايات العملاء.

تحسن مؤشرات الأداء.

ROI للتكوين

Return on Investment يحاول مقارنة قيمة النتائج بتكلفة البرنامج.

لكن ليس كل أثر يمكن تحويله بسهولة إلى المال.

لذلك يجب استخدام ROI عندما يكون القياس المالي منطقيًا، وعدم إجبار كل برنامج على رقم مالي مصطنع.

تكلفة التكوين

لا تحسب فقط سعر المدرب.

هناك:

تكلفة القاعة.

المعدات.

النقل.

الإقامة عند الحاجة.

وقت الموظفين.

المواد.

المنصة الرقمية.

الاختبارات.

الشهادات.

والتكلفة غير المباشرة لغياب الموظف عن العمل.

ميزانية التكوين

يجب أن ترتبط الميزانية بالأولويات.

ليس من المنطقي إنفاق معظم الميزانية على دورات غير مرتبطة بالاستراتيجية بينما توجد فجوات خطيرة في السلامة أو المهارات التقنية.

اختيار المدرب

يجب النظر إلى:

الخبرة.

المحتوى.

المنهجية.

القدرة على التطبيق.

المراجع.

الملاءمة للقطاع.

ولا يكفي أن يكون الشخص مشهوراً.

اختيار شركة التكوين

يمكن تقييم:

المحتوى.

المؤهلات.

التجربة.

المنهجية.

التكلفة.

المخرجات.

الدعم بعد التكوين.

ملف التكوين

يجب حفظ معلومات:

الموظف.

الدورة.

التاريخ.

المدة.

المحتوى.

المدرّب.

الحضور.

النتيجة.

الشهادة عند وجودها.

وتقييم الأثر.

سجل تكوين الموظف

يمكن بناء Training History.

وبذلك يعرف HR ماذا تعلم الموظف طوال مساره.

مصفوفة التكوين

يمكن ربط كل وظيفة بالتكوينات المطلوبة.

مثلاً:

وظيفة معينة تحتاج إلى تكوين سلامة محدد.

وظيفة أخرى تحتاج إلى تكوين تقني.

وظيفة قيادية تحتاج إلى برنامج قيادة.

التكوين قبل الترقية

يمكن إعداد برنامج تطوير للموظف قبل توليه المسؤولية.

مثلاً الموظف الذي سيصبح Team Leader يحتاج إلى:

إدارة الفريق.

التواصل.

حل النزاعات.

التخطيط.

السلامة.

التقييم.

التكوين عند تغيير الوظيفة

يجب ألا ينتقل الموظف إلى وظيفة جديدة ويترك ليتعلم كل شيء

وحده.

يجب وجود خطة انتقال.

التكوين عند إدخال آلة جديدة

عند إدخال آلة، يجب تحديد:

من سيستخدمها؟

ما المخاطر؟

ما المهارات؟

ما التدريب؟

ما الاختبار؟

من يعتمد الكفاءة؟

التكوين عند تغيير النظام الرقمي

عند إدخال ERP أو HRIS أو WMS، يجب تدريب المستخدمين.

لكن التدريب يجب أن يكون حسب الدور.

لا يحتاج المدير إلى تعلم كل تفاصيل النظام.

إعادة التكوين

Refresher Training مهم عندما:

تتغير الإجراءات.

تتكرر الأخطاء.

تظهر حوادث.

يتغير النظام.

تنتهي صلاحية مهارة معينة حسب متطلبات المهنة.

التكوين بعد الحادث

إذا وقع حادث بسبب نقص معرفة أو عدم احترام إجراء، يجب دراسة الحاجة إلى إعادة التدريب.

لكن يجب تحليل السبب الجذري أولاً.

التكوين والجودة

يمكن ربط التدريب بنتائج التدقيق وعدم المطابقة.

لكن يجب ألا يصبح التكوين حلاً تلقائياً لكل Non-Conformity.

التكوين والسلامة

في QHSE، يجب أن يكون التكوين مرتبطاً بالمخاطر الفعلية.

ليس الهدف جمع شهادات.

الهدف أن يتصرف الموظف بشكل أكثر أماناً.

التكوين في الطوارئ

يمكن إجراء تدريبات ومحاكاة:

الحريق.

الإخلاء.

الإسعاف.

التسرب.

الحوادث.

أزمات الإنتاج.

لكن يجب تصميمها وفق طبيعة الموقع والمخاطر الفعلية.

التكوين والامتنال

عند وجود متطلبات قانونية أو تنظيمية أو داخلية، يجب تحديد الموظفين المعنيين ومتابعة إتمام التكوين.

التعلم المؤسسي

المؤسسة الذكية لا تعتمد على ذاكرة الأفراد فقط.

إذا تعلم موظف طريقة لحل مشكلة، يجب تحويل المعرفة المهمة إلى:

إجراء.

دليل.

.Check-list

تكوين.

قاعدة معرفة.

المعرفة الضمنية

Tacit Knowledge هي المعرفة التي يمتلكها الموظف من خلال الخبرة ولا تكون مكتوبة بالكامل.

مثل:

كيف يتعامل مع آلة معينة.

كيف يكتشف مشكلة قبل ظهورها.

كيف يتفاوض مع مورد صعب.

كيف يتعامل مع حالة طارئة.

هذه المعرفة معرضة للضياع عند مغادرة الموظف.

نقل المعرفة

يمكن استخدام:

التوجيه.

المرافقة.

التوثيق.

الفيديو المهني عند الحاجة.

دروس قصيرة.

التدريب المتبادل.

خطر الموظف الوحيد

إذا كانت مؤسسة تعتمد على شخص واحد يعرف عملية حرجية، فهي أمام خطر تشغيلي.

يجب تحديد الوظائف الحرجية.

ثم إعداد بديل.

Training و Succession

إعداد الخلفاء لا يبدأ عند استقالة المدير.

يبدأ قبل ذلك من خلال تطوير موظفين قادرين على تحمل المسؤولية.

التكوين والاحتفاظ بالموظفين

وجود فرص تعلم وتطور يمكن أن يؤثر في تجربة الموظف وقراره بالبقاء.

لكن لا ينبغي افتراض أن التدريب وحده يمنع الاستقالات.

الأجر.

القيادة.

الثقافة.

ظروف العمل.

المسار المهني.

كلها عوامل مهمة.

التكوين والموظف الجديد

يجب أن يبدأ التعلم منذ Onboarding.

يتعلم الموظف:

الوظيفة.

الإجراءات.

الثقافة.

السلامة.

الجودة.

الأدوات.

التوقعات.

Learning Path

يمكن بناء مسار تعلم لكل وظيفة.

موظف جديد.

ثم مستوى مستقل.

ثم مستوى متقدم.

ثم خبير.

ثم قائد.

هذا يربط التعلم بالمسار المهني.

الشهادات المهنية

الشهادة قد تكون مفيدة.

لكن الشهادة لا تعني دائماً الكفاءة العملية.

لذلك يجب الجمع بين:

المعرفة.

الشهادة عند الحاجة.

التطبيق.

الخبرة.

التقييم.

التعلم الذاتي

يمكن تشجيع الموظفين على:

القراءة.

الدورات الإلكترونية.

المؤتمرات.

المقالات.

المشاريع.

لكن يجب ربط ذلك باحتياجات العمل.

مكتبة المعرفة

يمكن للمؤسسة بناء قاعدة معرفية تحتوي على:

الإجراءات.

الدروس.

النماذج.

الأسئلة الشائعة.

الدروس المستفادة.

التعليمات.

Lessons Learned

بعد مشروع أو حادث أو مشكلة كبيرة، يجب تسجيل:

ماذا حدث؟

لماذا؟

ما الذي نجح؟

ما الذي فشل؟

ماذا سنغير؟

هذا يحول التجربة إلى معرفة مؤسسية.

التكوين والابتكار

الموظف الذي يتعلم يستطيع اقتراح تحسينات أفضل.
يمكن للمؤسسة ربط برامج التعلم بالابتكار.

التكوين والإنتاجية

الهدف النهائي ليس زيادة عدد الدورات.
الهدف هو زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج.
لذلك يجب قياس الأثر.

الذكاء الاصطناعي في التدريب

يمكن AI أن يساعد في بناء:

مسارات تعلم شخصية.

اختبارات.

أسئلة تدريبية.

ملخصات.

محاكاة.

محتوى متعدد اللغات.

مساعات تعليمية.

تحليل فجوات المهارات.

لكن يجب مراجعة المحتوى قبل استعماله في مجالات حساسة.

AI Tutor

يمكن للموظف استخدام مساعد ذكي لطرح أسئلة حول إجراء أو موضوع تدريبي، إذا كانت المؤسسة تعتمد نظامًا آمنًا ومعلوماته معتمدة.

مخاطر AI في التعلم

يمكن أن يعطي معلومات خاطئة.

يمكن أن يستعمل محتوى قديمًا.

يمكن أن يخلق مصادر.

يمكن أن يكشف معلومات سرية إذا استعمل بشكل غير صحيح.

لذلك يجب اعتماد Human Review.

التكوين واللغات

يمكن للمؤسسة إعداد نفس المحتوى بالعربية والفرنسية والإنجليزية حسب الحاجة.

لكن يجب أن تكون النسخ متطابقة في المعنى، خصوصًا في إجراءات السلامة.

إدارة النسخ

إذا تغير إجراء، يجب ألا يبقى الموظفون يستخدمون النسخة القديمة.

يجب:

إصدار نسخة جديدة.

سحب النسخة القديمة.

تحديث النظام.

إبلاغ الموظفين.

وتوثيق تاريخ التغيير.

التدريب والوثائق

كل دورة مرتبطة بإجراء يجب أن تستخدم النسخة الحالية من الإجراء.

تقييم المدرب

يمكن تقييم:

وضوح الشرح.

القدرة على التطبيق.

المحتوى.

الملاءمة.

التفاعل.

لكن التقييم لا يجب أن يتحول إلى مسابقة شعبية.

تقييم المتدرب

يجب قياس ما إذا كان المتدرب أصبح قادرًا على أداء المهمة المطلوبة.

Certification of Competence

في بعض الوظائف قد يكون المهم هو إثبات الكفاءة وليس مجرد الحضور.

وهنا يمكن إجراء اختبار عملي واعتماد الموظف.

مثال عملي في المستودع

الموظف يحتاج إلى تشغيل معدات مناولة.

لا يكفي أن يشاهد عرضًا.

يحتاج إلى:

معرفة المخاطر.

التكوين المناسب.

ممارسة تحت إشراف.

اختبار.

ثم تقييم الكفاءة وفق متطلبات المؤسسة والوظيفة.

مثال عملي في الموارد البشرية

موظف HR جديد يحتاج إلى تعلم:

إدارة الملفات.

العقود.

الحضور.

.Payroll basics

التوظيف.

المقابلات.

السرية.

.HRIS

القواعد القانونية الأساسية.

يمكن بناء Learning Path خاص به.

مثال في QHSE

موظف جديد يتعلم:

سياسة السلامة.

تحديد المخاطر.

الإبلاغ عن الحوادث.

الإجراءات.

الطوارئ.

التدقيق.

الإجراءات التصحيحية.

ثم ينتقل إلى تطبيق عملي.

مثال في الإدارة

موظف إداري يمكن تطويره في:

Excel.

التواصل.

كتابة التقارير.

إدارة الوثائق.

التخطيط.

اللغة.

الرقمنة.

مثال في القيادة

الموظف المرشح للإدارة يمكن أن يخضع لمسار:

إدارة الأشخاص.

التواصل.

التفويض.

حل النزاعات.

إدارة الأداء.

المالية الأساسية.

اتخاذ القرار.

التغيير.

خطة التطوير الفردية

Individual Development Plan يجب أن تكون عملية.

تحتوي على:

الهدف.

الفجوة.

الإجراء.

المسؤول.

التاريخ.

مؤشر النجاح.

المتابعة.

اجتماع التطوير

لا ينبغي أن يسأل المدير فقط:

«ما الدورة التي تريدها؟»

بل:

«ما المهارة التي تحتاجها لأداء وظيفتك الحالية أو الاستعداد للوظيفة القادمة؟»

هذا السؤال أكثر فائدة.

ميزانية التطوير الذكية

يمكن تقسيم الميزانية بين:

احتياجات قانونية أو إلزامية.

احتياجات السلامة.

احتياجات التشغيل.

احتياجات استراتيجية.

احتياجات قيادية.

احتياجات مستقبلية.

قياس فعالية خطة التكوين

في نهاية السنة يمكن مقارنة:

الاحتياجات المخططة.

الدورات المنجزة.

عدد المستفيدين.

التكلفة.

نتائج التعلم.

الأثر على الأداء.

الفجوات المتبقية.

مؤشر إتمام التكوين

يمكن قياس نسبة إتمام الموظفين للتكوينات المطلوبة.

لكن الإتمام وحده لا يعني الكفاءة.

مؤشر انتقال التعلم إلى العمل

يمكن قياس نسبة الموظفين الذين طبقوا المهارة الجديدة بنجاح بعد التدريب.

مؤشر إغلاق فجوة المهارات

يمكن مقارنة Skill Matrix قبل وبعد خطة التطوير.

وهذا من أقوى المؤشرات.

التكوين كاستثمار

يجب النظر إلى التكوين باعتباره استثماراً في القدرة التنظيمية، وليس فقط تكلفة.

لكن الاستثمار الحقيقي يظهر عندما تنتقل المعرفة إلى الأداء.

الخلاصة المهنية

التكوين والتطوير ليسا نشاطاً موسميّاً تقوم به HR مرة في السنة.

إنهما نظام مستمر يبدأ من الاستراتيجية، ثم تحليل الاحتياجات، ثم تحديد فجوات المهارات، ثم تصميم التعلم، ثم التنفيذ، ثم التقييم، ثم قياس الأثر، ثم تحديث خطة التطوير.

المؤسسة التي تدرب موظفيها دون تحليل الاحتياج قد تنفق أموالاً دون نتيجة.

والمؤسسة التي تحدد الاحتياجات دون قياس الأثر قد لا تعرف هل نجحت.

والمؤسسة التي تملك Skill Matrix وتربطها بالأداء والتكوين والمسار المهني تقترب من بناء نظام موارد بشرية ناضج.

أما المؤسسة الذكية فتذهب أبعد من ذلك.

إنها تحول المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية.

وتمنع فقدان الخبرة.

وتعد الخلفاء.

وتطور القادة.

وتبني المهارات الرقمية.

وتستخدم التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بحذر.

وتربط التعلم بالأداء والجودة والسلامة والإنتاجية.

وبذلك يصبح التكوين جزءًا من استراتيجية المؤسسة وليس مجرد دورة تدريبية.

فالهدف النهائي ليس أن يقول الموظف:

«حضرت دورة.»

بل أن تستطيع المؤسسة القول:

«الموظف أصبح أكثر قدرة على أداء عمله، والفجوة التي كانت لدينا انخفضت، والنتائج تحسنت، والمعرفة أصبحت جزءًا من قدرة المؤسسة.»

وهنا يتحول التعلم من نشاط HR إلى رأس مال معرفي وتنظيمي مستدام.

الفصل السادس عشر: إدارة المواهب والمسار المهني والتعاقب الوظيفي والترقية

مدخل الفصل

لا تتجح المؤسسة الحديثة بمجرد توظيف عدد كبير من الموظفين، ولا بمجرد تقديم الأجور والتكوينات، وإنما تتجح عندما تعرف كيف تكتشف الأشخاص الذين يمتلكون قدرات مهمة، وكيف تطورهم، وكيف تمنحهم فرصًا حقيقية للتقدم، وكيف تحافظ على المعرفة والخبرة داخل المؤسسة، وكيف تضمن وجود أشخاص قادرين على تولي الوظائف الحرجة عندما يغادر أصحابها أو يتقاعدون أو ينتقلون إلى مناصب أخرى.

من هنا ظهرت إدارة المواهب Talent Management باعتبارها أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

إدارة المواهب ليست البحث عن “أفضل الموظفين” بطريقة سطحية، وليست منح الامتيازات لمجموعة صغيرة من الأشخاص، وليست أيضًا وسيلة لتبرير المحاباة أو العلاقات الشخصية. هي نظام مؤسسي يهدف إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية، واكتشاف القدرات، وتطوير الكفاءات، وتسهيل الحركية الداخلية، وإعداد الخلفاء للمناصب الحرجة، وتحسين الاحتفاظ بالكفاءات، وربط المسار المهني للفرد باحتياجات المؤسسة.

المؤسسة الذكية لا تسأل فقط: من يعمل معنا اليوم؟

بل تسأل أيضًا:

من نحتاج غدًا؟

ما الوظائف التي لا يمكن أن نتوقف؟

من يمتلك القدرات اللازمة لهذه الوظائف؟

من يمكن تطويره؟

ما المهارات التي ستصبح نادرة؟

ماذا يحدث إذا غادر موظف رئيسي غدًا؟

هل لدينا بديل جاهز؟

وهل الموظف نفسه يعرف كيف يمكنه أن يتطور داخل المؤسسة؟

هذه الأسئلة تحول إدارة الموارد البشرية من إدارة الملفات اليومية إلى إدارة المستقبل.

مفهوم الموهبة في الموارد البشرية

الموهبة Talent هي مجموعة من القدرات والمعارف والخبرات والسلوكيات والإمكانات التي يمكن أن تخلق قيمة للمؤسسة، سواء في الوظيفة الحالية أو في أدوار مستقبلية.

لكن من المهم عدم الخلط بين عدة مفاهيم.

الموظف عالي الأداء هو الشخص الذي يحقق نتائج قوية في وظيفته الحالية.

الموظف عالي الإمكانات High Potential هو الشخص الذي تظهر لديه مؤشرات تدل على إمكانية تولي مسؤوليات أكبر أو أدوار أكثر تعقيداً مستقبلاً، مع ضرورة التحقق من ذلك بالأدلة وليس بالانطباع.

الموظف الخبير هو الذي يمتلك معرفة وتجربة عميقة في مجال معين.

الموظف الحرج Critical Employee هو الموظف الذي قد تكون خبرته أو معرفته أو دوره صعب التعويض في فترة قصيرة.

الموهبة المؤسسية لا تعني بالضرورة أن الشخص هو الأعلى ذكاءً أو الأكثر كلاماً أو الأكثر حضوراً أمام المدير.

قد يكون الموظف الهادئ جداً صاحب قيمة كبيرة بسبب دقته وخبرته ومعرفته بالنظام والعمل.

وقد يكون الموظف الذي يتحدث بشكل ممتاز أقل قدرة على إدارة عملية معقدة.

لذلك يجب أن تعتمد إدارة المواهب على الأدلة والنتائج والكفاءات والسلوكيات والإمكانات، وليس على الانطباعات الشخصية.

إدارة المواهب كنظام استراتيجي

إدارة المواهب الحقيقية تبدأ من استراتيجية المؤسسة.

إذا كانت المؤسسة تريد التوسع، فقد تحتاج إلى قادة ومشرفين ومديري مشاريع ومختصين في المبيعات والعمليات.

إذا كانت المؤسسة تتجه إلى الرقمنة، فقد تحتاج إلى مهارات البيانات والأنظمة والأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي.

إذا كانت تعمل في الصناعة، فقد تحتاج إلى تقنيين ومشرفين ومهندسين ومسؤولي جودة وسلامة وصيانة.

إذا كانت تعمل في النقل واللوجستك، فقد تحتاج إلى مخططي النقل، ومسؤولي المخازن، ومراقبي الأسطول، ومختصي سلسلة الإمداد، والمشرفين، ومديري العمليات.

إذا كانت مؤسسة إدارية أو عمومية، فقد تصبح المعرفة بالإجراءات والقوانين والرقمنة والتدبير الإداري وتحليل البيانات أكثر أهمية.

لذلك لا يمكن إنشاء برنامج مواهب منفصل عن استراتيجية المؤسسة.

المعادلة الأساسية هي:

استراتيجية المؤسسة ← الوظائف الحرجة ← الكفاءات المطلوبة
← المواهب الحالية ← فجوات الكفاءة ← خطط التطوير ←
التعاقب الوظيفي.

دورة إدارة المواهب

يمكن النظر إلى إدارة المواهب باعتبارها دورة مستمرة تبدأ بفهم احتياجات المؤسسة، ثم تحديد الوظائف الحرجة، ثم اكتشاف الكفاءات، ثم تقييم الأداء والإمكانات، ثم وضع خطط التطوير، ثم توفير الحركية والمسارات المهنية، ثم إعداد الخلفاء، ثم الاحتفاظ بالكفاءات، ثم إعادة تقييم النظام.

الموهبة ليست قرارًا يُتخذ مرة واحدة.

قد يكون الموظف مناسبًا لمسار معين اليوم، ثم تتغير اهتماماته أو مهاراته أو ظروف المؤسسة.

لذلك يجب مراجعة المواهب بشكل دوري.

تحديد الوظائف الحرجة

ليست كل الوظائف متساوية من حيث تأثيرها على استمرارية المؤسسة.

الوظيفة الحرجة هي الوظيفة التي يؤدي غيابها أو شغورها إلى تأثير مهم على العمليات أو الجودة أو السلامة أو العملاء أو الإيرادات أو الامتثال أو المعرفة المؤسسية.

يمكن تحديد أهمية الوظيفة من خلال أسئلة مثل:

هل توقف هذه الوظيفة يوقف عملية أساسية؟
هل يصعب العثور على شخص مؤهل لها؟
هل تحتاج إلى تدريب طويل؟
هل تحتوي على معرفة نادرة؟
هل ترتبط بسلامة الأشخاص أو المعدات؟
هل ترتبط بعلاقة استراتيجية مع العملاء أو الموردين؟
هل توجد متطلبات قانونية أو تقنية خاصة لشغلها؟
هل يوجد بديل داخلي جاهز؟
كلما ارتفع تأثير الوظيفة وصعوبة تعويضها، زادت الحاجة إلى التخطيط للتعاقب الوظيفي.

الفرق بين الموظف الحرج والوظيفة الحرجة

هذا الفرق مهم جدًا.

قد تكون الوظيفة حرجية لكن يوجد فيها عدة موظفين قادرين على القيام بها.

وقد يكون الموظف نفسه حرجًا بسبب معرفته الخاصة حتى لو كانت الوظيفة يمكن نظريًا شغلها من طرف عدة أشخاص.

مثلاً قد توجد عملية تقنية يعرف تفاصيلها موظف واحد فقط.

المشكلة هنا ليست فقط في الموظف، وإنما في اعتماد المؤسسة على معرفة فرد واحد.

الحل الذكي هو تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية من خلال التوثيق والتدريب والتناوب ونقل المعرفة.

اكتشاف المواهب

يمكن اكتشاف المواهب من خلال مجموعة من الأدلة وليس من خلال مصدر واحد.

يمكن تحليل نتائج الأداء، وجودة العمل، والالتزام بالمواعيد، والقدرة على حل المشكلات، وسرعة التعلم، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتعامل مع المواقف الصعبة، والعمل الجماعي، والقدرة على التواصل، والمبادرة، والتعلم المستمر.

لكن يجب الحذر من مساواة “الطاعة” بالموهبة.

الموظف الذي يقول نعم دائماً ليس بالضرورة موهوباً.

والموظف الذي يطرح أسئلة أو يشير إلى مشكلة ليس بالضرورة سلبياً.

أحياناً تكون القدرة على اكتشاف المخاطر وإثارة الأسئلة المهنية من أهم مؤشرات القيادة المستقبلية.

الأداء والإمكانات

من الأخطاء الشائعة اعتبار الأداء العالي دليلاً تلقائياً على صلاحية الموظف للترقية.

قد يكون شخص ما ممتازاً في وظيفته الحالية لكنه لا يرغب في الإدارة أو لا يمتلك بعض المهارات المطلوبة لمنصب أعلى.

مثلاً موظف تقني ممتاز قد يكون أفضل في المسار التقني من الانتقال إلى الإدارة.

لذلك يجب التفريق بين:

الأداء الحالي.

الإمكانات المستقبلية.

الرغبة في التطور.

الاستعداد لتحمل مسؤولية أكبر.

الكفاءات المطلوبة للمنصب المستقبلي.

السلوك المهني.

القدرة على التعلم.

التوافق بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة.

هذا يمنع الخطأ المعروف في الإدارة: ترقية الشخص الناجح في وظيفة إلى وظيفة أخرى لا تناسبه.

نموذج الأداء والإمكانات

يمكن للمؤسسة استخدام مصفوفات مثل Nine-Box Grid لمساعدة لجان المواهب على تنظيم النقاش حول الأداء والإمكانات.

لكن هذه المصفوفة أداة إدارية وليست حقيقة علمية مطلقة.

لا ينبغي تحويلها إلى حكم نهائي على مستقبل الموظف.

الأفضل أن تستخدم كإطار للنقاش المبني على الأدلة، مع مراجعة التقييمات والتحقق من وجود تحيزات.

يمكن أن يتضمن التقييم:

الأداء الحالي.

الإمكانات.

الاستعداد.

الاهتمام المهني.

الكفاءات القيادية.

القدرة على التعلم.

الخبرة.

المخاطر.

الحاجة إلى التطوير.

والوظائف المستقبلية المحتملة.

مراجعة المواهب Talent Review

مراجعة المواهب هي اجتماع منظم تراجع فيه المؤسسة احتياجاتها البشرية المستقبلية والأشخاص الذين يمكن تطويرهم لشغل أدوار مختلفة.

لا ينبغي أن تكون جلسة للمجاملة أو الحديث الشخصي.

يجب أن تدخل اللجنة الاجتماع بمعلومات واضحة.

الأداء.

الكفاءات.

الخبرات.

التكوين.

المشاريع المنجزة.

الملاحظات المهنية.

النتائج.

الاستعداد للترقية.

فجوات المهارات.

المسار المهني المطلوب.

المخاطر المرتبطة بفقدان الموظف.

خطة التطوير.

يجب أن تخرج جلسة المراجعة بقرارات قابلة للمتابعة وليس مجرد كلام.

المسار المهني Career Path

المسار المهني هو الطريق الذي يمكن أن يسلكه الموظف لتطوير مسؤولياته ومهاراته داخل المؤسسة أو في مجال تخصصه.

قد يكون المسار عموديًا:

موظف ← مشرف ← مسؤول ← مدير.

وقد يكون أفقيًا:

موظف مخزن ← مخطط مخزون ← مسؤول تخطيط ← محلل سلسلة الإمداد.

وقد يكون تخصصيًا:

تقني ← تقني أول ← خبير تقني ← خبير رئيسي.

وقد يكون متعدد الوظائف:

الموارد البشرية ← الإدارة ← إدارة المشاريع ← إدارة العمليات.
المسار المهني الحديث لا يجب أن يعني دائمًا الوصول إلى منصب مدير.

هناك موظفون يريدون التخصص وليس الإدارة.

وهذا ما يجعل إنشاء مسارات مهنية تقنية وإدارية أمرًا مهمًا.

السلم المهني Career Ladder

السلم المهني يوضح مستويات التطور داخل وظيفة أو عائلة وظيفية.

مثلاً يمكن أن توجد مستويات:

مبتدئ.

ممارس.

متقدم.

خبير.

خبير أول.

ويحدد كل مستوى المسؤوليات والكفاءات والخبرة المطلوبة ومستوى الاستقلالية وتعقيد العمل.

هذا النظام يساعد الموظف على فهم السؤال الأساسي:

ماذا يجب أن أطور لكي أنتقل إلى المستوى التالي؟

العائلة الوظيفية Job Family

العائلة الوظيفية تجمع الوظائف المتشابهة من حيث طبيعة المعرفة والكفاءات.

يمكن للمؤسسة إنشاء عائلات مثل:

الموارد البشرية.

المالية والمحاسبة.

المشتريات.

اللوجستيك.

النقل.

المخازن.

الصيانة.

الإنتاج.

الجودة.

الصحة والسلامة والبيئة.

المبيعات.

تكنولوجيا المعلومات.

الإدارة.

داخل كل عائلة يمكن إنشاء مستويات وظيفية ومسارات مهنية.

هذا يجعل إدارة المواهب أكثر تنظيمًا.

الحركية الداخلية Internal Mobility

الحركية الداخلية تعني انتقال الموظف داخل المؤسسة إلى وظيفة أو قسم أو مشروع أو موقع آخر.

يمكن أن تكون الحركية ترقية.

وقد تكون انتقالاً أفقيًا.

وقد تكون تكليفًا مؤقتًا.

وقد تكون إلحاقًا بمشروع.

وقد تكون تناوبًا وظيفيًا.

الحركية الداخلية تساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين لأنها تمنحهم فرصة للتطور دون الحاجة دائمًا إلى مغادرة المؤسسة.

الترقية

الترقية قرار مهني مهم ويجب ألا تكون مكافأة شخصية فقط.

الترقية الجيدة تستند إلى معايير واضحة مرتبطة بالوظيفة الجديدة.

يمكن أن تشمل:

الأداء.

الكفاءات.

الخبرة.

الاستعداد.

نتائج التقييم.

القدرة على تحمل المسؤولية.

المعرفة التقنية.

السلوك المهني.

القدرة القيادية عند الحاجة.

التكوين المطلوب.

القدرة على اتخاذ القرار.

القدرة على العمل مع الآخرين.

ويجب أن تكون شروط الترقية مفهومة بقدر الإمكان للموظفين.

الترقية ليست حقًا تلقائيًا بسبب الأقدمية

الأقدمية قد تكون عنصرًا مهمًا في بعض الأنظمة والسياسات، لكنها لا تعني دائمًا أن الشخص أصبح تلقائيًا مؤهلًا لكل منصب أعلى.

من ناحية أخرى، لا يجوز استخدام “الكفاءة” كذريعة غامضة لتبرير قرارات غير عادلة.

المؤسسة الذكية تحدد المعايير مسبقًا وتوثق القرار.

لجنة الترقية

في المؤسسات التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين، يمكن أن تساعد لجنة متعددة الأطراف في تقليل القرارات الفردية.

يمكن أن تضم حسب طبيعة المؤسسة:

الموارد البشرية.

المدير المباشر.

المسؤول الوظيفي.

الإدارة العليا عند المناصب المهمة.

ممثلاً مختصاً عند الحاجة.

ويجب إدارة تضارب المصالح.

إذا كان أحد أعضاء اللجنة قريباً جداً من مرشح أو لديه مصلحة مباشرة في القرار، يجب أن تكون هناك آلية للتعامل مع تضارب المصالح.

منع المحاباة في إدارة المواهب

من أخطر المخاطر في إدارة المواهب أن تتحول إلى نظام للمحسوبية.

المحاباة قد تظهر في:

الترقية.

التكوين.

الزيادات.

المشاريع المهمة.

السفر.

التعيينات.

التقييم.

إخفاء الأخطاء.

اختيار الخلفاء.

الحصول على فرص الظهور أمام الإدارة.

لمكافحة ذلك يجب بناء نظام يعتمد على:

معايير مكتوبة.

أدلة.

مقابلات منظمة.

مصفوفات تقييم.

مقارنة عادلة.

توثيق القرار.

مراجعة دورية.

إمكانية التظلم وفق النظام الداخلي المعمول به.

التعاقب الوظيفي Succession Planning

التعاقب الوظيفي هو عملية إعداد أشخاص يمكنهم تولي وظائف مهمة في المستقبل.

الهدف ليس توقع وفاة أو استقالة شخص معين، وإنما ضمان استمرارية المؤسسة.

السؤال الأساسي هو:

ماذا سيحدث إذا أصبحت هذه الوظيفة شاغرة غدًا؟

هل يوجد بديل؟

هل البديل جاهز؟

هل يحتاج إلى تدريب؟

هل يحتاج إلى خبرة إضافية؟

كم يحتاج من الوقت ليصبح مستقلًا؟

مستويات الجاهزية

يمكن تصنيف الجاهزية بطريقة عملية:

جاهز الآن.

جاهز خلال فترة قصيرة.

جاهز على المدى المتوسط.

يحتاج إلى تطوير كبير.

لا يوجد بديل حالي.

هذه التصنيفات يجب أن تكون مبنية على متطلبات الوظيفة وليس على العلاقات الشخصية.

التعاقب الطارئ

هناك فرق بين التعاقب طويل المدى وخطة الطوارئ.
التعاقب طويل المدى يجهز الأشخاص على مدى سنوات.
أما خطة الطوارئ فتجيب عن سؤال:
إذا غادر المسؤول غدًا، من سيتولى العمل مؤقتًا؟
يجب أن يكون لكل وظيفة حرجة سيناريو طوارئ مناسب.
قد يتضمن:

نائبًا مؤقتًا.

إجراءات تشغيل موثقة.

قائمة اتصالات.

صلاحيات واضحة.

ملفات العمل.

معلومات الموردين والعملاء.

كلمات المرور المؤسسية يجب ألا تكون محفوظة لدى فرد بطريقة شخصية؛ بل يجب استخدام أنظمة وصول مؤسسية آمنة.

المعرفة التشغيلية.

الإجراءات الحرجة.

إعداد الخلفاء

إعداد الخلفاء لا يعني إخبار الموظف:

أنت ستكون المدير القادم.

بل يعني تطوير مجموعة من المرشحين المحتملين وإعدادهم وفق احتياجات المؤسسة.

يمكن أن يشمل ذلك:

مشاريع استراتيجية.

التناوب الوظيفي.

التكوين.

التوجيه Mentoring.

التدريب Coaching.

المشاركة في الاجتماعات.

حل المشكلات.

قيادة مشاريع صغيرة.

العمل المؤقت في مهام أعلى.

التعلم من الخبراء.

التعرض لوظائف مختلفة.

Stretch Assignment

المهمة التطويرية Stretch Assignment هي مهمة تكون أعلى قليلاً من المستوى الحالي للموظف بهدف تطوير قدراته. مثلاً:

موظف لوجستيك يمكن أن يقود مشروع تحسين المخزون.
مسؤول جودة يمكن أن يقود مشروع تدقيق داخلي.
موظف موارد بشرية يمكن أن يقود مشروع رقمنة الملفات.
هذه المهام يجب ألا تكون استغلالاً للموظف بدون دعم.
يجب تحديد الهدف والمدة والموارد والتوجيه ومعايير النجاح.

التوجيه Mentoring

التوجيه يعتمد على نقل الخبرة بين شخص أكثر خبرة وشخص في مرحلة تطوير.

في المؤسسة الصناعية يمكن لخبير صيانة أن يساعد تقنياً جديداً.

في اللوجستيك يمكن لمسؤول مخزن خبير أن ينقل المعرفة لمشرف جديد.

في الموارد البشرية يمكن لمسؤول خبير أن يساعد موظفاً جديداً على فهم دورة الموظف.

التوجيه مهم خصوصاً للمعرفة التي يصعب تعلمها من الكتب.

Coaching

التدريب الفردي Coaching يركز أكثر على تطوير الأداء والوعي والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

المدير الجيد لا يعطي الموظف دائماً الإجابة.

أحياناً يساعده على الوصول إلى الإجابة.

بدل:

“افعل هذا.”

يمكن أن يسأل:

“ما المشكلة التي تراها؟”

“ما الخيارات الموجودة؟”

“ما المخاطر؟”

“ماذا تقترح؟”

“كيف ستقيس نجاح الحل؟”

هذه الطريقة تساعد على بناء الاستقلالية.

خطة التطوير الفردية IDP

خطة التطوير الفردية Individual Development Plan يجب أن تكون عملية وليست وثيقة شكلية.

يمكن أن تحتوي على:

الوظيفة الحالية.

الهدف المهني.

الوظيفة المستهدفة.

الكفاءات المطلوبة.

الكفاءات الحالية.

فجوة الكفاءة.

الإجراء التطويري.

المسؤول عن الدعم.

الموعد.

مؤشر النجاح.

نتيجة المتابعة.

مثلاً:

الهدف: الاستعداد لمنصب مشرف لوجستيك.

الفجوة: إدارة الفريق وتحليل مؤشرات المخزون.

الإجراء: تكوين في القيادة وتحليل البيانات، والمشاركة في مشروع تحسين المخزون.

المؤشر: القدرة على إعداد تقرير وتحليل الانحرافات وقيادة اجتماع أسبوعي.

الاحتفاظ بالموهب Retention

اكتشاف الموهبة دون الاحتفاظ بها لا يكفي.

قد تستثمر المؤسسة سنوات في تطوير شخص ثم يغادر لأنه لا يرى مستقبلًا مهنيًا.

لذلك يجب فهم أسباب المغادرة.

قد تكون:

أجرًا غير تنافسي.

غياب فرص التطور.

مديرًا سيئًا.

ضغطًا مستمرًا.

غياب الاعتراف.

عدم وضوح المسار.

ضعف العدالة التنظيمية.

عدم التوازن بين العمل والحياة.

بيئة غير مهنية.

عدم استخدام المهارات.

غياب الاستقلالية.

لكن لا ينبغي افتراض أن زيادة الأجر هي الحل الوحيد.

أحياناً يحتاج الموظف إلى مسار مهني واضح أكثر مما يحتاج إلى تغيير بسيط في الراتب.

مقابلات البقاء Stay Interviews

بدل انتظار الاستقالة يمكن للمؤسسة إجراء مقابلات دورية لمعرفة ما يجعل الموظف يستمر وما قد يدفعه إلى المغادرة.

أسئلة مفيدة:

ما أكثر شيء يساعدك على النجاح هنا؟

ما أكثر شيء يعيقك؟

ما المهارة التي تريد تطويرها؟

ما نوع العمل الذي ترغب في تجربته؟

هل ترى مساراً مهنيّاً داخل المؤسسة؟

ما الذي يمكن للمؤسسة تحسينه؟

هل توجد مشكلة تمنعك من أداء عملك جيداً؟

هذه المعلومات تساعد الإدارة على اكتشاف المخاطر مبكراً.

الاحتفاظ بالمعرفة

يمكن أن تكون مغادرة الموظف مشكلة بسبب فقدان المعرفة وليس فقط فقدان الشخص.

المعرفة المهمة يجب أن تتحول تدريجيًا إلى:

إجراءات.

أدلة عمل.

قواعد بيانات.

نماذج.

قوائم تحقق.

دروس مستفادة.

تسجيلات تدريبية عند ملامتها.

برامج تدريب.

توأمة وظيفية.

تبادل معرفة.

هذه هي الطريقة التي تتحول بها المعرفة الفردية إلى رأس مال مؤسسي.

مخاطر الشخص الوحيد

من أخطر المخاطر:

“لا أحد يعرف هذه العملية غير فلان.”
هذه ليست قوة مؤسسية، بل نقطة ضعف.
إذا غاب الشخص قد تتوقف العملية.
لذلك يجب إنشاء مؤشر للمخاطر المعرفية.
كلما زادت العملية اعتمادًا على شخص واحد، زادت الحاجة إلى
نقل المعرفة والتوثيق والتدريب البديل.

إدارة المواهب في الموارد البشرية

في قسم الموارد البشرية نفسه يمكن تحديد المواهب في:

التوظيف.

الأجور.

التكوين.

القانون الاجتماعي.

HR Analytics.

SIRH.

التطوير التنظيمي.

إدارة الأداء.

QHSE.

إدارة المشاريع.

الرقمنة.

الذكاء الاصطناعي.

المهم هو عدم حصر الموهبة في المديرين.

يمكن أن تكون هناك موهبة متخصصة لا تحتاج إلى إدارة فريق.

إدارة المواهب في النقل واللوجستك

في اللوجستك يمكن أن تكون الوظائف الحرجة مرتبطة بـ:

التخطيط.

إدارة الأسطول.

المخزون.

المستودعات.

سلسلة الإمداد.

التخليص والإجراءات الدولية.

التنسيق مع الموردين.

إدارة النقل.

تحليل البيانات.

الجودة والسلامة.

المشتريات.

في هذه المجالات يجب أن يكون التعاقب الوظيفي قويًا لأن بعض القرارات تؤثر مباشرة على التكلفة والخدمة والتسليم.

إدارة المواهب في الصناعة

في الصناعة يجب الانتباه إلى الوظائف التي ترتبط بالمعرفة التقنية.

الصيانة.

الإنتاج.

الجودة.

الهندسة.

السلامة.

الطاقة.

المعالجة.

الأتمتة.

التحكم.

يمكن أن يكون خبير قديم مصدرًا مهمًا للمعرفة.

لذلك يجب البدء بنقل معرفته قبل مغادرته.

إدارة المواهب في QHSE

في الجودة والصحة والسلامة والبيئة، لا يكفي أن يكون الشخص موهوباً من الناحية الإدارية.

هناك متطلبات تقنية ومسؤوليات حساسة.

يجب أن تتضمن إدارة المواهب:

الكفاءات المهنية.

المعرفة بالأنظمة والإجراءات.

تحليل المخاطر.

التحقيق في الحوادث.

التدقيق.

الإجراءات التصحيحية.

التواصل.

إدارة الأزمات.

القدرة على التدريب.

الاستقلالية المهنية.

ويجب عدم ترقية شخص إلى مسؤولية حساسة دون التأكد من امتلاكه الكفاءة المطلوبة.

إدارة المواهب في الإدارة العمومية

في الإدارة العمومية توجد خصوصيات مرتبطة بالأنظمة القانونية والتنظيمية والهيكلية والوظائف والدرجات والمسارات المعتمدة.

لذلك لا يمكن نسخ نموذج شركة خاصة بشكل حرفي.

يمكن الاستفادة من مفاهيم:

تحديد الكفاءات.

التكوين.

تطوير المسار.

التقييم.

نقل المعرفة.

التعاقب.

الرقمنة.

التخطيط للقوى العاملة.

لكن التطبيق يجب أن يحترم الإطار القانوني والتنظيمي الخاص بالمؤسسة العمومية.

التحيز في تحديد المواهب

من أخطر مشاكل Talent Management أن بعض الأشخاص يحصلون على فرص أكثر لأنهم أكثر ظهورًا أمام الإدارة.

قد يكون الموظف الذي يعمل بالقرب من المدير معروفًا أكثر من
موظف يعمل في موقع بعيد.

وقد يحصل الموظف الذي يتحدث كثيرًا على تقييم أفضل من
موظف يعمل بصمت.

لذلك يجب البحث عن الأدلة.

ما النتائج؟

ما المشاريع؟

ما الكفاءات؟

ما السلوك؟

ما مستوى الاستقلالية؟

ما نوع المشكلات التي حلها؟

ما الذي تعلمه؟

ما قدرته على التعلم؟

تأثير التحيز في الترقية

يمكن أن يظهر التحيز بسبب:

القرابة.

الصدقة.

الجنس.

العمر.

الجنسية أو الأصل عندما تكون هذه الأمور غير مرتبطة بمتطلبات الوظيفة.

اللغة.

الانطباع الشخصي.

التشابه بين المدير والموظف.

الأقدمية وحدها.

الظهور.

الانطباعات الأولى.

يجب أن تكون القرارات المهنية مرتبطة بمتطلبات الوظيفة والكفاءة والأداء والسياسات المعتمدة.

الحوكمة في إدارة المواهب

نظام المواهب يحتاج إلى حوكمة.

يجب تحديد:

من يحدد الوظائف الحرجة؟

من يرشح الموظفين؟

من يقيم؟

من يعتمد؟

من يراجع؟
من يتابع خطة التطوير؟
من يملك بيانات المواهب؟
من يستطيع الوصول إليها؟
كيف يتم حفظ السرية؟
كيف تتم معالجة تضارب المصالح؟
كيف يمكن تصحيح خطأ في التقييم؟
كيف تتم مراجعة قرارات الترقية؟
هذه الأسئلة تمنع تحول النظام إلى قرارات شخصية.

الوثائق الأساسية لإدارة المواهب

يمكن أن تحتاج المؤسسة إلى:

سياسة إدارة المواهب.

مرجع الكفاءات.

خريطة الوظائف الحرجة.

مصفوفة المواهب.

استمارة مراجعة المواهب.

خطة التعاقب.

مصفوفة الجاهزية.

خطة التطوير الفردية.

خطة الحركية الداخلية.

سجل التكوين.

سجل المشاريع التطويرية.

سجل الخبرات.

خطة نقل المعرفة.

خطة الطوارئ.

تقارير مراجعة المواهب.

محاضر اللجان عند الاقتضاء.

لوحة قيادة المواهب

يمكن للإدارة استخدام مؤشرات مثل:

نسبة شغل الوظائف داخليًا.

نسبة الوظائف الحرجة التي لها خلفاء.

نسبة الخلفاء الجاهزين الآن.

نسبة الخلفاء الذين يحتاجون إلى تطوير.

نسبة تنفيذ خطط التطوير.

نسبة الترقيات الداخلية.
معدل الحركية الداخلية.
معدل الاحتفاظ بالمواهب.
معدل دوران الموظفين ذوي المهارات الحرجة.
متوسط مدة إعداد الخلفاء.
نسبة الوظائف التي تعتمد على شخص واحد.
نسبة اكتمال نقل المعرفة.
عدد المناصب الحرجة بدون بديل.
هذه المؤشرات يجب أن تستخدم لاتخاذ القرارات، وليس لمجرد إعداد التقارير.

مثال عملي في شركة لوجستية

لنفترض وجود مسؤول تخطيط نقل يمتلك خبرة طويلة ويعرف العملاء والمسارات والموردين والنظام الداخلي.
تكتشف إدارة الموارد البشرية أن هذا الشخص يمكن أن يغادر خلال فترة قصيرة.
الخطأ هو انتظار الاستقالة.
النظام الذكي يبدأ بتحديد الوظيفة كوظيفة حرجة.
ثم يتم تحديد الكفاءات المطلوبة.

ثم تحديد مرشحين داخليين.

ثم تحليل الفجوات.

ثم إنشاء خطة تطوير.

ثم تدريبهم على النظام.

ثم إشراكهم في التخطيط.

ثم إعطاؤهم مسؤوليات تدريجية.

ثم توثيق المعرفة.

ثم إنشاء خطة طوارئ.

بهذه الطريقة تصبح المؤسسة أقل اعتمادًا على شخص واحد.

مثال عملي في قسم الموارد البشرية

لنفترض أن موظف الرواتب هو الشخص الوحيد الذي يعرف تفاصيل عملية إعداد الرواتب.

المشكلة ليست فقط في خطر غيابه.

هناك أيضًا خطر الخطأ والاحتياال وعدم وجود فصل كافٍ بين المهام.

الحل يتضمن:

توثيق دورة الرواتب.

تحديد الصلاحيات.

تدريب بديل.

فصل المهام.

مراجعة الحسابات.

توثيق التغييرات.

إنشاء إجراءات تحقق.

تأمين البيانات.

اختبار خطة الاستمرارية.

وهنا تصبح إدارة المواهب مرتبطة بالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب

يمكن للذكاء الاصطناعي المساعدة في تحليل المهارات وتحديد الفجوات واقتراح برامج التعلم وتحليل المسارات المهنية وتلخيص بيانات الأداء واكتشاف المهارات الموجودة داخل المؤسسة.

لكن استخدام الذكاء الاصطناعي في قرارات الترقيات أو التعاقب أو تصنيف الموظفين يحتاج إلى حذر شديد.

النظام قد يتعلم من قرارات تاريخية كانت تحتوي أصلاً على تحيز.

إذا كانت البيانات السابقة تفضل مجموعة معينة، فقد يتعلم النظام إعادة إنتاج التفضيل.

كما يمكن أن تكون البيانات ناقصة.

لذلك يجب عدم تحويل خوارزمية إلى “مدير غير مرئي”.
يجب أن يبقى القرار البشري المسؤول موجودًا، مع توثيق المعايير
ومراجعة النتائج واختبار التحيز وحماية البيانات.

ملف المواهب الرقمي

يمكن أن يحتوي نظام الموارد البشرية على ملف مهارات لكل
موظف يتضمن:

الوظيفة.

الكفاءات.

المستوى الحالي.

الشهادات.

التكوين.

الخبرة.

المشاريع.

اللغات.

المهارات الرقمية.

المهارات القيادية.

التقييمات.

الاهتمامات المهنية.

خطط التطوير.

المسار المحتمل.

لكن الوصول إلى هذه المعلومات يجب أن يكون وفق صلاحيات واضحة وحماية مناسبة للبيانات.

العلاقة بين إدارة المواهب والتكوين

إدارة المواهب تحدد:

من يحتاج إلى ماذا؟

أما إدارة التكوين فتساعد على الإجابة:

كيف سنطور ذلك؟

إذا كان الموظف مرشحاً لمنصب مشرف لكنه يحتاج إلى القيادة وتحليل البيانات، يجب أن تظهر هذه الفجوات في خطة التكوين.

وبالتالي:

Talent Management تحدد الاحتياج.

Training & Development تنفذ جزءاً من الحل.

Performance Management يقيس النتائج.

Career Management يحدد المسار.

Succession Planning يضمن الاستمرارية.

هذه الأنظمة يجب ألا تعمل منفصلة.

العلاقة بين المواهب والأداء

الأداء يخبرنا بما حققه الموظف.

إدارة المواهب تسأل أيضًا:

ماذا يمكن أن يحقق مستقبلاً؟

ما المهارات التي يمكن أن يطورها؟

ما نوع الوظيفة التي تناسبه؟

هل توجد وظيفة أخرى يمكن أن ينجح فيها؟

هل لديه رغبة في التطور؟

لذلك فإن إدارة الأداء وإدارة المواهب متكاملتان لكنهما ليستا الشيء نفسه.

العلاقة بين المواهب والراتب

الموهبة لا تعني تلقائيًا زيادة في الراتب.

لكن الاحتفاظ بالكفاءات يتطلب نظام تعويضات عادلاً وتنافسيًا حسب سياسة المؤسسة والسوق والوظائف والمسؤوليات.

يجب تجنب خلق نظام غير عادل يمنح الامتيازات بناءً على وصف “موهبة” بدون معايير.

كما يجب عدم استخدام تصنيف المواهب لإخفاء قرارات تعويض غير شفافة.

إدارة المسار المهني للموظف

الموظف يحتاج إلى معرفة:

أين أنا؟

ماذا أتقن؟

ماذا ينقصني؟

إلى أين يمكن أن أذهب؟

ما الوظائف المتاحة؟

ما شروط الانتقال؟

ما المهارات المطلوبة؟

من يستطيع مساعدتي؟

ما المدة التقريبية للتطوير؟

المؤسسة التي تجيب عن هذه الأسئلة تمنح الموظف وضوحًا أكبر.

Career Conversation

ينبغي للمدير أن يجري مع الموظف حوارًا مهنيًا وليس فقط تقييمًا للأداء.

يمكن أن يدور الحوار حول:

الإنجازات.

الصعوبات.

المهارات.

الاهتمامات.

الطموح.

الفرص.

الفجوات.

التكوين.

المشاريع القادمة.

المسار المحتمل.

لكن المدير لا يجب أن يعد الموظف بترقية مؤكدة إذا لم تكن لديه سلطة أو معلومات تسمح بذلك.

الاستعداد للترقية

يمكن بناء مصفوفة عملية:

متطلبات الوظيفة الجديدة.

المهارة الحالية.

المستوى المطلوب.

الفجوة.

الدليل.

الإجراء التطويري.

موعد المراجعة.

القرار.

هذا يجعل الترقية أكثر موضوعية.

عندما لا يكون الموظف جاهزاً

عدم الترقية الآن لا يعني بالضرورة رفض الشخص.

يمكن أن يكون القرار:

يحتاج إلى ستة أشهر من التطوير.

يحتاج إلى مشروع قيادي.

يحتاج إلى تحسين مهارة محددة.

يحتاج إلى خبرة في مجال آخر.

يحتاج إلى تكوين تقني.

يحتاج إلى تحسين نتائج معينة.

المهم هو تقديم ملاحظات مهنية واضحة وعدم إعطاء وعود غير واقعية.

الموظف عالي الأداء الذي لا يريد الترقية

هذه حالة يجب احترامها.

قد يكون الموظف ممتازاً لكنه لا يريد الإدارة.

في هذه الحالة يمكن إنشاء مسار خبير.

يمكن أن يصبح:

خبيراً.

مرجعاً تقنياً.

مدرّباً داخلياً.

مراجعاً.

مستشاراً.

قائداً تقنياً دون إدارة عدد كبير من الموظفين.

هذا يحافظ على الخبرة ويمنع فقدان الموظفين بسبب إجبارهم على مسار إداري لا يناسبهم.

تخطيط المواهب على مستوى المؤسسة

في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة يمكن إنشاء خريطة:

الوظائف الحالية.

الوظائف المستقبلية.

المهارات الحالية.

المهارات المستقبلية.

الفجوة.

عدد الأشخاص المطلوبين.

البدائل الداخلية.

الاحتياجات الخارجية.

المدة.

التكلفة.

هذا يجعل Talent Management مرتبطة مباشرة بالتخطيط الاستراتيجي.

إدارة المواهب في الأزمات

أثناء الأزمة قد تتغير الأولويات.

قد تحتاج المؤسسة إلى الاحتفاظ بموظفين معينين.

قد تحتاج إلى نقل أشخاص إلى وظائف أخرى.

قد تحتاج إلى تدريب سريع.

قد تظهر وظائف جديدة.

وقد تصبح بعض الوظائف أقل أهمية.

في الأزمة يجب أن تكون القرارات سريعة لكن منظمة.
يجب تحديد الوظائف الحرجة، والبدائل، والمهارات، وخطط الطوارئ، والاتصالات.

خطة عملية لإنشاء نظام إدارة المواهب

تبدأ المؤسسة بتحديد استراتيجيتها واحتياجاتها المستقبلية.
ثم تحدد الوظائف الحرجة.
ثم تبني مرجع الكفاءات.
ثم تجمع بيانات الموظفين والكفاءات والأداء.
ثم تحدد المواهب بناءً على معايير واضحة.
ثم تراجع التقييمات لتقليل التحيز.
ثم تحدد فجوات المهارات.
ثم تنشئ خطط التطوير.
ثم تبني مسارات مهنية.
ثم تحدد الخلفاء.
ثم تقيس الجاهزية.
ثم تتابع الحركية والترقية.
ثم تقيس الاحتفاظ.

ثم تراجع النظام سنويًا أو وفق دورية مناسبة.

أخطاء خطيرة في إدارة المواهب

من الأخطاء أن تقول المؤسسة:

“هؤلاء هم الموهوبون وانتهى الأمر.”

الموهبة تتطور.

ومن الخطأ أن يتم اختيار المواهب من خلال رأي مدير واحد.

ومن الخطأ أن تكون الترقية سرية بالكامل.

ومن الخطأ أن تعتمد المؤسسة على الأقدمية فقط.

ومن الخطأ أن تعتمد على الأداء فقط.

ومن الخطأ اعتبار كل مدير جيد في وظيفته الحالية مديرًا جيدًا في المستوى الأعلى.

ومن الخطأ عدم وجود بدائل للوظائف الحرجة.

ومن الخطأ الاحتفاظ بالمعرفة في رؤوس الأشخاص.

ومن الخطأ استخدام الذكاء الاصطناعي كبديل عن الحكم المهني.

ومن الخطأ اعتبار الموظف الذي يرفض الترقية غير طموح.

ومن الخطأ بناء خطط تطوير لا يتم تنفيذها.

ومن الخطأ إعداد قوائم مواهب لا تنتج عنها قرارات عملية.

نموذج النضج المؤسسي في إدارة المواهب

المؤسسة في المستوى الأول قد لا تعرف حتى ما هي وظائفها الحرجة.

في المستوى التالي تبدأ في تحديد المهارات.

ثم تبدأ في بناء ملفات الموظفين.

ثم تظهر خطط التكوين.

ثم تظهر المسارات المهنية.

ثم يظهر التعاقب الوظيفي.

ثم تصبح القرارات أكثر اعتمادًا على البيانات.

ثم يصبح النظام مرتبطًا بالتخطيط الاستراتيجي.

وفي مرحلة متقدمة تصبح المؤسسة قادرة على توقع احتياجات المهارات المستقبلية وربطها بالتحول الرقمي والتكنولوجيا والاستراتيجية.

المبدأ الذهبي

إدارة المواهب ليست البحث عن أشخاص مثاليين.

هي بناء نظام يجعل المؤسسة قادرة على:

اكتشاف القدرات.

تطويرها.

استخدامها.

الاحتفاظ بها.

نقل معرفتها.

توفير فرص عادلة للتطور.

إعداد البدائل.

وحماية استمرارية العمل.

الموظف ليس مجرد مورد يمكن استبداله بسهولة، والمؤسسة الذكية لا تعتمد على شخص واحد ولا على منصب واحد ولا على معرفة غير موثقة.

الهدف النهائي هو بناء مؤسسة تستطيع أن تنمو حتى عندما تتغير الأفراد والوظائف والتكنولوجيا.

الخلاصة المهنية للفصل

إدارة المواهب والمسار المهني والتعاقب الوظيفي والترقية تشكل منظومة واحدة داخل الإدارة الذكية للموارد البشرية.

إدارة المواهب تجيب عن سؤال: أين توجد القدرات؟

إدارة الأداء تجيب عن سؤال: ماذا يحقق الموظف؟

إدارة الكفاءات تجيب عن سؤال: ماذا يستطيع الموظف أن يفعل؟

إدارة التكوين تجيب عن سؤال: كيف نطوره؟

إدارة المسار المهني تجيب عن سؤال: إلى أين يمكن أن يتجه؟

إدارة الحركية تجيب عن سؤال: أين يمكن استخدام قدراته؟

إدارة التعاقب تجيب عن سؤال: من سيحل محل شاغل الوظيفة الحرجة؟

إدارة الاحتفاظ تجيب عن سؤال: كيف نحافظ على الكفاءات والمعرفة؟

والإدارة الذكية تجمع هذه العناصر في نظام واحد قائم على البيانات والكفاءة والعدالة والشفافية والتطوير المستمر.

القيمة الحقيقية ليست في امتلاك قائمة بأسماء “المواهب”، وإنما في امتلاك مؤسسة تعرف احتياجاتها المستقبلية، وتعرف أين توجد مهاراتها، وتعرف كيف تطورها، وتعرف كيف تتقل المعرفة، وتملك بدائل للوظائف الحرجة، وتمنح الموظف مساراً مهنيًا مفهومًا، وتتخذ قرارات الترقية والتطوير على أساس مهني قابل للتفسير والمراجعة.

وهنا تنتقل الموارد البشرية من مجرد متابعة الموظف إلى بناء القدرة المستقبلية للمؤسسة.

الفصل السابع عشر: القيادة والتحفيز والثقافة التنظيمية وإدارة فرق العمل

مدخل الفصل

القيادة داخل المؤسسة ليست منصبًا مكتوبًا على بطاقة العمل، وليست مجرد إعطاء التعليمات ومراقبة الموظفين، وليست ارتفاع الصوت أو القدرة على فرض السلطة. القيادة الحقيقية هي القدرة

على توجيه الأشخاص نحو هدف مشترك، وتنظيم الجهود، وبناء الثقة، واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، ومعالجة المشكلات، وتطوير الأشخاص، والحفاظ على التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الإنسان.

المؤسسة يمكن أن تمتلك أفضل الأنظمة والإجراءات والتكنولوجيا، لكنها قد تفشل إذا كانت القيادة ضعيفة. ويمكن لمؤسسة ذات موارد محدودة أن تحقق نتائج قوية عندما تكون القيادة واضحة، والفرق متعاونة، والأهداف مفهومة، والمسؤوليات محددة، والموظفون يشعرون بأن العمل منظم وعادل ومحترم.

لهذا أصبحت القيادة والتحفيز والثقافة التنظيمية وإدارة الفرق من أهم المجالات في الإدارة الحديثة والموارد البشرية.

المدير يدير الموارد والعمليات والميزانيات والوقت، أما القائد فيعمل أيضًا على توجيه السلوك وبناء الثقة وصناعة المعنى وتحريك الأشخاص نحو النتائج.

في الواقع المهني، يحتاج المسؤول إلى الاثنين معًا. المؤسسة لا تحتاج إلى قائد يتحدث جيدًا ولا يدير العمل، كما لا تحتاج إلى مدير يراقب الأرقام فقط دون أن يفهم الإنسان.

القيادة المهنية هي الجمع بين النتائج والإنسان.

مفهوم القيادة

القيادة هي عملية التأثير الإيجابي والمنظم في الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة، مع تحمل المسؤولية عن القرارات والنتائج والعلاقات.

التأثير لا يعني التلاعب.

القيادة لا تعني أن تجعل الموظف يخاف منك.

القائد الحقيقي يستطيع أن يجعل الفريق يعمل حتى عندما لا يكون موجودًا، لأن الأشخاص يفهمون الهدف والمسؤولية والنظام.

أما المدير الذي يعتمد على الخوف، فقد يحصل على طاعة مؤقتة، لكنه غالبًا يخلق ثقافة يخفي فيها الموظفون الأخطاء والمشكلات خوفًا من العقاب.

وهذا خطير جدًا في الصناعة والنقل واللوجستك والجودة والسلامة.

إذا كان الموظف يخاف من إخبار المسؤول بوجود خلل، فقد تتحول المشكلة الصغيرة إلى حادث كبير.

لذلك يجب أن تقوم القيادة المهنية على الوضوح والانضباط والثقة والمساءلة.

الفرق بين السلطة والقيادة

السلطة تأتي من المنصب.

أما القيادة فتأتي من القدرة على التأثير والثقة والكفاءة والسلوك.

قد يكون الشخص مديرًا لأن الهيكل التنظيمي منحه الصلاحية، لكن ذلك لا يعني تلقائيًا أنه قائد ناجح.

وفي المقابل قد يكون موظف لا يمتلك منصبًا إداريًا لكنه يؤثر في زملائه بسبب خبرته وأخلاقه وقدرته على حل المشكلات.

القيادة الرسمية مرتبطة بالمنصب.

القيادة غير الرسمية مرتبطة بالتأثير.

المؤسسة الذكية تعرف الاثنين وتستخدمهما بطريقة صحيحة.

القيادة والمسؤولية

كلما ارتفعت سلطة الشخص ارتفعت مسؤوليته.

المسؤول لا يستطيع أن ينسب النجاح لنفسه والفشل للموظفين فقط.

عندما يكرر الفريق نفس الأخطاء، يجب أن يسأل القائد:

هل كانت التعليمات واضحة؟

هل كان التدريب كافياً؟

هل كانت الموارد متوفرة؟

هل كانت الأهداف واقعية؟

هل كانت المسؤوليات واضحة؟

هل كانت الإجراءات مناسبة؟

هل كانت الرقابة فعالة؟

هل تم إعطاء التغذية الراجعة في الوقت المناسب؟

هذا لا يعني إلغاء مسؤولية الموظف، وإنما يعني أن الإدارة يجب أن تبحث عن السبب الحقيقي بدل البحث عن شخص تلقي عليه اللوم.

أنماط القيادة

هناك أنماط متعددة للقيادة، ولا يوجد أسلوب واحد يصلح لكل المواقف.

القيادة التوجيهية تكون مناسبة أحياناً عندما يكون الموظف جديداً أو عندما تكون العملية حساسة وتحتاج إلى تعليمات واضحة.

القيادة التشاركية تكون مفيدة عندما نحتاج إلى الاستفادة من خبرة الفريق وإشراكه في حل المشكلة.

القيادة التفويضية تكون مناسبة عندما يكون الموظف مؤهلاً ومستقلاً وقادراً على تحمل المسؤولية.

القيادة التدريبية تركز على تطوير الشخص بدل إعطائه الحل دائماً.

القيادة التحويلية تركز على التغيير والرؤية والتطوير وبناء الالتزام.

القيادة الموقفية تقوم على تغيير الأسلوب حسب مستوى الموظف وطبيعة المهمة والمخاطر والظروف.

القائد المحترف لا يتشبث بأسلوب واحد.

إذا كان هناك حريق أو حادث خطير، قد تحتاج القيادة إلى الحسم والوضوح والسرعة.

أما في مشروع تطوير طويل الأمد فقد تحتاج إلى المشاركة والنقاش والتجريب.

القيادة الموقفية

يمكن للمدير أن يسأل قبل اختيار أسلوبه:

هل الموظف جديد؟

هل يعرف المهمة؟

هل لديه الخبرة؟

هل الخطأ المحتمل خطير؟

هل الوقت يسمح بالنقاش؟

هل المشكلة تحتاج إلى قرار سريع؟

هل الموظف قادر على العمل باستقلالية؟

هل المشكلة نقص معرفة أم نقص التزام؟

إذا كان الموظف جديدًا تمامًا، يحتاج إلى توجيه وتدريب ومتابعة.

إذا أصبح متمكنًا، يمكن زيادة التفويض.

إذا أصبح خبيرًا، يمكن إشراكه في اتخاذ القرار ونقل المعرفة.

بهذا يصبح أسلوب القيادة متناسبًا مع الواقع.

الثقة

الثقة من أهم أصول المؤسسة غير المادية.

الموظف يحتاج إلى الثقة في أن:

المعلومات ستعامل بمهنية.

القرارات لن تكون عشوائية.

المدير سيستمع إليه.

الأخطاء المهنية ستناقش بطريقة عادلة.

النجاح سيعترف به.

المعلومات الشخصية ستحمى.

القواعد ستطبق بشكل متسق.

الوعد المهمة لن تكون مجرد كلام.

الثقة لا تعني غياب الرقابة.

الثقة المهنية تعني وجود رقابة واضحة مع احترام الإنسان.

العدالة التنظيمية

يشعر الموظف بالعدالة عندما يرى أن القرارات والإجراءات والمعاملة تتسم بالاتساق والإنصاف.

يمكن أن تتعلق العدالة بالأجر، والترقية، والتكوين، وتوزيع المهام، والعقوبات، والإجازات، والفرص، والتقييم.

حتى القرار الصعب يمكن قبوله بدرجة أكبر إذا فهم الموظف سبب اتخاذهِ وكيف تم تطبيق القاعدة.

لذلك فإن التواصل حول القرار مهم جدًا.

التحفيز

التحفيز هو مجموعة العوامل التي تساعد الشخص على بذل الجهد والاستمرار فيه وتوجيهه نحو هدف معين.

لكن التحفيز ليس مجرد مكافآت مالية.

يمكن أن يكون المال عاملاً مهماً، لكنه ليس العامل الوحيد.

هناك الاعتراف بالجهد، والاستقلالية، والتعلم، والتطور، والعلاقة مع المدير، والشعور بالإنجاز، والأمان، والعدالة، والانتماء، والمعنى، وفرص المسؤولية.

لهذا يجب أن يفهم المدير دوافع فريقه بدل افتراض أن الجميع يتحفز بالطريقة نفسها.

التحفيز الداخلي والخارجي

التحفيز الخارجي قد يأتي من الراتب والمكافأة والترقية والحوافز والتقدير الرسمي.

أما التحفيز الداخلي فيرتبط بالشعور بالإنجاز والتعلم والاستقلالية والتحدي والمعنى.

المؤسسة القوية تحاول الجمع بين الاثنين.

إذا كان النظام يعتمد على المال فقط، فقد يصبح الموظف مهتماً بالمكافأة أكثر من جودة العمل.

وإذا تجاهل النظام الأجر والعدالة، فقد لا تكون الخطابات التحفيزية كافية.

نظرية التوقع

من الأفكار المهمة في فهم التحفيز أن الموظف يحتاج إلى الاعتقاد بأن جهده يمكن أن يؤدي إلى أداء جيد، وأن الأداء الجيد سيؤدي إلى نتيجة ذات قيمة بالنسبة له.

إذا كان الموظف يعتقد أن العمل الجيد لن يغير شيئاً، فسوف ينخفض الحافز.

مثلاً إذا كان الموظف يرى أن الترقية تعتمد على العلاقات وليس الكفاءة، فقد يفقد الثقة في النظام.

إذا كان يعتقد أن الأداء العالي سيؤدي إلى اعتراف عادل، فقد يصبح أكثر استعداداً للاستثمار في العمل.

أهداف العمل

الأهداف الغامضة تخلق مشاكل.

عبارة:

“يجب أن تعمل بشكل أفضل.”

ليست هدفاً مهنيًا واضحًا.

أما:

“تقليل أخطاء إدخال البيانات خلال الفترة المحددة مع الحفاظ على جودة الخدمة”

فهي أكثر قابلية للقياس والمتابعة.

لكن يجب ألا تتحول الأهداف إلى ضغط غير واقعي.

الهدف الجيد يجب أن يكون واضحًا وقابلًا للقياس ومناسبًا للوظيفة وقابلًا للتحقيق ضمن الموارد والوقت المتاحين.

التحفيز لا يعني الضغط

هناك فرق بين التحدي المهني والضغط المدمر.

التحدي قد يجعل الموظف يتعلم وينمو.

أما الضغط المستمر دون موارد أو دعم فقد يؤدي إلى الأخطاء والإرهاق والغياب والاستقالة.

لذلك يجب على المدير أن يراقب حجم العمل وليس فقط النتائج.

إدارة فرق العمل

الفريق ليس مجرد مجموعة من الموظفين.

الفريق الحقيقي لديه هدف مشترك، وأدوار واضحة، وتنسيق، ومسؤوليات متبادلة، وآلية لاتخاذ القرار، وقواعد للعمل.

قد يكون لديك عشرة أشخاص في قسم واحد، لكن إذا كان كل واحد يعمل بطريقة منفصلة دون تنسيق، فهذا ليس فريقًا فعالًا.

بناء الفريق

يبدأ بناء الفريق بتحديد الهدف.

بعد ذلك يتم تحديد الأدوار.

ثم الصلاحيات.

ثم المسؤوليات.

ثم قواعد التواصل.

ثم مؤشرات الأداء.

ثم آلية حل الخلافات.

ثم طريقة اتخاذ القرارات.

ثم المتابعة.

كلما كانت هذه العناصر واضحة، قل الغموض.

وضوح الأدوار

من أكثر أسباب الصراعات داخل المؤسسة أن شخصين يعتقدان أن المهمة نفسها تقع على عاتق كل واحد منهما، أو أن كل واحد يعتقد أنها مسؤولية الآخر.

لذلك يجب توضيح:

من ينفذ؟

من يوافق؟

من يراجع؟

من يقدم المعلومات؟

من يتحمل المسؤولية النهائية؟

يمكن استخدام مصفوفات المسؤوليات مثل RACI عندما تكون العمليات معقدة.

التواصل القيادي

القائد الذي لا يتواصل بوضوح يخلق فراغًا تملؤه الشائعات.

التواصل الجيد يتضمن:

المعلومة الصحيحة.

في الوقت المناسب.

للشخص المناسب.

بالقناة المناسبة.

وبلغة مفهومة.

ليس كل موضوع يحتاج إلى اجتماع طويل.

بعض المعلومات تحتاج إلى بريد رسمي.

بعضها يحتاج إلى اجتماع.

بعضها يحتاج إلى تعليمات مكتوبة.

وبعضها يحتاج إلى نقاش فردي.

الاستماع

الاستماع ليس مجرد السكوت أثناء حديث الموظف.

الاستماع المهني يعني فهم المشكلة، وطرح أسئلة توضيحية، والتأكد من الوقائع، وعدم اتخاذ موقف قبل فهم الموضوع.

يمكن للمدير أن يسأل:

ماذا حدث؟

متى بدأ؟

ما التأثير؟

ما السبب الذي تراه؟

ما الذي جربته؟

ما الحل الذي تقترحه؟

ما الدعم الذي تحتاجه؟

هذه الأسئلة تحول الشكوى إلى معلومات قابلة للتحليل.

الاجتماعات

الاجتماع الجيد له هدف واضح.

يجب أن يعرف المشاركون سبب وجودهم.

يجب أن تكون المعلومات المهمة متاحة.

يجب تحديد القرارات.

ويجب تحديد المسؤوليات والمواعيد.

الاجتماع الذي ينتهي بالكلام فقط دون مسؤول ومهمة وموعد لا ينتج إدارة فعالة.

الاجتماعات الفردية

One-to-One Meeting من أهم أدوات القيادة الحديثة.

يمكن أن يكون لقاءً دوريًا قصيرًا يناقش:

الإنجازات.

المشكلات.

العمل القادم.

المهارات.

الدعم المطلوب.

التطور المهني.

العوائق.

ليس الهدف تحويل كل لقاء إلى تقييم رسمي.

بل بناء قناة مستمرة بين المدير والموظف.

التغذية الراجعة Feedback

التغذية الراجعة يجب أن تكون محددة وليست شخصية.

بدل:

“أنت مهمل.”

يمكن القول:

“في التقارير الثلاثة الأخيرة وصلت البيانات بعد الموعد المتفق عليه، وهذا أثر على التقرير النهائي. نحتاج إلى فهم سبب التأخير ووضع طريقة تمنع تكراره.”

الفرق كبير.

الأولى هجوم على الشخصية.

الثانية وصف لسلوك ونتيجة ومشكلة.

التغذية الراجعة الإيجابية

الاعتراف الجيد يجب أن يكون محددًا.

بدل:

“أحسننت.”

يمكن القول:

“الطريقة التي رتبت بها بيانات المخزون ساعدت الفريق على اكتشاف الانحراف بسرعة.”

بهذا يعرف الموظف ما السلوك الذي يجب الاستمرار فيه.

النقد المهني

النقد لا يعني الإهانة.

يمكن تصحيح الخطأ مع احترام الشخص.

يجب فصل الإنسان عن السلوك.

الهدف هو تحسين الأداء وليس الانتقام.

التعامل مع الأخطاء

ليس كل خطأ يستحق العقوبة.

يجب التمييز بين:

خطأ بسبب نقص التدريب.

خطأ بسبب إجراء سيئ.

خطأ بسبب ضغط أو نقص موارد.

خطأ غير مقصود.

إهمال متكرر.

مخالفة متعمدة.

احتيال.

كل حالة تحتاج إلى معالجة مناسبة.

هذا مهم جدًا في ثقافة السلامة والجودة.

ثقافة المؤسسة

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والقواعد والسلوكيات غير المكتوبة والمكتوبة التي تؤثر في طريقة عمل الناس داخل المؤسسة.

الثقافة تظهر في الأسئلة التالية:

كيف يتعامل المدير مع الخطأ؟

هل يستطيع الموظف قول الحقيقة؟

هل الناس يخافون من الإبلاغ عن المشاكل؟

هل يتم احترام الوقت؟

هل يتم الالتزام بالإجراءات؟

هل يتم تكريم النتائج فقط أم الطريقة أيضًا؟

هل هناك احترام بين الأقسام؟

هل توجد محاباة؟

هل يتم التعلم من الحوادث؟

هذه الأشياء تكشف الثقافة أكثر من الشعارات المكتوبة على الجدران.

الثقافة المكتوبة والثقافة الحقيقية

يمكن للمؤسسة أن تكتب:

“السلامة أولاً.”

لكن إذا كان المدير يضغط على العامل لتجاوز إجراءات السلامة من أجل تحقيق الإنتاج، فإن الموظف سيتعلم أن الإنتاج أهم من السلامة مهما قالت الوثائق.

لذلك الثقافة الحقيقية هي ما تكافئه المؤسسة وما تسمح به وما تعاقب عليه.

ثقافة التعلم

المؤسسة المتعلمة لا تخفي المشاكل.

بل تبحث عنها.

عندما يحدث خطأ، تسأل:

ماذا حدث؟

لماذا حدث؟

كيف نمنع تكراره؟

ما الدرس؟

ما الإجراء التصحيحي؟

من يحتاج إلى تدريب؟

هل الإجراء نفسه يحتاج إلى تعديل؟

هذا مختلف عن البحث عن شخص للومه فقط.

ثقافة السلامة

في QHSE يجب أن يشعر العامل أنه يستطيع الإبلاغ عن خطر قبل وقوع الحادث.

إذا كان الإبلاغ عن الخطر يؤدي دائماً إلى العقوبة أو السخرية، فسيتوقف الموظفون عن الإبلاغ.

القائد الجيد يجعل الإبلاغ عن المخاطر جزءاً من الوقاية.

الثقافة الأخلاقية

الثقافة الأخلاقية تعني أن المؤسسة لا تكتفي بالنتائج.

بل تهتم أيضاً بكيفية تحقيق النتائج.

لا ينبغي أن يكون تحقيق الهدف مبررًا للغش أو التلاعب أو إخفاء المعلومات أو تزوير السجلات أو تجاوز قواعد السلامة.

إدارة الصراعات

الصراع داخل المؤسسة ليس دائمًا سلبيًا.

قد يكشف اختلاف الآراء مشكلة حقيقية.

المشكلة هي عندما يتحول الاختلاف المهني إلى عداة شخصي أو تخريب أو تنمر أو نميمة أو صراع مستمر.

يجب أن يميز المدير بين:

اختلاف في الرأي.

اختلاف في المصالح.

اختلاف في الأولويات.

مشكلة في التواصل.

صراع شخصي.

سلوك غير مهني.

مخالفة تستوجب تدخلًا رسميًا.

حل الصراع

ابدأ بالوقائع.

استمع إلى الأطراف.

حدد المشكلة الحقيقية.

حدد التأثير.

افصل الشخص عن المشكلة.

ابحث عن الحل.

حدد الاتفاقات.

تابع التنفيذ.

إذا كان الموضوع يتعلق بمخالفة أو تحرش أو تمييز أو عنف أو تهديد أو خرق خطير للسياسات، فيجب التعامل معه وفق الإجراءات المؤسسية والقانونية المناسبة.

الالتزم في مكان العمل

الالتزم المستمر يمكن أن يضر بالأفراد والمؤسسة.

قد يظهر في الإهانة المتكررة أو الإقصاء المتعمد أو التحقير أو التهديد أو نشر الشائعات أو استغلال السلطة.

يجب على المؤسسة أن تمتلك سياسة واضحة للسلوك المهني وآليات مناسبة للإبلاغ والتحقيق والمعالجة.

الاجتماعات في الأزمات

في الأزمة يحتاج الفريق إلى قيادة أكثر وضوحًا.

يجب تحديد:

ما المشكلة؟

ما الخطر؟

ما الأولوية؟

من المسؤول؟

ما القرار؟

ما المعلومات المتوفرة؟

ما الذي لا نعرفه؟

متى نراجع الوضع؟

التواصل أثناء الأزمة يجب أن يكون واضحًا ومختصرًا ودقيقًا.

التفويض

التفويض ليس التخلص من العمل.

التفويض هو نقل مهمة أو صلاحية مع تحديد النتيجة المطلوبة والحدود والموارد وآلية المتابعة.

المدير الذي لا يفوض يصبح عنق زجاجة.

والمدير الذي يفوض كل شيء دون متابعة يخلق فوضى.

التفويض الذكي يقع بين الاثنين.

ماذا يفوض المدير؟

يمكن تفويض المهام التي يستطيع الموظف تنفيذها بعد التدريب، بينما تبقى بعض القرارات الاستراتيجية أو الحساسة ضمن صلاحيات محددة.

يجب أن يكون الموظف قادرًا على الوصول إلى المعلومات والأدوات اللازمة.

ولا ينبغي تحميله مسؤولية دون إعطائه صلاحية.

قاعدة مهمة في القيادة

لا تحمل شخصًا مسؤولية نتيجة لا يملك السلطة أو الموارد اللازمة لتحقيقها.

إذا كان الموظف مسؤولًا عن المخزون لكنه لا يستطيع الوصول إلى البيانات أو لا يستطيع اتخاذ القرارات المتعلقة به، فإن تقييمه على النتيجة وحدها سيكون غير عادل.

بناء القادة المستقبليين

القيادة لا تبدأ عندما يصبح الشخص مديرًا.

يمكن اكتشاف القدرات القيادية مبكرًا من خلال:

المبادرة.

تحمل المسؤولية.

حل المشكلات.

التواصل.

مساعدة الآخرين.

الهدوء تحت الضغط.

القدرة على التعلم.

القدرة على اتخاذ قرار.

الاعتراف بالخطأ.

القدرة على إعطاء الملاحظات.

الالتزام بالأخلاق.

لكن يجب اختبار هذه المؤشرات عملياً.

القيادة الخادمة

القيادة الخادمة لا تعني أن المدير يخدم الموظفين بطريقة تلغي سلطته.

تعني أن القائد يسأل:

ما الذي يحتاجه فريقي حتى ينجح؟

هل لديهم الأدوات؟

هل يفهمون الهدف؟

هل أزيل العوائق؟

هل أطورهم؟

هل أحميهم من الفوضى التنظيمية؟

هل أعطيهم الدعم؟

هذه الطريقة تحول المدير من مصدر أوامر إلى مصدر تمكين.

الذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي في القيادة يشمل الوعي بالمشاعر، وضبط ردود الفعل، وفهم الآخرين، وإدارة العلاقات. المدير قد يكون غاضبًا، لكن لا ينبغي أن يحول غضبه إلى إهانة. قد يختلف مع الموظف، لكنه يستطيع مناقشة الفكرة دون تحقير الشخص. الهدوء تحت الضغط مهارة إدارية مهمة.

التحكم في الغضب

عندما يشعر المدير بالغضب يمكنه تأجيل القرار إذا لم تكن هناك ضرورة فورية. القرار الذي يصدر في لحظة غضب قد يؤدي إلى مشكلة أكبر. من الأفضل جمع الوقائع ثم اتخاذ القرار. القوة الإدارية ليست في سرعة الغضب. القوة في القدرة على التحكم في النفس واتخاذ قرار مهني.

التحفيز المادي

يمكن أن تشمل الحوافز حسب نظام المؤسسة: المكافآت.

الحوافز المرتبطة بالأداء.

الزيادات.

الترقيات.

المزايا.

برامج الاعتراف.

لكن يجب تصميم الحوافز بحذر.

إذا ربطت المكافأة بعدد الوحدات المنتجة فقط، قد تتراجع الجودة.

إذا ربطت المكافأة بسرعة التسليم فقط، قد تزيد المخاطر.

إذا ربطت المكافأة بعدد التوظيفات فقط، قد تنخفض جودة التوظيف.

لذلك يجب تصميم مؤشرات متوازنة.

التحفيز غير المادي

يمكن أن يكون الاعتراف.

التعلم.

المشاركة في المشاريع.

المرونة عندما تكون ممكنة.

الثقة.

الاستقلالية.

فرص التطور.

المشاركة في القرار.

العمل في مشروع مهم.

هذه العوامل يمكن أن تكون ذات قيمة كبيرة.

خطر المكافآت السيئة

المكافأة قد تنتج السلوك الذي صممت لقياسه، حتى لو كان ذلك السلوك ضارًا.

إذا قلت:

“الأهم هو السرعة.”

قد تحصل على السرعة.

لكن ربما تخسر الجودة.

إذا قلت:

“الأهم هو خفض التكلفة.”

قد يخفض الموظف التكلفة بطريقة تؤثر على الجودة أو السلامة.

لذلك يجب أن تكون أنظمة الحوافز متعددة الأبعاد.

إدارة الأداء والقيادة

القائد مسؤول عن إنشاء بيئة يستطيع فيها الموظف تحقيق الأداء المطلوب.

لذلك عند انخفاض الأداء يجب أن نحلل:

الكفاءة.

التحفيز.

الهدف.

الموارد.

الأداة.

الوقت.

القيادة.

العملية.

الصحة والسلامة.

الظروف.

لا ينبغي اعتبار كل انخفاض في الأداء مشكلة إرادة.

الفرق عالية الأداء

الفريق عالي الأداء يتميز عادة بوضوح الهدف، وتكامل المهارات، والثقة، والتواصل، والمساءلة، والقدرة على التعلم، والقدرة على حل الخلافات.

ليس معنى ذلك أن الفريق لا يختلف.

بل يعني أن الاختلاف لا يمنع من العمل.

التنوع داخل الفريق

التنوع في الخبرة والمعرفة وطرق التفكير يمكن أن يساعد على تحسين حل المشكلات.

لكن التنوع وحده لا يكفي.

يحتاج إلى قيادة تجعل الجميع قادرين على المشاركة والاستماع.

إدارة الموظف الصعب

قبل وصف الموظف بأنه صعب، يجب تحديد السلوك.

هل يتأخر؟

هل يرفض التعليمات؟

هل يتعارض مع الفريق؟

هل لا يحقق النتائج؟

هل يكرر الأخطاء؟

هل يتحدث بطريقة غير محترمة؟

تحديد السلوك يجعل المعالجة أكثر مهنية.

لا تعاقب المشكلة الخاطئة

إذا كان الموظف لا يحقق الهدف لأنه لم يتلق التدريب، فإن العقوبة وحدها لن تحل المشكلة.

إذا كان لديه تدريب لكنه يرفض الالتزام عمدًا، فالمعالجة مختلفة.

إذا كان النظام نفسه غير واضح، فالخطأ قد يكون تنظيميًا.
لذلك يجب تحليل السبب الجذري.

القيادة بالبيانات

القيادة الحديثة تحتاج إلى معلومات.
يمكن للقائد متابعة:

الحضور.

الغياب.

الإنتاجية.

الجودة.

الحوادث.

التأخير.

دوران الموظفين.

التكوين.

الأداء.

الشكاوى.

رضا الموظفين.

تكلفة العمل.

لكن البيانات لا يجب أن تتحول إلى مراقبة مفرطة.

البيانات يجب أن تستخدم لتحسين العمل، مع احترام الخصوصية والقواعد الداخلية والقانونية.

الذكاء الاصطناعي في القيادة

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد المدير في تحليل البيانات، وإعداد التقارير، وتلخيص الاجتماعات، واقتراح أسئلة لمقابلات الموظفين، وتحليل فجوات المهارات، وإنشاء خطط تعلم، وتنظيم المعرفة.

لكن لا ينبغي أن يصبح الذكاء الاصطناعي بديلاً عن المسؤولية البشرية.

لا يجوز للمدير أن يقول:

“النظام صنفك هكذا، لذلك انتهى الأمر.”

القرار المهني يحتاج إلى تفسير ومراجعة ومسؤولية بشرية.

القيادة في عصر الرقمنة

القيادة الرقمية تحتاج إلى فهم التكنولوجيا وليس بالضرورة أن يكون المدير مبرمجاً.

يجب أن يفهم:

البيانات.

الأمن السيبراني.

الأنظمة.

العمل عن بعد عندما يكون ممكناً.

التواصل الرقمي.

الذكاء الاصطناعي.

إدارة التغيير.

مخاطر المعلومات.

إدارة التغيير

عندما تدخل المؤسسة نظامًا جديدًا، لا يكفي شراء التكنولوجيا.

قد يفشل المشروع لأن الموظفين لم يفهموا السبب أو لم يتلقوا التدريب أو يخافوا من التغيير.

القائد يجب أن يشرح:

لماذا نغير؟

ماذا سيتغير؟

ما الذي لن يتغير؟

ما الفائدة؟

ما المخاطر؟

كيف سنتعلم؟

كيف سنقيس النجاح؟

مقاومة التغيير

المقاومة ليست دائمًا عنادًا.

قد تكون بسبب الخوف.

قد تكون بسبب تجربة سابقة سيئة.

قد تكون بسبب نقص المعلومات.

قد تكون بسبب فقدان السلطة.

قد تكون بسبب زيادة العمل.

قد تكون بسبب عدم الثقة.

لذلك يجب فهم السبب قبل محاولة معالجة المقاومة.

ثقافة المساءلة

المساءلة Accountability تعني أن كل شخص يعرف مسؤولياته ويكون مستعدًا لتفسير نتائجه وقراراته.

المساءلة ليست تخويفًا.

يمكن أن تقول للموظف:

“هذه مسؤوليتك، وهذه الموارد التي لديك، وهذا المؤشر، وهذا الموعد، وسنراجع النتيجة.”

بهذا تصبح المساءلة واضحة.

التوازن بين الحزم والمرونة

المدير الضعيف قد يتجنب القرارات الصعبة.

والمدير المتسلط قد يحول كل شيء إلى أمر وعقوبة.

القيادة المهنية تحتاج إلى الحزم عندما يتعلق الأمر بالقواعد الأساسية، والمرونة عندما تكون الظروف تستدعي حلاً مناسباً.

الحزم يعني الوضوح.

لا يعني القسوة.

القائد القدوة

الموظفون يتعلمون من سلوك المدير أكثر مما يتعلمون من كلامه.

إذا طلب المدير الالتزام بالمواعيد ثم يتأخر دائماً، فقد يفقد مصداقيته.

إذا طلب النزاهة ثم يتلاعب بالنتائج، تصبح الثقافة واضحة.

إذا طلب احترام الآخرين ثم يهين الموظفين، فإن الرسالة أقوى من أي سياسة مكتوبة.

القائد القدوة يطبق القواعد التي يطلبها من الآخرين.

العلاقة بين المدير والموظف

العلاقة المهنية الصحية تقوم على:

الاحترام.

الوضوح.

الحدود.

التواصل.

المساءلة.

الثقة.

العدالة.

لا يجب أن تتحول العلاقة المهنية إلى صداقة تفسد القرارات.

ولا يجب أن تتحول إلى عدااء.

المدير ليس صديقاً شخصياً بالضرورة، لكنه يجب أن يكون محترماً وعادلاً ومهنيًا.

النميمة والشائعات

الشائعات تزدهر عندما تنقص المعلومات.

يمكن للمؤسسة تقليلها من خلال التواصل الواضح والسريع.

عندما لا تشرح الإدارة قراراً مهماً، يبدأ الموظفون في تفسيره.

لذلك يجب أن يكون التواصل جزءاً من إدارة المؤسسة وليس نشاطاً ثانوياً.

الاجتماعات غير الرسمية

ليست كل الاتصالات بحاجة إلى محاضر رسمية.

يمكن للمدير أن يتحدث مع الموظفين في مكان العمل ويسأل عن المشاكل.

لكن القرارات الحساسة يجب توثيقها وفق النظام المعتمد.

إدارة الموظفين عن بعد

عندما يعمل الموظفون عن بعد، يتغير أسلوب القيادة.
لا يستطيع المدير الاعتماد على رؤية الموظف جالسًا أمامه.
يجب التركيز على:

النتائج.

المواعيد.

جودة العمل.

التواصل.

الأهداف.

الوضوح.

الأمان المعلوماتي.

وهذا يقلل من ثقافة مراقبة الحضور ويزيد أهمية إدارة النتائج
عندما تسمح طبيعة العمل بذلك.

ثقافة العمل والانضباط

المرونة لا تعني الفوضى.

الثقة لا تعني غياب المسؤولية.

التحفيز لا يعني التساهل.

القيادة الإنسانية لا تعني عدم تطبيق القواعد.

الإدارة الذكية تجمع بين الإنسان والنظام.

بناء ثقافة الاحترام

الاحترام لا يعني أن يتفق الجميع.

يمكن أن نختلف ونظل محترمين.

يجب منع الإهانة والسخرية العدوانية والتمييز والعنف والسلوك المهني غير المقبول.

الاختلاف في الأفكار يجب أن يكون طبيعيًا.

إدارة المواهب والقيادة

القادة هم جزء أساسي من نظام المواهب.

قد تغادر الموهبة المؤسسة ليس بسبب العمل نفسه، وإنما بسبب المدير.

لذلك يجب أن تسأل المؤسسة عند تحليل دوران الموظفين:

هل المشكلة في الراتب؟

هل المشكلة في الوظيفة؟

هل المشكلة في المسار؟

هل المشكلة في المدير؟

هل المشكلة في الثقافة؟

هل المشكلة في بيئة العمل؟

هذه الأسئلة تساعد على معالجة السبب الحقيقي.

مؤشرات القيادة

يمكن للمؤسسة متابعة مؤشرات مثل:

معدل دوران الموظفين حسب المدير أو الوحدة.

نتائج استطلاعات المناخ التنظيمي.

نسبة تنفيذ اجتماعات المتابعة.

نسبة إغلاق إجراءات الأداء.

معدل الترقيات الداخلية.

مشاركة الموظفين في التكوين.

الغياب.

الشكاوى.

الحوادث.

مؤشرات الجودة.

مؤشرات الإنتاجية.

لكن لا يجب استخدام مؤشر واحد للحكم على قائد.

الصورة الكاملة أهم من رقم واحد.

استطلاع نبض الموظفين

يمكن للمؤسسة إجراء استطلاعات قصيرة حول:

وضوح الأهداف.

الثقة.

العلاقة مع المدير.

العمل الجماعي.

العدالة.

التطوير.

الأدوات.

الضغط.

الاعتراف.

الانتماء.

يجب بعد الاستطلاع اتخاذ إجراءات، وإلا سيفقد الموظفون الثقة في العملية.

القيادة في المواقف الصعبة

عندما تحدث أزمة، يجب ألا يختفي المدير.

يجب أن يكون واضحًا.

يجمع المعلومات.

يحدد الأولويات.

يمنع انتشار المعلومات غير المؤكدة.

يحدد المسؤوليات.

يتابع التنفيذ.

يعترف بما لا يعرفه.

ويحدث الفريق بالمعلومات المؤكدة.

القيادة أثناء الأزمة تظهر جودة النظام الذي تم بناؤه قبل الأزمة.

القاعدة الأساسية في إدارة الفرق

لا تنتظر الأزمة حتى تبدأ ببناء الفريق.

الثقة التي تحتاجها في الأزمة يجب أن تكون قد بنيت قبل الأزمة.

المعرفة التي تحتاجها عند غياب شخص يجب أن تكون قد نقلت قبل غيابه.

الإجراءات التي تحتاجها أثناء الحادث يجب أن تكون قد جُربت قبل الحادث.

النموذج المتكامل للقيادة الذكية

يمكن تصور القيادة الذكية باعتبارها منظومة تجمع بين الرؤية، والأهداف، والتنظيم، والتواصل، والتحفيز، والتفويض، والمساءلة، والتطوير، وإدارة الصراعات، والثقافة، والبيانات، والأخلاق.

الرؤية تحدد الاتجاه.

الأهداف تحدد ما يجب تحقيقه.

التنظيم يحدد من يفعل ماذا.

التواصل يضمن فهم المطلوب.

التحفيز يدعم الاستمرار.

التفويض يوسع القدرة.

المساءلة تحافظ على المسؤولية.

التطوير يبني المستقبل.

الثقافة تحدد السلوك اليومي.

البيانات تساعد على رؤية الواقع.

الأخلاق تحدد الحدود التي لا ينبغي تجاوزها.

الخلاصة المهنية

القيادة ليست السيطرة على الموظفين، وإنما بناء بيئة يستطيع فيها الأشخاص العمل بكفاءة ومسؤولية واحترام.

المدير الناجح لا يقيس قوته بعدد الأشخاص الذين يخافون منه، وإنما بقدرة الفريق على تحقيق النتائج دون فوضى، وبقدرته على تطوير أشخاص يستطيعون تحمل المسؤولية من بعده.

والتحفيز لا يعني توزيع المكافآت فقط، وإنما بناء نظام يشعر فيه الموظف أن جهده له معنى وأن الأداء الجيد يمكن أن يؤدي إلى نتيجة عادلة وأن لديه فرصة للتعلم والتطور.

والثقافة التنظيمية ليست شعارات معلقة على الجدران، وإنما السلوك الحقيقي الذي يظهر عندما تحدث المشكلة أو الخطأ أو الأزمة أو الخلاف.

أما الفريق القوي فهو الفريق الذي يعرف هدفه، ويعرف مسؤولياته، ويستطيع التواصل، ويختلف بطريقة مهنية، ويتعلم من الأخطاء، ويشارك المعرفة، ويحاسب نفسه، ويستطيع الاستمرار حتى في الظروف الصعبة.

الإدارة الذكية للموارد البشرية لا تكتفي بتعيين الموظف وتقييمه ودفع راتبه، بل تبني علاقة مؤسسية متكاملة بين الإنسان والوظيفة والفريق والقيادة والثقافة والاستراتيجية.

وعندما تصبح القيادة عادلة وواضحة، ويصبح التحفيز مرتبطاً بالواقع، وتصبح الثقافة داعمة للتعلم والمسؤولية، وتصبح الفرق قادرة على التعاون، فإن المؤسسة لا تحصل فقط على موظفين يؤدون أعمالهم، بل تبني قدرة بشرية مستدامة تستطيع مواجهة التغيير والأزمات والمنافسة والتكنولوجيا والتحديات المستقبلية.

وهنا تظهر القيمة الحقيقية للموارد البشرية: ليس في إدارة الأشخاص فقط، وإنما في بناء البيئة التي تجعل الأشخاص والمؤسسة قادرين على النجاح معاً.

الفصل الثامن عشر: الاتصال التنظيمي والعلاقات المهنية وإدارة الصراعات والشكايات والانضباط

مدخل الفصل

المؤسسة ليست مجرد هيكل تنظيمي ومكاتب وآلات وأنظمة معلومات، وإنما هي شبكة مستمرة من العلاقات والاتصالات

والقرارات والتفاعلات بين الأشخاص والإدارات والمصالح
والموردين والعملاء والشركاء.

قد تكون الإجراءات ممتازة، لكن إذا كان التواصل ضعيفاً يمكن أن
تتعطل الأعمال.

وقد تكون الكفاءات موجودة، لكن إذا كانت العلاقات المهنية سيئة
يمكن أن تظهر الصراعات والغيابات والاستقالات وانخفاض
الإنتاجية.

وقد تكون المشكلة بسيطة في بدايتها، لكن إذا لم يتم الاستماع إليها
ومعالجتها بطريقة مهنية فقد تتحول إلى نزاع كبير.

لهذا يعتبر الاتصال التنظيمي والعلاقات المهنية وإدارة الصراعات
والشكايات والانضباط من المجالات الأساسية في الإدارة الذكية
للموارد البشرية.

الهدف ليس منع كل خلاف، فهذا غير واقعي، وإنما إنشاء بيئة
تستطيع فيها المؤسسة اكتشاف الخلاف مبكراً، وفهم أسبابه،
ومعالجته بطريقة عادلة، وحماية كرامة الأشخاص، واستمرار
العمل، واحترام الأنظمة والقوانين والسياسات الداخلية.

مفهوم الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي هو عملية تبادل المعلومات والتعليمات والآراء
والبيانات والقرارات بين الأشخاص والوحدات داخل المؤسسة
وخارجها بهدف تنسيق العمل وتحقيق الأهداف.

الاتصال قد يكون شفهيًا أو كتابيًا أو رقميًا أو بصريًا أو رسميًا أو
غير رسمي.

قد يحدث عبر اجتماع.

أو بريد إلكتروني.

أو نظام معلومات.

أو تقرير.

أو مذكرة.

أو محادثة مهنية.

أو لوحة مؤشرات.

أو إجراء مكتوب.

أو تعليمات تشغيل.

المشكلة ليست في عدد وسائل الاتصال، وإنما في جودة الاتصال.

الاتصال الجيد

الاتصال المهني الجيد يجب أن يكون واضحًا ودقيقًا ومناسبًا للمتلقي وفي الوقت المناسب.

المعلومة الصحيحة إذا وصلت متأخرة قد تصبح عديمة القيمة. والمعلومة الصحيحة إذا وصلت إلى الشخص الخطأ قد تسبب مشكلة.

والمعلومة الصحيحة إذا كانت غامضة قد تنتج تفسيرًا مختلفًا.

لذلك يجب أن تسأل المؤسسة دائمًا:

من يحتاج إلى المعلومة؟

ماذا يحتاج أن يعرف؟

متى يحتاجها؟

كيف يجب إرسالها؟

من المسؤول عن صحتها؟

هل يجب توثيقها؟

الاتصال الصاعد

الاتصال الصاعد ينتقل من الموظفين إلى المسؤولين.

يمكن أن يشمل:

تقارير العمل.

اقتراحات التحسين.

الإبلاغ عن المخاطر.

الشكايات.

المشاكل التشغيلية.

ملاحظات العملاء.

الاحتياجات التدريبية.

المخاطر المهنية.

الأخطاء.

المعلومات الميدانية.

هذا النوع من الاتصال مهم لأن الإدارة العليا لا ترى كل شيء يحدث في الميدان.

الاتصال النازل

الاتصال النازل ينتقل من الإدارة إلى الموظفين.

يشمل:

الأهداف.

التعليمات.

الإجراءات.

السياسات.

التغييرات.

القرارات.

المعلومات التنظيمية.

الأولويات.

المواعيد.

لكن الاتصال النازل لا يجب أن يكون مجرد أوامر.

يجب أن يتضمن ما يحتاجه الموظف لفهم القرار وتنفيذه.

الاتصال الأفقي

الاتصال الأفقي يحدث بين الزملاء والأقسام التي تقع في المستوى التنظيمي نفسه.

مثلاً:

الموارد البشرية مع المالية.

المخازن مع النقل.

الإنتاج مع الجودة.

المشتريات مع اللوجستيك.

QHSE مع الإنتاج.

ضعف الاتصال الأفقي من أكثر أسباب التأخير وتكرار العمل.

الاتصال القطري

في المؤسسات الكبيرة يمكن أن يحدث اتصال بين أشخاص من مستويات وإدارات مختلفة دون المرور دائماً بكل السلسلة الهرمية، بشرط احترام الصلاحيات والحوكمة.

هذا قد يكون مفيداً في المشاريع والرقمنة والأزمات.

لكن يجب ألا يتحول إلى تجاوز دائم للمسؤولين.

الاتصال الرسمي وغير الرسمي

الاتصال الرسمي يخضع للقنوات المؤسسية.

أما الاتصال غير الرسمي فيحدث بين الأشخاص بصورة طبيعية.
الاتصال غير الرسمي لا يمكن إلغاؤه.

لكن المؤسسة تستطيع تقليل أثر الشائعات من خلال توفير معلومات واضحة وموثوقة.

الشائعات

تنتشر الشائعات غالبًا عندما توجد معلومات ناقصة أو غامضة.
عندما لا يعرف الموظفون سبب تغيير المدير، أو إعادة الهيكلة، أو تغيير النظام، قد تبدأ التفسيرات.

أفضل طريقة لمواجهة الشائعة ليست الدخول في صراع مع الموظفين، بل تقديم المعلومة الصحيحة عندما يكون من المناسب تقديمها.

الاتصال أثناء التغيير

عندما تتغير المؤسسة، يحتاج الموظف إلى معرفة:

لماذا يحدث التغيير؟

ماذا سيتغير؟

متى؟

من سيتأثر؟

ما الذي يجب أن يفعله؟

ما الدعم المتوفر؟

كيف سيتم قياس النجاح؟

عدم الإجابة عن هذه الأسئلة قد يؤدي إلى الخوف والمقاومة.

الاتصال أثناء الأزمة

في الأزمة يجب أن يكون الاتصال أكثر انضباطًا.

يجب تحديد مصدر المعلومات.

يجب منع انتشار معلومات غير مؤكدة.

يجب تحديد المسؤول عن التواصل.

يجب توثيق المعلومات الحساسة.

ويجب تحديث الأشخاص المتأثرين في الوقت المناسب.

التواصل بين المدير والموظف

العلاقة اليومية بين المدير والموظف من أهم مصادر الاستقرار أو التوتر.

المدير الذي لا يتحدث إلا عندما تقع مشكلة قد يجعل الموظف يربط التواصل دائمًا بالعقوبة.

أما المدير الذي يتواصل بانتظام فيمكنه اكتشاف المشاكل قبل أن تكبر.

الاستماع التنظيمي

المؤسسة تحتاج إلى الاستماع وليس فقط إلى الكلام.

يمكن استخدام:

الاجتماعات الفردية.

الاستبيانات.

صناديق الاقتراحات.

المنصات الرقمية.

المقابلات.

مجموعات النقاش.

مقابلات الخروج.

مقابلات البقاء.

الاجتماعات الميدانية.

لكن جمع الآراء دون اتخاذ إجراءات يمكن أن يؤدي إلى فقدان الثقة.

الشكاية المهنية

الشكاية هي تعبير الموظف عن مشكلة أو ضرر أو عدم رضا أو خلاف أو ممارسة يعتقد أنها تحتاج إلى معالجة.

الشكاية ليست بالضرورة دليلاً على صحة الادعاء.

لكنها أيضاً ليست شيئاً يجب تجاهله.

القاعدة المهنية هي:

استقبال الشكاية بجدية، ثم التحقق من الوقائع، ثم اتخاذ الإجراء المناسب.

استقبال الشكايات

عندما يقدم الموظف شكوى، يجب الاستماع إليه دون إصدار حكم مسبق.

يجب تسجيل المعلومات الأساسية عند الحاجة.

ما المشكلة؟

متى حدثت؟

أين؟

من الأطراف؟

ما الأدلة؟

ما التأثير؟

هل توجد مخاطر فورية؟

هل تم الإبلاغ سابقاً؟

ما الحل الذي يطلبه الموظف؟

ليس الهدف تصديق أو رفض الشكوى فوراً.

الهدف هو جمع المعلومات.

السرية

الشكايات الحساسة تحتاج إلى حماية المعلومات.

يجب عدم نشر تفاصيل الشكوى بين الموظفين دون حاجة مهنية.

لكن السرية لا تعني الوعد المطلق بعدم مشاركة أي معلومة؛ فقد تحتاج المؤسسة إلى مشاركة المعلومات مع الأشخاص المخولين بالتحقيق أو اتخاذ القرار وفق الإجراءات والقواعد المعمول بها.

عدم الانتقام

من المبادئ المهمة في إدارة الشكايات ألا يتعرض الموظف لعقوبة أو معاملة انتقامية لمجرد أنه أثار مشكلة بحسن نية.

هذا لا يعني أن كل ادعاء صحيح.

بل يعني أن عملية الإبلاغ يجب ألا تتحول إلى وسيلة لإسكات الأشخاص.

التحقيق الداخلي

عندما تكون المشكلة حساسة أو خطيرة، يمكن أن تحتاج المؤسسة إلى تحقيق داخلي منظم.

يبدأ التحقيق بتحديد موضوعه.

ثم جمع المعلومات.

ثم تحديد الأطراف.

ثم جمع الوثائق.

ثم مقابلة الأشخاص المعنيين.

ثم تحليل الوقائع.

ثم مقارنة المعلومات.

ثم توثيق النتائج.

ثم رفع التوصيات للجهة المخولة باتخاذ القرار.

التحقيق ليس محاكمة.

والمحقق يجب أن يبحث عن الوقائع وليس عن إدانة مسبقة.

حياد التحقيق

الشخص الذي يحقق يجب ألا يكون لديه تضارب مصالح مؤثر.

إذا كان طرفاً في النزاع، فمن غير المناسب أن يكون هو من يحقق فيه.

في القضايا الحساسة يمكن للمؤسسة الاستعانة بجهة مختصة وفق طبيعة الموضوع.

الأدلة

يمكن أن تشمل الأدلة:

الوثائق.

البريد الإلكتروني المهني.

السجلات.

التقارير.

الحضور.

التسجيلات المسموح باستخدامها وفق القواعد المعمول بها.

شهادات الأشخاص.

الإجراءات.

سجلات النظام.

المراسلات.

لكن يجب التحقق من مصدر المعلومات وموثوقيتها وسياقها.

مقابلات التحقيق

يجب أن تكون الأسئلة واضحة وغير عدائية.

يمكن أن يبدأ المحقق بسؤال مفتوح:

“أشرح لي ما حدث من وجهة نظرك.”

ثم يطرح أسئلة توضيحية:

“متى حدث ذلك؟”

“من كان حاضراً؟”

“ما الذي حدث بعد ذلك؟”

“هل لديك وثيقة أو دليل؟”

“هل تم إبلاغ المسؤول؟”

الهدف هو فهم التسلسل الزمني.

توثيق التحقيق

يجب توثيق المعلومات المهمة بطريقة دقيقة.

يجب التمييز بين:

حقيقة مؤكدة.

ادعاء.

شهادة شخص.

وثيقة.

استنتاج.

رأي.

هذا الفرق مهم جدًا حتى لا تتحول الآراء إلى حقائق.

إدارة الصراعات

الصراع يحدث عندما تتعارض المصالح أو الأهداف أو التفسيرات أو الاحتياجات بين شخصين أو أكثر.

ليس كل صراع سيئًا.

اختلاف المهندسين حول طريقة تحسين عملية قد يكون مفيدًا.

لكن الصراع الشخصي المستمر يمكن أن يضر بالمؤسسة.

أنواع الصراعات

يمكن أن يكون الصراع حول الموارد.

أو السلطة.

أو الأدوار.

أو الأهداف.

أو الأولويات.

أو أسلوب العمل.

أو الشخصية.

أو التواصل.

أو التقويم.

أو الترقية.

أو الأجر.

أو المسؤوليات.

تحديد نوع الصراع يساعد على اختيار الحل.

الصراع الناتج عن غموض المسؤوليات

إذا كان الموظفان يعتقدان أن القرار من اختصاصهما، قد يبدأ النزاع.

الحل هنا قد يكون إعادة تحديد الصلاحيات بدل محاولة إصلاح العلاقة الشخصية فقط.

الصراع الناتج عن الموارد

قد يتنافس قسمان على سيارة أو موظفين أو ميزانية أو معدات. هنا يجب أن تدخل الإدارة لتحديد الأولويات وفق أهداف المؤسسة وليس وفق قوة القسم في التفاوض.

الصراع الناتج عن التواصل

قد يكون الطرفان متفقين في الأساس لكنهما فهما الرسالة بشكل مختلف.

يمكن حل ذلك بإعادة صياغة المعلومة والتحقق من الفهم.

التفاوض

التفاوض هو محاولة الوصول إلى حل مقبول للأطراف ضمن حدود معينة.

التفاوض المهني يبدأ بفهم المصالح وليس فقط المواقف.

قد يقول شخص:

“أريد هذه الموارد.”

لكن حاجته الحقيقية قد تكون تقليل ضغط العمل.

إذا فهمت الحاجة، قد تجد حلاً آخر.

الوساطة

الوساطة تعني وجود شخص محايد يساعد الأطراف على الوصول إلى حل.

الوسيط لا يفرض بالضرورة القرار، وإنما يساعد على تنظيم الحوار.

تكون الوساطة مناسبة لبعض الخلافات التي يمكن حلها دون تصعيد رسمي.

لكنها ليست بديلاً عن التحقيق أو الإجراءات الرسمية في الحالات التي تتطلب ذلك.

التصعيد

إذا لم ينجح الحل المباشر، يمكن تصعيد الموضوع إلى المستوى الإداري المناسب.

يجب ألا يكون التصعيد وسيلة للتهديد.

بل خطوة تنظيمية عندما يتجاوز الموضوع صلاحيات المستوى الحالي أو يصبح أكثر خطورة.

الانضباط المهني

الانضباط هو الالتزام بالقواعد والإجراءات والمسؤوليات والسلوكيات المطلوبة داخل المؤسسة.

الانضباط ليس الخوف من المدير.

المؤسسة المنضبطة هي التي يعرف الموظف فيها القواعد، وتطبقها الإدارة بشكل متسق، وتوجد آلية عادلة لمعالجة المخالفات.

أنواع المخالفات

يمكن أن تتعلق المخالفات بالحضور.

أو التأخير.

أو عدم تنفيذ التعليمات.

أو السلوك غير المهني.

أو مخالفة قواعد السلامة.

أو إساءة استخدام المعدات.

أو خرق السرية.

أو إساءة استخدام الأنظمة.

أو تزوير المعلومات.

أو السرقة أو الاحتيال.

أو العنف أو التهديد.

كل حالة يجب التعامل معها وفق طبيعتها وخطورتها والإجراءات المعمول بها.

القواعد التأديبية

لا ينبغي أن تكون العقوبة مفاجئة.

يجب أن تكون القواعد الأساسية معروفة للموظفين من خلال الأنظمة الداخلية والتعليمات والسياسات والتكوين.

عند حدوث مخالفة، يجب التحقق من الوقائع واتباع المسطرة المناسبة بدل اتخاذ قرار انفعالي.

مبدأ التناسب

يجب أن تكون المعالجة متناسبة مع طبيعة المخالفة وفق النظام المعمول به.

ليس من المهني معاملة خطأ بسيط بنفس طريقة مخالفة خطيرة. وفي الوقت نفسه لا ينبغي تجاهل المخالفات الخطيرة لأنها قد تؤثر على سلامة الأشخاص والمؤسسة.

التكرار

عندما يتكرر نفس السلوك رغم التوضيح والتدريب والتنبيه، يصبح الأمر مختلفاً عن خطأ وقع مرة واحدة.

يجب أن ينظر النظام التأديبي إلى التاريخ والوقائع والإجراءات السابقة.

التحقيق قبل القرار

في القضايا التي تتطلب تحقيقاً أو إجراءً رسمياً، يجب عدم اتخاذ القرار النهائي بناءً على إشاعة أو غضب أو رواية طرف واحد.

يجب جمع المعلومات وإعطاء الأطراف المعنية فرصة لعرض الوقائع وفق المسطرة المعتمدة.

علاقة الانضباط بالقيادة

المدير الذي يتجاهل المخالفات باستمرار قد يرسل رسالة للفريق بأن القواعد غير مهمة.

وفي المقابل، المدير الذي يعاقب على كل شيء قد يخلق الخوف. القيادة المهنية تقوم على الاتساق.

الانضباط الإيجابي

الانضباط الإيجابي يركز أولاً على توضيح التوقعات، وتحديد الخطأ، وتصحيح السلوك، وتطوير الموظف عندما يكون ذلك مناسباً.

لكن هذا لا يعني التساهل مع السلوك الخطير أو المتعمد.

السلوك المهني

السلوك المهني يتضمن:

الاحترام.

الصدق.

الالتزام.

حماية المعلومات.

العمل الجماعي.

احترام الوقت.

استخدام الموارد بشكل صحيح.

الالتزام بقواعد السلامة.

تجنب تضارب المصالح.

عدم استغلال السلطة.

عدم التلاعب بالمعلومات.

تضارب المصالح

قد يحدث تضارب المصالح عندما توجد مصلحة شخصية يمكن أن تؤثر في القرار المهني.

مثلاً الموظف الذي يشارك في اختيار مورد تربطه به مصلحة شخصية قد يكون في وضع يحتاج إلى الإفصاح عنه وفق سياسة المؤسسة.

ليس كل تضارب يعني وجود فساد، لكن عدم الإفصاح عنه قد يخلق خطرًا.

الهدايا والمزايا

يجب أن تكون المؤسسة واضحة بشأن الهدايا والضيافة والمزايا التي يمكن قبولها أو التي تحتاج إلى الإفصاح عنها أو التي تمنعها السياسة الداخلية.

الهدف هو حماية الموظف والمؤسسة من التأثير غير المشروع أو تضارب المصالح.

السرية المهنية

الموظف قد يتعامل مع:

بيانات الرواتب.

ملفات الموظفين.

عقود العملاء.

معلومات الموردين.

أسعار الشراء.

بيانات مالية.

معلومات تقنية.

بيانات شخصية.

هذه المعلومات لا يجب مشاركتها إلا وفق الصلاحيات والحاجة المهنية.

وسائل التواصل الحديثة

WhatsApp والبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية يمكن أن تسهل العمل، لكنها قد تسبب مشاكل.

يجب عدم استخدام المجموعات غير الرسمية لتبادل معلومات حساسة دون ضوابط.

كما يجب الانتباه إلى إرسال الملفات إلى الشخص الخطأ.

ويجب حماية الحسابات والأجهزة.

الاتصال الإلكتروني

قبل إرسال رسالة مهنية حساسة، يجب التأكد من:

المستلم.

المرفقات.

المعلومات.

صياغة الرسالة.

درجة السرية.

الحاجة إلى النسخ على أشخاص آخرين.

الرسائل المكتوبة يمكن أن تصبح جزءًا من السجل المؤسسي.

لذلك يجب تجنب الإهانات والانفعالات والتهديدات.

إدارة الغضب في الاتصال

عندما يكون الشخص غاضبًا، من الأفضل عدم إرسال رسالة انفعالية.

يمكن كتابة المسودة، ثم مراجعتها بعد الهدوء.

الهدف هو حل المشكلة وليس تسجيل انتصار في النقاش.

العلاقات بين الأقسام

الموارد البشرية ليست خصمًا للموظفين ولا الإدارة المالية خصمًا للأقسام ولا QHSE خصمًا للإنتاج.

كل قسم لديه أهداف ومسؤوليات مختلفة.
المشكلة تحدث عندما تتحول الاختلافات إلى صراع على النفوذ.
يجب إعادة التركيز على الهدف المؤسسي.

مثال في اللوجستيك

إذا اتهم قسم النقل قسم المخزن بالتسبب في التأخير، واتهم المخزن النقل بعدم احترام المواعيد، فإن الإدارة لا ينبغي أن تختار طرفاً مباشراً.

يجب تحليل البيانات.

وقت تجهيز الطلب.

وقت وصول الشاحنة.

وقت التحميل.

وقت المغادرة.

أسباب التأخير.

القدرة التشغيلية.

المواعيد المتفق عليها.

قد تظهر المشكلة في التخطيط نفسه وليس في قسم معين.

مثال في الإنتاج والجودة

إذا رفضت الجودة منتجاً بينما يرى الإنتاج أن المواصفات مبالغ فيها، يجب العودة إلى المعايير والمواصفات والأدلة.

لا يجب أن يتحول النقاش إلى:

“الجودة ضد الإنتاج.”

الهدف هو إنتاج مطابق وآمن وقابل للبيع.

مثال في الموارد البشرية

إذا اشتكى موظف من أن زميله حصل على فرصة تكوين ولم يحصل هو عليها، يجب مراجعة معايير اختيار التكوين.

هل التكوين مرتبط بالوظيفة؟

هل كان هناك احتياج مهني؟

هل كانت هناك شروط محددة؟

هل طبقت على الجميع؟

بهذا تتحول الشكوى إلى مراجعة موضوعية.

ثقافة الإبلاغ

المؤسسة الذكية تشجع الإبلاغ عن:

المخاطر.

الأخطاء.

الاحتيال.

مشاكل الجودة.

مشاكل السلامة.

المشاكل التنظيمية.

لكنها تميز بين الإبلاغ بحسن نية وبين البلاغات الكيدية أو المعلومات الكاذبة، مع ضرورة التحقق قبل إصدار الحكم.

حماية المبلغين

في الأنظمة التي تعتمد آليات للإبلاغ، يجب حماية الأشخاص الذين يبلغون بحسن نية وفق القواعد المعمول بها.

الهدف هو منع الخوف من الإبلاغ عن مشكلة خطيرة.

إدارة السلوكيات غير المهنية

عند ظهور سلوك غير مهني، يجب تحديده بدقة.

بدل القول:

“هو شخص سيئ.”

يجب القول:

“قام بإهانة زميله أمام الفريق.”

بهذا يمكن معالجة السلوك بدل الحكم على الشخصية.

التمتر والتحرش والعنف

هذه مسائل حساسة يجب التعامل معها بجدية وبسرية وبإجراءات مناسبة.

يجب ألا يحاول المدير حل الوقائع الخطيرة بالضغط على الضحية أو إجبار الأطراف على المصالحة دون فهم طبيعة الحالة.

إذا كانت هناك ادعاءات خطيرة، يجب اتباع المساطر الداخلية والقانونية المناسبة.

إدارة العلاقات المهنية في بيئة متعددة الأجيال

قد يعمل في المؤسسة موظفون حديثو التخرج مع موظفين ذوي خبرة طويلة.

قد تختلف طرق العمل والتكنولوجيا والتواصل.

بدل تحويل الاختلاف إلى صراع، يمكن استخدامه لتبادل المعرفة.

الشباب يمكن أن يساعدوا في التكنولوجيا والرقمنة.

والخبراء يمكن أن ينقلوا المعرفة التشغيلية.

العلاقات المهنية والثقافة المغربية

في البيئة المهنية المغربية قد تؤثر العلاقات الاجتماعية والثقافة المحلية في أساليب التواصل والتفاوض والاحترام والسلطة.

لكن الإدارة المهنية يجب أن تميز بين احترام الثقافة وبين السماح بالمحابة أو التمييز أو تجاوز الإجراءات.

العلاقة الشخصية لا ينبغي أن تصبح بديلاً عن القاعدة المهنية.

العلاقات المهنية والذكاء الاصطناعي

مع استخدام الذكاء الاصطناعي قد تظهر صراعات جديدة.

قد يشعر الموظف بأن النظام يراقبه.

قد يختلف الموظفون حول استخدام الذكاء الاصطناعي.

قد يخشى البعض فقدان العمل.

وقد تظهر أخطاء بسبب الاعتماد على أداة غير دقيقة.

هنا تحتاج القيادة إلى التواصل والشفافية والتكوين.

إدارة المعرفة والصراعات

أحياناً ينشأ الصراع لأن المعرفة موزعة بشكل غير متوازن.

شخص يمتلك المعلومات ولا يشاركها.

قسم يحتفظ بالبيانات.

إجراء غير موثق.

صلاحية غير واضحة.

لذلك فإن توثيق المعرفة يساعد أيضاً في تقليل النزاعات.

لوحة قيادة العلاقات المهنية

يمكن للموارد البشرية متابعة مؤشرات مثل:

عدد الشكايات.

طبيعة الشكايات.

مدة معالجة الشكاية.

عدد النزاعات.

معدل تكرار المشكلة.

الغياب المرتبط بوحدات معينة.

دوران الموظفين.

نتائج استطلاع المناخ.

مخالفات السلوك.

حوادث السلامة.

نتائج مقابلات الخروج.

لكن يجب التعامل مع هذه البيانات بسرية وعدم تحويلها إلى وصم للأشخاص.

التدقيق في العلاقات المهنية

يمكن إجراء مراجعة دورية تسأل:

هل يعرف الموظفون قنوات الشكايات؟

هل يعرف المديرون كيفية استقبال الشكايات؟

هل توجد إجراءات للتحقيق؟

هل يتم احترام السرية؟

هل توجد حالات تضارب مصالح؟

هل تطبق الإجراءات بشكل متسق؟

هل توجد شكايات متكررة من نفس السبب؟

هل يتم تحليل الأسباب الجذرية؟

هل يتم إغلاق الإجراءات؟

التحسين المستمر

كل نزاع أو شكوى يمكن أن تكون مصدر تعلم.

إذا تكررت الشكوى نفسها، يجب ألا نقول فقط:

“الموظفون يشكون كثيرًا.”

بل يجب أن نسأل:

ما السبب التنظيمي؟

هل هناك سياسة غير واضحة؟

هل المدير غير مدرب؟

هل العمل زائد؟

هل التوزيع غير عادل؟

هل المعلومات ناقصة؟

هل هناك مشكلة في الأجر أو الجدولة؟

هل هناك ضعف في القيادة؟

نموذج عملي لمعالجة مشكلة مهنية

تبدأ العملية باستقبال المشكلة.

ثم التأكد من وجود خطر فوري.

ثم جمع المعلومات.

ثم تحديد الأطراف.

ثم مراجعة الوثائق.

ثم الاستماع.

ثم تحليل السبب.

ثم تحديد الحل أو الإجراء المناسب.

ثم توثيق القرار عندما يكون ذلك مطلوبًا.

ثم التواصل مع المعنيين ضمن الحدود المناسبة.

ثم المتابعة.

ثم قياس ما إذا كانت المشكلة تكررت.

هذه هي النقطة التي تجعل الموارد البشرية وظيفة مهنية وليست مجرد مكتب للشكايات.

دور الموارد البشرية

الموارد البشرية ليست قاضيًا دائمًا، وليست محاميًا دائمًا لأي طرف.

دورها هو إدارة العملية بطريقة مهنية، وحماية حقوق المؤسسة والموظفين ضمن الإطار المعمول به، وتقديم المشورة، وضمان احترام السياسات والإجراءات، وتوثيق المعلومات، والمساعدة في الوقاية من النزاعات.

في المسائل القانونية الحساسة يجب الرجوع إلى المرجع القانوني الحالي والمختصين عند الحاجة.

دور المدير المباشر

المدير المباشر هو غالبًا أول شخص يلاحظ المشكلة.

لذلك يجب تدريبه على:

الاستماع.

التواصل.

إدارة الصراع.

التغذية الراجعة.

التوثيق.

التمييز بين الخطأ والمخالفة.

التصعيد.

حماية السرية.

لكن المدير لا يجب أن يتجاوز اختصاصه في القضايا الحساسة.

دور الموظف

الموظف مسؤول أيضًا عن سلوكه.

عليه احترام القواعد.

والتواصل بطريقة مهنية.

والإبلاغ عن المشاكل من خلال القنوات المناسبة.

وتجنب الإشاعات.

وحماية المعلومات.

واحترام زملائه.

والالتزام بالسلامة والإجراءات.

الخلاصة المهنية

الاتصال التنظيمي هو الجهاز العصبي للمؤسسة.

إذا انقطعت المعلومات، تتأخر القرارات.

إذا تشوهت المعلومات، تصبح القرارات خاطئة.

إذا خاف الناس من الكلام، تختفي المشاكل من التقارير لكنها لا تختفي من الواقع.

وإذا أصبحت الشكايات وسيلة للانتقام أو الإهمال، تتراجع الثقة.

أما المؤسسة الذكية فتبني قنوات واضحة للتواصل والاستماع والإبلاغ، وتتعامل مع الصراعات على أساس الوقائع، وتفرق بين الاختلاف المهني والسلوك غير المقبول، وتطبق قواعد الانضباط بطريقة عادلة ومتسقة، وتحمي المعلومات الحساسة، وتتعلم من المشاكل بدل تكرارها.

العلاقات المهنية الناجحة لا تعني أن الجميع متفقون طوال الوقت، وإنما تعني أن الاختلاف يمكن إدارته دون تدمير الاحترام والثقة والعمل.

والانضباط الحقيقي لا يعني أن الموظف يخاف من العقوبة، وإنما يعني أن الجميع يعرف القواعد، ويفهم مسؤولياته، ويعرف أن القرارات ستتخذ بطريقة مهنية.

وعندما يجتمع الاتصال الواضح مع القيادة العادلة والاستماع الفعال والعدالة التنظيمية والانضباط والحوكمة، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على منع النزاعات، واكتشاف المخاطر، وحل المشكلات، وحماية الموظفين، والحفاظ على الإنتاجية واستمرارية العمل.

وهذه هي إحدى أهم وظائف الإدارة الذكية للموارد البشرية: تحويل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من مصدر محتمل للفوضى إلى مصدر للتعاون والثقة والتعلم والأداء المستدام.

الفصل التاسع عشر: الصحة والسلامة والجودة والبيئة وإدارة

المخاطر المهنية والطوارئ QHSE

مدخل الفصل

لا يمكن بناء مؤسسة ذكية ومستدامة إذا كانت تهتم بالإنتاج والأرباح فقط وتتعامل مع صحة الإنسان وسلامته وجودة المنتجات وحماية البيئة باعتبارها أموراً ثانوية.

المؤسسة الحقيقية تقاس أيضاً بقدرتها على حماية العاملين، والوقاية من الحوادث، وضمان جودة المنتجات والخدمات، وتقليل الأثر البيئي، وإدارة المخاطر، والاستعداد للطوارئ، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية والمعايير المعتمدة.

من هنا يظهر مفهوم QHSE الذي يجمع بين الجودة Quality، والصحة والسلامة المهنية Health & Safety، والبيئة Environment.

وقد تستخدم بعض المؤسسات HSE أو QHSE أو SHE أو نظمًا مختلفة حسب طبيعة نشاطها.

لكن الفكرة الأساسية واحدة: بناء نظام متكامل يمنع المشاكل قبل وقوعها، ويكشف الانحرافات مبكرًا، ويعالج الأسباب الجذرية، ويطور الأداء باستمرار.

مفهوم الجودة

الجودة ليست مجرد فحص المنتج في نهاية العملية.

الجودة تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة تلبي المتطلبات المحددة وتحقيق الاستخدام المتوقع، مع التحكم في العمليات وتقليل الأخطاء والانحرافات.

الجودة تبدأ قبل الإنتاج.

تبدأ من فهم متطلبات العميل.

ثم التصميم.

ثم المشتريات.

ثم اختيار الموردين.

ثم المواد الأولية.

ثم العملية.

ثم الموظفين.

ثم المعدات.

ثم القياس.

ثم الفحص.

ثم التسليم.

ثم خدمة ما بعد البيع.

لذلك الجودة مسؤولية جميع الأقسام وليست مسؤولية قسم الجودة وحده.

مفهوم الصحة والسلامة المهنية

الصحة والسلامة المهنية تهدفان إلى حماية الأشخاص من المخاطر المرتبطة بالعمل.

المخاطر يمكن أن تكون ميكانيكية أو كهربائية أو كيميائية أو بيولوجية أو فيزيائية أو إرغونومية أو نفسية اجتماعية أو مرتبطة بالقيادة والنقل أو العمل على ارتفاعات أو المعدات.

السلامة ليست مجرد ارتداء معدات الوقاية الشخصية.

معدات الوقاية مهمة، لكنها تمثل غالبًا خط دفاع أخير.

الأفضل هو إزالة الخطر أو تقليله من المصدر عندما يكون ذلك ممكنًا.

مفهوم البيئة

الإدارة البيئية تهدف إلى تقليل الآثار السلبية لأنشطة المؤسسة على البيئة.

يمكن أن يتعلق الأمر بالنفائات.

استهلاك الماء.

استهلاك الطاقة.

الانبعاثات.

المواد الكيميائية.

التلوث.

الضوضاء.

مياه الصرف.

استخدام الموارد.

النقل.

التسربات.

الاستجابة للحوادث البيئية.

الاستدامة.

لماذا تحتاج الموارد البشرية إلى QHSE؟

قد يبدو QHSE مسؤولية قسم متخصص، لكن الموارد البشرية لها دور أساسي.

الموظف يحتاج إلى:

التكوين.

التوعية.

الكفاءة.

التعليمات.

الفحص عند الحاجة وفق المتطلبات المناسبة.

التعريف بالمخاطر.

التدريب على الطوارئ.

التدريب على معدات الوقاية.

المتابعة.

تسجيل الكفاءات.

التعامل مع الحوادث.

العودة إلى العمل عند الحاجة وبالطرق المناسبة.

لذلك فإن HR وQHSE يعملان معًا.

ثقافة السلامة

ثقافة السلامة هي الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة فعليًا مع المخاطر.

يمكن للمؤسسة أن تكتب في سياستها:

“السلامة أولاً.”

لكن الثقافة الحقيقية تظهر عندما يكون الإنتاج متأخرًا.

هل تسمح الإدارة بتجاوز إجراءات السلامة؟

هل يستطيع العامل إيقاف عمل خطير؟

هل يتم الاستماع إلى التحذير؟

هل يتم التحقيق في شبه الحوادث؟

هل يتعلم الفريق من الأخطاء؟

هذه المواقف هي التي تكشف ثقافة السلامة.

الوقاية قبل الحادث

أفضل حادث هو الحادث الذي لم يقع.

لذلك يجب أن تركز المؤسسة على الوقاية.

الوقاية تبدأ بتحديد المخاطر.

ثم تقييمها.

ثم وضع الضوابط.

ثم تنفيذها.

ثم مراقبتها.

ثم مراجعتها.

الخطر والمخاطرة

الخطر Hazard هو مصدر محتمل للضرر.

أما المخاطرة Risk فتتعلق باحتمال حدوث الضرر وشدته في سياق معين.

وجود آلة حادة يمثل خطرًا.

احتمال تعرض العامل لإصابة بسبب عدم وجود حماية مناسبة يمثل
مخاطرة يجب تقييمها والسيطرة عليها.

تحديد المخاطر

يمكن تحديد المخاطر من خلال:

الجولات الميدانية.

تحليل الوظائف.

مراجعة الحوادث.

مراجعة شبه الحوادث.

مقابلات العاملين.

تقارير الصيانة.

تقارير الجودة.

بيانات الموردين.

المتطلبات القانونية.

تغييرات العمليات.

تقييمات المعدات.

ملاحظات الموظفين.

التدقيقات.

يجب ألا يبقى تقييم المخاطر وثيقة محفوظة في مكتب QHSE.
يجب أن يعكس الواقع.

تقييم المخاطر

يمكن تقييم المخاطر بطريقة تعتمد على الاحتمال والشدة، وقد
تضيف المؤسسة عوامل أخرى حسب نظامها.
الخطر الذي احتماله مرتفع وشدته مرتفعة يحتاج إلى أولوية عالية.
لكن الأرقام المستخدمة في مصفوفات المخاطر هي أدوات مساعدة
وليست حقيقة مطلقة.
يجب أن يستند التقييم إلى الواقع والخبرة والأدلة.

هرم السيطرة على المخاطر

عند معالجة المخاطر، يكون من الأفضل التفكير في تسلسل
السيطرة.

إزالة الخطر.

استبدال الخطر.

الضوابط الهندسية.

الضوابط الإدارية.

معدات الوقاية الشخصية.

الفكرة الأساسية أن الاعتماد على سلوك العامل وحده أضعف عادة
من إزالة الخطر أو التحكم فيه من المصدر.

مثال عملي

إذا كانت هناك مادة كيميائية خطيرة، لا ينبغي أن يكون الحل الوحيد:

“أعط العامل قفازات.”

يجب أولاً دراسة إمكانية إزالة المادة أو استبدالها بمادة أقل خطورة، ثم التحكم في المصدر والتهوية والتخزين والتعليمات، ثم استخدام معدات الوقاية المناسبة.

تحليل المخاطر في الوظيفة

يمكن استخدام Job Safety Analysis أو طرق مشابهة لتحليل المهمة.

تبدأ العملية بتحديد المهمة.

ثم تقسيمها إلى خطوات.

ثم تحديد الخطر في كل خطوة.

ثم تحديد النتائج المحتملة.

ثم تحديد وسائل السيطرة.

ثم تدريب العامل.

ثم مراجعة التحليل عندما تتغير العملية.

العمل الآمن

الإجراء الجيد يجب أن يشرح:

ما الذي يجب فعله؟

ما المخاطر؟

ما الأدوات؟

ما معدات الوقاية؟

ما الحالات الممنوعة؟

ما الذي يجب فعله في حالة الخطر؟

من المسؤول؟

متى يجب التوقف؟

يجب أن يكون الإجراء مفهومًا للشخص الذي سيستخدمه فعليًا.

التدريب على السلامة

التكوين في السلامة ليس مجرد توقيع الموظف على ورقة.

يجب التأكد من أن الموظف فهم المخاطر ويعرف كيف يتصرف.

يمكن استخدام:

شرح.

عرض عملي.

تطبيق.

محاكاة.

اختبار معرفة.

ملاحظة ميدانية.

تقييم كفاءة.

الموظف الجديد

الموظف الجديد أكثر عرضة للأخطاء إذا لم يعرف المكان والعمليات والمخاطر.

لذلك يجب أن يتضمن الإدماج:

التعريف بالمخاطر.

طرق الإبلاغ.

مخارج الطوارئ.

معدات الطوارئ.

معدات الوقاية.

الإجراءات.

السلوك الممنوع.

التعامل مع الآلات.

القيادة داخل الموقع.

التواصل مع المشرف.

التدريب المستمر

التدريب لا يجب أن يحدث مرة واحدة فقط.

يمكن أن تحتاج المؤسسة إلى تدريب دوري أو عند:
تغيير العملية.

شراء آلة جديدة.

تغيير مادة.

وقوع حادث.

ظهور خطر جديد.

تغيير إجراء.

ظهور ضعف في الأداء.

عودة الموظف إلى وظيفة مختلفة.

الكفاءة Competence

امتلاك شهادة لا يعني تلقائيًا امتلاك الكفاءة العملية.

الكفاءة تشمل المعرفة والمهارة والقدرة على تطبيقها بطريقة صحيحة.

في QHSE يجب التأكد من أن الأشخاص الذين يؤدون الأعمال الحساسة يمتلكون الكفاءة المطلوبة.

معدات الوقاية الشخصية

يمكن أن تشمل حسب المخاطر:

خوذة.

نظارات.

قفازات.

أحذية أمان.

حماية السمع.

حماية التنفس.

ملابس وقاية.

أحزمة أو أنظمة حماية من السقوط عندما تكون مناسبة.

لكن اختيار معدات الوقاية يجب أن يعتمد على تقييم الخطر.

ليس كل قفاز مناسبًا لكل مادة.

وليس كل قناع مناسبًا لكل ملوث.

صيانة معدات الوقاية

معدات الوقاية نفسها تحتاج إلى:

اختيار.

توزيع.

فحص.

تنظيف.

تخزين.

استبدال.

تدريب.

لا يكفي شراء المعدات ووضعها في المستودع.

السلامة في الآلات

يجب الانتباه إلى:

الحوادث.

أنظمة الإيقاف.

الصيانة.

الطاقة الخطرة.

التشغيل.

التنظيف.

الإصلاح.

التدخل داخل الآلة.

التدريب.

الإجراءات.

Lockout/Tagout

عند وجود أعمال صيانة تتطلب التحكم في مصادر الطاقة، يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام مناسب لعزل الطاقة ومنع إعادة التشغيل غير المقصودة.

يمكن أن تشمل مصادر الطاقة:

الكهرباء.

الضغط.

الحرارة.

الحركة الميكانيكية.

السوائل.

الهواء المضغوط.

المواد المخزنة للطاقة.

الفكرة الأساسية هي أن الشخص الذي يعمل على المعدة يجب ألا يتعرض لإعادة تشغيل خطرة.

السلامة الكهربائية

المخاطر الكهربائية يمكن أن تؤدي إلى صعق أو حروق أو حرائق.

لذلك يجب الاهتمام بالتركيبات والصيانة والحماية والتأريض والإجراءات المناسبة ومنع التدخل غير المؤهل.

العمل على ارتفاع

العمل على ارتفاع يحتاج إلى تقييم مسبق للمخاطر.

يجب التفكير في إمكانية منع العمل على ارتفاع أصلاً.

ثم اختيار وسيلة وصول مناسبة.

ثم استخدام وسائل الحماية المناسبة.

ثم التفتيش.

ثم التدريب.

الأمكان المحصورة

الأمكان المحصورة يمكن أن تحتوي على مخاطر خطيرة مثل نقص الأكسجين أو الغازات أو صعوبة الإنقاذ.

يجب ألا يتم الدخول إليها بطريقة عشوائية.

يجب وجود تقييم وإجراءات وتصاريح عند الحاجة، ومراقبة للجو، وخطة إنقاذ مناسبة وفق طبيعة العملية.

المواد الكيميائية

يجب معرفة خصائص المواد.

وتوفير بطاقات بيانات السلامة SDS المناسبة.

وتحديد طرق التخزين.

والتوسيم.

والتعامل.

والنقل.

والتخلص من المخلفات.

والاستجابة للتسرب.

يجب ألا يتم خلط المواد الكيميائية دون معرفة توافقها.

الضوضاء

التعرض المستمر للضوضاء قد يؤثر على صحة العاملين.

يجب تقييم مستويات الضوضاء واتخاذ إجراءات التحكم من المصدر عندما يكون ذلك ممكناً، ثم الإجراءات الإدارية ومعدات الوقاية عند الحاجة.

الحرارة والبرودة

العمل في درجات حرارة شديدة قد يرفع المخاطر.

يجب توفير تنظيم مناسب للعمل والاستراحة والماء والتهوية أو التدفئة حسب الظروف، مع تدريب العاملين على علامات الخطر.

الإرغونوميا

الإرغونوميا تهتم بتكييف العمل مع قدرات الإنسان.

يمكن أن ترتبط بـ:

رفع الأحمال.

الحركات المتكررة.

وضعية العمل.

المقاعد.

شاشات الحاسوب.

التعامل مع المعدات.

تصميم مكان العمل.

العمل الطويل في وضعية واحدة.

تحسين الإرجونوميا يمكن أن يقلل الإصابات ويزيد الراحة والإنتاجية.

الصحة النفسية والمخاطر النفسية الاجتماعية

بيئة العمل قد تحتوي على عوامل مثل:

ضغط العمل.

الغموض.

الصراعات.

قلة التحكم.

ضعف الدعم.

العنف.

التحرش.

العزلة.

العمل بنظام المناوبات.

هذه العوامل يمكن أن تؤثر في الأداء والغياب ودوران الموظفين.

يجب التعامل معها مهنيًا دون تحويل كل مشكلة إدارية إلى تشخيص طبي.

الحوادث المهنية

الحادث هو حدث غير مرغوب فيه أدى أو كان يمكن أن يؤدي إلى ضرر.

يجب عدم التركيز فقط على الإصابات.

يمكن أيضًا دراسة شبه الحوادث Near Miss لأنها توفر فرصة للتعلم قبل وقوع الضرر.

شبه الحادث

مثلاً:

سقط جسم من مكان مرتفع لكنه لم يصب أحداً.

انزلقت شاحنة داخل الموقع دون إصابة.

حدث تسرب بسيط دون وصوله إلى مصدر حساس.

هذه الأحداث مهمة لأنها قد تكشف ضعفاً في النظام.

الإبلاغ عن الحوادث

يجب أن تكون عملية الإبلاغ واضحة.

من يبلغ؟

متى؟

لمن؟

بأي وسيلة؟

ما المعلومات المطلوبة؟

من يحقق؟

من يتخذ الإجراءات؟

كلما كان الإبلاغ أسرع، أمكن اتخاذ إجراءات أولية أفضل.

الاستجابة الأولية للحادث

عند وقوع حادث، الأولوية هي حماية الأشخاص.

يجب حسب الحالة:

إيقاف الخطر.

طلب المساعدة.

تقديم الإسعاف المناسب من الأشخاص المؤهلين.

عزل المنطقة.

منع وقوع حادث ثانوي.

إبلاغ المسؤولين.

حماية الأدلة عندما يكون ذلك مناسبًا.

ثم بدء التحقيق وفق الإجراء.

التحقيق في الحوادث

الهدف من التحقيق ليس البحث عن مذنب فقط.

الهدف هو فهم كيف وقع الحادث ولماذا سمح النظام بحدوثه.

يجب دراسة:

المهمة.

المعدات.

الإجراء.

التدريب.

البيئة.

الضغط.

التواصل.

الصيانة.

التخطيط.

القيادة.

العوامل البشرية.

السبب المباشر والسبب الجذري

قد يكون السبب المباشر أن العامل لم يستخدم وسيلة حماية.

لكن يجب السؤال:

لماذا؟

هل كانت متوفرة؟

هل كانت مناسبة؟

هل تم تدريبه؟

هل كان هناك ضغط إنتاج؟

هل كان الإجراء واضحًا؟

هل كان المشرف يتابع؟

هل كانت المعدات مصممة بشكل جيد؟

السبب الجذري قد يكون أعمق من السلوك الظاهر.

تحليل السبب الجذري

يمكن استخدام أدوات مثل:

خمسة لماذا.

مخطط عظم السمكة.

تحليل شجرة الأخطاء.

تحليل الحواجز.

اختيار الأداة يعتمد على طبيعة المشكلة.

الإجراءات التصحيحية والوقائية

الإجراء التصحيحي يعالج سبب مشكلة حدثت.

لكن يجب التأكد من أن الإجراء يعالج السبب وليس العرض فقط.

إذا كان الحادث سببه إجراء غير واضح، فإن مجرد توجيه اللوم للعامل لن يمنع تكراره.

التحقق من فعالية الإجراء

لا يكفي كتابة:

“تم تدريب الموظفين.”

يجب التحقق:

هل اختفى السبب؟

هل انخفضت الحوادث؟

هل تغير السلوك؟

هل تحسن الالتزام؟

هل تم تعديل العملية؟

الإجراء الذي لا يغير الواقع ليس إجراءً فعالاً.

إدارة الطوارئ

الطوارئ قد تشمل:

حريقاً.

تسربًا كيميائيًا.

انفجارًا.

حادثًا كبيرًا.

توقفًا كهربائيًا.

فيضانات.

زلازلًا.

حادث نقل.

حالة صحية طارئة.

تهديدًا أمنيًا.

طوارئ بيئية.

يجب أن يكون لكل مؤسسة تقييم يناسب طبيعة موقعها ونشاطها.

خطة الطوارئ

يجب أن تتضمن الخطة، حسب الحاجة:

سيناريوهات الطوارئ.

الأدوار.

المسؤوليات.

وسائل الاتصال.

طرق الإخلاء.

نقاط التجمع.

معدات الطوارئ.

أرقام الاتصال.

آلية الإنذار.

خطة الإنقاذ.

التعامل مع الزوار.

التعامل مع المقاولين.

استمرارية العمل.

الإخلاء

يجب أن يعرف العاملون:

مخارج الطوارئ.

مسارات الإخلاء.

نقطة التجمع.

طريقة الإبلاغ.

من المسؤول عن التوجيه.

ويجب أن تكون المسارات واضحة وغير مغلقة.

التدريبات الوهمية

Drills تساعد على اختبار الخطة.

يمكن تنفيذ تدريب على الإخلاء أو الحريق أو التسرب حسب المخاطر.

بعد التدريب يجب تقييم:

الوقت.

الاستجابة.

التواصل.

المشاكل.

الأشخاص الذين لم يعرفوا ماذا يفعلون.

المعدات.

ثم تحديث الخطة.

إدارة الحريق

يجب أن تعتمد المؤسسة على تقييم المخاطر وأنظمة الوقاية والحماية المناسبة.

يمكن أن تشمل أنظمة الإنذار والإطفاء ومعدات الحماية وخطط الإخلاء والتدريب.

ولا يجب التعامل مع مطفأة الحريق أو نظام معين دون معرفة نوع الحريق وطريقة الاستخدام الآمنة.

الإسعافات الأولية

يجب أن تكون هناك ترتيبات مناسبة للإسعافات الأولية حسب طبيعة الموقع وعدد العاملين والمخاطر.

يجب أن يعرف الأشخاص المعينون كيفية التصرف، وأن تكون المعدات متوفرة ومراقبة.

المقاولون والزوار

لا تنطبق السلامة على موظفي المؤسسة فقط.

المقاول أو الزائر قد يتعرض للخطر أو يسبب خطرًا.

لذلك يجب:

التعريف بالقواعد.

التحقق من المتطلبات.

التنسيق.

تحديد المسؤوليات.

مراقبة الأعمال الحساسة.

تصاريح العمل

في الأعمال عالية الخطورة يمكن استخدام نظام تصريح العمل حسب طبيعة النشاط.

قد يتعلق الأمر بأعمال ساخنة أو أماكن محصورة أو أعمال كهربائية أو ارتفاعات أو أعمال صيانة حساسة.

التصريح ليس مجرد ورقة.

هو وسيلة للتأكد من أن الشروط المطلوبة قبل بدء العمل متوفرة.

السلامة في النقل

في المؤسسات التي تستخدم السيارات والشاحنات، يجب إدارة مخاطر:

السرعة.

التعب.

الهاتف أثناء القيادة.

حالة المركبة.

الصيانة.

الأحمال.

المسارات.

الطقس.

المناورات.

التحميل والتفريغ.

حركة المشاة داخل الموقع.

السلامة في المستودعات

المخاطر قد تشمل:

سقوط المواد.

الرافعات الشوكية.

التكديس.

الممرات.

التحميل.

التفريغ.

الحرائق.

المواد الكيميائية.

الرفع اليدوي.

يجب تصميم المستودع وتنظيمه بطريقة تقلل التداخل بين الأشخاص والمعدات.

الرافعات الشوكية

يجب أن تكون هناك قواعد واضحة للتشغيل، والمسارات، والسرعة، والصيانة، والتدريب، والفصل قدر الإمكان بين حركة المشاة والمركبات.

الجودة وعدم المطابقة

عندما لا يطابق المنتج أو الخدمة المتطلبات، يجب تحديد عدم المطابقة.

ثم عزل أو التحكم في المنتج عند الحاجة.

ثم تحليل السبب.

ثم اتخاذ الإجراء.

ثم التحقق.

لا يكفي إخفاء المشكلة.

مراقبة الجودة

يمكن أن تشمل:

الفحص.

الاختبار.

المعايرة.

التفتيش.

المراقبة الإحصائية للعمليات عند ملاءمتها.

تحليل الشكايات.

تحليل المرتجعات.

تحليل العيوب.

الجودة من المورد

المورد جزء من سلسلة الجودة.

يجب تقييم الموردين وفق معايير مناسبة مثل:

الجودة.

التسليم.

الامتثال.

القدرة.

الاستجابة.

المخاطر.

السعر ضمن المنظور الكلي وليس وحده.

الشكايات من العملاء

شكوى العميل ليست مجرد مشكلة للمبيعات.

يمكن أن تكشف خللاً في:

المنتج.

التعبئة.

النقل.

المخزون.

الإنتاج.

المعلومات.

خدمة العملاء.

يجب تحليل الشكايات لمعرفة الأنماط.

البيئة والنفايات

يجب تحديد أنواع النفايات.

النفايات العادية.

النفايات الصناعية.

النفايات الخطرة عند وجودها.

المواد القابلة لإعادة الاستخدام أو التدوير.

يجب التخزين والنقل والتخلص منها وفق المتطلبات المناسبة.

تقليل استهلاك الموارد

يمكن للمؤسسة العمل على:

تقليل استهلاك الطاقة.

تقليل الماء.

تقليل المواد.

تقليل النفايات.

إعادة الاستخدام.

تحسين النقل.

تحسين كفاءة المعدات.

التحول إلى تقنيات أكثر كفاءة عندما يكون ذلك مناسباً.

الانسكابات والتلوث

يجب أن تعرف المؤسسة المواد التي قد تتسرب، ومواقع التخزين، وطرق الاستجابة، ووسائل الاحتواء المناسبة، والإبلاغ، والتنظيف والتخلص من المواد الملوثة.

إدارة المياه ومياه الصرف

في الصناعات التي تستخدم المياه، يجب مراقبة الاستهلاك والتسربات وجودة المياه ومياه الصرف وفق طبيعة النشاط والمتطلبات المطبقة.

الطاقة

إدارة الطاقة يمكن أن تشمل:

المراقبة.

الصيانة.

تحسين كفاءة المعدات.

إطفاء المعدات غير المستخدمة.

تحسين العزل.

إدارة الإضاءة.

تحسين العمليات.

استخدام مصادر أكثر كفاءة عندما يكون ذلك ممكناً.

ISO 9001 و ISO 14001 و ISO 45001

من أشهر المعايير الإدارية المرتبطة بهذا المجال ISO 9001 للجودة، و ISO 14001 للإدارة البيئية، و ISO 45001 للصحة والسلامة المهنية.

هذه المعايير ليست مجرد شهادات تعلق على الحائط.

القيمة الحقيقية تظهر عندما تستخدم المؤسسة مبادئها في إدارة العمليات والمخاطر والأهداف والوثائق والتدقيق والتحسين المستمر.

نظام الإدارة المتكامل

بدل إنشاء ثلاثة أنظمة منفصلة تمامًا، يمكن للمؤسسة بناء نظام إداري متكامل يجمع العناصر المشتركة.

السياق.

القيادة.

الأهداف.

المخاطر.

الكفاءات.

التوثيق.

التشغيل.

التدقيق.

التحسين.

بهذا تقل الازدواجية.

التدقيق الداخلي

التدقيق الداخلي يساعد المؤسسة على معرفة هل النظام يعمل كما هو مخطط.

يجب ألا يكون التدقيق مجرد البحث عن الأخطاء.

يمكن أن يكشف:

عدم مطابقة.

خطرًا.

فرصة تحسين.

ضعفًا في التوثيق.

فجوة في التدريب.

مشكلة في التطبيق.

عدم المطابقة

عند اكتشاف عدم مطابقة، يجب تحديد:

ما الذي حدث؟

ما المتطلب؟

ما الدليل؟

ما السبب؟

ما الإجراء؟

من المسؤول؟

متى يجب الإغلاق؟

كيف نتحقق من الفعالية؟

مؤشرات QHSE

يمكن أن تشمل المؤشرات:

عدد الحوادث.

معدل الإصابات.

عدد شبه الحوادث.

عدد ملاحظات السلامة.

نسبة إغلاق الإجراءات.

عدد حالات عدم المطابقة.

شكايات العملاء.

نسبة العيوب.

النفائات.

استهلاك الطاقة.

استهلاك المياه.

الحوادث البيئية.

نسبة التدريب.

نسبة التفقيشات المنجزة.

لكن لا ينبغي أن تعتمد الإدارة على مؤشرات الحوادث فقط.

ارتفاع البلاغات عن المخاطر قد يكون أحياناً علامة على تحسن ثقافة الإبلاغ وليس بالضرورة تدهور السلامة.

المؤشرات القائدة والمتأخرة

المؤشرات المتأخرة تقيس ما حدث.

مثل عدد الإصابات.

أما المؤشرات القائدة فتقيس أنشطة الوقاية.

مثل نسبة إكمال التدريب أو التفقيشات أو إغلاق إجراءات التصحيح.

المؤسسة الناضجة تراقب النوعين.

دور الموارد البشرية في QHSE

الموارد البشرية مسؤولة عن جزء مهم من النظام.

تحديد التكوين المطلوب.

تسجيل الكفاءات.

إدماج الموظفين الجدد.

متابعة التدريب.

التعاون في التحقيقات المتعلقة بالعوامل البشرية.

إدارة ملفات الموظفين ذات الصلة.

المساعدة في نشر ثقافة السلامة.

دعم برامج التوعية.

دور المدير المباشر

المدير أو المشرف هو حلقة أساسية بين النظام والميدان.

عليه التأكد من:

فهم التعليمات.

توفر الموارد.

التزام الموظفين.

الإبلاغ.

التعامل مع المخاطر.

تنفيذ الإجراءات.

لكن لا ينبغي تحميل المشرف وحده مسؤولية نظام لم توفر له الإدارة موارده.

دور الموظف

الموظف مسؤول عن:

اتباع الإجراءات.

استخدام المعدات المناسبة.

الإبلاغ عن الخطر.

حضور التكوين.

عدم العبث بمعدات السلامة.

احترام التعليمات.

المشاركة في التحسين.

إدارة السلامة القائمة على السلوك

يمكن استخدام ملاحظة السلوك كأداة لتحسين السلامة، لكن يجب الحذر من تحويلها إلى نظام لوم للعمال.

إذا كان السلوك غير الآمن يتكرر، يجب السؤال عن السبب النظامي.

هل تصميم العمل يشجع على الاختصار؟

هل معدات الوقاية غير مريحة؟

هل الوقت غير كاف؟

هل الإجراءات معقدة؟

هل التدريب غير كاف؟

العامل البشري

الأخطاء البشرية لا تحدث دائماً بسبب الإهمال.

قد تحدث بسبب:

التعب.

الضغط.

سوء التصميم.

التشتيت.

المعلومات غير الواضحة.

التدريب.

التواصل.

تعقيد العملية.

لهذا يجب تصميم الأنظمة لتكون أكثر مقاومة للخطأ.

ثقافة عدم إخفاء الأخطاء

إذا كان الموظف يخاف من الإبلاغ عن الخطأ، قد يتعلم إخفاءه.

إذا تم الإبلاغ، يمكن للمؤسسة إصلاحه.

لكن هذا لا يعني إلغاء المساءلة في حالات الإهمال الجسيم أو السلوك المتعمد.

الفكرة هي التفريق بين الخطأ والتجاوز المتعمد.

الاستدامة

QHSE يرتبط أيضًا بالاستدامة.

المؤسسة المستدامة تحاول تحقيق النتائج الاقتصادية مع احترام الإنسان والبيئة والموارد.

يمكن أن تشمل الاستدامة:

تقليل النفقات.

كفاءة الطاقة.

السلامة.

التنمية البشرية.

الشراء المسؤول.

تحسين سلسلة الإمداد.

تقليل المخاطر.

إدارة المخاطر المؤسسية

المخاطر لا تقتصر على الحوادث.

يمكن أن تشمل:

المخاطر التشغيلية.

المخاطر المالية.

المخاطر القانونية.

مخاطر الموردين.

مخاطر السمعة.

المخاطر السيبرانية.

مخاطر الموارد البشرية.

المخاطر البيئية.

مخاطر الاستمرارية.

لذلك يجب ربط QHSE بإدارة المخاطر المؤسسية.

استمرارية الأعمال

إذا حدث حريق أو فيضان أو انقطاع كبير أو حادث خطير، هل
تستطيع المؤسسة الاستمرار؟

يجب تحديد العمليات الحرجة.

الموارد المطلوبة.

البدائل.

الموردين البديلاء.

البيانات.

أنظمة الاتصال.

الأشخاص الأساسيين.

مواقع العمل البديلة عندما يكون ذلك مناسبًا.

إدارة الطوارئ البشرية

خطة الطوارئ يجب أن تأخذ في الاعتبار الأشخاص المختلفين.

الزوار.

المقاولون.

الموظفون الجدد.

الأشخاص الذين يحتاجون إلى ترتيبات خاصة.

المناوبات.

العمل الليلي.

الأشخاص الموجودون في مناطق بعيدة.

التكوين بعد الحادث

بعد الحادث قد تظهر فجوات في المعرفة.

يجب تعديل التكوين والإجراءات حسب النتائج.

لكن التدريب لا ينبغي أن يكون العلاج الوحيد إذا كان السبب في النظام أو التصميم.

قاعدة ذهبية في QHSE

لا تسأل فقط:

“من أخطأ؟”

اسأل:

“كيف سمح النظام بحدوث الخطأ؟”

ثم اسأل:

“ما الذي يمكن تغييره حتى يصبح تكرار الخطأ أصعب؟”

هذه الطريقة تنقل المؤسسة من ثقافة اللوم إلى ثقافة الوقاية والتحسين مع الحفاظ على المساءلة عند الحاجة.

نموذج يومي لمسؤول QHSE

يبدأ اليوم بمراجعة الأحداث والمخاطر الحرجة.

ثم يمكن إجراء جولة ميدانية.

ثم متابعة الأعمال الحساسة.

ثم مراجعة الملاحظات.

ثم التحقق من الإجراءات.

ثم متابعة الحوادث أو شبه الحوادث.

ثم التواصل مع المديرين.

ثم تحديث السجلات.

لكن مسؤول QHSE لا يجب أن يبقى داخل المكتب.

الميدان هو مصدر مهم للمعلومات.

نموذج شهري

يمكن أن تشمل المراجعة الشهرية:

الحوادث.

شبه الحوادث.

الجودة.

الشكايات.

الإجراءات التصحيحية.

التدريب.

التفتيش.

النفائات.

الطاقة.

المياه.

المخاطر الجديدة.

أداء الموردين.

حالة التدقيقات.

نموذج سنوي

يمكن للمؤسسة مراجعة:

سياسة QHSE.

الأهداف.

المخاطر.

الامتثال.

النتائج.

الخطط.

الموارد.

الكفاءات.

الاستثمارات.

خطة الطوارئ.

التدقيق الداخلي.

التحسين المستمر.

العلاقة بين QHSE والموارد البشرية

الموارد البشرية تحدد من يعمل.

QHSE يحدد جزءاً مهماً من الكفاءات والضوابط المطلوبة للعمل بأمان وجودة.

الإدارة توفر الموارد.

المديرون يطبقون النظام.

الموظفون يلتزمون ويلتزمون.

والجميع يشتركون في بناء ثقافة الوقاية.

الخلاصة المهنية

QHSE ليس مكتباً للعقوبات والتفتيش فقط، وليس مجموعة من الوثائق التي تستخدم عند زيارة المدقق.

QHSE هو نظام تفكير وإدارة يهدف إلى منع الضرر وتحسين العمليات وحماية الإنسان والبيئة وضمان الجودة واستمرارية المؤسسة.

الجودة تعني ألا نكتفي بإنتاج شيء، بل ننتج ما يطابق المتطلبات.

السلامة تعني ألا ننتظر وقوع الحادث حتى نتحرك.

الصحة المهنية تعني الاهتمام بتأثير العمل على الإنسان.

البيئة تعني التحكم في آثار النشاط على الموارد والمحيط.

إدارة المخاطر تعني التفكير مسبقاً فيما يمكن أن يحدث والاستعداد له.

الطوارئ تعني القدرة على الاستجابة عندما تفشل الوقاية.

والتحسين المستمر يعني أن كل حادث وكل خطأ وكل شكوى وكل ملاحظة يمكن أن تتحول إلى درس إذا تم تحليلها بطريقة صحيحة.

المؤسسة الذكية لا تقيس نجاحها فقط بعدد المنتجات التي أنتجتها أو الأموال التي حققتها، وإنما تسأل أيضاً:

كم شخصاً عمل بأمان؟

كم خطأ تم منعه قبل وقوعه؟

كم خطرًا تم اكتشافه؟

كم مشكلة تم حلها من جذورها؟

هل جودة المنتج مستقرة؟

هل العملاء راضون؟

هل النفايات تحت السيطرة؟

هل الموارد تستخدم بكفاءة؟

هل الموظفون يعرفون كيف يتصرفون في الطوارئ؟

هل لدينا نظام يستطيع الاستمرار عندما يحدث شيء غير متوقع؟

عندما تصبح هذه الأسئلة جزءًا من الإدارة اليومية، يتحول QHSE من وظيفة منفصلة إلى ثقافة مؤسسية.

وهنا يظهر الارتباط الكامل بين الموارد البشرية والجودة والسلامة والبيئة: لا توجد سلامة بدون كفاءة، ولا توجد جودة مستدامة بدون أشخاص مؤهلين، ولا توجد استدامة بدون قيادة، ولا توجد إدارة مخاطر فعالة بدون معلومات صحيحة، ولا توجد ثقافة QHSE قوية بدون مشاركة الموظفين.

الهدف النهائي ليس الوصول إلى مؤسسة لا تقع فيها أي مشكلة، فهذا غير واقعي، وإنما بناء مؤسسة تستطيع منع أكبر قدر ممكن من المشاكل، واكتشاف الانحرافات مبكرًا، والاستجابة بسرعة عندما تقع الحوادث، والتعلم منها، ومنع تكرارها، وتحسين النظام باستمرار.

الفصل العشرون: إدارة الأزمات والمخاطر واستمرارية الأعمال والطوارئ والتعافي من الكوارث

مدخل الفصل

المؤسسة لا تعمل دائمًا في ظروف مستقرة.

قد تواجه حريقًا، أو حادثًا مهنيًا، أو عطلًا تقنيًا، أو انقطاعًا للكهرباء، أو هجومًا سيبرانيًا، أو فقدان مورد رئيسي، أو أزمة مالية، أو نقصًا في الموظفين، أو كارثة طبيعية، أو أزمة سمعة، أو اضطرابًا في النقل، أو مشكلة في الجودة، أو تسرب معلومات، أو نزاعًا داخليًا، أو تغييرًا قانونيًا أو تنظيميًا مفاجئًا.

الفرق بين مؤسسة مستعدة ومؤسسة غير مستعدة لا يظهر غالبًا في الأيام العادية، وإنما يظهر عندما يحدث شيء غير متوقع.

الإدارة الذكية للأزمات لا تعني معرفة المستقبل، وإنما تعني بناء قدرة مؤسسية على الاستعداد والاستجابة والتعافي والتعلم.

الأزمة الجيدة الإدارة ليست أزمة لم تحدث، وإنما أزمة تم تقليل آثارها، وحماية الأشخاص، والسيطرة على المعلومات، والحفاظ على العمليات الحرجة، واستعادة النشاط، واستخلاص الدروس منها.

مفهوم الخطر

الخطر هو احتمال حدوث حدث قد يؤثر في أهداف المؤسسة.

وقد يكون التأثير سلبيًا، مثل خسارة مالية أو حادث أو توقف الإنتاج.

وقد توجد فرص مرتبطة بعدم اليقين أيضًا، لكن إدارة المخاطر المؤسسية تركز خصوصًا على حماية أهداف المؤسسة واستمراريتها.

أنواع المخاطر

يمكن أن توجد مخاطر استراتيجية.

ومخاطر تشغيلية.

ومخاطر مالية.

ومخاطر قانونية وتنظيمية.

ومخاطر بشرية.

ومخاطر QHSE.

ومخاطر تقنية.

ومخاطر سيبرانية.

ومخاطر الموردين.

ومخاطر سلسلة الإمداد.

ومخاطر السمعة.

ومخاطر بيئية.

ومخاطر مرتبطة بالمشاريع.

ومخاطر مرتبطة بالبيانات.

الخطر لا يعني الكارثة

وجود خطر لا يعني أن الكارثة ستحدث.

المؤسسة قد تملك خطرًا معينًا لكنها تتحكم فيه بشكل جيد.

لذلك يجب الانتقال من مجرد قائمة المخاطر إلى فهم:

ما الخطر؟

ما سببه؟

ما احتمال حدوثه؟

ما أثره؟

ما الضوابط الموجودة؟

ما نقاط الضعف؟

ماذا نفعل إذا وقع؟

إدارة المخاطر

إدارة المخاطر تمر عادة بمنطق متكامل:

تحديد المخاطر.

تحليلها.

تقييمها.

اختيار الاستجابة.

تتفيذ الضوابط.

مراقبة المخاطر.

مراجعة التقييم.

التعلم من الأحداث.

سجل المخاطر

Risk Register هو أداة مهمة.

يمكن أن يحتوي على:

الخطر.

مصدره.

العملية المتأثرة.

السبب.

النتيجة المحتملة.

الضوابط الحالية.

مستوى الخطر.

مالك الخطر.

الإجراء المطلوب.

الموعد.

حالة التنفيذ.

الدليل.

تاريخ المراجعة.

مالك الخطر

يجب أن يكون لكل خطر مهم شخص أو وظيفة مسؤولة عن متابعته.

لكن مالك الخطر ليس بالضرورة الشخص الذي ينفذ جميع الإجراءات بنفسه.

دوره هو التأكد من أن الخطر معروف ومراقب وأن الإجراءات تتم.

شهية المخاطر

كل مؤسسة لديها مستوى معين من المخاطر يمكنها تحمله في مجالات مختلفة.

لكن المخاطر المتعلقة بحياة الإنسان والسلامة لا ينبغي التعامل معها بالطريقة نفسها التي يتم بها التعامل مع المخاطر التجارية الصغيرة.

يجب أن تكون الحدود واضحة وفق طبيعة النشاط والالتزامات القانونية والتنظيمية.

الأزمة

الأزمة هي حالة غير اعتيادية يمكن أن تهدد الأشخاص أو العمليات أو السمعة أو الموارد أو الاستمرارية، وتحتاج إلى استجابة منسقة وسريعة.

الأزمة تختلف عن المشكلة اليومية.

المشكلة يمكن غالبًا التعامل معها ضمن الإجراءات العادية.

أما الأزمة فقد تتجاوز قدرة الإدارة اليومية.

الكارثة

الكارثة هي حدث شديد الأثر قد يسبب أضرارًا واسعة أو طويلة الأمد ويؤدي إلى تعطيل كبير للعمليات.

لكن تعريفها العملي يختلف حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.

الطوارئ والأزمة والاستمرارية

هناك علاقة بين هذه المفاهيم.

الطوارئ تتطلب استجابة سريعة.

إدارة الأزمة تركز على السيطرة على الوضع واتخاذ القرارات والتواصل.

استمرارية الأعمال تركز على استمرار العمليات الحرجة.

التعافي من الكارثة يركز على استعادة الأنظمة والموارد والقدرات بعد حدث كبير.

الاستعداد قبل الأزمة

أفضل وقت للاستعداد للأزمة هو قبل حدوثها.

يجب تحديد:

ما الذي يمكن أن يحدث؟

ما العمليات الحرجة؟

من الأشخاص الأساسيون؟

ما الموارد المطلوبة؟

ما البدائل؟

كيف نتواصل؟

أين توجد البيانات؟

كيف نعمل إذا تعطل المكتب؟

كيف نعمل إذا توقف النظام المعلوماتي؟

كيف نعمل إذا غاب مدير رئيسي؟

تحليل أثر الأعمال

Business Impact Analysis يساعد المؤسسة على فهم تأثير توقف العمليات.

يجب تحديد العمليات الحرجة.

ثم معرفة:

ما أثر توقفها؟

ما الحد المقبول للتوقف؟

ما الموارد الضرورية؟

ما الاعتماديات؟

ما الأنظمة المطلوبة؟

ما الأشخاص المطلوبون؟

ما الموردون الأساسيون؟

ما البيانات المطلوبة؟

العمليات الحرجة

ليست كل العمليات متساوية.

قد يكون توقف البريد الداخلي أقل خطورة من توقف نظام الرواتب.

وقد يكون توقف نظام تتبع الشحنات أكثر خطورة في شركة لوجستية.

لذلك يجب تحديد الأولويات.

RTO و RPO

RTO هو الهدف المتعلق بالمدة المقبولة لاستعادة خدمة أو عملية بعد الانقطاع.

RPO يتعلق بكمية البيانات التي يمكن أن تكون المؤسسة مستعدة لخسارتها زمنيًا عند حدوث عطل.

مثلاً، إذا كان النظام يحتاج إلى استعادة سريعة جدًا، فإن تصميم النسخ الاحتياطي والبنية التقنية يجب أن يعكس ذلك.

خطة استمرارية الأعمال

Business Continuity Plan يجب أن تكون عملية وليست وثيقة شكلية.

يمكن أن تتضمن:

السيناريوهات.

العمليات الحرجة.

الأدوار.

أرقام الاتصال.

البدائل.

المواقع البديلة.

الموردين البدلاء.

أنظمة الاتصال.

النسخ الاحتياطية.

الموارد البشرية.

الخطوات الأولى.

آلية التصعيد.

شروط العودة إلى الوضع الطبيعي.

استراتيجية الاستمرارية

يمكن أن تعتمد المؤسسة على:

موقع بديل.

عمل عن بعد عند ملاءمته.

موظفين بدلاء.

موردين بدلاء.

مخزون أمان.

معدات احتياطية.

أنظمة بديلة.

نسخ احتياطية.

إجراءات يدوية مؤقتة.

عقود طوارئ.

الموارد البشرية أثناء الأزمة

الموارد البشرية عنصر أساسي.

يجب معرفة:

من يعمل؟

من يستطيع العمل عن بعد؟

من يمكنه استبدال شخص آخر؟

من لديه كفاءة حرجية؟

من يحتاج إلى تدريب؟

من المسؤول عن التواصل مع الموظفين؟

كيف يتم التعامل مع الغياب؟

كيف يتم دعم العاملين؟

كيف يتم الحفاظ على سرية المعلومات؟

Single Point of Failure

من أخطر المخاطر أن تكون معرفة مهمة لدى شخص واحد فقط.
إذا كان موظف واحد يعرف كيفية تشغيل نظام حرج ثم غاب، قد
تتوقف العملية.

الحل هو:

التوثيق.

التدريب المتبادل.

التعاقب الوظيفي.

نقل المعرفة.

البدلاء.

مصفوفة البدائل

يمكن إنشاء مصفوفة تربط الوظائف الحرجة بالبدلاء.

مثال:

الوظيفة الأساسية.

الشخص الأساسي.

البديل الأول.

البديل الثاني.

مستوى الكفاءة.

الفجوة التدريبية.

حالة الجاهزية.

أزمة فقدان الموظفين

قد تحدث أزمة بسبب غياب عدد كبير من الموظفين.

مثل مرض جماعي أو حادث أو إضراب أو مشكلة نقل.

يجب أن تعرف المؤسسة الحد الأدنى من عدد الأشخاص اللازم لتشغيل العمليات الحرجة.

خطة الحد الأدنى للتشغيل

Minimum Staffing يحدد العدد الأدنى المطلوب للحفاظ على العمليات الأساسية.

ليس الهدف تشغيل المؤسسة بكامل طاقتها أثناء الأزمة.
الهدف هو المحافظة على الوظائف الحرجة.

الأزمة المالية

الأزمة المالية قد تؤثر على:

الرواتب.

الموردين.

المخزون.

الصيانة.

الاستثمار.

التوظيف.

التدريب.

لكن تقليل التكاليف بشكل عشوائي قد يزيد الخطر.

يجب التمييز بين المصاريف التي يمكن تأجيلها والمصاريف التي
تحمي استمرارية المؤسسة.

أزمة الموردين

إذا توقف مورد رئيسي، يمكن أن تتوقف المؤسسة.

يجب تحديد الموردين الحرجين.

ثم دراسة البدائل.

ومستوى الاعتماد.

والمدة المطلوبة للاستبدال.

ومخزون الأمان عند الحاجة.

أزمة النقل والوجستيك

يمكن أن تحدث بسبب:

ازدحام.

إغلاق طريق.

عطل مركبات.

مشاكل حدودية.

نقص الوقود.

مشاكل الموانئ.

إضرابات.

طقس شديد.

مشاكل الموردين.

الحل ليس انتظار الأزمة، بل إعداد بدائل ومسارات وموردين وخطط اتصال.

إدارة الأزمات في المستودعات

يجب الاستعداد لاحتمالات:

الحريق.

انهيار التكديس.

فقدان المخزون.

تسرب مواد.

تعطل نظام WMS.

تعطل الكهرباء.

توقف الرافعات.

تعطل النقل.

الأزمة في الإنتاج

قد تكون نتيجة:

تعطل آلة حرجة.

نقص مادة أولية.

مشكلة جودة.

حادث سلامة.

انقطاع الطاقة.

خطأ في البرمجيات.

غياب موظفين ذوي كفاءة حرجة.

يجب أن تتضمن الخطة بدائل تشغيلية واضحة.

الأزمة السيبرانية

قد تتعرض المؤسسة إلى:

اختراق.

برمجيات خبيثة.

تشفير البيانات.

سرقة بيانات.

تسريب كلمات مرور.

تعطيل الأنظمة.

التصيد الإلكتروني.

يجب التعامل مع الأمن السيبراني كجزء من استمرارية الأعمال.

النسخ الاحتياطي

النسخ الاحتياطي ليس مجرد وجود نسخة ثانية.

يجب التفكير في:

ما الذي يتم نسخه؟

كم مرة؟

أين تحفظ النسخة؟

هل هي محمية؟

هل يمكن استعادتها؟

هل تم اختبار الاستعادة؟

من المسؤول؟

نسخة احتياطية لم يتم اختبار استعادتها ليست ضمانًا كافيًا.

مبدأ أقل صلاحية

يجب ألا يحصل كل موظف على كل الصلاحيات.

كل شخص يحصل على الصلاحيات التي يحتاجها لأداء عمله.

هذا يقلل مخاطر الخطأ وسوء الاستخدام والاختراق.

كلمات المرور

يجب عدم مشاركة كلمات المرور.

ويجب استخدام ممارسات أمنية مناسبة، والمصادقة متعددة العوامل عندما تكون متاحة ومناسبة.

التصيد الإلكتروني

قد تصل رسالة تبدو وكأنها من:

المدير.

البنك.

المورد.

قسم IT.

الموارد البشرية.

قد تطلب تحويل أموال أو تغيير حساب بنكي أو فتح ملف.
يجب التحقق عبر قناة مستقلة قبل تنفيذ الطلبات الحساسة.

الاحتيايل أثناء الأزمة

الآزمات قد تزيد فرص الاحتيايل.

قد يستغل شخص الفوضى لإجراء:

تحويل مالي.

تغيير بيانات موظف.

طلب شراء وهمي.

سرقة مخزون.

استخراج معلومات.

لذلك يجب الحفاظ على الضوابط الأساسية حتى أثناء الضغط.

إدارة المعلومات أثناء الأزمة

في الأزمة، المعلومة الخاطئة يمكن أن تزيد المشكلة.

يجب تحديد:

من يملك المعلومة؟

من يتحقق منها؟

من يرسلها؟

من يتحدث باسم المؤسسة؟

ما المعلومات السرية؟

ما الذي يمكن مشاركته؟

قاعدة “المعلومة المؤكدة”

يجب التفريق بين:

ما نعرفه.

ما نعتقد.

ما نحتاج إلى التحقق منه.

ما لا نعرفه بعد.

هذه القاعدة تمنع نشر الشائعات.

التواصل الداخلي

أثناء الأزمة يجب أن يعرف الموظفون:

ماذا حدث؟

ما الذي يجب فعله؟

ما الذي لا يجب فعله؟

من المسؤول؟

أين يطلبون المساعدة؟

متى سيصل التحديث التالي؟

لا يجب ترك الموظفين أمام فراغ معلوماتي.

التواصل الخارجي

يجب أن يكون هناك شخص أو جهة مخولة للتحدث باسم المؤسسة عندما تكون الأزمة حساسة.

الموظفون لا ينبغي أن يقدموا معلومات غير مصرح بها إلى وسائل الإعلام أو أطراف خارجية في الحالات التي تتطلب إدارة رسمية للمعلومات.

إدارة الشائعات

عندما لا تتوفر معلومات موثوقة، تنتشر الشائعات.

أفضل طريقة هي:

المعلومة الواضحة.

التحديث المنتظم.

تصحيح المعلومات الخاطئة.

عدم اختلاق معلومات غير مؤكدة.

القيادة أثناء الأزمة

القيادة في الأزمة تحتاج إلى:

هدوء.

سرعة مناسبة.

وضوح.

تحديد الأولويات.

توزيع المسؤوليات.

قبول المعلومات السيئة.

القدرة على تغيير القرار عند ظهور أدلة جديدة.

القرار أثناء الأزمة

ليس المطلوب أن تكون كل المعلومات متوفرة.

لكن يجب اتخاذ القرارات الحرجة بناءً على أفضل المعلومات المتاحة، مع مراجعتها باستمرار.

فريق إدارة الأزمة

يمكن للمؤسسة تشكيل فريق أزمة يضم، حسب طبيعة المؤسسة:

الإدارة العليا.

.QHSE

الموارد البشرية.

.IT

المالية.

اللوجستيك.

الإنتاج.

الأمن.

الاتصال.

القانوني.

وقد تضاف وظائف أخرى حسب السيناريو.

قائد الأزمة

يجب أن يكون واضحًا من يقود الاستجابة.

إذا كان الجميع مسؤولًا، فقد لا يكون أحد مسؤولًا فعليًا.

القائد ينسق ولا يقوم بكل شيء.

مصفوفة المسؤوليات

يجب أن يعرف كل شخص:

من ينفذ؟

من يوافق؟

من يقدم المعلومات؟

من تتم استشارته؟

من يتم إبلاغه؟

يمكن استخدام RACI عندما يكون مناسباً.

التصعيد

ليست كل مشكلة تحتاج إلى الإدارة العليا.
لكن يجب تحديد متى تتحول المشكلة إلى أزمة.
مثلاً:

وجود خطر على الحياة.

توقف عملية حرجية.

تسرب معلومات حساسة.

حادث بيئي كبير.

خطر قانوني مهم.

خسارة مالية كبيرة.

أزمة سمعة.

يجب تحديد معايير التصعيد مسبقاً.

إدارة الحوادث

Incident Management يركز على السيطرة على الحدث
واستعادة الخدمة أو العملية.

يجب تسجيل:

وقت البداية.

الأعراض.

الأثر.

الإجراءات.

المسؤول.

الوقت المتوقع للاستعادة.

النتيجة.

Root Cause Analysis

بعد السيطرة على الأزمة، يجب فهم السبب.

لا يكفي أن نقول:

“حدث عطل في النظام.”

السؤال هو:

لماذا حدث العطل؟

لماذا لم نكتشفه؟

لماذا لم توجد آلية بديلة؟

لماذا لم تكن النسخة الاحتياطية جاهزة؟

مرحلة التعافي

بعد السيطرة على الخطر تبدأ مرحلة التعافي.

يمكن أن تشمل:

استعادة المعدات.

استعادة الأنظمة.

إعادة الموظفين.

استعادة المخزون.

إعادة الموردين.

إعادة التشغيل.

التواصل مع العملاء.

معالجة الخسائر.

العودة إلى التشغيل

يجب ألا تتم العودة بطريقة عشوائية.

يجب التحقق من:

السلامة.

المعدات.

الأنظمة.

المخزون.

الموارد البشرية.

الجودة.

التصاريح.

البيئة.

قبل إعادة التشغيل الكامل عندما تكون المخاطر تستدعي ذلك.

التعافي النفسي والتنظيمي

بعد أزمة كبيرة، قد يتأثر الموظفون نفسيًا وتنظيميًا.

يجب أن تتعامل المؤسسة باحترام مع العاملين، وأن توفر الدعم المناسب ضمن الإمكانيات والترتيبات المعتمدة، دون تشخيص الحالات النفسية أو التعامل معها بطريقة غير مهنية.

الدروس المستفادة

بعد كل أزمة يجب عقد مراجعة.

ما الذي حدث؟

ما الذي نجح؟

ما الذي لم ينجح؟

ما الذي كان ناقصًا؟

ما القرار الذي تأخر؟

ما المعلومة التي لم تصل؟

ما المورد الذي فشل؟

ما الإجراء الذي يجب تغييره؟

After Action Review

مراجعة ما بعد الحدث يجب أن تكون صريحة وموضوعية.
ليس الهدف البحث عن شخص اللومه.
الهدف هو جعل المؤسسة أقوى.

تحديث الخطط

خطة الاستمرارية التي لم تتغير منذ سنوات قد لا تعكس الواقع.
يجب تحديثها عند:

تغيير المبنى.

تغيير الأنظمة.

شراء معدات جديدة.

تغيير الموردين.

تغيير الموظفين.

تغيير العمليات.

ظهور مخاطر جديدة.

وقوع حادث.

الاختبارات والمحاكاة

لا يمكن معرفة جودة خطة الطوارئ من خلال قراءتها فقط.

يجب اختبارها.
قد تكون الاختبارات:
تمرينًا مكتبيًا.
محاكاة جزئية.
تدريب إخلاء.
اختبار استعادة نظام.
اختبار الاتصال.
اختبار المورد البديل.
كل اختبار يكشف فجوات.

تمرين مكتبي

في Tabletop Exercise يتم طرح سيناريو.
مثلاً:

“النظام الرئيسي توقف، وهناك شحنات يجب تسليمها اليوم.”

ثم يُسأل الفريق:

ماذا تفعل؟

من يتصل بمن؟

ما البديل؟

أين البيانات؟

من يوافق؟

هذه الطريقة تكشف جودة التفكير قبل حدوث الأزمة الحقيقية.

سيناريو عملي في شركة لوجستية

تعطل نظام تتبع الشحنات صباحًا.

الخطأ الأول هو افتراض أن النظام سيعود وحده.

الإدارة الذكية تبدأ بتحديد الأثر.

ما الشحنات المتأثرة؟

هل توجد نسخة من البيانات؟

هل يمكن استخدام إجراء يدوي مؤقت؟

هل يجب إبلاغ العملاء؟

هل توجد شحنات حرجية؟

من يتواصل مع IT؟

ما البديل؟

بعد استعادة النظام، يتم تحليل السبب ووضع إجراءات لمنع التكرار.

سيناريو في الموارد البشرية

تعطل نظام الرواتب قبل موعد الدفع.

الأسئلة:

هل توجد نسخة آمنة من بيانات الرواتب؟

هل توجد خطة بديلة؟

من يستطيع تشغيل النظام؟

هل يمكن الوصول إلى آخر نسخة موثوقة؟

من ينسق مع المالية؟

كيف يتم التواصل مع الموظفين؟

هذا يوضح أهمية ربط HR بالاستمرارية.

سيناريو في مصنع

تحدث مشكلة في آلة حرجة.

الأولوية ليست فقط إعادة الإنتاج.

يجب أولاً:

تأمين المنطقة.

تقييم الخطر.

حماية الأشخاص.

تحديد سبب العطل.

تحديد البديل.

حماية الجودة.

ثم إعادة التشغيل بطريقة آمنة.

سيناريو بيئي

حدث تسرب لمادة.

يجب:

إيقاف المصدر عندما يكون ذلك آمناً.

عزل المنطقة.

منع الانتشار.

إبلاغ المسؤولين.

استخدام وسائل الاحتواء المناسبة.

تقييم الأثر.

التعامل مع النفايات الناتجة.

توثيق الحادث.

تحليل السبب.

الأزمة الإعلامية

قد تنتشر معلومة سلبية عن المؤسسة.

يجب عدم الرد بعاطفة.

يجب التحقق من الحقائق.

ثم تحديد الرسالة.

ثم تحديد المتحدث.

ثم متابعة التطورات.

لا يجب إنكار شيء قبل التحقق منه.

إدارة السمعة

السمعة تتأثر ليس فقط بما يحدث، بل بكيفية تعامل المؤسسة معه.

الصدق.

السرعة المناسبة.

الشفافية ضمن الحدود القانونية والسرية.

تحمل المسؤولية عندما تكون الوقائع ثابتة.

الإجراءات التصحيحية.

كلها عناصر مهمة.

الآزمات القانونية

قد تصل شكوى أو مطالبة أو نزاع مهم.

يجب ألا يتعامل الموظفون مع الموضوع بشكل عشوائي.

يجب حفظ الوثائق.

منع إتلاف الأدلة.

تحديد المسؤولين عن التواصل.

إشراك الجهة القانونية أو المختصة عند الحاجة.

إدارة الوثائق أثناء الأزمة

يجب حماية:

العقود.

بيانات الموظفين.

الرواتب.

بيانات العملاء.

الوثائق المالية.

السجلات التقنية.

تقارير الحوادث.

الإجراءات.

إدارة المعرفة

أثناء الأزمة، تكون المعرفة التنظيمية مهمة جدًا.

يجب ألا تعتمد المؤسسة على الذاكرة الشخصية فقط.

التوثيق الجيد يساعد على استمرار العمل.

مؤشرات استمرارية الأعمال

يمكن مراقبة:

زمن الاستجابة.

زمن الاستعادة.

نسبة العمليات الحرجة التي لديها خطط.

نسبة الاختبارات المنجزة.

عدد نقاط الفشل الفردية.

نسبة الموظفين البدلاء المدربين.

نجاح النسخ الاحتياطية.

نجاح اختبارات الاستعادة.

عدد الإجراءات المفتوحة بعد الأزمات.

أخطاء شائعة

من الأخطاء:

كتابة خطة لا يقرأها أحد.

عدم اختبار الخطة.

الاعتماد على شخص واحد.

عدم وجود نسخة احتياطية.

عدم وجود بديل للمورد.

إخفاء الأخبار السيئة.

التأخر في التصعيد.

اتخاذ قرارات عاطفية.

إهمال التواصل.

التركيز على السمعة وإهمال السلامة.

التركيز على الإنتاج وإهمال الجودة.

عدم التعلم بعد الأزمة.

النموذج الذكي لإدارة الأزمة

يمكن تصور النظام كدورة مستمرة:

الاستعداد.

الوقاية.

الاكتشاف.

الإنذار.

الاستجابة.

السيطرة.

استمرار العمليات الحرجة.

التعافي.

التحقيق.

التعلم.

التحسين.

ثم العودة إلى الاستعداد من جديد.

العلاقة بين الأزمة والموارد البشرية

كل أزمة تقريبًا لها عنصر بشري.

من يعمل؟

من يقود؟

من يملك المعرفة؟

من يغيب؟

من يحتاج إلى تدريب؟

من يتواصل؟

من يقرر؟

من يحتاج إلى بديل؟

لذلك يجب أن تكون إدارة الأزمات جزءًا من استراتيجية الموارد البشرية.

العلاقة بين الأزمة وQHSE

QHSE يوفر أساسًا مهمًا للاستعداد للطوارئ، لكن إدارة الأزمة أوسع.

QHSE يهتم بالمخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة والجودة والبيئة.

استمرارية الأعمال تشمل أيضًا التكنولوجيا والمالية والموارد البشرية والموردين والعمليات والسمعة.

العلاقة بين الأزمة والذكاء الاصطناعي

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد في:

تحليل البيانات.

اكتشاف الأنماط.

تلخيص التقارير.

اقتراح سيناريوهات.

تحليل المخاطر.

المساعدة في التواصل الداخلي.

تحليل سجلات الحوادث.

لكن لا يجب أن يكون الذكاء الاصطناعي صاحب القرار الوحيد في
الأزمات الحرجة.

قد يخطئ.

وقد يعتمد على بيانات ناقصة.

وقد ينتج معلومات غير صحيحة.

وقد تكون بيانات الأزمة حساسة.

لذلك يجب وجود إشراف بشري قوي.

لوحة قيادة الأزمة

يمكن أن تعرض:

الوضع الحالي.

الأثر.

المخاطر.

الإجراءات.

المسؤولين.

المواعيد.

الموارد.

العمليات المتوقعة.

العمليات المستمرة.

القرارات المطلوبة.

قاعدة القرار في الأزمة

يمكن اعتماد قاعدة عملية:

حماية الأشخاص أولاً.

ثم السيطرة على الخطر.

ثم حماية المعلومات والموارد الحرجة.

ثم الحفاظ على العمليات الأساسية.

ثم التواصل.

ثم التعافي.

ثم التحقيق والتحسين.

نموذج عملي للإدارة الذكية

عند وقوع أزمة، يسأل المسؤول:

ما الذي حدث؟

هل هناك خطر على الأشخاص؟

هل الخطر ما زال مستمرًا؟

ما العمليات المتأثرة؟

ما المعلومات المؤكدة؟

ما الذي لا نعرفه؟

من المسؤول عن القرار؟

ما الإجراء الفوري؟

ما البديل؟

متى نراجع القرار؟

كيف نبذل المعنيين؟

ما الذي يجب توثيقه؟

الخلاصة

إدارة الأزمات ليست مهارة خاصة بوقت الكارثة فقط.

إنها نظام إداري يبدأ في الأيام العادية.

المؤسسة التي تحدد مخاطرها، وتعرف عملياتها الحرجة، وتوثق المعرفة، وتدريب موظفيها، وتوفر بدائل، وتحمي بياناتها، وتختبر خططها، وتتعلم من الحوادث، تكون أكثر قدرة على التعامل مع عدم اليقين.

لكن الاستعداد الحقيقي لا يعني محاولة توقع كل شيء.

لا يمكن معرفة كل أزمة مسبقاً.

لذلك يجب بناء مؤسسة مرنة تستطيع التكيف عندما تظهر أزمة غير متوقعة.

المرونة المؤسسية تعني أن المؤسسة تستطيع امتصاص الصدمة، والاستجابة، والمحافظة على الوظائف الحرجة، ثم التعافي والتعلم.

وفي الإدارة الذكية، لا تنتهي الأزمة عند عودة العمل.

العودة إلى العمل هي بداية مرحلة أخرى: فهم ما حدث، واكتشاف السبب، وإصلاح نقاط الضعف، وتحديث الخطط، وتطوير الموظفين، وتقوية الأنظمة.

وهنا تتحول الأزمة من مجرد خسارة محتملة إلى مصدر للتعلم المؤسسي.

المؤسسة الناضجة لا تقول:

“لن تحدث لنا أزمة.”

بل تقول:

“نعرف المخاطر التي نواجهها، ولدينا استعداد مناسب، ونعرف من يفعل ماذا، ولدينا بدائل، ونختبر خططنا، وعندما يحدث شيء غير متوقع سنتصرف بطريقة منظمة، ثم سنتعلم منه ونحسن النظام.”

هذه هي فلسفة الإدارة الذكية للمخاطر والأزمات والاستمرارية.

الفصل العشرون: إدارة الأزمات والمخاطر واستمرارية الأعمال والتعافي المؤسسي

تُعد إدارة الأزمات والمخاطر واستمرارية الأعمال من أهم وظائف الإدارة الحديثة، لأن المؤسسة لا تعمل دائماً في ظروف مستقرة ولا يمكنها أن تفترض أن المستقبل سيكون مطابقاً للماضي. قد تتعرض المؤسسة لحادث مهني، أو حريق، أو فيضان، أو انقطاع في الكهرباء، أو عطل في نظام المعلومات، أو هجوم سيبراني، أو فقدان مورد رئيسي، أو نقص مفاجئ في العمالة، أو أزمة مالية، أو مشكلة في الجودة، أو توقف في النقل، أو تسرب للمعلومات، أو نزاع داخلي، أو تغير تنظيمي وقانوني، أو أزمة بيئية، أو مشكلة تمس سمعتها أمام العملاء والشركاء. لذلك فإن الإدارة الذكية لا تنتظر وقوع المشكلة حتى تبدأ في التفكير فيها، وإنما تعمل مسبقاً على تحديد المخاطر وفهم آثارها ووضع وسائل الوقاية والاستجابة والتعافي.

الخطر هو احتمال حدوث حدث يمكن أن يؤثر في أهداف المؤسسة، وقد يكون التأثير مالياً أو تشغيلياً أو قانونياً أو بشرياً أو تقنياً أو بيئياً أو متعلقاً بالجودة أو السمعة. وجود الخطر لا يعني

بالضرورة وقوع الحادث، وإنما يعني وجود احتمال يجب فهمه والتحكم فيه. ولذلك فإن الإدارة المهنية لا تكتفي بسؤال ماذا حدث، بل تسأل ماذا يمكن أن يحدث، ولماذا يمكن أن يحدث، وما النتائج المحتملة، وما الضوابط الموجودة، وما نقاط الضعف، وما الذي يجب فعله إذا تحقق الخطر.

توجد مخاطر استراتيجية مرتبطة بالقرارات الكبرى للمؤسسة، ومخاطر تشغيلية مرتبطة بالعمليات اليومية، ومخاطر مالية مرتبطة بالسيولة والتكاليف والديون والتحصيل، ومخاطر بشرية مرتبطة بالكفاءات والغياب ودوران الموظفين وفقدان المعرفة، ومخاطر تقنية مرتبطة بالأنظمة والمعدات، ومخاطر سيبرانية مرتبطة بالبيانات والأنظمة والشبكات، ومخاطر قانونية وتنظيمية، ومخاطر مرتبطة بالموردين وسلسلة الإمداد والنقل، ومخاطر QHSE مرتبطة بالصحة والسلامة والجودة والبيئة، ومخاطر مرتبطة بالسمعة والعلاقات مع العملاء والمجتمع. وكلما كانت المؤسسة أكثر تعقيداً أصبحت الحاجة إلى إدارة المخاطر أكثر أهمية.

إدارة المخاطر ليست وثيقة توضع في مكتب مسؤول QHSE أو قسم الإدارة فقط، وإنما هي عملية مستمرة تبدأ بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها واختيار الاستجابة المناسبة وتنفيذ الضوابط ومراقبة النتائج ومراجعة التقييم عند تغير الظروف. ومن الأدوات المهمة في هذا المجال سجل المخاطر الذي يسمح للمؤسسة بتوثيق الخطر ومصدره والعملية المتأثرة به والنتائج المحتملة والضوابط الحالية ومستوى الخطر والمسؤول عن المتابعة والإجراءات المطلوبة والمواعيد والأدلة وحالة التنفيذ. وجود سجل جيد يساعد الإدارة على الانتقال من التفكير العشوائي إلى إدارة منظمة للمخاطر.

يجب أن يكون لكل خطر مهم مالك واضح داخل المؤسسة، أي شخص أو وظيفة مسؤولة عن متابعة الخطر والتأكد من وجود الإجراءات المناسبة، وليس معنى ذلك أن هذا الشخص ينفذ جميع الأعمال بنفسه، وإنما يكون مسؤولاً عن ضمان أن الخطر معروف وأن الإجراءات تتم وأن الإدارة تحصل على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. ومن الأخطاء الشائعة أن تكون المسؤوليات غير واضحة، بحيث يعتقد كل قسم أن قسمًا آخر هو المسؤول، وعندما تحدث الأزمة يبدأ الجميع في البحث عن المسؤول بدل البحث عن الحل.

ومن المفاهيم المهمة في إدارة المخاطر تحديد مستوى المخاطر الذي يمكن للمؤسسة تحمله حسب طبيعة النشاط. لكن المخاطر ليست متساوية، فالمخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى وفاة أو إصابة خطيرة أو كارثة بيئية أو فقدان بيانات حساسة يجب التعامل معها بحذر شديد، بينما يمكن التعامل مع بعض المخاطر التجارية الصغيرة ضمن حدود مختلفة. ولذلك يجب أن يكون تقييم المخاطر مرتبطًا بطبيعة النشاط والالتزامات القانونية والتنظيمية والقدرة الفعلية للمؤسسة على تحمل النتائج.

الأزمة تختلف عن المشكلة اليومية. المشكلة العادية يمكن غالبًا حلها من خلال الإجراءات والموارد الموجودة في القسم، بينما الأزمة قد تتجاوز قدرة الإدارة اليومية وتتطلب تنسيقًا سريعًا بين عدة أقسام واتخاذ قرارات تحت ضغط الوقت وعدم اكتمال المعلومات. وقد تبدأ الأزمة بحادث صغير ثم تتطور بسبب ضعف الاستجابة، ولهذا فإن سرعة اكتشاف المشكلة والتصعيد المناسب والتواصل الجيد يمكن أن تمنع تحولها إلى أزمة كبيرة.

الاستعداد للأزمة يبدأ قبل حدوثها. يجب على المؤسسة أن تسأل نفسها ما العمليات التي لا يمكن أن تتوقف، ومن هم الأشخاص

الذين نحتاج إليهم، وما الأنظمة الضرورية، وما الموردون الحرجون، وما المعدات التي لا يوجد لها بديل، وما البيانات التي يجب حمايتها، وكيف سنعمل إذا فقدنا المكتب أو المستودع أو النظام المعلوماتي، وماذا سنفعل إذا غاب المدير أو الموظف الذي يمتلك معرفة أساسية. هذه الأسئلة تجعل المؤسسة أكثر قدرة على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

من الأدوات المهمة تحليل أثر الأعمال، وهو يساعد المؤسسة على معرفة ما الذي سيحدث إذا توقفت عملية معينة. قد يكون توقف البريد الإلكتروني مشكلة محدودة في بعض المؤسسات، بينما يكون توقف نظام الرواتب مشكلة شديدة الأهمية بالنسبة للموارد البشرية والمالية، وقد يكون توقف نظام إدارة المستودعات أو نظام تتبع الشحنات خطرًا كبيرًا بالنسبة لشركة لوجستية. لذلك يجب تحديد العمليات الحرجة وترتيب الأولويات بدل التعامل مع جميع العمليات بالطريقة نفسها.

عندما تحدد المؤسسة العمليات الحرجة يجب أن تحدد أيضًا المدة المقبولة للتوقف والموارد المطلوبة لاستعادتها. ومن هنا تظهر مفاهيم مثل RTO و RPO، حيث يرتبط RTO بالمدة المستهدفة لاستعادة الخدمة أو العملية بعد الانقطاع، بينما يرتبط RPO بكمية البيانات التي يمكن أن تقبل المؤسسة فقدانها زمنيًا في حالة وقوع حادث. هذه المفاهيم مهمة خصوصًا في أنظمة الموارد البشرية والمالية والإنتاج والمبيعات واللوجستيات.

استمرارية الأعمال تعني قدرة المؤسسة على المحافظة على العمليات الأساسية أو استعادتها بعد حدوث اضطراب. ولا تعني بالضرورة تشغيل المؤسسة بكامل طاقتها أثناء الأزمة، وإنما المحافظة على الوظائف الحرجة ثم العودة تدريجيًا إلى الوضع الطبيعي. ولهذا قد تحتاج المؤسسة إلى مواقع بديلة، وموظفين

بدلاء، وموردين بدلاء، ومخزون أمان، ومعدات احتياطية، ونسخ احتياطية للبيانات، وإجراءات يدوية مؤقتة، واتفاقيات مع شركاء خارجيين، وأنظمة بديلة للاتصال.

الموارد البشرية عنصر أساسي في استمرارية الأعمال لأن المؤسسة لا تستطيع الاستمرار بدون الأشخاص الذين يملكون المعرفة والمهارات. يجب معرفة الوظائف الحرجة والأشخاص الذين يستطيعون القيام بها، وتحديد البدائل، ومعرفة الفجوات التدريبية، ونقل المعرفة من شخص إلى آخر. من أخطر المخاطر أن تكون هناك عملية كاملة تعتمد على شخص واحد فقط، فإذا غاب هذا الشخص توقفت العملية. لذلك يجب تطوير التدريب المتبادل والتوثيق والتعاقب الوظيفي ونقل المعرفة.

يمكن أن تتضمن مصفوفة البدائل اسم الوظيفة الحرجة والشخص الأساسي والبدل الأول والبدل الثاني ومستوى الكفاءة والفجوات التدريبية ومدى الجاهزية. بهذه الطريقة تستطيع المؤسسة معرفة الوظائف التي يمكن استمرارها والوظائف التي تحتاج إلى تطوير بدائل قبل حدوث الأزمة.

قد تحدث الأزمة بسبب غياب عدد كبير من الموظفين أو عدم توفر الأشخاص ذوي الكفاءة الأساسية. لذلك ينبغي تحديد الحد الأدنى من الموارد البشرية اللازمة لتشغيل العمليات الحرجة. ليس الهدف أن تعمل المؤسسة بنفس الطاقة أثناء الأزمة، وإنما أن تحافظ على الوظائف التي لا يمكن إيقافها، مع إعادة توزيع الموظفين حسب الأولويات.

في المجال المالي، قد تواجه المؤسسة أزمة سيولة أو تأخرًا في التحصيل أو ارتفاعًا مفاجئًا في التكاليف. الإدارة الذكية لا تقوم بتقليص جميع المصاريف بشكل عشوائي، لأن بعض المصاريف

تحمي استمرارية المؤسسة. يمكن أن يؤدي إلغاء الصيانة أو التدريب الضروري أو أنظمة الحماية أو الأمن المعلوماتي إلى توفير قصير الأجل لكنه قد ينتج خسائر أكبر لاحقاً. لذلك يجب التمييز بين المصاريف التي يمكن تأجيلها والمصاريف التي تعتبر ضرورية لاستمرار المؤسسة وحماية الأشخاص والأصول.

في سلسلة الإمداد قد يكون المورد الواحد نقطة ضعف كبيرة. إذا كانت المؤسسة تعتمد على مورد واحد لمادة أساسية فقد يؤدي توقف هذا المورد إلى توقف الإنتاج. لذلك يجب تحديد الموردين الحرجين ودراسة البدائل ومدد التوريد ومستوى المخزون وإمكانية الاستبدال. وفي النقل واللوجستيات يجب التفكير في الطرق البديلة والمركبات البديلة وشركات النقل البديلة ومشكلات الحدود والموانئ والازدحام والطقس ونقص الوقود والأعطال.

في المستودعات يجب الاستعداد لتعطل أنظمة WMS أو الكهرباء أو الرافعات أو النقل، وكذلك للحريق أو سقوط المواد أو فقدان المخزون أو تسرب المواد. يجب أن تكون هناك إجراءات بديلة واضحة، وأن يعرف العاملون كيف يستمرون مؤقتاً دون تعريض السلامة والجودة للخطر.

في الإنتاج قد تكون الآلة الحرجة نقطة فشل رئيسية. عند تعطلها لا يجب أن يكون التركيز الوحيد على إعادة تشغيلها بسرعة، لأن إعادة تشغيل آلة مع وجود خطر غير معالج يمكن أن يؤدي إلى حادث أكبر. الأولوية تكون لحماية الأشخاص والسيطرة على الخطر وتحديد سبب العطل وتقييم البدائل وحماية الجودة ثم إعادة التشغيل وفق شروط آمنة.

الآزمات السيبرانية أصبحت من المخاطر المهمة في المؤسسات الحديثة. قد تتعرض المؤسسة للتصيد الإلكتروني أو سرقة كلمات

المرور أو برمجيات خبيثة أو تشفير البيانات أو تسريب المعلومات أو تعطيل الأنظمة. ولذلك يجب أن تكون حماية البيانات جزءًا من استمرارية الأعمال، ويجب أن تكون هناك نسخ احتياطية مناسبة، وضوابط للصلاحيات، وممارسات جيدة لإدارة الحسابات، وخطط للاستجابة للحوادث السيبرانية، واختبارات لاستعادة الأنظمة.

النسخ الاحتياطي لا يعني فقط وجود نسخة ثانية من البيانات. يجب معرفة ما الذي يتم نسخه، ومتى يتم النسخ، وأين تحفظ النسخ، ومن يستطيع الوصول إليها، وكيف يتم حمايتها، وهل يمكن استعادتها فعليًا. يجب اختبار الاستعادة لأن النسخة التي لم يتم اختبارها قد لا تكون صالحة عند الحاجة إليها.

من المبادئ المهمة في الأمن المعلوماتي منح الموظف الحد الأدنى من الصلاحيات التي يحتاج إليها لإنجاز عمله. ليس من المنطقي أن يمتلك كل موظف صلاحيات كاملة على نظام الموارد البشرية أو المالية أو المخزون. توزيع الصلاحيات يقلل من أخطاء الاستخدام ويحد من أثر الحسابات المخترقة ويساعد على تحديد المسؤوليات.

قد يستغل المحتالون الأزمات والفوضى لتنفيذ عمليات احتيال، مثل تغيير الحساب البنكي لمورد أو موظف، أو طلب تحويل مالي عاجل، أو الحصول على بيانات سرية، أو إنشاء طلب شراء وهمي. لذلك يجب ألا تتوقف الضوابط الأساسية أثناء الأزمة. إذا وصل طلب حساس عبر البريد الإلكتروني، يجب التحقق منه من خلال قناة مستقلة قبل تنفيذه، خصوصًا عندما يتعلق بتحويل الأموال أو تغيير البيانات الحساسة.

المعلومة أثناء الأزمة تعتبر موردًا استراتيجيًا. المعلومة الخاطئة يمكن أن تزيد الخسائر، والمعلومة المتأخرة قد تؤدي إلى قرار خاطئ. يجب التمييز بوضوح بين ما هو مؤكد وما هو قيد التحقق

وما هو مجرد احتمال. لا ينبغي للمسؤول أن يقدم معلومة غير مؤكدة باعتبارها حقيقة فقط لأن الإدارة تحتاج إلى جواب سريع.

التواصل أثناء الأزمة يجب أن يكون واضحًا ومنظمًا. يجب أن يعرف الموظفون ما الذي حدث، وما الذي يجب فعله، وما الذي يجب تجنبه، ومن المسؤول عن التعليمات، وأين يمكن طلب المساعدة، ومتى سيصل التحديث التالي. عندما تترك الإدارة فراغًا معلوماتيًا، يمكن أن تملأه الشائعات.

القيادة أثناء الأزمة تتطلب الهدوء والوضوح والقدرة على تحديد الأولويات واتخاذ القرار في ظروف غير كاملة المعلومات. القائد الجيد لا يدعي أنه يعرف كل شيء، وإنما يميز بين الحقائق والافتراضات ويطلب المعلومات المهمة ويغير القرار عندما تظهر معلومات جديدة. كما أنه لا يسمح بالخوف أو الغضب أو ضغط الآخرين بأن يحل محل التحليل.

يجب أن يكون واضحًا من يقود الأزمة. يمكن إنشاء فريق لإدارة الأزمة يضم حسب طبيعة المؤسسة الإدارة العليا والموارد البشرية وQHSE وتقنية المعلومات والمالية واللوجستيك والإنتاج والأمن والاتصال والجهة القانونية أو غيرها من الوظائف الضرورية. لا يعني ذلك أن جميع الأعضاء يتخذون القرارات نفسها، بل يجب تحديد المسؤوليات ومسارات التصعيد والتواصل.

يمكن استخدام مصفوفة RACI أو أي أداة مناسبة لتحديد من ينفذ ومن يوافق ومن تتم استشارته ومن يجب إبلاغه. وضوح المسؤوليات مهم جدًا لأن الأزمة ليست الوقت المناسب لاكتشاف أن شخصين يعتقدان أن كل واحد منهما ينتظر الآخر.

يجب أيضًا تحديد معايير التصعيد. بعض المشكلات يمكن حلها على مستوى القسم، لكن إذا أصبح هناك خطر على الحياة أو توقف عملية حرجة أو تسرب بيانات حساسة أو حادث بيئي كبير أو أثر مالي مهم أو أزمة سمعة، فيجب رفع الموضوع إلى المستوى المناسب بسرعة.

إدارة الحادث تبدأ بتحديد ما حدث وتقييم أثره والسيطرة عليه واستعادة الخدمة أو العملية. بعد انتهاء التأثير المباشر تبدأ مرحلة أخرى أكثر عمقاً وهي تحليل السبب الجذري. إذا توقف النظام فلا يكفي القول إن الخادم تعطل، بل يجب معرفة لماذا تعطل، ولماذا لم يتم اكتشاف المشكلة مبكرًا، ولماذا لم تعمل البدائل، ولماذا لم تكن الاستعادة فعالة، وما الذي يجب تغييره.

بعد السيطرة على الأزمة تبدأ مرحلة التعافي. قد تشمل استعادة المعدات والأنظمة والبيانات والمخزون والموظفين والموردين والعمليات. يجب أن تكون العودة إلى التشغيل مدروسة، لأن إعادة العمل قبل التأكد من السلامة والجودة وجاهزية المعدات قد تؤدي إلى حادث جديد.

بعد أزمة كبيرة قد يحتاج الموظفون أيضًا إلى دعم تنظيمي وإنساني مناسب. يجب التعامل معهم باحترام والاستماع إلى مخاوفهم وتوضيح المعلومات المتاحة وتوفير ترتيبات الدعم المناسبة حسب الحالة. المؤسسة القوية لا تنظر إلى الموظف باعتباره مجرد مورد إنتاج، وإنما باعتباره عنصرًا أساسيًا في قدرتها على التعافي.

بعد كل أزمة يجب إجراء مراجعة لما حدث. يجب السؤال عن الإجراءات التي نجحت، والإجراءات التي فشلت، والمعلومات التي تأخرت، والقرارات التي لم تكن واضحة، والموارد التي كانت

ناقصة، والبدائل التي لم تعمل، والوثائق التي لم تكن محدثة. الهدف ليس البحث عن كبش فداء، وإنما اكتشاف نقاط ضعف النظام.

تعتبر مراجعة ما بعد الحدث من أهم أدوات التعلم المؤسسي. إذا وقع حادث ثم عاد الجميع إلى العمل وكأن شيئاً لم يحدث، فقد تضيع أهم فرصة للتحسين. أما إذا تم توثيق الدروس وتحويلها إلى إجراءات وتدريب وتعديلات في الأنظمة، فإن المؤسسة تصبح أقوى.

يجب تحديث خطط الطوارئ والاستمرارية عندما تتغير المؤسسة. إذا تغير المبنى أو النظام المعلوماتي أو الموردون أو العمليات أو الموظفون أو المعدات، يجب مراجعة الخطط. كما يجب تحديثها بعد الحوادث والتدريبات والاختبارات.

لا يمكن معرفة جودة خطة الطوارئ من خلال قراءتها فقط. يجب اختبارها. يمكن إجراء تدريبات إخلاء، وتمارين مكتبية، واختبارات استعادة الأنظمة، واختبارات الاتصال، واختبارات المورد البديل. الهدف ليس إثبات أن الخطة ممتازة، وإنما اكتشاف ما لا يعمل قبل أن نحتاج إليه في الأزمة الحقيقية.

يمكن مثلاً إجراء تمرين مكتبي على سيناريو توقف نظام المعلومات الرئيسي في وقت حساس. يتم سؤال الفريق عن الإجراءات، والمسؤوليات، والبيانات البديلة، والاتصالات، والعمل اليدوي المؤقت، وكيفية استعادة النظام. هذا النوع من التمارين يكشف الفجوات دون الحاجة إلى انتظار حادث حقيقي.

في شركة لوجستية، إذا تعطل نظام تتبع الشحنات، يجب أولاً تحديد الشحنات المتأثرة والعمليات الحرجة والبيانات المتوفرة والبديل المؤقت وطريقة التواصل مع العملاء والجهة المسؤولة عن تقنية

المعلومات. وبعد عودة النظام يجب تحليل السبب ووضع إجراءات لمنع التكرار.

في الموارد البشرية، إذا تعطل نظام الرواتب قبل موعد الدفع، يجب معرفة هل توجد نسخة آمنة من البيانات، وهل يمكن استعادة النظام، ومن يستطيع تشغيله، وهل توجد إجراءات بديلة، وكيف سيتم التنسيق مع المالية، وكيف سيتم التواصل مع الموظفين بطريقة واضحة دون نشر معلومات غير مؤكدة.

في المصنع، إذا تعطلت آلة حرجة، يجب تأمين المنطقة أولاً، ثم تقييم الخطر، ثم تحديد سبب العطل، ثم تقييم البدائل، ثم التأكد من الجودة والسلامة قبل العودة إلى التشغيل.

وفي حالة تسرب مادة، يجب السيطرة على المصدر عندما يكون ذلك آمناً، وعزل المنطقة، ومنع الانتشار، وإبلاغ المسؤولين، واستخدام وسائل الاحتواء المناسبة، وتقييم الأثر، والتعامل مع المخلفات الناتجة، ثم التحقيق في السبب ووضع الإجراءات التصحيحية.

أما في أزمة السمعة، فلا ينبغي أن يكون الرد عاطفياً. يجب التحقق من الوقائع وتحديد المعلومات المؤكدة وتحديد المسؤول عن الاتصال الخارجي وصياغة رسالة مهنية، مع تجنب الإنكار غير المدعوم بالأدلة أو نشر معلومات سرية.

في الأزمات القانونية يجب المحافظة على الوثائق والسجلات ذات الصلة، وعدم إتلاف الأدلة، وتحديد الأشخاص المخولين بالتواصل، وإشراك الجهة القانونية أو المختصة عندما تكون المسألة حساسة.

تحتاج المؤسسة كذلك إلى إدارة وثائقها أثناء الأزمة. العقود، وملفات الموظفين، وبيانات العملاء، والسجلات المالية، وتقارير الحوادث، والوثائق التقنية، والإجراءات، وقواعد البيانات كلها قد تكون ضرورية لاستمرار المؤسسة وإثبات ما حدث.

وهنا تظهر أهمية إدارة المعرفة. المؤسسة التي تعتمد على ذاكرة أشخاص معينين فقط تكون أكثر هشاشة. أما المؤسسة التي توثق العمليات والتعليمات والمعرفة الحرجة وتدريب البدلاء فتكون أكثر قدرة على الصمود.

يمكن قياس جاهزية المؤسسة من خلال مؤشرات مثل زمن الاستجابة، وزمن الاستعادة، ونسبة العمليات الحرجة التي لديها خطط استمرارية، ونسبة اختبارات الطوارئ المنجزة، وعدد نقاط الفشل الفردية، ونسبة الموظفين البدلاء المدربين، ونجاح اختبارات النسخ الاحتياطية والاستعادة، وعدد الإجراءات المفتوحة بعد الأزمات.

ومن الأخطاء الشائعة أن تكتب المؤسسة خطة استمرارية ثم لا يقرأها أحد، أو أن تعتمد على شخص واحد، أو أن لا تختبر النسخ الاحتياطية، أو أن لا يكون لديها مورد بديل، أو أن تتأخر في التصعيد، أو تخفي المعلومات السيئة، أو تركز على السمعة أكثر من سلامة الأشخاص، أو تعود إلى العمل دون معالجة السبب الجذري.

الإدارة الذكية للأزمات يمكن فهمها كدورة مستمرة تبدأ بالاستعداد والوقاية، ثم اكتشاف الحدث والإنذار والاستجابة والسيطرة، ثم المحافظة على العمليات الحرجة، ثم التعافي، ثم التحقيق، ثم التعلم، ثم التحسين، ثم العودة إلى الاستعداد من جديد.

وتعتبر الموارد البشرية جزءًا أساسيًا من هذه الدورة لأن الأزمات مرتبطة بالأشخاص والكفاءات والغياب والقيادة ونقل المعرفة والتواصل والتعاقب الوظيفي. كما أن QHSE يمثل عنصرًا مهمًا في الوقاية والاستجابة للطوارئ، بينما تضيف استمرارية الأعمال أبعادًا أخرى مثل التكنولوجيا والمالية وسلسلة الإمداد والموارد البشرية والسمعة.

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد في تحليل بيانات الحوادث، واكتشاف الأنماط، وتلخيص التقارير، وتحليل المخاطر، وبناء السيناريوهات، ومساعدة الفرق على تنظيم المعلومات. لكن استخدامه في الأزمات يجب أن يكون تحت إشراف بشري، لأن النموذج قد يخطئ أو يعتمد على بيانات ناقصة أو ينتج معلومات غير صحيحة، كما أن بيانات الأزمات قد تكون حساسة للغاية.

المؤسسة الذكية لا تبحث عن مؤسسة لا تحدث فيها أي مشكلة، لأن ذلك غير واقعي. الهدف هو بناء مؤسسة تستطيع اكتشاف المخاطر مبكرًا، والاستعداد للسيناريوهات المهمة، وحماية الأشخاص، والسيطرة على الأحداث، والمحافظة على العمليات الأساسية، واستعادة النشاط، والتعلم من التجربة.

القاعدة الأساسية في الأزمة هي أن حماية الإنسان تأتي أولاً، ثم السيطرة على الخطر، ثم حماية الموارد والبيانات والعمليات الحرجة، ثم المحافظة على استمرارية العمل، ثم التواصل المنظم، ثم التعافي، ثم تحليل السبب الجذري والتحسين.

وعندما تقع الأزمة يجب أن يسأل المسؤول نفسه: ماذا حدث؟ هل هناك خطر مستمر؟ هل الأشخاص آمنون؟ ما العمليات المتأثرة؟ ما المعلومات المؤكدة؟ ما الذي لا نعرفه؟ من المسؤول عن القرار؟ ما

الإجراء الفوري؟ ما البديل؟ من يجب إبلاغه؟ ما الذي يجب توثيقه؟ ومتى يجب إعادة تقييم القرار؟

هذه الأسئلة تمنع الفوضى وتساعد الإدارة على الانتقال من رد الفعل العشوائي إلى الاستجابة المنظمة.

إن الإدارة الذكية للمخاطر لا تعني الخوف من المستقبل، وإنما تعني احترام عدم اليقين والاستعداد له. المؤسسة القوية ليست التي تقول إن الأزمة لن تحدث، وإنما التي تعرف أن الأزمات ممكنة، وتحدد نقاط ضعفها، وتبني البدائل، وتدريب موظفيها، وتحمي بياناتها، وتختبر خططها، وتتعلم من أخطائها.

وفي النهاية، لا تنتهي إدارة الأزمة عندما يعود الموظفون إلى العمل أو عندما يشتغل النظام من جديد. النهاية الحقيقية تبدأ عندما تفهم المؤسسة لماذا حدثت الأزمة، وما الذي سمح لها بالحدوث، وما الذي يجب تغييره، وكيف يمكن منع تكرارها، وكيف يمكن تحويل التجربة إلى معرفة مؤسسية جديدة.

وهكذا تصبح الأزمة جزءاً من عملية التعلم والتحسين، وليس مجرد حدث مؤلم يتم نسيانه بعد عودة العمل. وهذه هي الفكرة الأساسية للإدارة الذكية: الاستعداد قبل الأزمة، التنظيم أثناء الأزمة، والتعلم بعد الأزمة، وبناء مؤسسة أكثر قدرة على الصمود في المستقبل.

الفصل الحادي والعشرون: التحول الرقمي في الموارد البشرية ونظم المعلومات والبيانات والأتمتة

أصبح التحول الرقمي في الموارد البشرية جزءاً أساسياً من تطور الإدارة الحديثة، لأن المؤسسة لم تعد تعتمد فقط على الملفات الورقية والمراسلات اليدوية والجداول المتفرقة والذاكرة الشخصية للموظفين. أصبحت البيانات والمعلومات والأنظمة الرقمية جزءاً

من البنية الأساسية للإدارة، وأصبح مسؤول الموارد البشرية مطالبًا بفهم كيفية تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات أكثر سرعة ودقة وشفافية وقابلية للقياس، مع المحافظة في الوقت نفسه على الجانب الإنساني والسرية والامتثال وحماية البيانات.

التحول الرقمي لا يعني شراء برنامج جديد ووضعه داخل المؤسسة، ولا يعني تحويل الورق إلى ملفات PDF فقط. التحول الرقمي الحقيقي يبدأ من إعادة التفكير في طريقة العمل نفسها. يجب أولاً فهم العملية الحالية، واكتشاف الخطوات غير الضرورية، وتحديد نقاط التأخير والأخطاء والتكرار، ثم تصميم عملية أفضل، وبعد ذلك استخدام التكنولوجيا لتنفيذها ومراقبتها. فإذا كانت العملية سيئة وتم تحويلها إلى نظام رقمي، فإن المؤسسة قد تحصل فقط على نسخة رقمية من المشكلة القديمة.

الموارد البشرية من أكثر الوظائف التي يمكن أن تستفيد من التحول الرقمي لأن لديها كمية كبيرة من البيانات والوثائق والعمليات المتكررة. توجد بيانات الموظفين، والعقود، والحضور، والإجازات، والرواتب، والتدريب، والتقييم، والكفاءات، والتوظيف، والترقيات، والحركة الداخلية، والمغادرة، والشكايات، والهيكل التنظيمي، والوظائف، والتكاليف. عندما تتم إدارة هذه البيانات بطريقة منظمة يمكن للمؤسسة أن تنتقل من إدارة تعتمد على التخمين إلى إدارة تعتمد على معلومات قابلة للتحليل.

نظام معلومات الموارد البشرية أو SIRH، المعروف أيضًا باسم HRIS، هو منظومة تساعد المؤسسة على إدارة بيانات وعمليات الموارد البشرية. قد يشمل النظام ملف الموظف، والهيكل التنظيمي، والعقود، والحضور، والإجازات، والرواتب، والتوظيف، والتكوين، والتقييم، وإدارة الكفاءات، والتقارير. تختلف مكونات النظام حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها واحتياجاتها.

أهم قاعدة في أي نظام رقمي هي أن النظام يجب أن يخدم المؤسسة، وليس أن تجبر المؤسسة نفسها على تبني نظام لا يناسب احتياجاتها. قبل شراء النظام يجب تحديد المتطلبات، والعمليات، وعدد المستخدمين، والبيانات، والتكاملات، والصلاحيات، والتقارير، ومستوى الأمان، ومتطلبات الاستمرارية، والتكلفة الكلية.

يجب أيضًا التمييز بين احتياجات المؤسسة الحقيقية والرغبة في امتلاك أكبر عدد ممكن من الخصائص. النظام الضخم ليس بالضرورة أفضل إذا كانت المؤسسة لا تستخدم إمكانياته أو إذا كان معقدًا بالنسبة للمستخدمين.

يبدأ التحول الرقمي الناجح بجرد العمليات. يجب أن يعرف قسم الموارد البشرية كيف تتم عملية التوظيف الحالية، وكيف يتم إنشاء ملف الموظف، وكيف تتم الموافقة على الإجازة، وكيف يتم تعديل بيانات الموظف، وكيف يتم إرسال معلومات الرواتب، وكيف يتم تسجيل التدريب، وكيف تتم عملية تقييم الأداء، وكيف تتم مغادرة الموظف.

بعد ذلك يتم تحديد الاختناقات. قد نجد أن طلب الإجازة يمر عبر عدة رسائل، وأن ملف الموظف يحتوي على نسخ مختلفة من نفس الوثيقة، وأن معلومات الموظف موجودة في عدة ملفات Excel، وأن قسم المالية يطلب البيانات من الموارد البشرية يدويًا كل شهر، وأن المدير لا يعرف عدد الموظفين الغائبين إلا بعد الاتصال بالقسم، وأن بيانات التدريب غير مرتبطة بمصفوفة الكفاءات.

التحول الرقمي يمكن أن يحول هذه العمليات إلى مسارات واضحة. يرسل الموظف الطلب، يراجع المدير، تتم الموافقة، ويتم تسجيل

العملية في النظام، وتصبح البيانات متاحة للأشخاص المخولين، ويظهر الأثر في سجل النظام.

لكن الأتمتة لا تعني إلغاء الرقابة البشرية. بعض العمليات تحتاج إلى موافقة أو تحقق بشري، خصوصًا عندما يتعلق الأمر بالراتب أو التوظيف أو الفصل أو البيانات الحساسة أو القرارات التي تؤثر بشكل كبير على الموظف.

من أهم عناصر التحول الرقمي وجود مصدر واحد موثوق للحقيقة. إذا كان اسم الموظف أو تاريخ بداية العمل أو الوظيفة أو الراتب موجودًا في خمسة ملفات مختلفة، فقد تظهر تناقضات. يجب تحديد المصدر الرسمي لكل نوع من البيانات، ومن يملك صلاحية تعديله، وكيف يتم تسجيل التغيير.

جودة البيانات أهم من كمية البيانات. يمكن للنظام أن يحتوي على ملايين السجلات لكنه يعطي نتائج سيئة إذا كانت البيانات ناقصة أو قديمة أو مكررة أو غير صحيحة. لذلك يجب الاهتمام بدقة البيانات واكتمالها واتساقها وحداتها وقابليتها للتتبع.

يجب أن يكون لكل موظف معرف داخلي واضح، وأن تستخدم المؤسسة قواعد موحدة لأسماء الأقسام والوظائف والمواقع والعقود والحالات الإدارية. توحيد البيانات يساعد على استخراج التقارير وتحليلها.

من المهم أيضًا تحديد من يستطيع رؤية البيانات. ليست كل المعلومات متاحة للجميع. قد يحتاج مسؤول الموارد البشرية إلى معلومات لا يحتاج إليها المشرف، وقد تحتاج المالية إلى بعض بيانات الأجر دون الحاجة إلى الاطلاع على جميع المعلومات

الشخصية، وقد يحتاج QHSE إلى بيانات مرتبطة بالتكوين والكفاءة دون الوصول إلى تفاصيل غير ضرورية.

توزيع الصلاحيات يجب أن يعتمد على مبدأ الحاجة إلى المعرفة والحد الأدنى من الصلاحيات. كما يجب تسجيل العمليات الحساسة بحيث يمكن معرفة من عدل البيانات ومتى وما الذي تم تغييره، عندما تسمح المنظومة بذلك.

الملف الرقمي للموظف يجب أن يحافظ على منطق الملف الإداري الحقيقي. يجب أن تكون الوثائق منظمة وقابلة للاسترجاع، مع احترام متطلبات السرية والحفظ والأرشفة والوصول.

يجب استخدام قواعد واضحة لتسمية الملفات، وإدارة النسخ، وتحديد الوثيقة السارية، ومنع استعمال نسخة قديمة من إجراء أو عقد أو نموذج. التحكم في الإصدارات مهم جدًا لأن وجود نسختين مختلفتين من نفس الوثيقة قد يؤدي إلى خطأ إداري أو تشغيلي.

الرقمنة يمكن أن تساعد في التوظيف. يمكن استقبال الطلبات إلكترونياً، وتصنيف السير الذاتية، وتتبع مراحل المرشح، وجدولة المقابلات، وتسجيل نتائج الاختبارات، وإرسال التواصل، وحفظ تاريخ المرشح. ويمكن ربط هذه العملية بتحليل الوظائف ومرجع الكفاءات.

لكن استخدام الأنظمة الآلية في التوظيف يحتاج إلى رقابة. إذا تم تدريب أداة على بيانات تاريخية تحتوي على تحيزات، فقد تنتج الأداة تحيزاً مشابهاً. لذلك لا ينبغي اعتبار نتيجة الخوارزمية حقيقة نهائية. يجب أن تكون هناك معايير واضحة ومراجعة بشرية واختبارات دورية للنتائج.

في الحضور والانصراف يمكن للأنظمة الرقمية تسجيل أوقات الدخول والخروج والإجازات والغياب والتأخير والعمل الإضافي وفق النظام المعتمد داخل المؤسسة. لكن يجب التأكد من أن البيانات المسجلة تعكس الواقع وأن هناك آلية لمعالجة الأخطاء.

الرقمنة في الرواتب يمكن أن تقلل أخطاء الإدخال اليدوي، لكنها لا تلغي الحاجة إلى المراجعة. يجب إجراء مطابقة بين بيانات الموظفين والحضور والإجازات والعناصر المؤثرة في الأجر، ثم مراجعة النتائج قبل الاعتماد.

يمكن أن تساعد الأنظمة الرقمية في التدريب من خلال بناء سجل تعليمي لكل موظف يوضح الدورات التي حضرها والكفاءات التي طورها والشهادات ذات الصلة وتواريخ التجديد عند الحاجة. وعند ربط ذلك بمصفوفة الكفاءات يمكن للمؤسسة معرفة الفجوات التدريبية.

في تقييم الأداء يمكن للنظام متابعة الأهداف والمؤشرات والتغذية الراجعة والمراجعات الدورية، لكن التكنولوجيا لا تستطيع وحدها تقييم جودة الموظف. التقييم يحتاج إلى سياق وأدلة وحوار وفهم للمهام والظروف.

في إدارة المواهب يمكن للبيانات أن تساعد على اكتشاف الوظائف الحرجة والفجوات في الكفاءات ومسارات التطور والبدائل المحتملة، لكن يجب الحذر من تحويل المؤشرات الرقمية إلى حكم آلي نهائي على مستقبل الإنسان.

التحول الرقمي يخلق أيضًا مفهوم تجربة الموظف الرقمية. الموظف يريد أن يستطيع الوصول إلى المعلومات والخدمات بسرعة، مثل طلب الإجازة، أو الاطلاع على الوثائق المسموح بها،

أو تحديث بعض البيانات، أو معرفة رصيده من الإجازات، أو التسجيل في تدريب. كلما كانت التجربة واضحة وسهلة قلت الطلبات اليدوية على الموارد البشرية.

لكن تجربة الموظف ليست تطبيقاً جميلاً فقط. إذا كان النظام سريعاً لكن القرارات بطيئة، أو المعلومات غير صحيحة، أو الموظف لا يعرف إلى أين يتوجه، فإن التحول الرقمي لم يحل المشكلة.

الأتمتة مناسبة خصوصاً للمهام المتكررة والقواعد الواضحة. يمكن أتمتة إرسال التذكيرات، وإنشاء التقارير، ومسارات الموافقة، والتنبيهات، وتحديث بعض السجلات، وتجميع البيانات. أما القرارات المعقدة التي تتطلب تقديرًا بشرياً فيجب التعامل معها بحذر.

يمكن استخدام الأتمتة في متابعة انتهاء بعض الوثائق أو الشهادات أو التكوينات، وفي إرسال تنبيهات للمدير أو الموارد البشرية، وفي متابعة العقود أو الفترات المحددة وفق النظام المعتمد.

لكن يجب ألا تتحول الأتمتة إلى مصدر للمشاكل. إذا تم بناء قاعدة خاطئة، فإن النظام قد يكرر الخطأ آلاف المرات بسرعة كبيرة. لذلك يجب اختبار قواعد الأتمتة قبل إطلاقها ومراجعتها دورياً.

البيانات أصبحت أصلاً إدارياً. يستطيع مسؤول الموارد البشرية من خلال تحليل البيانات معرفة معدل دوران الموظفين، والغياب، ومدة التوظيف، وتكاليف التدريب، ومصادر التوظيف، والفجوات في الكفاءات، وحركة الموظفين، وغيرها من المؤشرات.

لكن المؤشر لا يساوي التفسير. إذا ارتفع الغياب، يجب البحث عن السبب. قد يكون مرتبطاً بالمناوبات أو النقل أو ظروف العمل أو

القيادة أو عوامل موسمية أو أسباب أخرى. لا يجب القفز مباشرة إلى استنتاج أن الموظفين غير منضبطين.

يمكن استخدام HR Analytics لتحليل العلاقات بين المتغيرات، واكتشاف الاتجاهات، ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرار. لكن التحليل يجب أن يبدأ بسؤال إداري واضح. لا معنى لجمع مئات المؤشرات دون معرفة القرار الذي نريد دعمه.

هناك فرق بين البيانات والمعلومة والتحليل والقرار. البيانات هي الأرقام والسجلات. المعلومة هي البيانات المنظمة التي تعطي معنى. التحليل يحاول فهم العلاقات والاتجاهات. القرار هو الإجراء الإداري الذي يتم اتخاذه بناءً على الأدلة والسياق.

من الأخطاء الشائعة أن تعتقد المؤسسة أن لوحة Dashboard وحدها تعني أنها أصبحت Data Driven. اللوحة مجرد أداة عرض. الإدارة القائمة على البيانات تتطلب جودة البيانات، وتعريفًا واضحًا للمؤشرات، وتحليلًا، ومناقشة، وقرارًا، ثم قياسًا للنتائج.

يجب أن يكون لكل KPI تعريف واضح. ماذا يقيس؟ كيف يحسب؟ من أين تأتي البيانات؟ من المسؤول؟ ما دورية التحديث؟ ما الهدف؟ وما حدود التفسير؟

مثلًا، Time to Hire يمكن أن يحسب بطرق مختلفة حسب تعريف البداية والنهاية. إذا لم يتفق الأشخاص على التعريف، فقد تقارن المؤسسة أرقامًا غير قابلة للمقارنة.

التحول الرقمي يحتاج إلى حوكمة. يجب تحديد المسؤول عن النظام، والمسؤول عن البيانات، ومسؤول الصلاحيات، ومسؤول الأمن، ومسؤول الدعم، وآلية التغيير، وآلية معالجة الأخطاء.

عندما يتم تغيير النظام يجب اختبار التغيير قبل تطبيقه على جميع المستخدمين. كما يجب الاحتفاظ بسجل للتغييرات المهمة.

الأمن السببراني في الموارد البشرية مهم جدًا لأن بيانات الموظفين حساسة. قد تحتوي على معلومات شخصية ومالية ووظيفية ووثائق إدارية. لذلك يجب حماية الأنظمة من الدخول غير المصرح به والتصيد والبرمجيات الخبيثة وتسريب البيانات وسوء الاستخدام.

يجب تدريب موظفي الموارد البشرية على الأمن المعلوماتي لأن الموظف قد يكون نقطة دخول لهجوم، خصوصًا عندما يتلقى ملفات أو روابط أو طلبات عاجلة.

رسالة تبدو وكأنها من المدير وتطلب إرسال ملف الموظفين كاملاً قد تكون محاولة احتيال. يجب التحقق من الطلب قبل مشاركة المعلومات.

كما يجب الحذر عند استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي العامة مع بيانات الموظفين. لا ينبغي إدخال معلومات شخصية أو رواتب أو بيانات حساسة في أداة غير معتمدة فقط للحصول على تلخيص أو كتابة رسالة.

الذكاء الاصطناعي يمكن أن يصبح جزءًا من التحول الرقمي في الموارد البشرية. يمكن استخدامه في تلخيص الوثائق، والمساعدة في كتابة إعلانات الوظائف، وتحليل النصوص، ودعم الموظفين عبر المساعدات الرقمية، وتحليل بيانات الموارد البشرية، والمساعدة في بناء خطط التدريب، واكتشاف الأنماط.

لكن يجب وضع ضوابط واضحة. يجب معرفة ما الأداة التي تستخدمها المؤسسة، وما البيانات التي تصل إليها، وكيف تتم حماية

البيانات، وما القرارات التي يسمح لها بدعمها، ومن يراجع مخرجاتها.

الذكاء الاصطناعي ليس مصدرًا مضمونًا للحقيقة. قد ينتج معلومات غير صحيحة أو استنتاجات غير دقيقة أو محتوى مقنعًا لكنه خاطئ. لذلك يجب أن يكون استخدامه قائمًا على التحقق البشري خصوصًا في القرارات الحساسة.

التحول الرقمي يغير أيضًا مهارات مسؤول الموارد البشرية. لم يعد كافيًا أن يعرف قوانين العمل والوثائق والإجراءات فقط. أصبح من المفيد أن يفهم البيانات، والجداول، ولوحات المعلومات، والأنظمة، وأساسيات الأمن السيبراني، والأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وإدارة التغيير.

لكن مسؤول HR لا يحتاج بالضرورة إلى أن يصبح مبرمجًا. المطلوب هو أن يفهم التكنولوجيا بما يكفي لطرح الأسئلة الصحيحة والعمل مع IT والموردين وتحليل أثر النظام على الموارد البشرية.

التعاون بين HR و IT ضروري. HR يعرف العمليات والاحتياجات الإدارية، بينما IT يعرف البنية التقنية والأمن والتكاملات. نجاح المشروع يحتاج إلى تعاون الطرفين بدل أن يعمل كل قسم بمعزل عن الآخر.

يجب إشراك المستخدمين النهائيين عند تصميم النظام. الموظف الذي سيستخدم النظام يوميًا يستطيع اكتشاف مشاكل لا تظهر في الاجتماعات الإدارية.

قبل إطلاق نظام جديد، من المفيد إجراء تجربة محدودة، ثم جمع الملاحظات، ثم إصلاح المشاكل، ثم التوسع تدريجيًا.

إدارة التغيير عنصر أساسي. قد يرفض الموظفون النظام الجديد ليس لأنهم ضد التكنولوجيا، وإنما لأنهم يخافون من التعقيد أو فقدان السيطرة أو عدم معرفة الطريقة الجديدة أو الخوف من المراقبة. لذلك يجب التواصل والتدريب وإشراك المستخدمين وشرح الفائدة.

يجب ألا يكون الهدف من التحول الرقمي مراقبة الموظفين بشكل مفرط. التكنولوجيا يمكن أن تزيد الشفافية، لكنها يمكن أيضًا أن تستخدم بطريقة تخلق ضغطًا غير صحي إذا تم تتبع كل حركة دون مبرر. يجب أن يكون جمع البيانات مرتبطًا بهدف مشروع ومتناسبًا مع الحاجة.

في المؤسسات الصناعية واللوجستية يمكن ربط بيانات الموارد البشرية ببيانات الإنتاج والجودة والسلامة، مع احترام الصلاحيات والسرية. يمكن مثلًا دراسة العلاقة بين التدريب والأخطاء، أو بين الخبرة والحوادث، أو بين المناوبات وبعض مؤشرات الأداء. لكن يجب تفسير النتائج بحذر وعدم تحويل الارتباط الإحصائي إلى سبب مؤكد دون دليل.

يمكن في الإدارة العمومية استخدام الرقمنة لتتبع الملفات والموارد البشرية والحضور والتكوين والمراسلات، مع ضرورة احترام طبيعة الإدارة والقواعد التنظيمية المعمول بها.

في المستودعات يمكن ربط بيانات الموظفين بالتكوين على الارتفاعات أو المعدات والكفاءات المطلوبة للمناصب، وفي QHSE يمكن ربط التكوينات الإلزامية بمصفوفة الكفاءات والتنبيهات.

الرقمنة تساعد أيضًا في التدقيق. بدل البحث اليدوي عن الوثائق، يمكن استخراج سجلات النظام والتأكد من الصلاحيات وتواريخ التغييرات ومسارات الموافقة.

لكن التدقيق الرقمي يحتاج إلى فهم النظام. يجب ألا يفترض المدقق أن ما يظهر على الشاشة صحيح لمجرد أنه صادر من النظام. يجب تقييم مصدر البيانات والمنطق المستخدم في الحساب.

من المهم أيضًا التخطيط لاستمرارية الأنظمة. ماذا يحدث إذا توقف SIRH؟ ماذا يحدث إذا تعطل الإنترنت؟ ماذا يحدث إذا لم يستطيع الموظفون الدخول؟ هل توجد نسخ احتياطية؟ هل توجد إجراءات مؤقتة؟ من يتواصل مع المورد؟ كم من الوقت يمكن للمؤسسة تحمل التوقف؟

وهذا يربط التحول الرقمي مباشرة باستمرارية الأعمال التي تمت مناقشتها في الفصل السابق.

التحول الرقمي الناجح يمكن تلخيصه في قاعدة بسيطة: لا ترقمن الفوضى، بل أصلح العملية ثم رقمها، ولا تجمع البيانات لمجرد جمعها، بل حدد القرار الذي تريد تحسينه، ولا تستخدم التكنولوجيا بدل الإنسان في القرارات الحساسة، بل اجعل التكنولوجيا أداة تزيد قدرة الإنسان على الفهم والعمل.

في النهاية، الإدارة الرقمية ليست عكس الإدارة الإنسانية. الهدف الحقيقي هو استخدام التكنولوجيا لتقليل الأعمال اليدوية غير الضرورية، وزيادة دقة المعلومات، وتسريع الخدمات، وتحسين القرار، وإتاحة وقت أكبر لمسؤول الموارد البشرية للقيام بالأعمال التي تحتاج إلى الحوار والقيادة والتحليل وحل المشكلات.

المؤسسة الذكية ليست المؤسسة التي تملك أكبر عدد من البرامج، وإنما المؤسسة التي تعرف لماذا تستخدم كل نظام، وكيف تحمي بياناتها، وكيف تقيس فائدته، وكيف تدرب مستخدميها، وكيف

تضمن استمراره، وكيف تتعلم من البيانات دون أن تفقد البعد الإنساني.

وعندما تتكامل الموارد البشرية مع SIRH و HR Analytics والأتمتة والأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي، يمكن للمؤسسة أن تنتقل من الإدارة الورقية البطيئة إلى إدارة أكثر سرعة وتنظيمًا وشفافية وقابلية للقياس، مع بقاء الإنسان في مركز القرار والمسؤولية.

الفصل الثاني والعشرون: تحليلات الموارد البشرية وذكاء الأعمال واتخاذ القرار بالبيانات

أصبحت البيانات من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة الحديثة، لكن قيمة البيانات لا تأتي من كثرتها وإنما من القدرة على تحويلها إلى معرفة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أفضل. في الموارد البشرية توجد كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بالموظفين والتوظيف والحضور والأجور والتكوين والأداء والكفاءات والترقيات ودوران العمالة والمغادرة والحوادث والغياب والتكاليف، لكن وجود هذه البيانات وحده لا يجعل المؤسسة ذكية. الذكاء الإداري يبدأ عندما تعرف المؤسسة ما السؤال الذي تريد الإجابة عنه، وما البيانات المطلوبة، وكيف يتم تحليلها، وما حدود الاستنتاج، وما القرار الذي يمكن اتخاذه، ثم كيف يتم قياس أثر القرار بعد تنفيذه.

تحليلات الموارد البشرية HR Analytics هي استخدام البيانات والأساليب التحليلية لفهم قضايا الموارد البشرية وتحسين القرارات. ويمكن أن تبدأ بمؤشرات بسيطة مثل عدد الموظفين ونسبة الغياب، ثم تتطور إلى تحليل الأسباب والاتجاهات والعلاقات بين المتغيرات، ثم إلى نماذج أكثر تقدمًا تساعد على التنبؤ بالاحتياجات

أو اكتشاف الأنماط. لكن التحليل المتقدم لا يعني تلقائيًا أنه أفضل. أحيانًا يكون جدول بسيط ودقيق أكثر فائدة من نموذج معقد لا يفهمه المستخدمون.

الفرق الأساسي بين HR Reporting و HR Analytics أن التقرير يخبرنا غالبًا بما حدث، بينما التحليل يحاول فهم لماذا حدث وما الذي يمكن فعله بناءً على ذلك. عندما يقول التقرير إن معدل الغياب ارتفع، فهذا وصف. عندما تبدأ الإدارة في تحليل الغياب حسب القسم والمناوبة والمدة ونوع الغياب والوقت والموقع والوظيفة والظروف التشغيلية، فإنها تنتقل إلى التحليل. وعندما تستخدم هذه النتائج لتصميم تدخل ثم تقيس النتيجة، تصبح البيانات جزءًا من دورة القرار.

ذكاء الأعمال Business Intelligence يرتبط بجمع البيانات من مصادر مختلفة وتنظيمها وتحويلها إلى لوحات وتقارير تساعد الإدارة على رؤية الأداء. يمكن أن تجمع المؤسسة بيانات الموارد البشرية والمالية والإنتاج والجودة واللوجستيات والمبيعات لتكوين صورة أوسع عن المؤسسة، مع احترام الصلاحيات والسرية. قد يظهر مثلاً أن ارتفاع تكلفة العمل في قسم معين مرتبط بارتفاع ساعات العمل الإضافية أو الغياب أو ضعف التخطيط، لكن يجب التحقق من العلاقة قبل اتخاذ القرار.

البداية الصحيحة للتحليل ليست البرنامج وإنما السؤال. يجب أن تسأل الإدارة: ما المشكلة التي نحاول فهمها؟ هل نريد تقليل مدة التوظيف؟ هل نريد معرفة أسباب دوران الموظفين؟ هل نريد تحسين التدريب؟ هل نريد اكتشاف فجوات الكفاءات؟ هل نريد معرفة تكلفة الغياب؟ هل نريد تحسين التخطيط للعمالة؟ السؤال الجيد يحدد نوع البيانات والتحليل المناسب.

من أكثر الأخطاء شيوعاً جمع عدد ضخم من البيانات دون هدف واضح. المؤسسة قد تنشئ عشرات المؤشرات، ثم لا يعرف المدير أيها مهم. لذلك يجب تحديد مجموعة محدودة من المؤشرات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية والعمليات الحرجة.

البيانات الجيدة يجب أن تكون دقيقة وكاملة ومتسقة وحديثة وقابلة للتتبع. إذا كان تاريخ بداية الموظف مختلفاً بين نظام الموارد البشرية ونظام الرواتب، فإن حساب مدة الخدمة قد يكون خاطئاً. وإذا كان اسم القسم مكتوباً بثلاث طرق مختلفة، فقد يفشل التحليل. وإذا لم تسجل أسباب المغادرة بطريقة موحدة، فإن تحليل دوران الموظفين سيكون محدود القيمة.

لهذا السبب فإن Data Governance أو حوكمة البيانات مهمة جداً. يجب تحديد من يملك البيانات، ومن يدخلها، ومن يعدلها، ومن يوافق على التعريفات، ومن يستطيع الاطلاع عليها، وكيف يتم تصحيح الأخطاء، وكيف يتم الاحتفاظ بها، وكيف تتم حمايتها.

من المفيد إنشاء قاموس بيانات Data Dictionary يوضح معنى كل حقل ومصدره وطريقة حسابه. يجب أن يعرف المستخدم مثلاً ما المقصود بـ “عدد الموظفين”، وهل يشمل الموظفين المؤقتين، وهل يعتمد على عدد الموظفين في نهاية الشهر أو المتوسط خلال الشهر، وكيف يتم التعامل مع الموظف الذي بدأ أو غادر أثناء الفترة.

توحيد التعريفات مهم جداً عند مقارنة الإدارات أو الأشهر أو السنوات. إذا استخدم قسم تعريفاً مختلفاً لمعدل دوران الموظفين عن قسم آخر، فقد تظهر أرقام مختلفة دون أن يكون هناك اختلاف حقيقي في الواقع.

في تحليل الموارد البشرية يمكن تقسيم التحليل إلى مستويات مختلفة. التحليل الوصفي يركز على ماذا حدث، والتحليل التشخيصي يحاول فهم لماذا حدث، والتحليل التنبؤي يحاول تقدير ما قد يحدث، والتحليل التوجيهي يحاول مساعدة الإدارة على تحديد الإجراءات الممكنة. لكن كل مستوى يحتاج إلى جودة بيانات ومنهجية مناسبة، ولا ينبغي تقديم التنبؤ باعتباره حقيقة مؤكدة.

من أشهر مؤشرات الموارد البشرية عدد العاملين، ونسبة الغياب، ومعدل دوران الموظفين، ومدة التوظيف، وتكلفة التوظيف، ونسبة إكمال التدريب، ونسبة شغل الوظائف داخلياً، ومؤشرات الأداء، ونسب الترقّيات، وتوزيع الكفاءات. قيمة المؤشر لا تأتي من وجوده فقط، وإنما من تعريفه واستخدامه في قرار فعلي.

عدد الموظفين يمكن أن يبدو بسيطاً، لكنه قد يحتاج إلى التمييز بين العاملين بدوام كامل ودوام جزئي والمؤقتين والمتعاقدين وغيرهم حسب طبيعة المؤسسة. لذلك يجب أن تكون التعريفات واضحة.

تحليل دوران الموظفين لا ينبغي أن يكتفي بمعرفة عدد المغادرين. يجب معرفة من يغادر، ومن أي وظيفة، ومن أي قسم، وبعد كم مدة من التوظيف، وما أسباب المغادرة المسجلة، وهل المغادرة طوعية أم غير طوعية، وهل توجد أنماط متكررة. قد تكتشف المؤسسة مثلاً أن المغادرة تتركز بين الموظفين الجدد، وهذا يدفع إلى دراسة التوظيف والإدماج والقيادة والتوقعات والراتب وظروف العمل بدل الاكتفاء بزيادة التوظيف.

تحليل الغياب يحتاج أيضاً إلى سياق. ارتفاع الغياب في قسم معين قد يكون مرتبطاً بالمناوبات أو بطبيعة العمل أو بالظروف التشغيلية أو بعوامل موسمية أو بمشكلة إدارية. لا ينبغي أن يكون الاستنتاج

الأول أن الموظفين غير ملتزمين. التحليل الجيد يفتح أسئلة بدل أن يغلقها.

يمكن استخدام تحليل Pareto لمعرفة الفئات أو الأسباب التي تفسر نسبة كبيرة من المشكلة، عندما تكون البيانات مناسبة لذلك. وقد يساعد ذلك الإدارة على التركيز على عدد محدود من الأسباب ذات الأثر الأكبر.

يمكن استخدام الاتجاهات الزمنية لمقارنة البيانات عبر الأشهر والسنوات، لكن يجب الحذر من تفسير التغيرات الموسمية على أنها تغيرات هيكلية. قد يرتفع العمل الإضافي في فترة معينة بسبب طبيعة النشاط وليس بسبب مشكلة في الإدارة.

يمكن مقارنة الأقسام، لكن المقارنة يجب أن تراعي اختلاف طبيعة العمل. لا يمكن مقارنة معدل حوادث وظيفة مكتبية بوظيفة صناعية بنفس الطريقة، ولا مقارنة تكلفة التوظيف لوظيفة نادرة بوظيفة يمكن شغلها بسهولة.

المؤشرات يجب أن ترتبط بالاستراتيجية. إذا كانت المؤسسة تريد تحسين السلامة، يجب أن تكون لديها مؤشرات مرتبطة بالتدريب والملاحظات والحوادث والإجراءات التصحيحية. وإذا كانت تريد تحسين جودة التوظيف، يجب ألا تركز فقط على سرعة التوظيف، بل أيضًا على نجاح الموظفين بعد التوظيف والاحتفاظ بهم والأداء خلال فترة مناسبة.

يجب الحذر من تحسين مؤشر واحد على حساب الهدف الحقيقي. إذا طلبت الإدارة من فريق التوظيف تقليل Time to Hire بأي طريقة، فقد يبدأ الفريق في اختيار مرشحين بسرعة دون الاهتمام

بجودة الاختيار. لذلك يجب استخدام مجموعة متوازنة من المؤشرات.

هذا يرتبط بمشكلة Goodhart's Law، حيث يمكن أن يفقد المؤشر فائدته عندما يصبح هدفًا مباشرًا يتم التلاعب به. عندما يصبح عدد المقابلات هدفًا، قد يزيد عدد المقابلات دون زيادة جودة التوظيف. وعندما يصبح إغلاق الحوادث هدفًا فقط، قد تغلق بعض الإجراءات على الورق دون معالجة السبب الحقيقي. لذلك يجب دائمًا النظر إلى المؤشر في سياقه.

لوحات القيادة Dashboard تساعد المدير على رؤية الوضع بسرعة، لكن لوحة القيادة الجيدة ليست مجموعة من الرسوميات. يجب أن تعرض المعلومات الضرورية، وأن توضح الاتجاهات والانحرافات، وأن تسمح للمستخدم بالانتقال من الرقم العام إلى التفاصيل عندما يكون ذلك مناسبًا.

يجب ألا تحتوي لوحة القيادة على مؤشرات كثيرة تجعل المستخدم غير قادر على التركيز. الأفضل تحديد المؤشرات التي ترتبط بالأهداف والقرارات.

يجب أن يكون لكل مؤشر تعريف واضح ومصدر بيانات ودورية تحديث ومالك ومجال استخدام. إذا تغيرت طريقة الحساب، يجب توثيق التغيير حتى لا تتم مقارنة أرقام غير متجانسة.

من المهم أيضًا استخدام Benchmarks بحذر. مقارنة المؤسسة بمؤسسة أخرى قد تكون مفيدة إذا كانت المؤسسات متشابهة في الحجم والنشاط والسوق وطريقة الحساب، وإلا فقد تكون المقارنة مضللة.

في تحليل التوظيف يمكن دراسة عدد الطلبات، ومصادر المرشحين، ومراحل العملية، والوقت الذي يستغرقه كل جزء، ونسبة الانتقال بين المراحل، وتكلفة الاستقطاب، ونسبة قبول العروض، ومدة بقاء الموظفين الجدد، ومستوى الأداء بعد فترة مناسبة. هذه البيانات تساعد على معرفة أين توجد المشكلة في عملية التوظيف.

إذا كان عدد المرشحين كبيراً لكن نسبة قبول العرض منخفضة، فقد تكون المشكلة في الأجر أو العرض الوظيفي أو التواصل أو تجربة المرشح. وإذا كانت نسبة قبول العرض جيدة لكن المغادرة المبكرة مرتفعة، فقد تكون هناك مشكلة في توقعات المرشح أو الإدماج أو الوظيفة أو الإدارة أو عوامل أخرى.

تحليل التدريب يجب ألا يتوقف عند عدد الساعات. قد يكون موظف تلقى عشرين ساعة من التدريب دون أن تتغير كفاءته. لذلك يجب قياس ما تعلمه، وما الذي طبقه، وهل تحسن الأداء، وهل انخفضت الأخطاء أو الحوادث، وهل ظهرت نتائج تشغيلية.

يمكن ربط التدريب بمصفوفة الكفاءات لتحديد الفجوات، ثم متابعة التطور. وهذا يحول التدريب من نشاط إداري إلى استثمار يمكن تقييم أثره.

في تقييم الأداء، يمكن استخدام البيانات لدعم النقاش، لكن لا ينبغي اختزال الموظف في رقم واحد. الأداء يتأثر بالأهداف والموارد والظروف وجودة الإدارة وتعقيد العمل. لذلك يجب استخدام البيانات مع الحكم المهني والحوار.

في التخطيط للقوى العاملة يمكن استخدام بيانات عدد الموظفين وحجم العمل والإنتاجية والغياب ودوران الموظفين والمهارات

المتاحة لتقدير الاحتياجات المستقبلية. لكن التنبؤ يبقى تقديرًا يعتمد على الافتراضات، ولذلك يجب تحديثه عند تغير الظروف.

يمكن استخدام السيناريوهات بدل الاعتماد على توقع واحد. يمكن للمؤسسة دراسة سيناريو نمو النشاط، وسيناريو استقرار النشاط، وسيناريو انخفاضه، ثم معرفة احتياجات العمالة في كل حالة.

التحليل التنبؤي قد يساعد في اكتشاف احتمال ارتفاع الغياب أو دوران الموظفين أو نقص الكفاءات، لكن يجب الحذر الشديد عند استخدامه في قرارات تخص الأشخاص. وجود نمط إحصائي لا يعني أن الشخص سيغادر فعليًا أو سيفشل. التنبؤ احتمالي وليس حكمًا.

لا يجب استخدام نموذج تحليلي لاتخاذ قرار عقابي أو حرمان شخص من فرصة دون مراجعة بشرية وفهم للسياق وضمانات مناسبة.

في تحليل الرواتب يمكن دراسة هيكل الأجور، والفروقات داخل الوظائف، وتكلفة العمل، والعمل الإضافي، وتأثير التغييرات، لكن يجب التعامل مع بيانات الأجر باعتبارها حساسة.

يمكن تحليل تكاليف الموارد البشرية حسب القسم أو المشروع أو النشاط، لكن يجب عدم استخدام التكلفة وحدها للحكم على قيمة القسم. بعض الأقسام لا تحقق إيرادًا مباشرًا لكنها تحمي المؤسسة من المخاطر أو تضمن الامتثال والاستمرارية.

في QHSE يمكن استخدام البيانات لتحليل الحوادث وشبه الحوادث والتدريب وملاحظات السلامة والإجراءات التصحيحية. وقد يكشف التحليل أن بعض أنواع الحوادث تتركز في مهمة أو فترة أو موقع معين. لكن يجب التأكد من جودة البيانات ومن أن زيادة الإبلاغ لا

تعني بالضرورة زيادة الحوادث؛ فقد تعني أحياناً تحسن ثقافة الإبلاغ.

في اللوجستيك يمكن ربط بيانات الموارد البشرية بمؤشرات التسليم والحضور والتدريب وحوادث النقل. يمكن أن يساعد ذلك في تحديد العلاقة بين التخطيط والموارد والأداء، مع تجنب استنتاجات مبسطة.

في الإنتاج يمكن تحليل العلاقة بين الكفاءات والأخطاء والتوقعات والجودة، لكن يجب مراعاة المعدات والمواد والتصميم والصيانة والظروف التشغيلية.

في الإدارة العمومية يمكن استخدام البيانات لتحليل توزيع الموارد البشرية، والاحتياجات، والتقاعد المتوقع، والتكوين، والحركة الإدارية، مع احترام القواعد المنظمة والخصوصية.

من أهم المبادئ أن الارتباط لا يعني السببية. إذا لاحظنا أن الموظفين الذين تلقوا تدريباً لديهم أداء أفضل، لا يمكننا مباشرة القول إن التدريب وحده سبب التحسن، فقد يكون هؤلاء الموظفون أصلاً أكثر خبرة أو يعملون في أقسام مختلفة. لإثبات الأثر نحتاج إلى تصميم تحليلي أقوى ومعلومات إضافية.

يجب أن يعرف محلل الموارد البشرية حدود البيانات. البيانات الإدارية غالباً صممت لتسيير العمل وليس للبحث العلمي. قد تكون بعض المتغيرات ناقصة أو غير موحدة، ولذلك يجب إعلان القيود بدل تقديم نتائج قطعية.

التحليل الجيد يحتاج إلى مهارات في الإحصاء الأساسي، وفهم الأعمال، وفهم الموارد البشرية، وجودة البيانات، والتواصل. ليس المطلوب أن يصبح كل مسؤول HR عالم بيانات، لكنه يحتاج إلى

القدرة على قراءة المؤشرات وطرح الأسئلة واكتشاف النتائج غير المنطقية.

يمكن استخدام الجداول الإلكترونية في المراحل الأولى، ثم الانتقال إلى أدوات ذكاء الأعمال أو قواعد البيانات أو أنظمة تحليل أكثر تقدمًا حسب حجم المؤسسة. المهم هو المنهجية وليس اسم البرنامج.

عند إنشاء لوحة بيانات، يجب التفكير في المستخدم. المدير يحتاج غالبًا إلى صورة مختصرة مع القدرة على النزول إلى التفاصيل، بينما المحلل يحتاج إلى بيانات أكثر تفصيلًا، ومسؤول الموارد البشرية يحتاج إلى إجراءات يمكنه تنفيذها.

يجب تجنب الرسوم المضللة، مثل تغيير المقياس بطريقة تجعل فرقًا صغيرًا يبدو ضخماً، أو مقارنة فترات مختلفة دون توضيح، أو عرض نسبة دون ذكر حجم العينة.

إذا كانت المؤسسة لديها عشرة موظفين وغادر اثنان، فإن معدل الدوران يبدو مرتفعًا جدًا، لكن العدد الصغير قد يجعل النسبة شديدة الحساسية لحادث واحد. لذلك يجب عرض النسبة والعدد معًا عندما يكون ذلك مفيدًا.

يجب كذلك الانتباه إلى الخصوصية عند عرض البيانات. إذا كان قسم صغير يحتوي على عدد قليل جدًا من الموظفين، فقد يؤدي عرض بعض المؤشرات إلى كشف معلومات فردية حتى دون ذكر الأسماء.

يمكن استخدام التجميع وإخفاء التفاصيل غير الضرورية لتقليل هذا الخطر.

عند مشاركة البيانات مع مزود خارجي يجب معرفة نوع البيانات التي يتم نقلها، ولماذا، وكيف تحمى، وما مدة الاحتفاظ بها، ومن يمكنه الوصول إليها، وما الشروط التعاقدية ذات الصلة.

في مشاريع الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يجب أيضًا الانتباه إلى جودة البيانات التاريخية. إذا كانت البيانات القديمة تعكس ممارسات غير عادلة أو غير متوازنة، فإن النموذج قد يتعلم هذه الأنماط.

لذلك يجب اختبار النماذج ومراقبة النتائج وعدم اعتبار التكنولوجيا محايدة تلقائيًا.

من المفيد إنشاء Data Governance Committee أو آلية مماثلة في المؤسسات التي لديها حجم كبير من البيانات، تضم الموارد البشرية وتقنية المعلومات والمالية والجهات المعنية، لتحديد التعريفات والصلاحيات ومعايير الجودة.

يمكن إنشاء دورة شهرية لجودة البيانات يتم فيها اكتشاف السجلات الناقصة والمكررة والتناقضات، ثم تحديد أسبابها وتصحيحها.

جودة البيانات ليست مسؤولية IT وحدها. إذا أدخلت الموارد البشرية بيانات غير صحيحة، فإن النظام سيخزن الخطأ بشكل ممتاز.

لذلك يجب تدريب المستخدمين على الإدخال الصحيح.

من المهم أيضًا معرفة مصدر كل رقم. عندما يعرض المدير أن معدل الغياب ارتفع، يجب أن يكون من الممكن معرفة النظام أو السجل الذي جاء منه الرقم وطريقة الحساب والفترة الزمنية.

هذه القابلية للتتبع مهمة جدًا في التدقيق واتخاذ القرار.

القرار المبني على البيانات يجب أن يمر بدورة واضحة تبدأ بالسؤال، ثم البيانات، ثم التحقق من الجودة، ثم التحليل، ثم التفسير، ثم القرار، ثم التنفيذ، ثم قياس النتيجة، ثم التعلم.

إذا لم تقاس النتيجة بعد القرار، فلن تعرف المؤسسة هل كان التحليل مفيداً أم لا.

مثلاً إذا اكتشفت المؤسسة أن المغادرة مرتفعة بين الموظفين الجدد وقررت تحسين برنامج الإدماج، يجب بعد فترة مناسبة قياس هل انخفضت المغادرة المبكرة وهل تحسن وقت الوصول إلى الإنتاجية وهل تحسنت تجربة الموظفين.

بهذا تصبح HR Analytics أداة للتجربة والتعلم وليس مجرد تقرير.

في الإدارة الذكية يجب أن تكون هناك علاقة بين البيانات والاستراتيجية. أهداف المؤسسة تتحول إلى أهداف للموارد البشرية، ثم إلى مؤشرات، ثم إلى بيانات، ثم إلى تحليل، ثم إلى إجراءات.

إذا كانت استراتيجية المؤسسة هي التوسع، فقد تصبح أسئلة الموارد البشرية مرتبطة بعدد الكفاءات المطلوبة ومصادرها وتكلفة التوظيف ووقت الوصول إلى الإنتاجية. وإذا كانت الاستراتيجية هي رفع الجودة، فقد تركز البيانات على الكفاءات والتدريب والأخطاء ودوران العمالة وعوامل الجودة.

إذا كانت المؤسسة تريد تحسين السلامة، فلا يكفي قياس عدد الحوادث فقط. يجب تحليل مؤشرات الوقاية والتدريب وملاحظات المخاطر وشبه الحوادث والإجراءات التصحيحية.

وإذا كانت تريد تحسين الاحتفاظ بالكفاءات، فيجب تحليل المغادرة حسب الوظيفة والكفاءة والمدة والمدير والموقع وغيرها من المتغيرات المناسبة، مع احترام الخصوصية وعدم استنتاج أسباب غير مدعومة.

من المفيد أيضًا إنشاء قاموس للمؤشرات داخل المؤسسة. كل مؤشر يجب أن يكون له اسم وتعريف ومعادلة ومصدر ومالك ودورية تحديث وطريقة تفسير.

مثلاً لا يكفي كتابة “Turnover Rate”. يجب أن يكون واضحاً كيف تحسب المؤسسة معدل الدوران، وما الفترة، ومن يدخل في المقام، وكيف يتم التعامل مع أنواع المغادرة المختلفة.

هذه التفاصيل تبدو تقنية لكنها تمنع كثيراً من الخلافات الإدارية.

عندما تصل المؤسسة إلى مستوى ناضج من التحليل، يمكن الانتقال إلى النماذج التنبؤية والذكاء الاصطناعي، لكن يجب ألا تبدأ المؤسسة من النهاية. الأساس هو البيانات النظيفة والتعريفات الموحدة والحوكمة والقدرة على التفسير.

التحول من HR التقليدي إلى HR Analytics لا يعني أن الإنسان أصبح رقمًا. على العكس، الهدف هو استخدام البيانات لفهم الواقع بشكل أفضل، ثم استخدام الحكم البشري والتواصل لفهم ما لا تستطيع الأرقام تفسيره.

قد يخبرنا النظام أن موظفًا يتأخر كثيرًا، لكن الحديث معه قد يكشف أن نظام النقل تغير. وقد يظهر أن قسمًا لديه إنتاجية منخفضة، لكن التحقيق قد يكشف أن المعدات تتعطل باستمرار. وقد يظهر أن التدريب لم يحسن الأداء، لكن السبب قد يكون أن الموظفين لا يملكون الأدوات المناسبة لتطبيق ما تعلموه.

الأرقام تطرح الأسئلة، ولا تجيب دائماً عن كل شيء.

ولهذا يجب الجمع بين Data و Evidence و Context و Human Judgment.

المؤسسة التي تصل إلى هذا المستوى لا تصبح فقط أكثر قدرة على قياس الأداء، بل تصبح أكثر قدرة على التعلم. كل عملية تولد بيانات، وكل بيانات يمكن أن تكشف نمطاً، وكل نمط يمكن أن يفتح سؤالاً، وكل سؤال يمكن أن يقود إلى تجربة أو قرار، وكل قرار يجب أن ينتج نتيجة يمكن قياسها.

وهكذا تصبح الموارد البشرية وظيفة تحليلية واستراتيجية، وليست مجرد وظيفة إدارية.

وفي النهاية، فإن القيمة الحقيقية لـ HR Analytics ليست في عدد الرسومات أو التقارير أو البرامج التي تمتلكها المؤسسة، وإنما في قدرتها على الإجابة عن الأسئلة المهمة بطريقة أكثر دقة، واتخاذ قرارات أكثر وعياً، واكتشاف المشكلات مبكراً، وتحديد الأولويات، وقياس نتائج القرارات، والتعلم المستمر.

البيانات لا تلغي الخبرة، والذكاء الاصطناعي لا يلغي المسؤولية، والمؤشرات لا تلغي الحوار، والتكنولوجيا لا تلغي الإنسان.

الإدارة الذكية هي التي تجمع بين البيانات والعقل والخبرة والأخلاق وفهم الإنسان والواقع التشغيلي.

عندما تصبح هذه العناصر متكاملة، يتحول قسم الموارد البشرية من قسم يسجل ما حدث إلى قسم يفهم ما يحدث، ويساعد على تفسير لماذا يحدث، ويشارك في تحديد ما يمكن فعله، ثم يقيس أثر ما تم فعله.

وهذا هو جوهر الإدارة القائمة على الأدلة: أن لا يكون القرار مجرد رأي، ولا يكون الرقم مجرد زينة في تقرير، وإنما يكون هناك سؤال واضح، ودليل مناسب، وتحليل مسؤول، وقرار مفهوم، ونتيجة قابلة للقياس، وتعلم مستمر.

الفصل الثالث والعشرون: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وإدارة الاحتياجات والكفاءات Workforce Planning

يُعد التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة Workforce Planning من أكثر وظائف الموارد البشرية ارتباطًا مباشرة باستراتيجية المؤسسة، لأنه يجيب عن سؤال جوهري لا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهله: هل نملك اليوم، وسنملك غدًا، الأشخاص المناسبين، بالعدد المناسب، وبالكفاءات المناسبة، في المكان والوقت المناسبين، وبالتكلفة التي تستطيع المؤسسة تحملها؟ الموارد البشرية التي لا تستطيع الإجابة عن هذا السؤال تظل غالبًا في موقع رد الفعل، فتتظر ظهور العجز ثم تبدأ في التوظيف، أو تنتظر تراكم العمل ثم تبحث عن موظفين، أو تكتشف فجوة مهارات بعد بدء مشروع جديد، بينما الإدارة الذكية تحاول اكتشاف هذه الاحتياجات قبل أن تتحول إلى أزمة.

التخطيط للقوى العاملة لا يعني ببساطة تحديد عدد الموظفين المطلوبين. العدد عنصر واحد فقط. التخطيط الحقيقي يهتم بالكم والمهارات والخبرة والموقع والوقت ونظام العمل والإنتاجية والتكلفة والمرونة والمخاطر والاستمرارية. قد تمتلك المؤسسة عددًا كافيًا من الموظفين لكنها تعاني من نقص حاد في مهارة معينة، وقد يكون لديها عدد كبير من الموظفين لكن توزيعهم غير مناسب، وقد تكون المشكلة في الجدولة وليس في العدد، وقد يكون الحل في إعادة تصميم العملية أو الأتمتة أو التدريب أو النقل الداخلي بدل التوظيف.

الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة أن التخطيط التقليدي يسأل غالباً عن عدد الأشخاص المطلوبين، بينما التخطيط الاستراتيجي يربط الموارد البشرية باتجاه المؤسسة ونموها ونموذج أعمالها والتكنولوجيا والسوق والمخاطر. إذا كانت المؤسسة تخطط لفتح مصنع جديد، أو مستودع جديد، أو خط إنتاج جديد، أو دخول سوق جديدة، أو تنفيذ مشروع كبير، فلا يمكن للموارد البشرية الانتظار حتى يبدأ النشاط. يجب أن تبدأ منذ مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

تبدأ العملية بفهم استراتيجية المؤسسة. يجب على مسؤول الموارد البشرية معرفة ما الذي تريد المؤسسة تحقيقه خلال السنوات القادمة، وما المشاريع التي ستنفذها، وما المنتجات أو الخدمات التي ستطورها، وما المواقع التي ستتوسع فيها، وما العمليات التي ستتغير، وما التقنيات التي ستدخلها، وما الوظائف التي قد تختفي أو تتغير، وما الوظائف التي ستصبح أكثر أهمية.

كل استراتيجية أعمال تحمل معها آثاراً على القوى العاملة. التوسع الجغرافي يحتاج إلى موظفين في مواقع جديدة. زيادة الإنتاج تحتاج إلى قدرة تشغيلية أكبر. التحول الرقمي قد يقلل بعض الأعمال اليدوية لكنه يزيد الحاجة إلى المهارات الرقمية. تطبيق نظام معلومات جديد قد يحتاج إلى موظفين قادرين على الإدارة والتحليل والدعم. إدخال معدات جديدة قد يحتاج إلى تقنيين ذوي مهارات مختلفة. التوسع في الخدمات قد يحتاج إلى وظائف جديدة لم تكن موجودة سابقاً.

بعد فهم الاستراتيجية، يتم بناء صورة دقيقة للقوى العاملة الحالية. هذه الصورة لا تقتصر على عدد الموظفين. يجب أن تشمل الوظائف والمستويات التنظيمية والمواقع والمهارات والخبرات والأقدمية وأنماط العمل والدوام والحضور والتكلفة، إضافة إلى

المعلومات المتعلقة بالتقاعد المتوقع والحركة الداخلية والوظائف الحرجة والمناصب التي تعتمد على أشخاص محددين.

يجب أن يكون لدى المؤسسة Workforce Inventory أو مخزون واضح للقوى العاملة. هذا المخزون يمثل صورة منظمة لما تمتلكه المؤسسة من رأس مال بشري. يجب أن تكون البيانات قابلة للتحديث وليست ملفاً قديماً لا يعكس الواقع.

من المفيد ربط مخزون القوى العاملة بمصفوفة الكفاءات. عدد الموظفين يخبرك بالكمية، أما مصفوفة الكفاءات فتخبرك بجزء مهم من الجودة والقدرة. قد تكون لديك عشرة موظفين في وظيفة معينة، لكن اثنين فقط يستطيعان التعامل مع نظام حرج أو آلة معينة. هنا العدد عشرة لا يعني أن المخاطر منخفضة، لأن المؤسسة تعتمد فعلياً على شخصين.

وهذا يقود إلى مفهوم Single Point of Failure أو نقطة الفشل الفردية. إذا كانت معرفة عملية حرجة موجودة لدى شخص واحد فقط، فإن غيابه أو مغادرته يمكن أن يعطل العمل. لذلك يجب تحديد هذه النقاط وبناء خطط للتدريب ونقل المعرفة والتعاقب.

التخطيط للقوى العاملة يحتاج كذلك إلى تحليل الوظائف الحرجة Critical Roles. الوظيفة الحرجة ليست بالضرورة الوظيفة الأعلى في الهيكل التنظيمي. قد يكون منصباً تقنياً أو مشرفاً أو موظفاً إدارياً يمتلك معرفة لا يمكن تعويضها بسرعة. معيار الأهمية هو أثر فقدان الوظيفة على العمليات والامتثال والسلامة والجودة والإيرادات والاستمرارية.

بعد فهم الوضع الحالي تبدأ المؤسسة في تقدير الطلب المستقبلي على القوى العاملة. Workforce Demand هو عدد ونوع

الكفاءات المطلوبة لتحقيق خطة المؤسسة. يجب ألا يتم تقدير الطلب بطريقة عشوائية. يمكن استخدام حجم الإنتاج أو المبيعات أو عدد المشاريع أو ساعات العمل أو عدد العملاء أو عدد المواقع أو ساعات الخدمة أو مؤشرات الإنتاجية بحسب طبيعة النشاط.

في مصنع، يمكن أن يرتبط الاحتياج بحجم الإنتاج وعدد الخطوط والمناوبات ومعدل الإنتاجية والصيانة. في اللوجستك يمكن أن يرتبط بحجم الطلبات وعدد الشحنات وعدد المركبات وعدد المستودعات وساعات التشغيل. في الموارد البشرية يمكن أن يرتبط بعدد الموظفين وحجم عمليات التوظيف والرواتب والتكوين والخدمات الإدارية. في الإدارة العمومية يمكن أن يرتبط بحجم الخدمات وعدد المستفيدين والمهام القانونية والتنظيمية والتوزيع الجغرافي.

يجب التمييز بين Workload و Headcount. حجم العمل قد يرتفع دون أن تحتاج المؤسسة بالضرورة إلى زيادة عدد الموظفين إذا كانت الإنتاجية تتحسن أو يتم إدخال الأتمتة. والعكس صحيح، فقد يكون عدد الموظفين ثابتاً لكن حجم العمل ارتفع إلى درجة تجعل الفريق غير قادر على الاستمرار.

من الأدوات المفيدة تحليل الساعات المطلوبة. إذا كانت عملية معينة تحتاج عددًا محددًا من ساعات العمل شهريًا، وكان الموظف متاح يستطيع تقديم عدد واقعي من ساعات العمل الإنتاجية بعد خصم الراحة والاجتماعات والإجازات والغياب والأعمال غير المباشرة، يمكن تقدير الحاجة بشكل أكثر واقعية. لكن يجب عدم افتراض أن كل ساعة حضور تساوي ساعة إنتاجية.

يجب أيضًا مراعاة طبيعة المناوبات. مؤسسة تعمل أربعًا وعشرين ساعة لا تستطيع حساب الاحتياج مثل مؤسسة تعمل ثماني ساعات

يوميًا. يجب أن يدخل نظام المناوبات والراحة القانونية ومتطلبات السلامة والاستمرارية في الحساب.

بعد تقدير الطلب، يتم تحليل العرض المتوقع Workforce Supply. العرض لا يعني عدد الموظفين الحالي فقط، وإنما من المتوقع أن يبقى، ومن سيغادر، ومن يمكن ترقيته، ومن يمكن نقله، ومن يمكن تطويره، ومن سيحال إلى التقاعد، وما المهارات التي ستتوفر في المستقبل.

وهنا يظهر الفرق بين Current Workforce و Future Available Workforce. قد يكون لدى المؤسسة مئة موظف اليوم، لكن إذا كان عدد من سيغادر خلال الفترة القادمة كبيرًا، فإن العرض المستقبلي سيكون أقل.

يجب تحليل الحركة الداخلية أيضًا. بعض الوظائف يمكن شغلها عن طريق الترقية أو النقل أو إعادة توزيع الموظفين. وهذا قد يكون أسرع وأقل تكلفة من التوظيف الخارجي، لكنه يحتاج إلى التأكد من عدم خلق فجوة جديدة في الوظيفة الأصلية.

عند مقارنة الطلب المتوقع بالعرض المتوقع تظهر Workforce Gap. قد تكون الفجوة كمية، مثل نقص عشرة موظفين، أو نوعية، مثل نقص مهارة تحليل البيانات، أو جغرافية، مثل توفر الكفاءات في مدينة وعدم توفرها في موقع المشروع، أو زمنية، مثل الحاجة إلى مهارة خلال شهر بينما يستغرق تدريبها ستة أشهر.

فجوة المهارات أكثر تعقيدًا من فجوة العدد. قد تقول المؤسسة إنها تحتاج خمسين عاملًا، لكن التحليل الحقيقي قد يبين أنها تحتاج ثلاثين موظفًا جديدًا وعشرين موظفًا يحتاجون إلى تطوير

مهاراتهم. وفي هذه الحالة يكون الحل مزيجًا من التوظيف والتكوين وإعادة التوزيع.

يجب بناء Skill Gap Analysis بصورة منهجية. تتم مقارنة الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة أو عملية بالكفاءات الموجودة فعليًا. يمكن تصنيف المستوى مثل مبتدئ أو أساسي أو مستقل أو متقدم أو خبير حسب النظام الذي تعتمد المؤسسة. المهم هو أن تكون التعريفات واضحة ويمكن ملاحظتها في الواقع.

لا ينبغي اعتبار الشهادة وحدها دليلًا كافيًا على مستوى الكفاءة. الكفاءة قد تتطلب معرفة نظرية وقدرة عملية وسلوكًا مهنيًا وتجربة في ظروف حقيقية.

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة يجب أن يشمل أيضًا تحليل تكلفة العمالة. القرار بين التوظيف والتدريب والأتمتة والاستعانة بمصادر خارجية وإعادة التصميم ليس قرارًا عدديًا فقط. يجب حساب التكلفة المباشرة وغير المباشرة والمخاطر وتأثير القرار على الجودة والاستمرارية.

Total Labor Cost قد يشمل الأجر والتكاليف الاجتماعية والمزايا والتدريب والعمل الإضافي والتوظيف والإدماج والتجهيزات والتكاليف المرتبطة بالغياب ودوران الموظفين وغيرها بحسب طبيعة المؤسسة. يجب استخدام التعريف المالي المعتمد داخل المؤسسة وعدم خلط مفاهيم مختلفة.

العمل الإضافي مؤشر مهم في تخطيط القوى العاملة. إذا كانت المؤسسة تعتمد بصورة مستمرة على ساعات إضافية، فقد يكون ذلك علامة على نقص الموارد أو ضعف التخطيط أو موسمية

النشاط أو سوء توزيع العمل. لكن لا يمكن اعتبار كل عمل إضافي مشكلة؛ فقد يكون طبيعيًا في فترات الذروة.

يجب تحليل العمل الإضافي حسب القسم والمهنة والفترة والمناوبة والسبب، ثم البحث عن السبب الحقيقي.

من أخطر الأخطاء أن تستخدم المؤسسة التوظيف كحل تلقائي لكل مشكلة. إذا كان سبب انخفاض الإنتاجية هو عطل المعدات، فإن إضافة موظفين لن تحل المشكلة. وإذا كان السبب هو ضعف العملية، فإن زيادة الأشخاص قد تزيد الفوضى. وإذا كان السبب هو نقص مهارة، فقد يكون التدريب أكثر ملاءمة من التوظيف.

لذلك يجب أن تسأل المؤسسة قبل فتح أي منصب: هل المشكلة فعلاً نقص في الأشخاص؟ أم نقص في المهارات؟ أم سوء توزيع؟ أم ضعف في العملية؟ أم نقص في المعدات؟ أم ضعف في القيادة؟ أم مشكلة في الجدولة؟ أم يمكن حلها بالأتمتة؟

هذا هو مفهوم Workforce Optimization. الهدف ليس تعظيم عدد الموظفين ولا تقليله، وإنما تحقيق التوازن بين احتياجات العمل والقدرة البشرية والتكلفة والمخاطر.

يمكن استخدام السيناريوهات في التخطيط. المؤسسة قد تبني سيناريو نمو قوي، وسيناريو نمو متوسط، وسيناريو استقرار، وسيناريو انخفاض. لكل سيناريو تقدير مختلف للعمالة والمهارات والتكلفة. هذا يجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة للتغير.

Scenario Planning مهم خصوصاً في القطاعات التي تتأثر بالطلب أو المشاريع أو الموسمية أو التغيرات الاقتصادية.

يجب أن يتكامل التخطيط مع إدارة المواهب. عندما تحدد المؤسسة أن وظيفة معينة ستكون حرجة في المستقبل، يجب أن تبدأ مبكرًا في تحديد المرشحين المحتملين وتطويرهم. وهذا يقود إلى Succession Planning.

التعاقب الوظيفي ليس مجرد اختيار شخص ليحل محل المدير. هو بناء قدرة مؤسسية على الاستمرار إذا شغل منصب حرج بشكل متوقع أو مفاجئ. يجب أن تعرف المؤسسة الوظائف الحرجة، وما الكفاءات المطلوبة، ومن هم المرشحون، وما مستوى جاهزيتهم، وما الفجوات، وما خطة التطوير.

يجب الحذر من إعلان شخص "خليفة" بشكل نهائي قبل أن يثبت استعداده. الأفضل التعامل مع الجاهزية باعتبارها مستوى يمكن تطويره.

يمكن أن تكون هناك جاهزية فورية، أو جاهزية خلال فترة متوسطة، أو جاهزية طويلة الأجل، بشرط أن تعتمد التصنيفات على معايير واضحة.

يجب كذلك بناء Emergency Succession Plan للمناصب الحرجة. إذا غاب المسؤول فجأة، من يملك الصلاحية المؤقتة؟ أين توجد المعلومات؟ من يعرف الإجراءات؟ من يستطيع التواصل مع الأطراف الرئيسية؟ ما هي القرارات التي يمكن اتخاذها مؤقتًا؟

هذا يرتبط مباشرة باستمرارية الأعمال التي تم تناولها في الفصل السابق.

التخطيط للقوى العاملة يجب أن يتعامل أيضًا مع التقاعد المتوقع. المؤسسة التي تعرف أن عددًا كبيرًا من أصحاب الخبرة سيغادرون

خلال السنوات القادمة يجب ألا تنتظر لحظة المغادرة. يجب أن تبدأ في نقل المعرفة وتطوير البدائل.

Knowledge Transfer هنا عنصر استراتيجي. يمكن استخدام التوجيه والتدريب أثناء العمل والتظليل الوظيفي وتوثيق الإجراءات والمقابلات مع الخبراء وقواعد المعرفة.

المعرفة الضمنية Tacit Knowledge تمثل تحديًا كبيرًا لأنها لا توجد دائمًا في الوثائق. قد يعرف موظف خبير طريقة التعامل مع حالة نادرة أو مشكلة تشغيلية من خلال سنوات الخبرة. لذلك يجب تحويل جزء من هذه المعرفة إلى إجراءات وأدلة وتدريب.

في المؤسسات الصناعية واللوجستية، يجب ربط التخطيط بالقوى العاملة مع QHSE. لا يجوز تخفيض عدد العاملين بطريقة تؤدي إلى تجاوز حدود السلامة أو زيادة الإرهاق أو ضعف الرقابة. القرار البشري يجب أن يأخذ في الاعتبار مخاطر السلامة والجودة والبيئة.

الإرهاق عامل مهم في التخطيط. زيادة ساعات العمل لفترات طويلة قد تؤثر في الأداء والسلامة والصحة والغياب، ولذلك يجب التعامل معها ضمن نظام المؤسسة والقواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

في التخطيط للمناوبات يجب مراعاة المهارات وليس العدد فقط. وجود عشرة موظفين في المناوبة لا يفيد إذا كانت المناوبة تفتقد الشخص المؤهل لتشغيل عملية حرجية أو التعامل مع طارئ.

ولهذا يمكن بناء Skills-Based Scheduling، أي جدولة الموظفين وفق الكفاءات المطلوبة في كل فترة، وليس فقط وفق عدد الأشخاص.

يمكن استخدام مصفوفة مهارات مرتبطة بالمناوبات لتحديد التغطية. إذا كانت وظيفة حرجية تحتاج إلى شخصين مؤهلين في كل مناوبة، يجب التأكد من توفر هذا المستوى باستمرار.

في اللوجستيك، التخطيط للقوى العاملة يجب أن يرتبط بمستوى النشاط. المستودع الذي يتعامل مع عدد متغير من الطلبات يحتاج إلى مرونة في العمالة والجدولة، مع المحافظة على السلامة وجودة الخدمة.

في الموارد البشرية نفسها، يجب التخطيط لحجم العمل المتوقع. فترات التوظيف المكثف أو إعداد الرواتب أو التقييم السنوي أو الحملات التدريبية قد تتطلب موارد إضافية مؤقتة.

في الإدارة العمومية، قد تتأثر القوى العاملة بالتقاعد والحركة الإدارية والمناصب المالية والتوزيع الجغرافي والاختصاصات المتوفرة. لذلك يحتاج التخطيط إلى تنسيق قوي مع التخطيط المالي والتنظيمي.

التخطيط المالي والتخطيط البشري يجب أن يكونا مترابطين. لا يمكن للموارد البشرية أن تبني خطة تحتاج إلى مئات الموظفين دون معرفة قدرة المؤسسة على تحمل التكلفة، كما لا يمكن للمالية أن تضع ميزانية أجور دون فهم احتياجات التشغيل.

تظهر هنا أهمية Workforce Budget. يجب ترجمة خطة القوى العاملة إلى أرقام مالية مرتبطة بالفترات والوظائف والمواقع.

يمكن بناء عدة سيناريوهات مالية، لأن كل تغيير في عدد الموظفين قد يؤثر في الأجور والتكاليف المرتبطة والتجهيز والتدريب.

لكن يجب أيضًا الانتباه إلى تكلفة عدم التوظيف. عدم شغل وظيفة حرجة قد يؤدي إلى عمل إضافي أو تأخر في المشاريع أو انخفاض الجودة أو فقدان العملاء أو مخاطر السلامة. لذلك لا ينبغي النظر إلى التوظيف باعتباره تكلفة فقط.

القرار الصحيح هو مقارنة التكلفة الكاملة لكل خيار مع أثره على المؤسسة.

يمكن استخدام مفهوم Cost of Vacancy، أي تكلفة بقاء وظيفة شاغرة، عندما تكون الوظيفة ذات أثر واضح على النشاط. لكن طريقة الحساب يجب أن تعتمد على طبيعة المؤسسة والوظيفة ولا ينبغي تقديم رقم عام على أنه صالح للجميع.

كذلك يجب تحليل Cost of Turnover، لأن مغادرة موظف لا تعني فقدان راتبه فقط، بل قد تعني تكلفة التوظيف والإدماج والتدريب وفقدان المعرفة وانخفاض الإنتاجية خلال فترة التعلم.

يجب استخدام هذه الحسابات كأدوات لاتخاذ القرار، لا كحقائق مطلقة.

من الأدوات المفيدة Workforce Dashboard الذي يعرض عدد العاملين والتوزيع والوظائف الشاغرة والمهارات الحرجة ودوران الموظفين والغياب والعمل الإضافي والتكلفة والتقاعد المتوقع والتغطية في المناصب الحرجة.

لكن لوحة القيادة يجب ألا تستبدل التفكير الاستراتيجي. هي أداة مراقبة.

يجب تحديد مؤشرات إنذار مبكر. ارتفاع العمل الإضافي، انخفاض التغطية في مهارة حرجة، ارتفاع الغياب، زيادة الوظائف الشاغرة،

ارتفاع المغادرة في وظيفة حرجية، تأخر التوظيف، انخفاض نسبة جاهزية البدلاء، كلها قد تكون إشارات تستحق التحليل.

من المفيد ربط هذه المؤشرات بخطة عمل مسبقة. إذا تجاوز مؤشر معين حدًا متفقًا عليه، يتم فتح تحليل أو اجتماع أو إجراء.

يجب الحذر من استخدام Thresholds بصورة آلية دون فهم السياق. المؤشر قد يتغير بسبب حدث استثنائي.

التخطيط للقوى العاملة يتأثر أيضًا بالتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي. إدخال الأتمتة قد يغير طبيعة الوظائف بدل أن يلغيها بالكامل. بعض المهام يمكن أتمتتها، بينما تزداد أهمية مهارات التحليل والإشراف والتعامل مع الأنظمة وحل المشكلات.

لذلك يجب تحليل الوظيفة على مستوى المهام وليس فقط المسمى الوظيفي. قد يكون من الأفضل إعادة تصميم الوظيفة بدل حذفها.

Job Redesign يمكن أن يوزع المهام بين الإنسان والنظام، ويزيد القيمة التي يضيفها الموظف، ويقلل الأعمال الروتينية.

يجب أن يرافق التحول التكنولوجي Upskilling و Reskilling. الموظفون الذين تتغير مهامهم يحتاجون إلى مسارات تطوير مناسبة.

Reskilling يعني بناء مهارات جديدة تمكن الموظف من الانتقال إلى دور مختلف، بينما Upskilling يعني رفع مستوى المهارات في الدور الحالي أو القريب منه.

التخطيط الذكي لا ينتظر أن تصبح المهارة قديمة. يجب مراقبة اتجاهات التكنولوجيا والسوق والمهن.

يمكن إنشاء Strategic Skills Forecast لتحديد المهارات التي ستزداد أهميتها مستقبلاً. في بعض المؤسسات قد تشمل تحليل البيانات والأمن السيبراني وإدارة الأنظمة والأتمتة، وفي أخرى قد تكون مهارات تقنية أو صناعية أو لوجستية متخصصة.

لكن يجب بناء التوقع على استراتيجية المؤسسة الفعلية وليس على قائمة عامة من “مهارات المستقبل”.

من المهم كذلك إدخال المرونة التنظيمية. المؤسسة التي تعتمد على عدد قليل جداً من الأشخاص في كل وظيفة قد تكون معرضة للخطر، بينما المؤسسة التي تمتلك تعدداً في المهارات تستطيع إعادة توزيع الموارد عند الحاجة.

Cross-Training من الأدوات المهمة لتحقيق المرونة. تدريب الموظف على أكثر من عملية يقلل الاعتماد على شخص واحد ويزيد القدرة على الاستجابة.

لكن Cross-Training يحتاج إلى إدارة حتى لا يتحول إلى عبء دائم على الموظفين أو إلى مسؤوليات غير واضحة.

يجب تحديد مستوى الكفاءة المطلوب لكل عملية وتوثيق من يستطيع تنفيذها باستقلالية ومن يحتاج إلى إشراف.

يمكن بناء Competency Coverage Matrix لمعرفة مدى تغطية المهارات الحرجة.

عندما تكشف المصفوفة أن مهارة حرجة لا يغطيها سوى موظف واحد، فإنها تنتج إشارة واضحة لإدارة المخاطر.

التخطيط للقوى العاملة يجب أيضاً أن يتعامل مع External Labor Market. بعض المهارات قد تكون متوفرة داخلياً

وبعضها نادر في السوق. يجب أن تعرف المؤسسة مدى صعوبة جذبها وتكلفة الحصول عليها والوقت المطلوب.

لا ينبغي أن يعتمد التخطيط على افتراض أن السوق الخارجي قادر دائماً على توفير الأشخاص المطلوبين.

يمكن استخدام Build, Buy, Borrow, Bot كإطار تفكير، بمعنى تطوير الكفاءة داخلياً، أو توظيفها، أو الاستفادة من موارد خارجية، أو أتمتة جزء من العمل، مع اختيار الحل بناءً على طبيعة المهمة والمخاطر والتكلفة والاستراتيجية.

لكن الاستعانة بمصادر خارجية ليست مجرد قرار لتقليل التكلفة. يجب دراسة الجودة والسرية والاستمرارية والاعتماد على المورد والامتثال.

في التخطيط يجب أيضاً التفكير في Contingent Workforce والعمالة المؤقتة والمتعاقدين، وفق القانون والسياسات المعمول بها. يجب أن يكون واضحاً ما الذي يمكن تغطيته بمرونة وما الذي يحتاج إلى قدرة داخلية دائمة.

من الأخطاء الخطيرة بناء المؤسسة على متعاقد خارجي دون وجود معرفة داخلية كافية، لأن المؤسسة قد تفقد السيطرة على معرفة أساسية.

التخطيط للقوى العاملة يجب أن يكون عملية دورية وليس مشروعاً ينتهي بمجرد إصدار تقرير. يجب تحديثه عند تغير الاستراتيجية أو الميزانية أو حجم النشاط أو التكنولوجيا أو السوق أو المخاطر.

يمكن بناء دورة مراجعة شهرية للمؤشرات التشغيلية ومراجعة ربع سنوية للتوقعات ومراجعة سنوية استراتيجية، حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.

يجب أن تتشارك في التخطيط الموارد البشرية والإدارة المالية والعمليات وتقنية المعلومات وQHSE والإدارة العليا، لأن القوى العاملة تؤثر في جميع هذه المجالات.

مسؤول الموارد البشرية لا يستطيع وحده معرفة الطلب الحقيقي على العمالة إذا لم يفهم خطة التشغيل.

ومدير العمليات لا يستطيع وحده تحديد الاحتياجات البشرية إذا لم يفهم سوق المهارات والتكلفة وسياسات الموارد البشرية.

لذلك فإن Workforce Planning وظيفة مشتركة.

من المفيد عقد Workforce Review دوري يتم خلاله تحليل الوظائف الحرجة والاحتياجات المستقبلية والفجوات والمخاطر وخطط التوظيف والتكوين والتعاقب.

يجب توثيق القرارات والافتراضات. إذا قررت المؤسسة توظيف عشرين شخصًا بناءً على توقع نمو معين، يجب تسجيل هذا الافتراض ومراجعته لاحقًا. إذا تغير الواقع، يجب تعديل الخطة.

هذا يجعل التخطيط عملية تعلم.

يمكن استخدام HR Analytics التي تم تناولها في الفصل السابق لدعم Workforce Planning. البيانات التاريخية تساعد في فهم معدل الدوران والغياب والإنتاجية ومدة التوظيف، لكنها لا تكفي وحدها لتوقع المستقبل. يجب دمجها مع استراتيجية المؤسسة والمعلومات التشغيلية.

يمكن استخدام النماذج التنبؤية، لكن يجب تقييم دقتها باستمرار. إذا كانت التوقعات تختلف كثيرًا عن الواقع، يجب مراجعة الافتراضات والبيانات والمنهجية.

لا ينبغي تحويل نموذج تنبؤي إلى آلة لاتخاذ قرارات الموظفين دون رقابة بشرية.

إذا استخدمت المؤسسة خوارزمية لتحديد من يحتاج إلى تدريب أو من يحتمل أن يغادر، يجب أن تعرف ما البيانات التي تستخدمها وكيف يتم تفسير النتائج وما المخاطر المحتملة من التحيز.

الخصوصية أيضًا عنصر أساسي. بيانات القوى العاملة قد تكون حساسة، ولذلك يجب تطبيق مبدأ الحاجة إلى المعرفة، وتحديد صلاحيات الوصول، وحماية الأنظمة، وتوثيق الاستخدام.

التخطيط الجيد لا ينظر إلى الموظفين كأرقام قابلة للاستبدال. الموظف هو حامل معرفة ومهارة وعلاقة وخبرة، وفقدانه قد يحمل آثارًا لا تظهر في جدول headcount.

لهذا يجب دمج Employee Experience في التخطيط. ظروف العمل، القيادة، التكوين، العدالة التنظيمية، وضوح المسار المهني، الأجر والمزايا، السلامة، التوازن، وفرص التطور كلها عوامل يمكن أن تؤثر في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات.

إذا كانت المؤسسة تبني خطة توسع كبيرة لكنها لا تستطيع الاحتفاظ بموظفيها الأساسيين، فإن الخطة البشرية تحتاج إلى معالجة المشكلة من جذورها.

في التخطيط الاستراتيجي يجب أيضًا تحديد Workforce Risks. قد تشمل نقص المهارات، الاعتماد على شخص واحد، ارتفاع

الدوران، صعوبة التوظيف، ضعف التغطية في المناوبات، تقادم المهارات، ارتفاع التكلفة، المخاطر القانونية، مخاطر السلامة، الاعتماد الكبير على مورد خارجي أو عدم وجود بدائل.

يمكن وضع هذه المخاطر في Workforce Risk Register مع تحديد الاحتمال والأثر والمالك وخطة المعالجة، وفق منهجية إدارة المخاطر المعتمدة في المؤسسة.

يجب أن تكون خطط المعالجة واقعية. لا يكفي كتابة “سنقوم بالتوظيف”. يجب تحديد من سيقوم بذلك ومتى وما الميزانية وما المهارات المطلوبة وما البديل إذا لم يتم العثور على المرشح.

في حالة الوظائف الحرجة يجب أن توجد Alternative Plan. إذا فشل التوظيف الخارجي، هل يمكن تطوير موظف داخلي؟ هل يمكن استخدام مورد مؤقت؟ هل يمكن نقل موظف؟ هل يمكن تعديل العملية؟ هل يمكن الأتمتة؟

هذا التفكير يجعل المؤسسة أكثر مرونة.

من أهم نتائج التخطيط الجيد أن المؤسسة تنتقل من التوظيف الطارئ إلى الاستقطاب الاستباقي. إذا كانت تعرف أنها تحتاج إلى عشرات التقنيين بعد ستة أشهر، يمكنها بدء بناء المواهب قبل موعد الحاجة، والتعاون مع مؤسسات التكوين، وإطلاق برامج تدريب أو تأهيل.

هذا يمكن أن يقلل الضغط ويزيد جودة الاختيار.

في المؤسسات التي تحتاج إلى مهارات نادرة، يمكن إنشاء Talent Pipeline. يتم بناء علاقة مستمرة مع المرشحين المحتملين

ومؤسسات التعليم والتكوين والمهنيين، مع الالتزام بالقواعد المتعلقة بالخصوصية والتوظيف العادل.

يمكن أيضًا بناء Internal Talent Marketplace يسمح بتحديد المهارات المتوفرة داخليًا وربط الموظفين بالفرص والمشاريع، عندما تكون أنظمة المؤسسة وثقافتها جاهزة لذلك.

هذه الممارسات تجعل الموارد البشرية أكثر قدرة على الاستفادة من المواهب الموجودة بدل البحث الخارجي دائمًا.

التخطيط للقوى العاملة يجب أن يكون مرتبطًا بالمسار المهني. إذا كانت المؤسسة تحتاج مستقبلًا إلى مديرين ومشرفين وتقنيين متخصصين، يجب أن تعرف من يمكن تطويره لهذا المستوى وما الفجوات المطلوبة.

وهذا يعيدنا إلى التكامل بين Workforce Planning وإدارة المواهب والتكوين والتقييم والتعاقب الوظيفي.

في النهاية، لا توجد خطة قوى عاملة مثالية وثابتة. البيئة تتغير، والاستراتيجية تتغير، والموظفون يتغيرون، والتكنولوجيا تتغير، ولذلك يجب أن تكون الخطة قابلة للتكيف.

يمكن تصور نضج المؤسسة في هذا المجال على مراحل. المؤسسة في المستوى الأول قد لا تمتلك بيانات موثوقة للقوى العاملة. المؤسسة في مستوى أعلى تبدأ في إعداد تقارير headcount والغياب والتوظيف. ثم تنتقل إلى تحليل الفجوات والتنبؤ والسيناريوهات. وفي مستوى أكثر نضجًا تربط التخطيط بالاستراتيجية والميزانية والمخاطر والمهارات والذكاء الاصطناعي، مع حوكمة قوية وقياس مستمر للنتائج.

لكن النضج لا يقاس بعدد البرامج التي تستخدمها المؤسسة، بل بقدرتها على اتخاذ قرارات أفضل.

المعادلة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة يمكن تلخيصها فكرياً في فهم استراتيجيات المؤسسة، ثم معرفة القوى العاملة الحالية، ثم تقدير الطلب المستقبلي، ثم تقدير العرض المستقبلي، ثم تحديد الفجوات، ثم اختيار الحل المناسب، ثم تحويل الحل إلى خطة وميزانية ومسؤوليات، ثم التنفيذ والمتابعة، ثم مراجعة النتائج وتحديث الخطة.

وقد يكون الحل توظيفاً، أو تدريباً، أو ترقية، أو نقلاً، أو إعادة توزيع، أو تعاقباً وظيفياً، أو أتمتة، أو إعادة تصميم للعمل، أو استعانة بمصدر خارجي، أو مزيجاً من هذه الحلول.

المهارة الحقيقية لمسؤول الموارد البشرية هنا ليست أن يطلب المزيد من الموظفين، وإنما أن يحدد بدقة ما الذي تحتاجه المؤسسة، ولماذا تحتاجه، ومتى تحتاجه، وما الكفاءة المطلوبة، وما البدائل، وما التكلفة، وما المخاطر، وكيف ستعرف أن القرار نجح.

وهذا هو الفرق بين إدارة العدد وإدارة القدرة البشرية.

المؤسسة الذكية لا تسأل فقط: كم موظفاً لدينا؟ بل تسأل: ماذا يستطيع هؤلاء الموظفون أن يفعلوا؟ ما المهارات التي نملكها؟ ما المهارات التي سنحتاج إليها؟ أين توجد الفجوات؟ ما الوظائف الحرجة؟ ماذا سيحدث إذا غاب شخص رئيسي؟ من يمكن تطويره؟ ما الذي يمكن أتمتته؟ ما الذي يجب أن يبقى داخل المؤسسة؟ ما تكلفة كل خيار؟ وما المخاطر المرتبطة به؟

عندما تصبح هذه الأسئلة جزءاً من الإدارة اليومية والاستراتيجية، تتحول الموارد البشرية من وظيفة إدارية تستجيب للاحتياجات إلى

شريك حقيقي في بناء قدرة المؤسسة على العمل والنمو والاستمرار.

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في جوهره ليس توقع عدد الموظفين، بل بناء القدرة المؤسسية المستقبلية قبل أن تصبح الحاجة أزمة. وهو حلقة الوصل بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والوظائف والكفاءات والتوظيف والتكوين والأداء والمواهب والتعاقب والميزانية والرقمنة واستمرارية الأعمال.

وعندما تتكامل هذه العناصر، تستطيع المؤسسة أن تصبح أكثر استعدادًا للتغير، وأكثر قدرة على استثمار كفاءاتها، وأقل اعتمادًا على ردود الفعل المتأخرة، وأكثر قدرة على بناء مستقبلها البشري بطريقة منظمة وقابلة للقياس.

الفصل الرابع والعشرون: التصميم التنظيمي والهيكل والحوكمة وبناء المؤسسة عالية الأداء

التصميم التنظيمي Organizational Design هو العلم والممارسة التي تهتم بكيفية بناء المؤسسة من الداخل حتى تستطيع تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها بطريقة واضحة وفعالة ومستدامة. وهو لا يعني رسم Organigramme ووضع أسماء الموظفين داخل مربعات، لأن الهيكل التنظيمي الحقيقي أوسع بكثير من الرسم. المؤسسة قد تمتلك هيكلًا جميلًا على الورق، لكنها في الواقع تعاني من تضارب الصلاحيات، وبطء القرارات، وتكرار المهام، وغياب المساءلة، وضعف الاتصال، واعتماد العمليات على أشخاص محددين. لذلك فإن التصميم التنظيمي الحقيقي يهتم بالعلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والوظائف والعمليات والسلطة والمعلومات والموارد والكفاءات والحوافز والثقافة.

كل مؤسسة تنشئ طريقة معينة لتقسيم العمل. عندما يكبر حجم المؤسسة، لا يمكن أن يقوم شخص واحد بكل شيء، لذلك تظهر الوظائف والأقسام والمستويات الإدارية. لكن مجرد تقسيم العمل لا يكفي. يجب أن تعرف المؤسسة من يفعل ماذا، ومن يقرر ماذا، ومن يتحمل المسؤولية، ومن يوافق، ومن ينفذ، ومن يراقب، ومن يقدم المعلومات، وكيف تنتقل القرارات من مستوى إلى آخر.

القاعدة الأساسية في التصميم التنظيمي هي أن الهيكل يجب أن يخدم الاستراتيجية. إذا كانت المؤسسة تريد السرعة والابتكار، لكن كل قرار يحتاج إلى موافقات كثيرة، فهناك تناقض بين الاستراتيجية والتصميم التنظيمي. وإذا كانت المؤسسة تعمل في نشاط عالي المخاطر وتحتاج إلى رقابة قوية، فإنها تحتاج إلى مستويات مناسبة من الضبط والاستقلالية والرقابة. وإذا كانت المؤسسة متعددة المواقع، فإن تصميمها يجب أن يعالج العلاقة بين المركز والفروع.

الهيكل التنظيمي Structure هو الصورة الرسمية لتوزيع الوحدات والعلاقات، أما التنظيم الحقيقي فيشمل أيضًا الشبكات غير الرسمية والعلاقات اليومية وتدفق المعرفة وطريقة اتخاذ القرار. قد يقول الهيكل الرسمي إن قسمًا معينًا مسؤول عن عملية ما، لكن الموظفين في الواقع يعتمدون على شخص من قسم آخر لأنه يمتلك الخبرة. هذه الفجوة بين التنظيم الرسمي والتنظيم الفعلي يجب أن يفهمها مسؤول الموارد البشرية.

من أهم أسئلة التصميم التنظيمي سؤال التخصص. هل يتم تقسيم العمل حسب الوظيفة، مثل الموارد البشرية والمالية والتسويق والعمليات؟ أم حسب المنتج؟ أم حسب المنطقة الجغرافية؟ أم حسب العميل؟ أم حسب المشروع؟ أم يتم الجمع بين أكثر من أساس؟

الهيكل الوظيفي Functional Structure مناسب في كثير من المؤسسات عندما تكون الوظائف واضحة، لأنه يسمح بتجميع الخبرات المتشابهة. لكنه قد يؤدي إلى ظهور ما يسمى بال-Silos عندما يصبح كل قسم مركزاً منفصلاً يهتم بأهدافه أكثر من اهتمامه بالنتيجة الكلية.

الهيكل حسب المنتج أو الخدمة قد يكون مناسباً للمؤسسات التي لديها منتجات مختلفة بدرجة كبيرة. أما الهيكل الجغرافي فقد يكون مفيداً عندما تختلف الأسواق أو العمليات بين المناطق. الهيكل القائم على المشاريع يمكن أن يكون مناسباً في المؤسسات التي تعمل وفق مشاريع متعددة ومؤقتة.

الهيكل المصفوفي Matrix Structure يجمع عادة بين أكثر من بعد، وقد يسمح باستغلال الموارد المشتركة، لكنه يمكن أن يخلق ازدواجية في السلطة إذا لم تكن الصلاحيات واضحة. الموظف قد يكون مرتبطاً بمديره الوظيفي ومدير المشروع، وإذا لم يتم تحديد الأولويات فقد تظهر صراعات.

لذلك لا يوجد هيكل واحد صالح لكل المؤسسات. التصميم يجب أن يتناسب مع الاستراتيجية والحجم والقطاع والتكنولوجيا والبيئة ومستوى المخاطر.

من المفاهيم المهمة Span of Control، أي عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم المدير مباشرة. إذا كان العدد كبيراً جداً، قد يصبح المدير غير قادر على تقديم التوجيه والمتابعة والتطوير. وإذا كان صغيراً جداً، قد تتضخم الطبقات الإدارية وتصبح المؤسسة بطيئة. العدد المناسب يعتمد على تعقيد العمل وخبرة الموظفين واستقلاليتهم وطبيعة التكنولوجيا.

هناك أيضًا مفهوم Organizational Layers، أي عدد المستويات الإدارية بين القيادة والتنفيذ. كثرة المستويات قد تؤدي إلى بطء القرار وتشويه المعلومات وارتفاع التكلفة الإدارية، بينما تقلل المستويات بصورة مفرطة قد يخلق ضغطًا على المديرين ويضعف الإشراف. الهدف ليس تقليل الطبقات بأي ثمن، وإنما بناء مستويات لها قيمة فعلية.

توجد علاقة مباشرة بين التصميم التنظيمي وسرعة القرار. كلما كانت صلاحية القرار موزعة بطريقة مناسبة، استطاعت المؤسسة أن تستجيب بسرعة أكبر. لكن التفويض لا يعني ترك المؤسسة بلا رقابة. التفويض الجيد يعني منح السلطة اللازمة مع تحديد حدود واضحة وآليات متابعة.

Authority و Responsibility و Accountability مفاهيم يجب التمييز بينها. السلطة تعني القدرة الرسمية على اتخاذ القرار أو إصدار التوجيهات ضمن نطاق محدد. المسؤولية تعني الواجب المرتبط بالعمل. أما المساءلة فتتعلق بكون الشخص أو الجهة مطالبة بتفسير النتائج وتحمل مسؤولية الأداء ضمن الصلاحيات والموارد المتاحة.

لا يجوز أن تكون مسؤولية الموظف أكبر بكثير من سلطته وموارده. إذا كان الموظف مسؤولاً عن نتيجة لكنه لا يستطيع اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيقها، فإن التصميم التنظيمي ينتج خللاً.

من الأدوات المهمة RACI Matrix التي تساعد على توضيح الأدوار في العمليات. يمكن تحديد من يقوم بالتنفيذ، ومن يتحمل المسؤولية النهائية، ومن يجب استشارته، ومن يجب إبلاغه. فائدتها الأساسية ليست إنشاء جدول جميل، وإنما إزالة الغموض في الأعمال المشتركة.

في عملية التوظيف مثلاً، قد يكون مسؤول الموارد البشرية مسؤولاً عن إدارة العملية، والمدير المباشر مسؤولاً عن تحديد الحاجة والاختيار الفني، والمالية معنية بالميزانية، والإدارة العليا معنية بالموافقة النهائية حسب مستوى الوظيفة. إذا لم تكن هذه الأدوار واضحة، فقد يتعطل التوظيف بسبب تكرار الموافقات.

التصميم التنظيمي يرتبط أيضاً بمبدأ Segregation of Duties، أي فصل بعض المهام التي قد يؤدي جمعها لدى شخص واحد إلى زيادة خطر الخطأ أو الاحتيال أو تضارب المصالح. في المالية والمشتريات والموارد البشرية والرواتب، يكون هذا المبدأ مهماً جداً.

مثلاً، إذا كان الشخص نفسه يستطيع إنشاء موظف في النظام وتعديل راتبه واعتماد التغيير وتنفيذ الدفع دون رقابة مستقلة، فإن المخاطر ترتفع. لذلك يجب توزيع الصلاحيات بطريقة تقلل مخاطر الخطأ وسوء الاستخدام.

وهنا يظهر مفهوم Internal Control. الرقابة الداخلية ليست فقط تدقيقاً بعد حدوث المشكلة، بل هي تصميم للعمليات بحيث تمنع أو تكتشف الأخطاء والانحرافات.

الحوكمة Governance هي الإطار الذي يحدد كيف تتخذ المؤسسة قراراتها، وكيف يتم توزيع السلطات، وكيف تتم الرقابة، وكيف تتم إدارة المخاطر، وكيف تتم مساءلة أصحاب الصلاحيات. الحوكمة الجيدة لا تعني البيروقراطية المفرطة، بل تعني أن السلطة لا تعمل في فراغ.

يجب أن تعرف المؤسسة من يقرر في التوظيف، والترقية، والشراء، والمصروفات، وتغيير الأجور، والاستثمارات، والمشاريع، والتكنولوجيا، والبيانات، والمخاطر.

Delegation of Authority أو مصفوفة تفويض الصلاحيات من الأدوات المهمة. يجب تحديد مستويات الموافقة وفق نوع القرار وقيمه ومخاطره. لكن التفويض يجب أن يكون موثقاً ومحدثاً، خاصة عندما تتغير المناصب.

من الأخطاء الشائعة أن يحتفظ المدير بكل القرارات بحجة السيطرة. هذا يؤدي إلى Bottleneck، حيث يصبح المدير نقطة اختناق. كل قرار صغير ينتظر موافقته، ويتوقف العمل عند غيابه.

وفي المقابل، تفويض كل شيء دون رقابة يمكن أن يؤدي إلى فوضى ومخاطر. الحل هو بناء مستويات مناسبة من التفويض والرقابة.

التصميم التنظيمي يجب أن يهتم بتدفق المعلومات. القرار الصحيح في الوقت الخطأ قد يصبح قراراً سيئاً. إذا كانت البيانات لا تصل إلى الشخص الذي يحتاجها، أو تصل بعد انتهاء الفرصة، فإن الهيكل يعاني حتى لو كانت المناصب واضحة.

Information Flow يجب أن يكون جزءاً من تصميم العمليات. يجب معرفة مصدر البيانات، ومن يعالجها، ومن يقرر بناء عليها، ومن يحتاج إلى النتيجة.

في المؤسسة الذكية، لا ينبغي أن تمر المعلومات عبر سلسلة طويلة من الأشخاص دون حاجة. الرقمنة يمكن أن تقلل بعض الاختناقات، لكن لا ينبغي أن تحول الرقمنة نفسها إلى طبقات جديدة من الموافقات.

من أهم المفاهيم أيضًا Decision Rights. يجب أن تحدد المؤسسة من يملك حق اتخاذ كل نوع من القرارات. أحيانًا يكون الصراع بين الإدارات في الحقيقة ليس صراعًا شخصيًا، وإنما نتيجة غموض في حقوق القرار.

إذا كان مدير العمليات يعتقد أنه يستطيع تغيير جدول العمل، ويعتقد مدير الموارد البشرية أن القرار يحتاج موافقته، بينما يرى المدير العام أن الأمر يجب أن يعود إليه، فالمشكلة ليست في الأشخاص فقط، بل في التصميم.

لذلك يجب توثيق القرارات الحرجة.

التصميم التنظيمي يجب أن يميز بين القرار الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي. القيادة العليا تهتم بالاتجاه والموارد والمخاطر والاستراتيجية، الإدارة الوسطى تحول الاستراتيجية إلى خطط، والإدارة التشغيلية تركز على التنفيذ اليومي، مع وجود تداخل طبيعي بين المستويات حسب حجم المؤسسة.

عندما تقوم الإدارة العليا بالتدخل في تفاصيل تشغيلية كثيرة، قد تتعطل الإدارة الوسطى. وعندما تترك القيادة الاستراتيجية بالكامل للإدارة التشغيلية، قد تفقد المؤسسة الاتجاه العام.

التصميم الجيد يخلق Vertical Alignment بين مستويات المؤسسة، و Horizontal Integration بين الإدارات.

Horizontal Integration مهم جدًا لأن معظم النتائج المؤسسية لا تنتج داخل قسم واحد. تجربة الموظف مثلًا تعتمد على الموارد البشرية وتقنية المعلومات والمالية والمدير المباشر والأمن والجودة أحيانًا. عملية التوظيف تعتمد على الموارد البشرية والمدير المباشر والمالية وربما الإدارة القانونية.

إذا كانت الأقسام تعمل كجزر منفصلة، فإن العملية الكلية تتدهور.

لذلك يجب تصميم Cross-Functional Processes، أي عمليات تشترك فيها عدة إدارات مع تحديد مالك العملية Process Owner.

Process Owner هو الشخص أو الجهة المسؤولة عن أداء العملية ككل، حتى لو كانت العملية تمر عبر عدة أقسام. هذا المفهوم مهم جدًا لأنه يمنع ظاهرة أن يقول كل قسم: “هذا ليس من اختصاصي”.

في الموارد البشرية، يمكن أن تكون عملية Onboarding مشتركة بين HR والمدير المباشر و IT والمالية و QHSE والإدارة، لكن يجب أن يكون هناك مالك واضح للعملية.

التصميم التنظيمي يجب أن يهتم أيضًا بالوظائف وليس فقط بالأقسام. الوظيفة الجيدة يجب أن تمتلك غرضًا واضحًا ونطاقًا واضحًا ومخرجات محددة وعلاقات واضحة وصلاحيات مناسبة ومؤشرات أداء منطقية.

إذا كان وصف الوظيفة يحتوي على عشرات المهام المتناقضة دون تحديد الأولويات، فإن الموظف سيجد صعوبة في معرفة ما هو مهم.

Job Design يرتبط أيضًا بالدافعية. الوظيفة التي تحتوي على مسؤوليات كثيرة جدًا دون موارد أو استقلالية قد تسبب ضغطًا. والوظيفة التي لا تمنح الموظف أي استقلالية قد تقلل المشاركة.

يمكن الاستفادة من مفاهيم Job Enlargement و Job Rotation حسب طبيعة العمل. لكن هذه

الأدوات يجب أن تستخدم بطريقة مدروسة، لأن زيادة المهام دون دعم قد تتحول إلى زيادة عبء فقط.

التصميم التنظيمي يرتبط أيضًا بالعدالة الداخلية. يجب أن تكون مستويات الوظائف ومسؤولياتها وصلاحياتها متناسقة مع بعضها. لا ينبغي أن يكون منصبان مختلفان جدًا في المسؤولية مصنفين بطريقة غير منطقية دون تفسير.

Job Evaluation يمكن أن يساعد في فهم القيمة النسبية للوظائف وفق منهجية محددة، لكنه ليس تقييمًا للموظف نفسه.

من الأخطاء الخلط بين أهمية الوظيفة وأهمية الشخص. الموظف قد يكون ممتازًا، لكن ذلك لا يعني أن وظيفته يجب أن تحصل تلقائيًا على مستوى تنظيمي أعلى. والعكس صحيح، قد تكون الوظيفة حرجية حتى لو كان شاغلها جديدًا.

التصميم التنظيمي يجب أن يفصل بين الشخص والمنصب قدر الإمكان.

من العناصر المهمة أيضًا Organizational Culture. الهيكل الرسمي قد يقول إن المؤسسة تشجع المبادرة، لكن الثقافة الفعلية قد تعاقب أي خطأ، فيصبح الموظفون غير مستعدين لاتخاذ القرار. في هذه الحالة لا يكفي تغيير الرسم التنظيمي؛ يجب معالجة الثقافة.

إذا كانت المؤسسة تريد الابتكار، يجب أن تسمح بمساحة للتجربة والتعلم. وإذا كانت تعمل في بيئة عالية المخاطر، يجب أن تكون هناك ثقافة قوية للإبلاغ والالتزام.

الثقافة والهيكل يجب أن يكونا متوافقين.

التصميم التنظيمي يتأثر بدرجة Centralization و Decentralization. المركزية تعني أن القرارات تتركز أكثر في المركز، بينما اللامركزية تمنح الوحدات المحلية صلاحيات أكبر.

المركزية قد تكون مفيدة عندما تحتاج المؤسسة إلى توحيد السياسات أو حماية البيانات أو تحقيق وفورات الحجم. واللامركزية قد تكون مفيدة عندما تحتاج الوحدات إلى سرعة واستجابة محلية. كثير من المؤسسات تحتاج نموذجًا هجينًا.

يمكن أن تكون سياسات الرواتب والبيانات والأمن موحدة مركزيًا، بينما تكون بعض القرارات التشغيلية لامركزية.

لا توجد إجابة واحدة صحيحة. القرار يعتمد على المخاطر والحجم وطبيعة النشاط.

من أهم التحديات مقاومة إعادة الهيكلة. عندما تعيد المؤسسة تصميم هيكلها، قد يشعر الموظفون بالقلق من فقدان السلطة أو الوظيفة أو المكانة. لذلك فإن Change Management عنصر أساسي.

إعادة التنظيم ليست مجرد نقل صناديق في Organigramme. يجب فهم العمليات والمهام والكفاءات والتأثيرات البشرية والتكلفة والمخاطر.

قبل إعادة الهيكلة يجب تحديد سببها. هل الهدف دعم النمو؟ تقليل التعقيد؟ تحسين الخدمة؟ معالجة التداخل؟ دمج وحدات؟ إنشاء وظيفة جديدة؟ التحول الرقمي؟ الاستجابة لمخاطر؟ يجب أن يكون السبب واضحًا.

إذا لم يكن هناك سبب واضح، قد تصبح إعادة الهيكلة نشاطًا شكليًا.

يجب إجراء Organizational Diagnosis قبل التصميم. يتم تحليل الاستراتيجية والهيكل والعمليات والقيادة والثقافة والكفاءات والتكنولوجيا والبيانات والأداء.

يمكن استخدام المقابلات والاستبيانات وتحليل العمليات والوثائق والبيانات التشغيلية لفهم المشكلة.

يجب التمييز بين أعراض المشكلة وجذورها. إذا كانت القرارات بطيئة، قد يكون السبب كثرة الموافقات، أو غموض الصلاحيات، أو نقص المعلومات، أو خوف المديرين من تحمل المسؤولية، أو ضعف الأنظمة.

إعادة تصميم الهيكل دون معالجة السبب قد لا تحقق النتيجة.

يمكن استخدام Process Mapping لرسم خطوات العمليات. عندما يتم رسم عملية التوظيف مثلاً، قد يظهر أن الطلب يمر عبر عدة موافقات متكررة. وقد يظهر أن جزءاً من العمل يدخله أكثر من شخص.

Process Mapping يكشف التعقيد الخفي.

يمكن تحليل كل خطوة وفق سؤال: هل تضيف قيمة؟ هل هي ضرورية قانونياً أو رقابياً؟ هل يمكن دمجها؟ هل يمكن أتمتتها؟ هل يمكن تفويضها؟

لكن لا يجب حذف الرقابة المهمة بحجة السرعة. يجب التمييز بين الرقابة ذات القيمة والبيروقراطية غير الضرورية.

من المفاهيم المهمة أيضاً Decision Latency، أي الزمن بين ظهور الحاجة واتخاذ القرار. في بعض المؤسسات، هذا الزمن طويل بسبب كثرة المستويات.

يمكن قياسه في العمليات المهمة.

مثلاً يمكن قياس المدة من طلب التوظيف إلى الموافقة، ومن الموافقة إلى الإعلان، ومن الإعلان إلى الاختيار، ومن الاختيار إلى العرض، ثم إلى مباشرة العمل.

إذا كان التأخير يحدث في مرحلة واحدة، يمكن التركيز عليها بدل اتهام العملية كلها.

في المؤسسات عالية الأداء، لا يعني ذلك أن كل قرار يجب أن يكون سريعاً. القرارات عالية المخاطر تحتاج إلى وقت وتحليل. المطلوب هو أن يكون زمن القرار متناسباً مع طبيعة القرار.

يجب أيضاً بناء Escalation Mechanism. عندما يتجاوز القرار صلاحية الموظف أو تظهر مشكلة غير عادية، يجب أن يعرف الموظف إلى من يصعد بها، ومتى، وما المعلومات المطلوبة.

غياب آلية التصعيد يجعل الموظفين إما يتخذون قرارات خارج صلاحياتهم أو يتوقفون عن العمل.

التصميم التنظيمي يرتبط كذلك بإدارة المخاطر. يجب تحديد المخاطر المرتبطة بكل وظيفة وعملية، ومن يملكها، ومن يراقبها.

Risk Ownership لا يعني أن شخصاً واحداً مسؤول عن كل شيء، بل أن هناك جهة واضحة مسؤولة عن إدارة كل خطر ضمن نطاقها.

في QHSE، يجب أن تكون المسؤوليات بين التشغيل والسلامة والإدارة واضحة. قسم QHSE لا يمكن أن يكون بديلاً عن مسؤولية المدير التشغيلي تجاه السلامة.

وبالمثل، قسم الموارد البشرية لا يمكن أن يكون المسؤول الوحيد عن سلوك المديرين تجاه الموظفين. الإدارة المباشرة لها دور أساسي.

التصميم التنظيمي الجيد يمنع نقل المسؤولية بطريقة تجعل قسمًا واحدًا “مالكا” لكل مشاكل المؤسسة.

من العناصر المهمة Three Lines Model في بعض أطر الحوكمة، حيث توجد أدوار تشغيلية ورقابية وتدقيقية مستقلة نسبيًا بحسب حجم المؤسسة وطبيعتها. الهدف هو عدم جعل الجهة التي تنفذ العمل هي نفسها الجهة الوحيدة التي تحكم على جودة الرقابة.

في المؤسسات الصغيرة قد لا يكون الفصل كاملاً ممكناً، لكن يجب تعويض ذلك بوسائل رقابية أخرى.

الهيكلية الجيدة يجب أن تراعي أيضاً Growth. الهيكل الذي يناسب مؤسسة صغيرة قد لا يناسب مؤسسة تضاعف حجمها. لذلك يجب أن يكون الهيكل قابلاً للتوسع.

عند النمو، تظهر الحاجة إلى طبقات جديدة أو وظائف تخصصية أو مراكز خدمات مشتركة. لكن يجب ألا يتم إنشاء الإدارات لمجرد أن المؤسسة كبرت.

Shared Services يمكن أن تجمع بعض الوظائف المتشابهة مثل الموارد البشرية أو المالية أو المشتريات أو IT وتقدم خدمات موحدة للوحدات المختلفة. هذا قد يزيد الكفاءة لكنه يحتاج إلى Service Level Agreements واضحة ومؤشرات خدمة.

مفهوم Service Level Agreement يحدد مستوى الخدمة المتوقع بين مقدم الخدمة والجهة المستفيدة، مثل زمن معالجة طلب معين أو جودة الخدمة أو آلية التصعيد.

يمكن استخدام HR Shared Services في المؤسسات الكبيرة، بينما تبقى بعض الأدوار الاستراتيجية قريبة من وحدات الأعمال.

HR Business Partner نموذج يهدف إلى ربط الموارد البشرية باحتياجات وحدات الأعمال، بينما يمكن لمراكز الخدمات تنفيذ العمليات المتكررة، ويمكن للمتخصصين التعامل مع مجالات مثل التكوين والتعويضات والموهبة.

المهم هو عدم تطبيق النموذج بشكل شكلي.

في التصميم التنظيمي الحديث، تظهر أيضًا Network Organizations و Agile Structures و Project-Based Organizations. هذه النماذج يمكن أن تزيد المرونة، لكنها تحتاج إلى وضوح في المسؤوليات والتمويل والموارد.

Agile لا يعني الفوضى أو غياب المديرين. يعني غالبًا العمل بطريقة أكثر تكرارًا وتعاونًا واستجابة، مع وضوح في الأهداف والفرق والقرارات.

التصميم التنظيمي يجب أن يتكيف أيضًا مع العمل عن بعد والعمل الهجين. عندما لا يكون الجميع في المكتب، تصبح النتائج والعمليات والاتصال والأنظمة أهم من المراقبة البصرية.

يجب تحديد المسؤوليات، وأدوات التواصل، ومواعيد الاجتماعات، وأمن المعلومات، وطرق قياس الأداء.

لا ينبغي أن يكون العمل عن بعد مجرد نقل العمل المكتبي إلى منصة رقمية دون إعادة تصميم العمليات.

التحول الرقمي كذلك يغير التصميم التنظيمي. ظهور الذكاء الاصطناعي والأتمتة قد ينقل بعض المهام من التنفيذ اليدوي إلى المراجعة والإشراف والتحليل.

لذلك يجب تحديث Job Descriptions و Competency Frameworks بعد التغيرات الكبيرة في العمل.

في الموارد البشرية، يمكن للأتمتة تنفيذ جزء من إدخال البيانات وإعداد التقارير وجدولة المقابلات، لكن القرارات الحساسة المتعلقة بالأشخاص تحتاج إلى ضوابط ومراجعة بشرية مناسبة.

في المشتريات، يمكن للنظام معالجة الطلبات وفق قواعد محددة، لكن الاستثناءات والمخاطر تحتاج إلى حكم مهني.

في اللوجستيك، يمكن للنظام تحسين الجدولة، لكن الظروف الاستثنائية تحتاج إلى تدخل بشري.

في QHSE، يمكن للأنظمة جمع البيانات، لكن التحقيق في الحوادث يحتاج إلى فهم السياق والعوامل البشرية والتقنية.

التصميم التنظيمي يجب أن يحدد أيضًا العلاقة بين الإنسان والتكنولوجيا.

من المفيد بناء Human-Machine Responsibility Matrix عندما تكون العمليات آلية بدرجة كبيرة. ما الذي يقوم به النظام؟ ما الذي يراجع الإنسان؟ من يوافق؟ ماذا يحدث عند فشل النظام؟ من يملك قرار الإيقاف؟

هذه الأسئلة تصبح أكثر أهمية مع استخدام الذكاء الاصطناعي.

الحوكمة الرقمية جزء من الحوكمة التنظيمية. يجب تحديد ملكية البيانات والأنظمة والصلاحيات.

من أخطر المشكلات أن يتمكن موظف من الوصول إلى بيانات لا يحتاج إليها لمهمته.

Least Privilege Principle يعني أن المستخدم يحصل على الحد الأدنى من الصلاحيات اللازمة لأداء عمله، مع مراجعة الصلاحيات عند تغيير الوظيفة أو مغادرة المؤسسة.

التصميم التنظيمي يجب أيضًا أن يراعي Succession و Continuity. لا ينبغي أن تتوقف عملية حرجة عند غياب مدير واحد.

إذا كان كل شيء يحتاج إلى توقيع شخص واحد، فإن هذا الشخص يصبح نقطة فشل مؤسسية.

يمكن بناء Deputy أو بديل وظيفي للمناصب الحرجة، وتوثيق القرارات والإجراءات، وتدريب الأشخاص على الاستمرارية.

التصميم التنظيمي يرتبط بالمعرفة المؤسسية. إذا كانت المعرفة موجودة في عقول الأفراد فقط، فإن المؤسسة معرضة لفقدانها. لذلك يجب بناء نظم لإدارة المعرفة وتوثيق الإجراءات والدروس المستفادة.

من المؤشرات المهمة لجودة التصميم التنظيمي مستوى وضوح المسؤوليات، وزمن اتخاذ القرار، وعدد نقاط الاختناق، وتكرار العمل، وعدد الموافقات، ونسبة القرارات التي تصعد إلى مستويات

أعلى، ومستوى جودة الخدمة الداخلية، ورضا الموظفين عن وضوح الأدوار، وفعالية العمليات.

لكن لا ينبغي استخدام مؤشر واحد للحكم على المؤسسة.

يمكن إجراء Organizational Health Review بشكل دوري لفحص الهيكل والعمليات والثقافة والقيادة والقدرة البشرية.

في حالة اكتشاف مشكلة، يجب بناء تدخل محدد ثم قياس أثره.

مثلاً إذا كانت المشكلة كثرة الموافقات، يمكن تجربة تفويض بعض القرارات، ثم قياس زمن العملية والأخطاء والمخاطر قبل وبعد التغيير.

إذا كانت المشكلة تضارب الصلاحيات، يمكن تحديث RACI و Delegation of Authority ثم متابعة عدد حالات التعارض.

إذا كانت المشكلة ضعف التعاون بين الأقسام، يمكن إعادة تصميم العملية المشتركة بدل إنشاء اجتماع إضافي فقط.

من الأخطاء الشائعة استخدام الاجتماعات كحل لكل مشكلة تنظيمية. الاجتماع قد يساعد في التواصل، لكنه لا يصلح غموض الصلاحيات أو ضعف العملية أو نقص البيانات.

كذلك فإن إنشاء منصب جديد لا يحل تلقائياً مشكلة تنظيمية. يجب تحديد القيمة التي سيضيفها المنصب.

هناك أيضاً خطر التضخم الإداري Management Overhead. عندما تزداد المناصب الإدارية بسرعة أكبر من نمو النشاط، قد تزداد التكلفة والتعقيد دون زيادة مماثلة في القيمة.

لكن تقليل الإدارة بصورة عشوائية يمكن أن يخلق مشاكل في الرقابة والتطوير.

المطلوب هو تحليل قيمة كل طبقة وكل وظيفة.

التصميم التنظيمي يجب أن يكون مبنياً على العمل الفعلي، لا على المكانة. بعض الوظائف قد تكون مهمة جداً لكنها لا تحتاج إلى منصب إداري. وبعض الموظفين يمكن أن يكونوا خبراء تقنيين دون أن يصبحوا مديرين.

هذه الفكرة مهمة جداً في Career Architecture. ليس الطريق الوحيد للتقدم هو الإدارة. يمكن بناء مسار Expert أو Specialist يحافظ على الخبرة الفنية ويمنح التطور المهني دون إجبار الموظف على إدارة الآخرين.

هذا يساعد على الاحتفاظ بالخبراء.

من المهم كذلك أن تكون الترقيات الإدارية مبنية على الكفاءة القيادية وليس فقط على التفوق الفني. أفضل تقني ليس بالضرورة أفضل مدير.

قبل ترقية شخص إلى الإدارة يجب تقييم قدرته على التخطيط والتواصل والتفويض وإدارة الصراع واتخاذ القرار وتطوير الآخرين، مع توفير التدريب والدعم.

التصميم التنظيمي يؤثر كذلك في Employee Experience. عندما يعرف الموظف لمن يرفع المشكلة، وما صلاحياته، وما المطلوب منه، وكيف يحصل على الدعم، تكون تجربة العمل أكثر وضوحاً.

الغموض التنظيمي ينتج ضغطاً وصراعات وتكراراً للأعمال.

Role Ambiguity و Role Conflict من المخاطر التنظيمية التي يجب مراقبتها.

Role Ambiguity تعني عدم وضوح المطلوب من الشخص، بينما Role Conflict يظهر عندما تكون هناك توقعات متعارضة من جهات مختلفة.

يمكن لمسؤول الموارد البشرية اكتشاف هذه المشكلات من خلال المقابلات والاستبيانات وتحليل الشكايات ومراجعة الأهداف والوصف الوظيفي.

التصميم التنظيمي الجيد يجب أن يجعل الموظف يعرف ما هي مهمته، ومن يقرر، ومن يدعمه، وما حدود مسؤوليته، وكيف يتم قياس أدائه.

وفي النهاية، المؤسسة عالية الأداء ليست المؤسسة التي تحتوي على أكبر عدد من الإدارات أو أكثر هيكل تعقيداً، وإنما المؤسسة التي يكون فيها العمل واضحاً، والقرار قريباً من المكان المناسب، والمسؤولية متوازنة مع السلطة، والمعلومات تصل في الوقت المناسب، والعمليات مترابطة، والرقابة متناسبة مع المخاطر، والموظفون يمتلكون الكفاءات المطلوبة، والقيادة قادرة على التوجيه، والتكنولوجيا تخدم العمل بدل أن تزيد تعقیده.

التصميم التنظيمي الحقيقي هو هندسة العلاقة بين الإنسان والعمل والسلطة والمعلومة والعملية والتكنولوجيا. وعندما يتم تصميم هذه العلاقة بشكل صحيح، تصبح المؤسسة أكثر سرعة ووضوحاً وقدرة على التعلم والاستمرار.

أما عندما يكون الهيكل مجرد رسم إداري، فقد تبدو المؤسسة منظمة على الورق بينما تكون في الواقع مليئة بالاختناقات والتداخلات والاعتماد على الأشخاص والقرارات غير الواضحة.

لذلك فإن مسؤول الموارد البشرية الحديث يجب ألا يكتفي بإدارة ملفات الموظفين. يجب أن يفهم كيف تعمل المؤسسة ككل، وكيف تتحول الاستراتيجية إلى هيكل، وكيف تتحول الوظائف إلى عمليات، وكيف تتحول المسؤوليات إلى نتائج، وكيف تتحول البيانات إلى قرارات، وكيف تتحول الحوكمة إلى حماية للمؤسسة، وكيف يمكن للإنسان والتكنولوجيا أن يعملوا معًا.

عندما تتكامل هذه العناصر، يصبح التنظيم نفسه مصدرًا للميزة المؤسسية. المؤسسة لا تعتمد فقط على جودة الأشخاص، وإنما على النظام الذي يجعل الأشخاص قادرين على العمل بطريقة واضحة ومتناسقة ومستدامة.

وهنا يصل مفهوم الإدارة الذكية إلى مستوى أعمق: ليست الإدارة الذكية أن يكون لدينا مدير ذكي فقط، ولا نظام معلومات متطور فقط، ولا موظفون أكفاء فقط، وإنما أن يكون النظام التنظيمي كله مصممًا بحيث يقلل الغموض، ويمنع تضارب الصلاحيات، ويكشف المخاطر، ويسهل التعاون، ويحافظ على المعرفة، ويقرب القرار من المكان المناسب، ويضمن المساءلة، ويتيح للمؤسسة أن تتعلم وتتكيف مع التغير.

وهذه هي الأسس التي تجعل المؤسسة قادرة على الانتقال من مجرد “هيكل إداري” إلى “نظام مؤسسي عالي الأداء”.

الفصل الخامس والعشرون: إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية الكبرى ومقارنتها بالنموذج المغربي وبناء منظومة الموارد البشرية العالمية

عندما نتحدث عن إدارة الموارد البشرية في أكبر الشركات العالمية، لا ينبغي أن نتصورها على أنها مجرد قسم مسؤول عن التوظيف والعقود والرواتب والعطل. في المؤسسات العالمية ذات الحجم الكبير، أصبحت الموارد البشرية منظومة استراتيجية متكاملة ترتبط بالاستراتيجية والمالية والتكنولوجيا والعمليات والجودة والمخاطر والابتكار وتجربة الموظف والقيادة واستمرارية الأعمال. الموظف في هذه المؤسسات لا يدخل فقط إلى وظيفة، وإنما يدخل إلى منظومة متكاملة تبدأ قبل التوظيف وتستمر من الاستقطاب إلى الاختيار ثم الإدماج والتطوير والتقييم والتعويض والحركة الداخلية والتعاقب الوظيفي، وتنتهي بالخروج مع الحفاظ على المعرفة والعلاقة المؤسسية متى كان ذلك مناسباً.

الشركات العالمية لا تستخدم نموذجاً واحداً موحداً، ولا يمكن القول إن كل شركة كبيرة تطبق الأسلوب نفسه. شركات التكنولوجيا تختلف عن شركات السيارات، وشركات الصناعة الثقيلة تختلف عن البنوك، وشركات الطيران تختلف عن شركات الاستشارات، والمؤسسات الصحية تختلف عن شركات التجارة الإلكترونية. لكن توجد اتجاهات مشتركة يمكن دراستها، أهمها الانتقال من إدارة الوظائف إلى إدارة المهارات، ومن التوظيف بناءً على الشهادة فقط إلى تقييم القدرة الفعلية على أداء العمل، ومن الموارد البشرية الإدارية إلى الموارد البشرية المبنية على البيانات، ومن التوظيف عند ظهور الحاجة إلى التخطيط الاستباقي، ومن التدريب المنفصل إلى التعلم المستمر، ومن التقييم السنوي فقط إلى إدارة الأداء المستمرة، ومن المسار الوظيفي الخطي إلى مسارات متعددة

للحركة والتخصص، ومن القرارات الشخصية غير الموثقة إلى الحوكمة والبيانات والعمليات القابلة للتدقيق.

في الشركات العالمية الضخمة توجد عادة منظومة موارد بشرية متعددة التخصصات. قد نجد القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية، وشركاء الموارد البشرية مع وحدات الأعمال HR Business Partners، ومراكز الخدمات المشتركة Shared Services، والتعويضات والمزايا Compensation & Benefits، والاستقطاب Talent Acquisition، والتعلم والتطوير Learning & Development، وإدارة المواهب Talent Management، والتخطيط للقوى العاملة Workforce Planning، وعلاقات الموظفين Employee Relations، والموارد البشرية الدولية Global Mobility، وتحليلات الموارد البشرية People Analytics، والثقافة وتجربة الموظف Employee Experience، وإدارة الأداء Performance Management، والتعاقب الوظيفي Succession Planning، وإدارة الكفاءات، ونظم معلومات الموارد البشرية HRIS، والامتثال والحوكمة، والصحة والسلامة المهنية في القطاعات التي تحتاجها، إضافة إلى فرق متخصصة في التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي عندما يكون حجم المؤسسة ونضجها يسمح بذلك.

هذا لا يعني أن كل مؤسسة تحتاج إلى إنشاء قسم مستقل لكل وظيفة. الشركة الصغيرة قد يجمع فيها شخص أو فريق صغير عدة وظائف، بينما الشركة متعددة الجنسيات قد يكون لديها مئات أو آلاف المتخصصين في الموارد البشرية موزعين على مناطق ودول ووحدات أعمال. المبدأ الأساسي هو أن الهيكل يجب أن يتناسب مع الحجم والتعقيد والاستراتيجية.

في الشركات العالمية المتقدمة، يبدأ التفكير في الموارد البشرية قبل ظهور الوظيفة الشاغرة. تبدأ المؤسسة بسؤال استراتيجي: ما القدرات التي سنحتاج إليها لتنفيذ خطتنا؟ ثم تحدد الوظائف والمهارات، ثم تحدد ما يمكن تطويره داخليًا وما يجب الحصول عليه من السوق، ثم تبني Talent Pipeline، وبعد ذلك فقط تبدأ عملية الاستقطاب عندما تكون الحاجة واضحة.

هذه الطريقة تختلف عن النموذج الذي ينتظر فيه المدير حتى يستقيل الموظف ثم يرسل طلبًا عاجلاً إلى الموارد البشرية. في النموذج الاستراتيجي، التوظيف جزء من Workforce Planning.

وتظهر أهمية ذلك خصوصًا في الوظائف النادرة. إذا كانت الشركة تحتاج مهندسًا أو خبيرًا تقنيًا أو متخصصًا في مجال لا يتوفر بسهولة في السوق، فإن إعلانًا واحدًا على موقع وظائف قد لا يكون كافيًا. تحتاج المؤسسة إلى بناء صورة Employer Brand، والتواصل مع الجامعات والمعاهد المهنية، والاستفادة من شبكات الموظفين، والمنصات المهنية، والمجتمعات التقنية، وبرامج التدريب، والتدريب الداخلي، والتوظيف المباشر، وأحيانًا بناء المواهب داخليًا.

الاستقطاب في الشركات العالمية ليس مجرد نشر إعلان. هو Marketing للوظيفة وللمؤسسة. المؤسسة تحاول أن تجيب للمرشح عن أسئلة مهمة: لماذا يعمل معنا؟ ما طبيعة العمل؟ ما الذي سيتعلمه؟ ما المسار المهني؟ ما طبيعة الإدارة؟ ما البيئة؟ ما المتوقع منه؟ وما الذي ستقدمه المؤسسة في المقابل؟

وهنا تظهر Employer Value Proposition أو EVP، أي القيمة التي تقدمها المؤسسة للموظف مقابل مساهمته. وقد تشمل

الأجر والمزايا والتعلم والاستقلالية وفرص التطور وطبيعة العمل والثقافة والاستقرار والمشاريع والمرونة وغيرها حسب المؤسسة والسوق.

الشركات العالمية الأكثر نضجًا لا تبني صورة مثالية غير واقعية فقط لجذب الناس، لأن التناقض بين صورة التوظيف وتجربة العمل الحقيقية قد يؤدي إلى مغادرة مبكرة وتضرر الثقة. لذلك تصبح تجربة المرشح امتدادًا لصورة الشركة.

في موضوع الشهادات والمؤهلات، هناك تحول عالمي مهم نحو التركيز المتزايد على المهارات. تقرير Future of Jobs 2025 للمنتدى الاقتصادي العالمي يشير إلى استمرار أهمية الخبرة العملية، مع توقع اعتماد أصحاب العمل بصورة واسعة على تقييم المهارات، ويشير أيضًا إلى أن إزالة بعض متطلبات الدرجة الأكاديمية والتوظيف القائم على المهارات أصبحت مقاربة معترفًا بها لتوسيع قاعدة المواهب.

لكن هذا لا يعني أن الشهادات أصبحت بلا قيمة. في المهن المنظمة أو التقنية أو الصحية أو الهندسية أو التي تتطلب ترخيصًا قانونيًا، قد تكون المؤهلات الرسمية ضرورية. وفي وظائف أخرى قد تكون الشهادة دليلاً على أساس معرفي لكنها لا تكفي لإثبات القدرة العملية.

النظام المهني المتقدم لذلك لا يسأل فقط: هل يحمل المرشح شهادة؟ بل يسأل أيضًا: هل الشهادة صحيحة؟ هل التخصص مناسب؟ هل المستوى مناسب؟ هل لديه معرفة تطبيقية؟ هل يستطيع أداء المهمة؟ هل لديه خبرة؟ هل يستطيع حل مشكلة حقيقية؟ وهل تتوافق كفاءاته مع متطلبات الوظيفة؟

وهذا يؤدي إلى بناء Competency-Based Recruitment، أي التوظيف القائم على الكفاءات.

إذا كانت المؤسسة تبحث عن مسؤول مخزون، فلا يكفي أن يكون المرشح حاصلًا على شهادة في اللوجستيك. يجب تقييم معرفته بالمخزون والجرد و FIFO و FEFO عند الحاجة، وتتبع الحركات، والتعامل مع ERP، وتحليل الفروقات، والتنسيق، والسلامة، والدقة، وربما اختبار عملي.

إذا كانت تبحث عن مسؤول موارد بشرية، فلا يكفي أن يحمل شهادة في الموارد البشرية. يمكن تقييم معرفته بالإجراءات، وإدارة الملفات، والتوظيف، والمقابلات، والرواتب، والمهارات الرقمية، والتواصل، والسرية، وحل المشكلات.

إذا كانت الوظيفة QHSE، يجب تقييم المعرفة النظرية والتطبيقية، وتحليل المخاطر، والتحقيق في الحوادث، والتوثيق، والتدقيق، والتواصل، وفهم متطلبات العمل الفعلية.

الشركات الكبيرة تحاول تحويل التوظيف من “من يبدو جيدًا في المقابلة؟” إلى “من يملك الأدلة الأكثر ارتباطًا بالعمل المطلوب؟”.

ولهذا تستخدم المقابلات المنظمة Structured Interviews، حيث يحصل المرشحون على أسئلة متقاربة ومعايير تقييم محددة، بدل الاعتماد الكامل على الانطباع الشخصي.

يمكن استخدام أسئلة سلوكية من نوع: حدثني عن موقف واجهت فيه مشكلة، ماذا فعلت، ولماذا، وما النتيجة؟ ويمكن استخدام اختبارات موقفية Situational Judgment، واختبارات تقنية، وتمارين عملية، ودراسات حالة، وعروض تقديمية، ومحاكاة، حسب طبيعة الوظيفة.

في الوظائف القيادية، يمكن إضافة تقييم القدرة على التخطيط وإدارة الأشخاص واتخاذ القرار وإدارة الصراع والتواصل والتفكير الاستراتيجي.

لكن الاختبارات يجب أن تكون مرتبطة بالوظيفة وأن تكون عادلة ومفهومة وقابلة للتفسير.

الشركات العالمية الكبرى تهتم أيضًا بتجربة المرشح. عدم احترام المرشح أو تركه دون رد أو تأخير العملية بصورة غير مبررة يمكن أن يؤثر في صورة المؤسسة. المرشح اليوم قد يكون موظفًا مستقبليًا أو عميلًا أو شريكًا.

الاختبار لا ينتهي عند قبول المرشح. يبدأ بعد ذلك Onboarding.

الإدماج في المؤسسات المتقدمة لا يعني إعطاء بطاقة الموظف ومكان المكتب فقط. يبدأ أحيانًا قبل اليوم الأول من العمل، ويشمل الوثائق، والمعلومات، وتجهيز الأنظمة، والتعريف بالفريق، والتوقعات، والسياسات، والسلامة، والأدوات، والمدير، وخطة الأسابيع الأولى.

الهدف هو تقليل الوقت اللازم للوصول إلى الإنتاجية مع بناء فهم واضح للدور.

في الشركات الكبيرة، يمكن أن تكون هناك خطة -30-60 First 90 Days حسب طبيعة الوظيفة. الموظف لا يدخل إلى بيئة غامضة، بل يعرف ما المتوقع منه وما الذي سيتعلمه ومن سيدعمه.

التكوين في الشركات العالمية ليس دورة سنوية فقط. Learning Ecosystem يشمل التدريب الرسمي والتعلم أثناء العمل والتوجيه

Coaching والإرشاد Mentoring والمشاريع والتأهب الوظيفي والموارد الرقمية والمجتمعات المهنية.

تزداد أهمية التعلم المستمر بسبب تغير التكنولوجيا. المنتدى الاقتصادي العالمي يشير في تقرير 2025 إلى أن التغير التكنولوجي، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي ومعالجة المعلومات والروبوتات، من الاتجاهات التي يتوقع أصحاب العمل أن يكون لها تأثير كبير على الأعمال حتى 2030.

لهذا السبب، المؤسسات الكبرى لا تستطيع أن تعتمد فقط على التوظيف الخارجي للحصول على كل مهارات المستقبل. جزء مهم من الاستراتيجية هو Reskilling و Upskilling.

Reskilling يعني إعداد الموظف للانتقال إلى مهارات أو أدوار جديدة، بينما Upskilling يعني رفع مستوى قدرته في مجال عمله الحالي أو القريب.

وهنا يصبح الموظف جزءًا من استراتيجية المؤسسة المستقبلية وليس مجرد مورد للوظيفة الحالية.

في إدارة الأداء، هناك تحول من التقييم السنوي الجامد في بعض المؤسسات إلى Continuous Performance Management. هذا لا يعني أن كل الشركات العالمية تخلت عن التقييم السنوي، وإنما يعني أن الحوار حول الأداء والأهداف والتغذية الراجعة أصبح في كثير من البيئات أكثر استمرارية.

المدير لا ينتظر نهاية السنة ليخبر الموظف بمشكلة كانت موجودة منذ ستة أشهر.

يتم تحديد الأهداف، ومراجعتها عند تغير الأولويات، وتقديم Feedback، وتوثيق الإنجازات والمشكلات، وبناء خطط تطوير عند الحاجة.

المؤسسة المتقدمة لا تقيس النتائج فقط، بل تحاول فهم كيفية تحقيقها. في بعض الوظائف قد يكون تحقيق الهدف مع مخالفة قواعد السلامة أو الأخلاق أو الجودة مشكلة، ولذلك يجب ألا تكون KPI منفصلة عن القيم والضوابط.

في الشركات الصناعية الكبرى، يمكن أن تكون السلامة والجودة والإنتاجية عناصر مترابطة. لا ينبغي أن يكون الموظف أو المدير قادرًا على تحقيق هدف إنتاجي عبر تجاوز ضوابط السلامة.

في التعويضات، تستخدم المؤسسات العالمية مفهوم Total Rewards بصورة أوسع من الراتب. الأجر الأساسي جزء من المنظومة، وهناك الحوافز والمزايا والتطوير والمرونة والاعتراف وفرص النمو بحسب المؤسسة والدولة.

لكن نظام Total Rewards يجب أن يتوافق مع السوق والقانون والقدرة المالية والعدالة الداخلية.

العدالة الداخلية تعني أن الفروقات في التعويضات داخل المؤسسة يمكن تفسيرها وفق عوامل مرتبطة بالوظيفة والأداء والخبرة والقيمة والسوق والسياسات المعتمدة، بينما العدالة الخارجية تتعلق بمدى تنافسية المؤسسة في سوق العمل.

لا يمكن نسخ نظام أجور شركة عالمية في بلد آخر دون مراعاة القانون وسوق العمل وتكاليف المعيشة والضرائب والتأمينات والثقافة.

وهنا تظهر أهمية مقارنة النموذج العالمي بالنموذج المغربي.

المغرب ليس نظامًا واحدًا من الموارد البشرية. هناك شركات خاصة محلية، وشركات متعددة الجنسيات، ومصانع ومجموعات صناعية، وشركات لوجستية، ومؤسسات مالية، ومؤسسات عمومية، وإدارات عمومية، ومؤسسات ومقاولات عمومية. لكل فئة سياقها التنظيمي والقانوني.

في الإدارة العمومية المغربية توجد مقاربة رسمية نحو تدبير الوظائف والكفاءات. وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة تذكر أن الإدارة المغربية تعمل على الانتقال من تدبير يركز على الإطار أو الدرجة إلى تدبير يقوم على الوظيفة ويعتمد دلائل مرجعية للوظائف والكفاءات، مع اعتماد التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات والتكوين المستمر.

وهذا مهم جدًا لأن المقارنة الصحيحة ليست “المغرب لا يملك HR حديثًا”، بل يجب التفريق بين الإطار الموجود رسميًا وبين مستوى التطبيق والنضج الذي قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

في التوظيف العمومي المغربي، تشير الوزارة إلى أن التوظيف يتم أساسًا عبر المباراة بهدف انتقاء كفاءات تتوافق مع مواصفات الوظيفة على أساس الاستحقاق، مع وجود التوظيف النظامي والتوظيف بموجب عقد.

كما أن بوابة التشغيل العمومي تهدف إلى دعم مبادئ الإنصاف وتكافؤ الفرص والاستحقاق، وتعرض معلومات عن شروط وتواريخ وأماكن المباريات والنتائج ولوائح الانتظار.

إذن هناك فرق جوهري بين بيئة الشركة الخاصة وبيئة الوظيفة العمومية. الشركة الخاصة تستطيع عادةً تصميم عملية اختيار

داخلية أكثر مرونة ضمن الإطار القانوني، بينما التوظيف العمومي تحكمه قواعد وإجراءات ومبادئ خاصة مرتبطة بالوظيفة العمومية.

وهذا الفرق يجب ألا يفهم على أنه تفوق تلقائي لنظام على آخر. كل نموذج يعمل داخل بيئة مؤسسية وقانونية مختلفة.

في الشركات الخاصة، يمكن لمسؤول الموارد البشرية أن يبدأ من حاجة الأعمال ويصمم وظيفة ثم يبحث عن الشخص المناسب. في الإدارة العمومية، توجد قواعد تنظيمية ومالية وقانونية مرتبطة بالمناصب والأنظمة الأساسية والمباريات والتعيين والمسار المهني.

ومن ناحية أخرى، توجد في الإدارة العمومية المغربية منظومة رسمية للموارد البشرية تشمل التوظيف والتكوين والتقييم والترقي والحركية والرخص والنظام التأديبي والتغيب والاحتياط الاجتماعي وغيرها.

كما وضعت الوزارة مرجعًا مشتركًا للموارد البشرية يتضمن مفاهيم الموارد البشرية وقاموس البيانات والمساطر وقواعد التدبير والنماذج المرتبطة بها، وهو ما يعكس توجهًا نحو توحيد وتنظيم إدارة الموارد البشرية.

وهذا يوضح أن تحديث الموارد البشرية في المغرب ليس فكرة مستقبلية فقط، وإنما توجد بالفعل أورش ومراجع وأدوات رسمية لهذا الاتجاه.

في الشركات العالمية، نجد عادةً فصلًا أوضح بين بعض أدوار الموارد البشرية. HR Business Partner يعمل قريبًا من الأعمال، بينما Shared Services تتولى بعض الخدمات

الإدارية، والمتخصصون يتعاملون مع التعويضات والمواهب والتعلم والاستقطاب وتحليل البيانات.

في الإدارة المغربية قد نجد هيكلة مختلفة، خصوصًا في الإدارات العمومية، حيث ترتبط الموارد البشرية بالمساطر القانونية والإدارية والأنظمة الأساسية والهيكل التنظيمية.

الدرس المهم ليس نسخ الهيكل الأجنبي، وإنما فهم المنطق الذي وراءه.

إذا كانت المؤسسة تعاني من كثرة الأعمال الإدارية المتكررة، فقد تكون Shared Services أو الأتمتة مفيدة. إذا كانت تعاني من ضعف العلاقة بين HR والأعمال، فقد تحتاج إلى HR Business Partner. إذا كانت تعاني من نقص في الكفاءات، فقد تحتاج إلى Talent Acquisition أكثر تخصصًا. إذا كانت لا تعرف سبب دوران الموظفين، فقد تحتاج إلى People Analytics.

الشركة العالمية لا تبدأ عادةً بإنشاء قسم لأنها شركة عالمية؛ تبدأ من المشكلة التي تريد حلها.

في المؤسسات العملاقة قد توجد أيضًا وظائف People Operations، وهي تهتم بتقديم خدمات الموارد البشرية بطريقة عملية ومنظمة. ويمكن أن تشمل عمليات التوظيف والإدماج والانتقال والتغيير والوثائق والخدمات الداخلية.

توجد كذلك وظيفة People Analytics التي تحلل بيانات القوى العاملة لدعم القرارات. لكن هذه الوظيفة تحتاج إلى حوكمة قوية للبيانات وحماية الخصوصية.

في المؤسسات متعددة الجنسيات تظهر وظيفة Global Mobility التي تتعامل مع انتقال الموظفين بين الدول والإقامات والتعويضات والضرائب والامتثال وغيرها وفق القوانين المحلية.

تظهر أيضًا وظيفة Employee Relations لإدارة العلاقات المهنية والشكايات والنزاعات والتحقيقات والانضباط، وفق القانون والسياسات.

وفي بعض القطاعات توجد وظيفة Labor Relations للتعامل مع العلاقات الجماعية والنقابات والمفاوضات بحسب النظام القانوني المحلي.

هناك كذلك Compensation & Benefits التي تصمم الأجور والمزايا، و Talent Management التي تركز على المواهب والمسارات والتعاقب، و Learning & Development، و Talent Acquisition، و HRIS، و Organizational، و Development، و Change Management.

في الشركات ذات النضج العالي لا تعمل هذه الأقسام في عزلة. البيانات الناتجة عن التوظيف تنتقل إلى HRIS، ثم إلى الإدماج، ثم الأداء، ثم التعلم، ثم المسار المهني، ثم التعاقب.

وبذلك يصبح Employee Lifecycle نظامًا متصلًا.

هذه النقطة مهمة جدًا للمغرب. المؤسسة المغربية التي تريد الانتقال إلى مستوى عالمي لا تحتاج بالضرورة إلى تقليد أسماء الأقسام، وإنما تحتاج إلى بناء دورة حياة موظف متكاملة.

يبدأ ذلك بتحليل الوظيفة، ثم تخطيط الحاجة، ثم الاستقطاب، ثم الاختيار القائم على الأدلة، ثم التحقق من الوثائق والمؤهلات، ثم

الإدماج، ثم التكوين، ثم إدارة الأداء، ثم التطوير، ثم التعويض، ثم الحركة والترقية، ثم التعاقب، ثم الخروج، ثم الاحتفاظ بالمعرفة.

موضوع التحقق من الشهادات والمؤهلات مهم جداً. المؤسسة المهنية يجب أن تتعامل معه كعملية Verification وليس كإجراء شكلي. يجب التأكد من أن الوثيقة حقيقية، وأن الجهة المانحة صحيحة، وأن البيانات الأساسية متطابقة، وأن المؤهل يتوافق مع الوظيفة عندما يكون ذلك مطلوباً، مع احترام القواعد المتعلقة بالخصوصية والوثائق.

ولا ينبغي أن يتحول التحقق إلى تمييز ضد المرشحين. المطلوب هو حماية المؤسسة وضمان صحة المعلومات وتطبيق المعايير نفسها على الحالات المتشابهة.

في الشركات العالمية قد تستخدم عملية التوظيف أدوات ATS لإدارة طلبات المرشحين، وأنظمة جدولة المقابلات، واختبارات إلكترونية، ومقابلات عن بعد، وأدوات تحليل بيانات، لكن التقنية لا تعني أن القرار يصبح آلياً بالكامل.

كلما زادت أهمية القرار، زادت أهمية المراجعة البشرية والحوكمة.

في المستقبل، ستزداد أهمية Skills-Based Organization، حيث يتم النظر إلى المؤسسة باعتبارها مجموعة من المهارات والقدرات التي يمكن توزيعها على الوظائف والمشاريع بدل التفكير فقط في المسميات الوظيفية التقليدية.

هذا النموذج قد يساعد المؤسسة على اكتشاف أن موظفاً في وظيفة معينة يمتلك مهارات يمكن استخدامها في مشروع آخر.

لكن تطبيقه يحتاج إلى Skill Taxonomy، أي تصنيف واضح للمهارات، وتعريف مستوياتها، وربطها بالوظائف والمشاريع والتكوين.

في المغرب يمكن تطوير هذا النهج تدريجيًا داخل الشركات الصناعية واللوجستية والتكنولوجية والإدارية، بدل محاولة تحويل المؤسسة بالكامل في وقت واحد.

في المصنع يمكن أن توجد خريطة مهارات للآلات والعمليات والجودة والسلامة والصيانة. في اللوجستيك يمكن أن تشمل WMS و ERP وإدارة المخزون والقيادة والسلامة والتخطيط. في HR يمكن أن تشمل قانون الشغل والرواتب والتوظيف والتحليل والأنظمة الرقمية.

ثم يتم بناء Skill Matrix وربطها بالتدريب.

هذه الطريقة أكثر قوة من الاعتماد على الشهادة وحدها.

لكن الشهادة تبقى مهمة عندما تكون جزءًا من متطلبات قانونية أو مهنية أو تقنية.

في التوظيف العالمي، هناك أيضًا اتجاه متزايد إلى Evidence-Based Hiring، أي البحث عن دليل على القدرة وليس فقط الانطباع.

قد يكون الدليل مشروعًا سابقًا، أو اختبارًا عمليًا، أو حالة عملية، أو إنجازًا موثقًا، أو تجربة مهنية ذات صلة، أو نتيجة تقييم موثوق.

المقابلة وحدها ليست دائمًا أفضل أداة لقياس كل شيء.

ومن هنا يجب بناء Selection Architecture، أي هندسة متكاملة للاختيار، تحدد ما الذي نريد قياسه، وما الأداة المناسبة لقياسه، وكيف يتم التقييم، وكيف يتم اتخاذ القرار.

يمكن أن يكون المرشح لوظيفة محاسب ممتازاً في التواصل لكنه يحتاج إلى اختبار دقة وتحليل. ويمكن أن يكون المرشح لوظيفة مبيعات جيداً في العرض لكنه يحتاج إلى محاكاة تفاوض. ويمكن أن يكون المرشح لوظيفة QHSE بحاجة إلى تحليل حالة حادث.

كل وظيفة تحتاج Assessment Design مناسباً لها.

في الشركات الكبرى، يزداد كذلك الاهتمام بتجربة الموظف. Employee Experience لا تعني توفير امتيازات فاخرة فقط. هي مجموع التجارب التي يعيشها الموظف مع المؤسسة، من أول تواصل إلى آخر يوم.

وضوح الوظيفة، المدير، التكنولوجيا، الإجراءات، الأجر، التكوين، فرص التطور، العدالة، الاعتراف، بيئة العمل، السلامة، التواصل، كلها عناصر تؤثر في التجربة.

في المغرب، يمكن للمؤسسات تحسين Employee Experience دون الحاجة إلى ميزانيات ضخمة. أحياناً يكون التحسين في إزالة إجراء غير ضروري، أو تسريع وثيقة، أو تحسين التواصل، أو توضيح المسؤوليات، أو بناء مسار مهني، أو تحسين الإدماج.

وهذا يوضح أن HR الحديثة ليست مجرد إنفاق المزيد من المال، بل تصميم أفضل للعمل.

في الشركات العالمية الكبرى توجد أيضاً ممارسة مهمة هي Internal Mobility. بدل البحث دائماً عن المرشحين من

الخارج، يمكن نشر الفرص داخليًا، وتطوير الموظفين، والسماح بالحركة بين الوظائف والمشاريع.

هذا يحافظ على المعرفة المؤسسية ويمنح الموظفين مسارًا مهنيًا.

لكن الحركة الداخلية تحتاج إلى شفافية. إذا كانت الفرص الداخلية غير معلنة وتُمنح بصورة شخصية، فقد تتحول إلى مصدر للشعور بعدم العدالة.

لهذا يجب أن تكون معايير الترقية والانتقال واضحة.

في الإدارة العمومية المغربية توجد أيضًا مفاهيم مرتبطة بالحركة والمسار المهني والتكوين، ضمن منظومة الموارد البشرية الرسمية.

ومن هنا يمكن بناء نقطة مقارنة مهمة: النموذج المغربي الرسمي لديه عناصر كثيرة من إدارة الموارد البشرية الحديثة، مثل مرجع الوظائف والكفاءات، والتدبير التوقعي، والتكوين المستمر، والشفافية في التوظيف العمومي، والرقمنة. التحدي الإداري الحقيقي في أي مؤسسة هو تحويل الإطار والسياسة إلى ممارسة يومية فعالة قابلة للقياس والتحسين.

في الشركات العالمية، الإدارة ليست بالضرورة أفضل لأنها أجنبية. وفي المغرب ليست كل إدارة تقليدية بالضرورة. هناك مؤسسات مغربية تطبق ممارسات متقدمة، وهناك مؤسسات عالمية قد تعاني من مشاكل في الثقافة أو الإدارة أو البيروقراطية.

لذلك يجب مقارنة النظم والممارسات وليس الجنسيات.

السؤال المهني الصحيح هو: ما الممارسة التي تحقق نتيجة أفضل في هذا السياق؟ وما الدليل؟ وما تكلفتها؟ وما المخاطر؟ وهل تتوافق مع القانون والثقافة والاستراتيجية؟

المؤسسة المغربية القوية يمكن أن تستفيد من أفضل الممارسات العالمية دون أن تفقد خصوصيتها. يمكنها أن تبني نظامًا مغربيًا حديثًا يجمع بين الامتثال للقانون، وفهم سوق العمل المغربي، والاستفادة من التجارب الدولية.

يمكن مثلاً إنشاء نموذج توظيف مغربي حديث يقوم على تحديد الوظيفة والكفاءات، ثم الإعلان الشفاف، ثم الاستقطاب المتعدد القنوات، ثم فرز موضوعي، ثم اختبار مناسب، ثم مقابلة منظمة، ثم التحقق من الوثائق والمؤهلات، ثم قرار موثق، ثم عرض، ثم إدماج، ثم متابعة الأداء خلال الفترة الأولى.

هذا النموذج ليس “أجنبيًا” ولا “محليًا” بحد ذاته؛ هو نظام مهني قائم على مبادئ إدارة جيدة.

في الشركات العالمية، توجد أيضًا أهمية كبيرة للـ People Manager. المدير المباشر هو في كثير من الحالات أهم عنصر في تجربة الموظف اليومية. لذلك لا يمكن تحميل HR كل مسؤولية الاحتفاظ بالموظفين.

إذا كان المدير سيئ التنظيم أو لا يعطي Feedback أو لا يحترم الموظفين أو لا يوضح الأهداف، فإن أفضل نظام HR قد لا يكفي.

لذلك يجب أن يكون المديرون جزءًا من منظومة الموارد البشرية، مع تدريبهم على المقابلات، والتغذية الراجعة، وإدارة الأداء، وإدارة الصراع، والتفويض، والتواصل، والتطوير.

في النموذج المتقدم، HR لا “تدير الموظفين بدل المدير”، وإنما تجعل المدير قادرًا على إدارة فريقه بطريقة صحيحة، بينما توفر HR السياسات والأنظمة والأدوات والخبرة والرقابة.

في الشركات العالمية توجد أيضًا علاقة قوية بين HR والمالية. الموارد البشرية يجب أن تفهم Budget و Labor Cost و ROI، والمالية يجب أن تفهم أن الاستثمار في البشر يمكن أن يؤثر في الإنتاجية والجودة والاستمرارية.

يجب أن يكون القرار مشتركًا عندما يتعلق الأمر بالقوى العاملة.

كذلك يجب أن تكون علاقة HR مع IT قوية، لأن أنظمة الموارد البشرية والبيانات والأمن والذكاء الاصطناعي أصبحت جزءًا من الإدارة.

وفي الشركات الصناعية، يجب أن تكون HR مرتبطة بالإنتاج والجودة والصيانة وQHSE، لأن الكفاءة البشرية تؤثر مباشرة في العمليات.

وفي اللوجستيك، يجب أن ترتبط بالتخطيط والأسطول والمستودعات وسلاسل الإمداد.

هذا هو سبب ظهور HR Business Partner.

في المؤسسات العملاقة، قد لا يكون قسم الموارد البشرية مركزًا واحدًا. قد تكون هناك منظومة موزعة عالميًا، مع سياسات مركزية وممارسات محلية. هذا النموذج يحتاج إلى توازن بين Global Consistency و Local Adaptation.

السياسة العامة قد تكون عالمية، لكن طريقة تنفيذها يجب أن تراعي القانون المحلي.

في المغرب، لا يمكن لشركة متعددة الجنسيات أن تتسخ سياسة الموارد البشرية من دولة أخرى دون التأكد من توافقها مع التشريعات المحلية والعقود والأنظمة المهنية.

وهذا ينطبق على الأجور والعطل وساعات العمل والعقود والبيانات والعلاقات المهنية وغيرها.

لذلك يحتاج HR المغربي في الشركات العالمية إلى مهارتين في الوقت نفسه: فهم المعايير والممارسات العالمية، وفهم الإطار المغربي.

الموظف المغربي الذي يعمل في شركة عالمية قد يحتاج إلى التعامل مع تقارير وأنظمة باللغة الفرنسية أو الإنجليزية، ومعايير عالمية، وفي الوقت نفسه تطبيق القواعد المحلية.

لهذا أصبحت اللغات والمهارات الرقمية والتحليلية جزءاً مهماً من الكفاءة المهنية في HR.

لكن اللغة ليست بديلاً عن الكفاءة. الموظف الذي يتحدث ثلاث لغات دون معرفة مهنية ليس بالضرورة أفضل من موظف يتقن وظيفته بلغة واحدة.

الهدف هو الجمع بين اللغة والتخصص.

الشركات العالمية أيضاً تهتم بالـ Employer Branding والـ Employee Branding، لكن المؤسسة المهنية لا تستخدم العلامة التجارية لتغطية مشاكل العمل. الصورة القوية يجب أن تدعمها تجربة حقيقية.

في موضوع التنوع والشمول، توجد ممارسات مختلفة عالمياً حسب الدول والقوانين والثقافات. المبدأ المهني الأساسي هو أن الاختيار

والتقييم يجب أن يكونا مرتبطين بمتطلبات الوظيفة والمعايير المعلنة، مع تجنب التمييز غير المشروع.

في المغرب، يجب أن تكون أي سياسة تنوع أو استقطاب متوافقة مع القانون والسياق المحلي.

الذكاء الاصطناعي سيغير هذه المنظومة أكثر. يمكن استخدامه لتحليل السير الذاتية، وصياغة إعلانات الوظائف، وجدولة المقابلات، وتحليل بيانات الموظفين، ودعم التعلم، وتقديم مساعدات للموظفين، لكن استخدامه في قرارات التوظيف والتقييم والترقية يحتاج إلى حكمة قوية.

المشكلة ليست فقط احتمال الخطأ التقني، وإنما احتمال أن تتعلم الخوارزمية أنماطًا تاريخية غير عادلة أو أن تستخدم بيانات غير مناسبة.

لذلك يجب أن يكون AI مساعدًا للقرار وليس بديلاً غير مراقب عن المسؤولية البشرية في القرارات الحساسة.

في الشركات العالمية، يتزايد أيضًا الاهتمام بالمهارات الإنسانية مثل التفكير التحليلي والإبداع والمرونة والتعاون والقدرة على التعلم، بالتوازي مع المهارات التقنية. تقرير Future of Jobs 2025 يوضح أن تغير التكنولوجيا والتحول الاقتصادي والديموغرافية والانتقال الأخضر كلها عوامل تدفع إلى تغيرات في الوظائف والمهارات حتى 2030.

هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية في المغرب تحتاج إلى الانتقال تدريجيًا من سؤال “ما هو الدبلوم المطلوب؟” إلى سؤال أكثر عمقًا: “ما القدرة التي نحتاجها؟ وكيف نثبت امتلاك المرشح لها؟ وكيف نحافظ عليها ونطورها؟”

لكن الدبلوم لا يجب أن يختفي من النموذج. النموذج الأكثر عقلانية هو Qualification + Competence + Experience + Evidence، مع مراعاة المتطلبات القانونية لكل مهنة.

الشركات العالمية أيضًا لا تعتمد فقط على التوظيف الخارجي. لديها برامج Graduate Recruitment، و Internships، و Apprenticeships، و Early Career Programs، و Leadership Programs، و Technical Academies، حسب القطاع.

وهذه فكرة مهمة للمغرب. إذا كانت المؤسسة لا تجد مهارات جاهزة في السوق، يمكنها أن تبنيها.

يمكن إنشاء أكاديمية داخلية للمهن الحرجة، وربطها بالتكوين المهني والجامعات والمعاهد، وبناء برامج تدريب عملي.

هذا النموذج يمكن أن يكون قويًا جدًا في الصناعة واللوجستيك والسيارات والطاقة والتكنولوجيا.

بدل انتظار “الموظف المثالي”، تبني المؤسسة Talent Pipeline.

وهنا تظهر أهمية الشراكة بين المؤسسة ومؤسسات التعليم والتكوين. الشركة تحدد المهارات التي تحتاجها، والمؤسسة التعليمية تساعد في إعدادها، والشركة تقدم تدريبًا عمليًا، ثم يتم الاختيار بناءً على الأداء والكفاءة.

في الشركات العالمية، المعرفة التنظيمية أيضًا جزء من رأس المال. لذلك لا يكفي أن نعرف من يعمل اليوم؛ يجب أن نعرف ما المعرفة التي يحملها.

عندما يغادر خبير ، لا ينبغي أن يغادر معه النظام غير المكتوب بالكامل.

يجب إجراء Knowledge Risk Assessment للوظائف الحرجة، وتوثيق العمليات، وبناء بدائل.

وهذا مهم جدًا للشركات المغربية التي تعتمد أحيانًا بدرجة كبيرة على خبرة أفراد معينين.

الإدارة العالمية المتقدمة تستخدم كذلك HR Analytics لتقييم النتائج. لا يكفي القول إن لدينا قسمًا جيدًا للتوظيف. يجب أن نعرف Time to Fill و Time to Hire و Offer Acceptance و Quality of Hire والاحتفاظ بالموظفين الجدد، مع تعريفات واضحة.

لا يكفي أن نقول إن التدريب ناجح. يجب قياس الإكمال والتعلم والتطبيق والأثر.

لا يكفي أن نقول إن الموظفين راضون. يجب جمع بيانات موثوقة وتحليلها بحذر.

لا يكفي أن نقول إن المديرين جيّدون. يجب وجود أدلة مرتبطة بالأداء وتجربة الموظفين ومؤشرات العمل.

هذه الثقافة القائمة على الأدلة يمكن للمؤسسات المغربية تبنيها تدريجيًا.

لكن يجب ألا تتحول إلى عبادة للأرقام. بعض الجوانب البشرية لا تختزل بسهولة في مؤشر.

الهدف هو Evidence-Informed HR، أي استخدام البيانات والأدلة والخبرة المهنية والسياق لاتخاذ القرار.

في النهاية، يمكن تصور النموذج العالمي المتكامل لإدارة الموارد البشرية كمنظومة تبدأ من استراتيجيات المؤسسة، ثم تخطيط القوى العاملة، ثم تصميم الوظائف والكفاءات، ثم بناء Employer Brand، ثم الاستقطاب، ثم التوظيف القائم على الأدلة، ثم التحقق من المؤهلات، ثم الإدماج، ثم التعلم والتطوير، ثم إدارة الأداء، ثم التعويضات والمزايا، ثم المواهب والمسارات المهنية، ثم الحركية الداخلية، ثم التعاقب الوظيفي، ثم تجربة الموظف، ثم علاقات العمل، ثم People Analytics، ثم HR Technology والذكاء الاصطناعي، ثم الحوكمة والامتثال، ثم الخروج ونقل المعرفة.

أما النموذج المغربي الحديث فيمكنه أن يبني على هذه الممارسات مع مراعاة النظام القانوني والمؤسسي وسوق العمل والثقافة والواقع الاقتصادي. والإدارة العمومية المغربية لديها بالفعل عناصر رسمية مهمة في هذا الاتجاه، مثل التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات، والمراجع المشتركة للموارد البشرية، والتكوين المستمر، وإجراءات التوظيف العمومي القائمة على المباراة والاستحقاق والشفافية.

الهدف ليس أن تصبح الإدارة المغربية نسخة من شركة أمريكية أو أوروبية أو آسيوية. الهدف أن تصبح أكثر مهنية وفعالية وشفافية وقدرة على استقطاب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها، باستخدام أفضل ما يناسبها من التجارب الدولية.

والشركة المغربية التي تريد أن تنافس عالمياً تحتاج إلى بناء منظومة موارد بشرية قادرة على العمل بلغات متعددة، وفهم السوق المحلي، واستخدام التكنولوجيا، وقياس الأداء، وإدارة المواهب،

وتطوير المهارات، وحماية البيانات، والالتزام بالقانون، وبناء ثقافة مهنية.

أما الشركة العالمية التي تعمل في المغرب فعليها أن تفعل العكس أيضاً: تستفيد من نظامها العالمي، لكنها تفهم البيئة المغربية وتطبق القواعد المحلية ولا تتعامل مع المغرب باعتباره نسخة من سوق آخر.

المقارنة الصحيحة إذن ليست بين “المغرب” و “الأجانب” بصورة عامة، بل بين درجات النضج المؤسسي. المؤسسة المتقدمة، أينما كانت، تمتلك وضوحاً في الوظائف، ونظاماً موضوعياً للاختيار، وإدارة قوية للبيانات، وتطويراً مستمراً للمهارات، ومسارات مهنية، وحوكمة، ومساءلة، وقياساً للنتائج.

والمؤسسة الأقل نضجاً، مهما كان بلدها، قد تعتمد على العلاقات الشخصية والانطباعات والقرارات غير الموثقة والوظائف الغامضة والاعتماد على الأشخاص وعدم وجود بيانات موثوقة.

لهذا فإن الدرس الأهم من الشركات العالمية ليس تقليد أسمائها أو شعاراتها أو أنظمتها حرفياً، بل فهم فلسفة عملها: الموظف المناسب يجب أن يوضع في المكان المناسب، والوظيفة يجب أن تكون واضحة، والكفاءة يجب أن تكون قابلة للإثبات، والقرار يجب أن يستند إلى أدلة، والتطوير يجب أن يكون مستمراً، والمدير يجب أن يكون مسؤولاً عن فريقه، والموارد البشرية يجب أن تكون شريكاً في الأعمال، والتكنولوجيا يجب أن تخدم الإنسان والعمل، والحوكمة يجب أن تحمي المؤسسة والموظفين، والاستراتيجية يجب أن تتحول إلى قدرات بشرية حقيقية.

وعندما تصل المؤسسة إلى هذه المرحلة، لا تصبح الموارد البشرية مجرد قسم إداري، وإنما تصبح أحد الأنظمة الأساسية التي تصنع قدرة المؤسسة على المنافسة.

وهذا هو النموذج الذي ينبغي أن يستهدفه كتاب “الإدارة الذكية في الموارد البشرية”: ليس HR تقليدية تتابع الملفات فقط، ولا HR عالمية منسوخة من الخارج، وإنما إدارة موارد بشرية ذكية ومهنية قادرة على الاستفادة من التجارب العالمية، ومتكيفة مع الواقع المغربي، وقائمة على الكفاءة والبيانات والحوكمة والأخلاق والقانون والتكنولوجيا، وقادرة على بناء الإنسان والمؤسسة في الوقت نفسه.

الفصل السادس والعشرون: الكفاءة والعمل والانضباط والذكاء العاطفي والتنمية البشرية وتطوير الذات للموظفين والعمال

الكفاءة المهنية هي أحد أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسة الناجحة، لكنها من أكثر المفاهيم التي يساء فهمها في الحياة العملية. فالكفاءة ليست مجرد الحصول على شهادة، وليست عدد سنوات الخبرة فقط، وليست القدرة على الكلام، وليست معرفة مجموعة من المصطلحات المهنية. الكفاءة هي قدرة الشخص على تحويل المعرفة والمهارة والسلوك والخبرة إلى أداء فعلي قابل للملاحظة والقياس، في ظروف العمل الحقيقية، وبطريقة تحقق النتائج المطلوبة مع احترام الجودة والسلامة والقانون والأخلاق.

يمكن أن يكون شخص حاصلاً على شهادة ممتازة لكنه غير قادر على تنفيذ العمل. ويمكن أن يكون عامل قليل الكلام لكنه شديد الكفاءة في الميدان. ويمكن أن يمتلك موظف معرفة كبيرة لكنه لا يستطيع التنظيم أو التواصل أو العمل ضمن فريق. ويمكن أن يكون شخص سريعاً في تنفيذ المهام لكنه يرتكب أخطاء متكررة أو

يتجاهل السلامة. لذلك فإن التقييم المهني للكفاءة يجب أن ينظر إلى الصورة الكاملة.

الموظف الكفاء هو الذي يفهم ماذا يفعل، ولماذا يفعله، وكيف يفعله، ومتى يطلب المساعدة، وكيف يتصرف عندما تظهر مشكلة، وكيف يحافظ على الجودة، وكيف يتعلم من الخطأ، وكيف يتعامل مع الآخرين، وكيف يتحمل المسؤولية ضمن حدود صلاحياته.

والعامل الكفاء في المصنع أو المستودع أو الورشة ليس فقط من يستطيع تشغيل الآلة بسرعة، بل من يفهم إجراءات التشغيل، ويعرف المخاطر، ويستخدم المعدات بالطريقة الصحيحة، ويبلغ عن الخلل، ويحافظ على الجودة، ويحترم قواعد السلامة، ويعرف حدود صلاحياته، ويتعامل مع فريقه باحترام.

الكفاءة إذن تجمع بين المعرفة Knowledge والمهارة Skill والسلوك Behavior والخبرة Experience والحكم المهني Professional Judgment والقدرة على التعلم Learning. Agility.

المعرفة تعني أن الشخص يعرف المبادئ والمعلومات المطلوبة. والمهارة تعني أنه يستطيع تطبيق المعرفة. والسلوك يعني الطريقة التي يستخدم بها هذه القدرة. والخبرة تساعد على التعامل مع الحالات المختلفة. أما الحكم المهني فيظهر عندما لا تكون الإجابة موجودة حرفياً في الإجراء ويحتاج الشخص إلى تحليل الموقف واختيار التصرف المناسب ضمن صلاحياته.

ولهذا السبب لا يكفي أن تسأل الموظف: “هل تعرف؟” بل يجب أن تسأل: “هل تستطيع أن تفعل؟ وهل تستطيع أن تفعل ذلك بصورة صحيحة وآمنة ومستقرة؟”

من أهم مبادئ إدارة الكفاءة أن المؤسسة يجب أن تحدد الكفاءات المطلوبة قبل أن تحكم على الأشخاص. لا يجوز تقييم موظف على معيار لم يكن واضحاً له أصلاً.

إذا كانت الوظيفة تتطلب الدقة، فيجب تعريف معنى الدقة. وإذا كانت تتطلب التواصل، فيجب تحديد السلوكيات التي تثبت التواصل الجيد. وإذا كانت تتطلب القيادة، فيجب تحديد ما المقصود بالقيادة في هذه المؤسسة.

كلما كانت الكفاءة معرفة بطريقة قابلة للملاحظة، أصبح تقييمها أكثر عدلاً.

يمكن بناء قاموس كفاءات Competency Dictionary يحتوي على كفاءات مشتركة لجميع الموظفين، وكفاءات خاصة بكل وظيفة، وكفاءات قيادية للمسؤولين. ويمكن أن تشمل الكفاءات المهنية التفكير التحليلي، حل المشكلات، التواصل، العمل الجماعي، خدمة العميل، التخطيط، التنظيم، إدارة الوقت، الدقة، التعلم، القيادة، النزاهة، المسؤولية، السلامة، الجودة، والمهارات الرقمية.

لكن يجب تجنب إنشاء قوائم ضخمة لا يستطيع أحد استخدامها. الهدف من نموذج الكفاءات هو مساعدة المؤسسة في التوظيف والتدريب والتقييم والترقية والتعاقب، وليس إنشاء وثيقة بيروقراطية.

الانضباط المهني مفهوم مختلف عن الطاعة العمياء. الانضباط يعني احترام القواعد المشروعة والإجراءات والمواعيد والمسؤوليات وحقوق الآخرين ومتطلبات السلامة والجودة.

الموظف المنضبط لا يحتاج إلى مراقبة مستمرة كي يقوم بواجبه. يعرف ما عليه، وينفذه، ويبلغ عند وجود عائق، ويحترم الوقت، ويحافظ على الأدوات والمعلومات، ولا يترك المشكلة للآخرين.

لكن الانضباط يجب أن يكون متبادلاً. المؤسسة أيضاً يجب أن تكون منضبطة في قراراتها، وفي دفع المستحقات، وفي احترام العقود والقواعد، وفي تطبيق السياسات بصورة عادلة.

لا يمكن بناء ثقافة انضباط إذا كانت القواعد تطبق على موظف وتتجاهل مع موظف آخر دون مبرر مهني.

العدالة التنظيمية جزء أساسي من الانضباط. عندما يشعر الموظفون أن القواعد واضحة وتطبق بطريقة متسقة، يصبح الالتزام أكثر قابلية للاستمرار. أما إذا أصبحت القواعد أداة شخصية يستخدمها المدير ضد من لا يحبه، فإن الانضباط يتحول إلى خوف بدل أن يكون ثقافة مهنية.

وهنا يجب التفريق بين Fear و Discipline. الخوف قد يجعل الموظف يطيع في وجود المدير، لكنه لا يبني المسؤولية الذاتية. أما الانضباط الحقيقي فيجعل الشخص يقوم بواجبه حتى عندما لا تتم مراقبته.

الانضباط يبدأ من الحضور والوقت، لكنه لا ينتهي عندهما. يشمل احترام التعليمات، المحافظة على المعدات، حماية المعلومات، الالتزام بالسلامة، احترام الزملاء، تنفيذ المسؤوليات، عدم التلاعب بالبيانات، وعدم إخفاء الأخطاء الجوهرية.

في بيئة المصنع، يمكن أن يكون الانضباط متعلقاً بإجراءات التشغيل و PPE و Lockout/Tagout ومراقبة الجودة والإبلاغ عن العيوب. وفي المستودع يمكن أن يتعلق بحركات المخزون،

وترتيب المواقع، والجرد، وسلامة الرافعات، وتتبع المواد. وفي HR يمكن أن يرتبط بالسرية ودقة الملفات والآجال والبيانات. وفي الإدارة يمكن أن يرتبط بالمراسلات والوثائق والمواعيد وسلامة المعلومات.

الانضباط الجيد لا يعني أن الموظف لا يخطئ. الإنسان يخطئ. الفرق هو بين الخطأ غير المقصود الذي يتم الإبلاغ عنه والتعلم منه، وبين الإهمال المتكرر أو إخفاء المشكلة أو مخالفة القاعدة عن علم.

وهنا تأتي أهمية Just Culture، أي ثقافة تميز بين الخطأ البشري، والسلوك المحفوف بالمخاطر، والسلوك المتعمد المتهور أو المخالف، بدل معاملة جميع الحالات بالطريقة نفسها. هذا يساعد المؤسسة على التعلم دون أن تتحول إلى بيئة تعاقب كل من يبلغ عن مشكلة.

الكفاءة والانضباط مرتبطان، لكنهما ليسا الشيء نفسه. قد يكون شخص منضبطاً لكنه يحتاج إلى تطوير مهاراته. وقد يكون شخصاً كفواً لكنه غير منضبط. كلا الحالتين تحتاج إلى معالجة مختلفة.

الموظف الذي لا يعرف كيفية استعمال نظام معين يحتاج إلى تدريب. أما الموظف الذي يعرف الطريقة الصحيحة لكنه يرفض استخدامها عمدًا، فالمشكلة ليست نقص معرفة فقط.

هذه التفرقة أساسية في الإدارة لأن الخطأ في تشخيص المشكلة يؤدي إلى علاج خاطئ. إرسال موظف إلى دورة تدريبية لا يحل دائماً مشكلة الأداء. أحياناً تكون المشكلة في الأدوات أو التعليمات أو ضغط العمل أو غموض المسؤولية أو نقص الموارد أو سوء الإدارة أو عدم وجود حافز أو مشكلة سلوكية.

لذلك قبل أن تقول الإدارة “الموظف غير كفء”، يجب أن تسأل:
هل يعرف المطلوب؟ هل تلقى التدريب؟ هل لديه الأدوات؟ هل
الوقت متاح منطقي؟ هل عدد الموظفين كاف؟ هل الإجراء
واضح؟ هل المدير يعطي التوجيه؟ هل توجد عوائق تقنية؟ هل
الأهداف واقعية؟ هل تم قياس الأداء بطريقة عادلة؟

هذه الطريقة تسمى تحليل فجوة الأداء Performance Gap Analysis.

إذا كانت المعرفة ناقصة، يكون التدريب مناسباً. وإذا كانت المهارة
ناقصة، يحتاج الموظف إلى ممارسة وتوجيه. وإذا كانت الموارد
ناقصة، يجب معالجة النظام. وإذا كانت الأهداف غير واضحة،
يجب إعادة تحديدها. وإذا كان السلوك غير مقبول رغم توفر القدرة
والمعرفة، يجب معالجة الجانب السلوكي والإداري وفق السياسات
والقانون.

الذكاء العاطفي Emotional Intelligence يمثل جانباً مهماً من
الأداء المهني، خصوصاً في الوظائف التي تتطلب التعامل مع
الناس. ويشير بصورة عامة إلى قدرة الشخص على فهم حالاته
الانفعالية وتنظيمها، وفهم الآخرين والتعامل معهم بصورة فعالة.

الذكاء العاطفي لا يعني أن يكون الإنسان ضعيفاً أو أن يوافق
الجميع على كل شيء. الموظف ذو الذكاء العاطفي يستطيع أن
يكون حازماً دون إهانة، وأن يرفض طلباً غير مناسب دون
عدوانية، وأن يعطي ملاحظة دون تحقير، وأن يستقبل النقد دون
انهيار أو غضب، وأن يتعامل مع التوتر بطريقة أكثر تنظيمًا.

الوعي الذاتي Self-Awareness هو نقطة البداية. يجب أن
يعرف الإنسان ما الذي يثير غضبه، وما الذي يجعله متوتراً، وما

نقاط قوته وضعفه، وكيف تؤثر حالته النفسية على قراراته وتواصله.

المشكلة أن بعض الأشخاص يعتقدون أن الآخرين هم سبب غضبهم بالكامل. في الواقع، يمكن للآخر أن يتصرف بطريقة مزعجة، لكن طريقة استجابتنا تظل مجالاً يمكن تطويره.

التنظيم الذاتي Self-Regulation يعني القدرة على تأخير رد الفعل عندما يكون الانفعال قوياً. ليس الهدف منع المشاعر، وإنما منع المشاعر القوية من التحكم في القرار.

في بيئة العمل قد تصل رسالة مزعجة أو يحدث خطأ كبير أو يتحدث المدير بطريقة قاسية. الرد الفوري أثناء الغضب قد يزيد المشكلة. الموظف المحترف يتوقف، يجمع المعلومات، ويختار الرد المناسب.

التعاطف Empathy يعني محاولة فهم منظور الشخص الآخر دون أن يعني ذلك الموافقة عليه. المدير الذي يفهم أن الموظف تحت ضغط قد يتعامل مع المشكلة بطريقة مختلفة عن مدير يراه فقط كـ "شخص مقصر".

لكن التعاطف لا يعني التخلي عن المعايير. يمكن أن تفهم ظروف الموظف وتظل تطلب منه أداء المسؤولية.

Social Skills تشمل التواصل والاستماع والتفاوض وإدارة العلاقة. الموظف الذي يستطيع شرح المشكلة بوضوح ويوصل المعلومات في الوقت المناسب قد يمنع سلسلة من الأخطاء.

الاستماع Active Listening مهارة أساسية. الاستماع ليس انتظار انتهاء الشخص من الكلام لكي ترد. هو محاولة فهم الرسالة والمشكلة والمعلومة التي وراء الكلمات.

في الاجتماعات، يمكن أن يكون أفضل موظف هو الذي يسأل سؤالاً صحيحاً بدل أن يتحدث عشر دقائق دون إضافة قيمة.

الذكاء العاطفي مهم جداً للمديرين. المدير الذي لا يستطيع التحكم في غضبه قد يجعل الموظفين يخفون المشاكل خوفاً من ردة فعله. وهذا خطير خصوصاً في الجودة والسلامة.

إذا كان العامل يخاف من إبلاغ المسؤول عن خلل في آلة لأن المدير يصرخ على من يبلغ، فقد يصبح الخطر أكبر.

لذلك فإن سلوك المدير يؤثر مباشرة في ثقافة الإبلاغ.

في المقابل، يجب ألا تستخدم الإدارة الذكاء العاطفي كذريعة لتجنب المحاسبة. المدير يستطيع أن يكون هادئاً ومحترماً وفي الوقت نفسه واضحاً في توقعاته.

التنمية البشرية في المؤسسة لا تعني إعطاء الموظفين محاضرات تحفيزية فقط. التنمية البشرية الحقيقية هي بناء قدرة الإنسان على العمل والتعلم والتكيف واتخاذ القرار والتواصل وإدارة نفسه وتطوير مهاراته.

Development يبدأ من فهم الحالة الحالية وتحديد الحالة المطلوبة ثم تحديد الفجوة وبناء خطة واقعية.

تطوير الذات Self-Development مسؤولية مشتركة. المؤسسة مسؤولة عن توفير البيئة والفرص والتوجيه، والموظف مسؤول عن الاستفادة منها وبناء نفسه.

لا ينبغي للموظف أن ينتظر دائماً أن تقول له المؤسسة ماذا يتعلم. العالم المهني يتغير بسرعة، ولذلك يصبح التعلم المستمر جزءاً من المسؤولية المهنية.

يمكن للموظف بناء Personal Development Plan تتضمن أهدافاً مهنية واضحة، ومهارات يريد تطويرها، ومصادر تعلم، ومشاريع تطبيقية، ومؤشرات تقدم، ومواعيد مراجعة.

أفضل خطة تطوير ليست التي تحتوي على عشرات الأهداف، وإنما التي تركز على عدد منطقي من المهارات ذات الأثر الحقيقي.

يمكن أن يبدأ الموظف بسؤال نفسه: ما المهارة التي إذا طورتها ستزيد قيمتي المهنية بشكل واضح؟ هل هي Excel؟ تحليل البيانات؟ اللغة الفرنسية؟ الإنجليزية؟ التواصل؟ قانون الشغل؟ ERP؟ إدارة المخزون؟ QHSE؟ القيادة؟ كتابة التقارير؟ العرض؟ التفاوض؟

بعد تحديد المهارة، يجب تحويلها إلى سلوك قابل للقياس.

بدل أن يقول الموظف “أريد أن أصبح جيداً في Excel”، يمكن أن يحدد أنه يريد تعلم الجداول المحورية، و XLOOKUP، وتنظيف البيانات، وبناء Dashboard، ثم يستخدمها فعلياً في تقرير العمل.

وبدل أن يقول “أريد تحسين الفرنسية”، يمكن أن يحدد أنه يريد كتابة رسالة مهنية يومية، وفهم اجتماع مهني، وإعداد تقرير قصير.

التعلم الحقيقي يحدث عندما تنتقل المعرفة إلى ممارسة.

هناك فرق بين Applying و Consuming Knowledge. قراءة مائة مقال عن إدارة الوقت لا تعني أن

الشخص أصبح جيدًا في إدارة وقته. المعرفة تصبح مهارة عندما يتم تطبيقها باستمرار.

وهذا ينطبق على كل شيء.

الموظف الذي يريد تطوير مهارة الإدارة يجب أن يدير مشروعًا صغيرًا. والذي يريد تعلم القيادة يجب أن يتحمل مسؤولية فريق أو مشروع تحت إشراف مناسب. والذي يريد تطوير مهارة التحليل يجب أن يعمل على بيانات حقيقية.

التطوير المهني يحتاج إلى Feedback. لا يمكن للشخص أن يرى نفسه بالكامل من الداخل. يحتاج إلى ملاحظات من المدير والزملاء وأحيانًا العملاء.

لكن Feedback الجيد يجب أن يكون محددًا. بدل قول "أنت غير جيد في التواصل"، يجب تحديد السلوك: "في الاجتماعات، تقاطع الآخرين كثيرًا، وهذا يجعل المعلومات غير مكتملة". عندها يصبح التغيير ممكنًا.

Feedback يجب أن يركز على السلوك والنتيجة، لا على إهانة الشخصية.

هناك فرق بين "هذا التقرير يحتوي على أخطاء في ثلاثة أرقام" وبين "أنت شخص مهمل". الأولى ملاحظة مهنية يمكن العمل عليها، والثانية حكم شخصي غير مفيد.

التعلم من الخطأ عنصر أساسي في التطوير. الموظف الذي لا يخطئ إطلاقًا قد لا يكون موجودًا في بيئة معقدة، لكن الموظف الذي يكرر الخطأ نفسه دون تعلم يحتاج إلى تدخل.

بعد الخطأ يجب أن نسأل: ماذا حدث؟ لماذا حدث؟ ماذا كان يمكن أن يمنع؟ ما الذي سنغيره؟

هذا يقود إلى Lessons Learned.

الموظف المحترف لا يخفي الخطأ المهم، ولا يبالغ في جلد الذات. يبلغ، يصحح، يتعلم، ويمنع التكرار.

الإنتاجية الشخصية جزء آخر من الكفاءة. الإنتاجية ليست العمل لساعات أطول. هي تحقيق نتائج ذات قيمة باستخدام الوقت والموارد بطريقة جيدة.

قد يعمل الموظف عشر ساعات وينتج أقل من شخص يعمل ثماني ساعات لأنه مشغول أو يعيد العمل أو يدخل في اجتماعات غير ضرورية.

إدارة الأولويات أهم من مجرد الانشغال.

يمكن للموظف أن يميز بين العمل العاجل والمهم، وبين العمل الذي يخلق قيمة والعمل الذي يستهلك الوقت فقط.

لكن يجب الحذر من تحويل Productivity إلى ضغط دائم. المؤسسة التي تطلب أقصى سرعة دون راحة أو موارد قد تحصل على أخطاء وإرهاق ودوران موظفين.

الإنتاجية المستدامة تحتاج إلى توازن بين الأداء والموارد والراحة والسلامة.

Time Management ليس أن تملأ كل دقيقة. بل أن توجه الوقت إلى الأولويات.

في بداية اليوم أو الأسبوع، من المفيد تحديد الأعمال الأساسية،
والمواعيد النهائية، والاعتماديات، والمخاطر.

من المهم أيضًا حماية وقت التركيز. كثرة الرسائل والمكالمات
والاجتماعات يمكن أن تقلل الإنتاجية.

في الوظائف المكتبية، يمكن تنظيم فترات للتركيز وفترات
للتواصل. وفي الوظائف التشغيلية، يجب احترام طبيعة العمل وعدم
تطبيق أساليب مكتبية على أعمال تحتاج حضورًا ميدانيًا.

الانضباط الرقمي أصبح جزءًا من الانضباط المهني. يجب أن
يعرف الموظف متى يستخدم البريد الإلكتروني، ومتى يحتاج إلى
مكالمة، ومتى تكون الرسالة الفورية مناسبة، ومتى لا ينبغي إرسال
رسائل خارج أوقات العمل إلا عند الضرورة وفق سياسة المؤسسة
والقواعد المعمول بها.

يجب كذلك حماية المعلومات. الموظف الكفء ليس فقط من يعرف
عمله، بل يعرف كيف يحمي بيانات المؤسسة والعملاء والزملاء.

يجب ألا يشارك ملفات حساسة مع شخص غير مخول، ولا يستخدم
كلمات مرور الآخرين، ولا يرسل وثائق مهنية عبر قنوات غير
مناسبة، ولا يدخل بيانات حساسة في أدوات ذكاء اصطناعي عامة
دون التأكد من سياسات المؤسسة وحماية البيانات.

المهارات الرقمية أصبحت جزءًا من الكفاءة الأساسية في كثير من
الوظائف.

حتى العامل الميداني قد يحتاج إلى استخدام جهاز محمول أو نظام
تتبع أو قارئ باركود أو نظام حضور أو منصة تدريب.

لذلك يجب ألا يُنظر إلى Digital Skills باعتبارها مهارة خاصة بموظفي IT فقط.

القدرة على التعلم من التكنولوجيا أصبحت كفاءة مستقلة.

الموظف الذي يقول “أنا لا أعرف هذا النظام” ليس لديه مشكلة إذا كان مستعدًا للتعلم. المشكلة عندما يرفض التعلم رغم توفر التدريب والدعم.

وهنا يظهر مفهوم Learning Agility، أي سرعة وقدرة الشخص على التعلم والتكيف مع متطلبات جديدة.

في بيئة العمل الحديثة، قد تتغير الأنظمة والعمليات والبرامج. الموظف الذي يعتمد فقط على ما تعلمه قبل عشر سنوات قد يجد نفسه غير قادر على مواكبة العمل.

لكن تطوير الذات لا يعني مطاردة كل تقنية جديدة. يجب اختيار ما يرتبط بالمسار المهني والقيمة الفعلية.

اللغة كذلك أداة مهنية. في المغرب قد يحتاج الموظف حسب القطاع إلى العربية والفرنسية والإنجليزية، لكن المستوى المطلوب يختلف حسب الوظيفة.

المهم أن يكون استخدام اللغة وظيفيًا: قراءة وثيقة، كتابة بريد، تقديم عرض، التواصل مع عميل، فهم تعليمات، أو إعداد تقرير.

القدرة على كتابة تقرير واضح مهارة مهمة جدًا في الإدارة.

التقرير المهني الجيد يجب أن يجيب عن السؤال المطروح، ويعرض الحقائق، ويميز بين الوقائع والتفسير والتوصيات، ويتجنب المبالغة، ويذكر المصدر عندما تكون المعلومة حساسة.

الكتابة المهنية جزء من التفكير.

الشخص الذي لا يستطيع تنظيم أفكاره على الورق قد يجد صعوبة في تنظيمها في القرار.

ومن أهم المهارات كذلك Problem Solving.

حل المشكلة يبدأ بتعريفها بشكل صحيح. كثير من المؤسسات تعالج أعراضًا بدل جذور.

إذا تأخر الموظفون، لا يكفي أن نقول “الموظفون غير منضبطين”. يجب تحليل أوقات الحضور، والمسافة، والنقل، والورديات، والتعليمات، والتسجيل، والتكرار، ثم تحديد السبب.

إذا زادت أخطاء المخزون، لا يكفي لوم العمال. يمكن أن يكون السبب في النظام أو التدريب أو تخطيط المستودع أو التسمية أو الاستلام أو الصرف أو الضغط.

إذا انخفض الأداء، لا يكفي تغيير الموظف. يجب معرفة السبب.

Root Cause Analysis يجب أن يصبح جزءًا من عقلية الموظف والمدير.

التفكير النقدي Critical Thinking يعني عدم قبول أول تفسير يظهر. يجب السؤال عن الأدلة، والافتراضات، والبدائل، والمخاطر.

لكن التفكير النقدي لا يعني التشكيك في كل شيء أو رفض التعليمات. يعني فهمها والتحقق من المعلومات عندما يكون ذلك ضروريًا.

الموظف الذكي مهنيًا يعرف متى يسأل.

السؤال ليس ضعفاً. السؤال الصحيح في الوقت الصحيح يمكن أن يمنع حادثاً أو خسارة أو خطأ كبيراً.

لكن السؤال يجب أن يكون مصحوباً بمحاولة للفهم. الموظف الذي يسأل عن الشيء نفسه كل مرة دون تعلم يحتاج إلى تطوير.

الاستقلالية Autonomy تنمو تدريجياً مع الكفاءة والثقة.

الموظف الجديد يحتاج إلى توجيه أكبر. الموظف الخبير يمكن أن يحصل على مساحة أكبر، لكن ذلك لا يعني أن الخبرة تعفيه من الإجراءات الأساسية.

الاستقلالية يجب أن تكون متناسبة مع القدرة والمخاطر.

في الوظائف عالية المخاطر، قد تكون هناك إجراءات إلزامية لا يجوز تجاوزها حتى لو كان الموظف خبيراً.

العمل الجماعي Teamwork هو جزء أساسي من الكفاءة. المؤسسة ليست مجموعة أفراد منفصلين. نتيجة فريق المشتريات تؤثر في المخزون، والمخزون يؤثر في الإنتاج، والإنتاج يؤثر في الجودة، والجودة تؤثر في العميل، والعمل يؤثر في الإيرادات.

لذلك يجب أن يفهم الموظف تأثير عمله على الآخرين.

هذه هي Systems Thinking.

الموظف الذي يقول “أنهيت مهمتي” رغم أن النتيجة النهائية فشلت بسبب تسليمه غير الكامل لم يفهم العمل كمنظومة.

التعاون يعني مشاركة المعلومات في الوقت المناسب، واحترام الأدوار، وطلب الدعم، وتقديم الدعم، وحل الخلافات بطريقة مهنية.

الخلاف ليس دائماً مشكلة. يمكن أن يكون اختلاف الرأي مفيداً إذا كان قائماً على الأدلة والاحترام.

المشكلة تبدأ عندما يتحول الخلاف إلى شخصنة أو إهانة أو تعطيل للعمل.

الذكاء العاطفي يساعد هنا في فصل الفكرة عن الشخص. يمكن أن أرفض رأيك دون أن أرفضك كإنسان.

في العمل، يجب أن يتعلم الموظف استخدام لغة مهنية حتى في المواقف الصعبة.

بدل “أنت دائماً تخرب العمل”، يمكن القول: “في هذه العملية حدثت ثلاث حالات تأخير، ونحتاج إلى تحديد السبب والإجراء التصحيحي.”

هذه اللغة تحول الصراع من هجوم شخصي إلى مشكلة قابلة للحل. المدير بدوره مسؤول عن خلق بيئة تسمح بالنقاش المهني.

لا يمكن أن نطلب من الموظف أن يكون هادئاً بينما المدير يصرخ باستمرار.

القيادة تبدأ من القدوة.

إذا كان المدير يتأخر دائماً، يصعب عليه بناء ثقافة قوية للوقت. وإذا كان المدير يخالف قواعد السلامة، فإن رسالته للعمال أقوى من أي ملصق توعوي.

السلوك الإداري ينتقل بسرعة داخل المؤسسة.

لذلك فإن تطوير الموظفين يجب أن يشمل المديرين.

لا يمكن بناء موظفين ممتازين بمديرين غير قادرين على إدارة الناس.

يحتاج المدير إلى مهارات التفويض، والتغذية الراجعة، وإدارة الأداء، وإدارة الصراع، والتواصل، والتخطيط، واتخاذ القرار، والتطوير، وفهم القانون والسياسات.

كما يحتاج إلى معرفة متى يستخدم السلطة ومتى يستخدم الإقناع. السلطة ضرورية في المؤسسة، لكن الاعتماد عليها وحدها لا يبنى الالتزام.

المدير الناجح يجعل الموظف يفهم لماذا يفعل العمل، وما أثره، وما المعايير المطلوبة.

وهنا تظهر Motivation.

الدافع للعمل لا يأتي من المال فقط. الأجر مهم، لكنه ليس العنصر الوحيد. هناك الاعتراف، والتطور، والاستقلالية، والإنجاز، والانتماء، والعدالة، والاستقرار، وجودة العلاقة مع المدير، وفرص التعلم.

لكن يجب عدم استخدام "التحفيز" لتغطية ظروف عمل غير عادلة. لا يمكن أن نعالج راتبًا غير تنافسي أو بيئة خطيرة بكلمات تحفيزية. التنمية البشرية يجب أن تكون واقعية.

من أهم الأخطاء أن تطلب المؤسسة من الموظف "طور نفسك" دون أن تحدد ماذا يعني التطور.

يجب أن يكون هناك Career Architecture ومسارات واضحة، و Skill Matrix، وتقييم، وتدريب، ومشاريع تطبيقية، وفرص داخلية عندما تكون متاحة.

الموظف يحتاج إلى رؤية مستقبلية.

يمكن أن يسأل: ماذا يجب أن أتعلم لأصبح Senior؟ ماذا أحتاج لأصبح مسؤول فريق؟ ما المهارات المطلوبة للانتقال إلى وظيفة أخرى؟ كيف أقيس تقدمي؟

إذا لم تجب المؤسسة عن هذه الأسئلة، قد يبحث الموظف عن مؤسسة أخرى تقدم له مسارًا أوضح.

وهنا تأتي Retention.

الاحتفاظ بالموظفين لا يعني منعهم من المغادرة، بل بناء بيئة تجعل الموظف الذي يحقق قيمة حقيقية يجد أسبابًا مهنية للبقاء.

لكن يجب أيضًا الاعتراف بأن بعض المغادرة طبيعية ومفيدة أحيانًا.

المؤسسة الصحية لا تحاول الاحتفاظ بكل شخص بأي ثمن. الهدف هو الاحتفاظ بالكفاءات المهمة مع معالجة أسباب الدوران غير المرغوب.

Exit Interview يمكن أن يعطي معلومات عن أسباب المغادرة، لكن لا يجب اعتباره مصدر الحقيقة الوحيد. يجب مقارنته ببيانات أخرى.

يمكن أيضًا إجراء Stay Interview، أي حوار مع الموظفين الحاليين لمعرفة ما الذي يجعلهم يستمرون وما الذي يمكن أن يدفعهم إلى التفكير في المغادرة.

الاهتمام بالموظف يجب أن يبدأ قبل ظهور المشكلة.

في التنمية المهنية، Mentor يمكن أن يساعد الموظف على الاستفادة من خبرة شخص أكثر خبرة، بينما Coach يركز عادةً بصورة أكبر على مساعدة الشخص في اكتشاف الحلول وتطوير الأداء، مع اختلاف النماذج والتطبيقات.

يمكن أيضًا استخدام Shadowing، حيث يرافق الموظف شخصًا خبيرًا لفهم العمل.

Job Rotation يمكن أن يوسع فهم الموظف للمؤسسة، لكن يجب ألا يستخدم لإرباك الناس دون هدف.

Stretch Assignment يمكن أن يمنح الموظف مهمة أكبر من خبرته الحالية بدرجة معقولة مع الدعم المناسب.

هذه الأساليب مهمة خصوصًا لتطوير القادة.

في مسار التنمية البشرية، يجب أيضًا الاهتمام بالصحة النفسية والضغط المهني من منظور مهني وتنظيمي دون تحويل HR إلى جهة تشخيص طبي. يمكن للمؤسسة مراقبة عبء العمل، والراحة، والاحترام، والعنف والتحرش، وضغط المواعيد، والوضوح التنظيمي، والتوازن بين الموارد والمتطلبات، وإتاحة الدعم المناسب.

الضغط ليس دائماً سلبياً. بعض التحدي قد يساعد على النمو، لكن الضغط المستمر مع نقص السيطرة والموارد يمكن أن يضر الأداء والصحة.

لذلك يجب تصميم العمل وليس فقط مطالبة الموظف بأن "يكون قوياً".

التنمية البشرية الحقيقية تجمع بين تطوير الإنسان وتحسين النظام. إذا كان الموظف يعمل في نظام سيئ، فلن تحل المشكلة دورة في إدارة الوقت.

إذا كانت العملية مليئة بالخطوات غير الضرورية، لا يكفي تدريب الموظف على السرعة.

إذا كان النظام المعلوماتي بطيئاً، لا يمكن اتهام الموظف بانخفاض الإنتاجية دون دراسة السبب.

إذا كان عدد الموظفين غير كاف، فإن الضغط ليس مشكلة شخصية فقط.

هذه هي الفكرة الأساسية في Human Factors: الأداء البشري يتأثر بتصميم العمل والبيئة والأدوات والتعليمات والقيادة.

في السلامة المهنية، هذه الفكرة مهمة جداً. الحادث لا ينتج دائماً عن "عامل غير منتبه". قد يكون هناك تصميم سيئ، أو تدريب غير كاف، أو ضغط إنتاج، أو صيانة ضعيفة، أو إجراء غير واضح، أو إشراف غير كاف.

لذلك يجب ألا تتحول ثقافة السلامة إلى لوم تلقائي للعامل.

لكن ذلك لا يعني إعفاء الشخص من المسؤولية عن السلوك المتعمد أو المتهور. المطلوب هو فهم الأسباب مع تطبيق المساءلة المهنية عندما تكون ضرورية.

الموظف المثالي ليس شخصًا لا يخطئ أبدًا، بل شخص يتعلم، ويبلغ، ويتحمل المسؤولية، ويحترم الحدود، ويطور نفسه.

ومن أهم مهارات تطوير الذات بناء السمعة المهنية
Professional Reputation.

سمعة الموظف لا تُبنى بالكلام عن نفسه، بل بما يراه الآخرون باستمرار: هل يلتزم؟ هل يحترم السرية؟ هل ينفذ؟ هل يفي بوعوده؟ هل يعترف بالخطأ؟ هل يحل المشاكل؟ هل يساعد الفريق؟ هل يتعلم؟ هل يحترم الجميع؟

السمعة المهنية تتراكم ببطء ويمكن أن تتضرر بسرعة.

لذلك يجب تجنب النميمة، ونشر الشائعات، وإفشاء أسرار العمل، وتحقير الزملاء، والتفاخر المستمر، ومحاولة أخذ الفضل عن عمل الآخرين.

الاعتراف يعني أن تجعل نتائجك تتحدث عنك.

ومن الأخطاء أيضًا أن يحاول الموظف إظهار الكفاءة عبر الكلام المستمر. الكفاءة تظهر في النتائج والسلوك والمعرفة.

القدرة على قول “لا أعرف، سأتحقق” قد تكون علامة على المهنية، بينما اختلاق جواب غير صحيح أخطر.

كذلك فإن الاعتراف بعدم المعرفة لا يجب أن يتحول إلى عادة لتجنب التعلم.

الموظف المحترف يقول: “لا أعرف حاليًا، لكن سأتحقق وأعود إليك.”

هذه عقلية التعلم.

تطوير الذات يحتاج أيضًا إلى قراءة مهنية، لكن القراءة وحدها ليست كافية. يجب اختيار المصادر الجيدة، وربطها بالعمل، وتطبيق الأفكار.

يمكن للموظف بناء ملف مهني شخصي يحتوي على الإنجازات والمشاريع والمهارات والشهادات والدورات والملاحظات والتجارب، مع احترام سرية معلومات المؤسسة.

هذا الملف يساعده على فهم تطوره.

كما يمكن بناء Personal Knowledge Management، أي نظام شخصي لإدارة المعرفة، عبر تنظيم الملاحظات والمراجع والدروس المستفادة والنماذج التي يمكن استخدامها مستقبلاً.

الموظف الذي يعرف كيف يحفظ المعرفة ويسترجعها بسرعة يصبح أكثر فعالية.

لكن يجب احترام الملكية الفكرية والسرية وعدم نسخ وثائق المؤسسة إلى حسابات شخصية دون إذن.

في عصر الذكاء الاصطناعي، يجب أن يتعلم الموظف استخدام AI بطريقة مسؤولة. يمكن استخدامه للتعلم، وصياغة مسودة، وتحليل بيانات غير حساسة، وتوليد أفكار، وشرح مفهوم، وتدريب لغوي، لكن يجب مراجعة النتائج وعدم إدخال معلومات سرية أو شخصية في أدوات غير معتمدة.

المهارة المستقبلية ليست فقط “استخدام الذكاء الاصطناعي”، بل معرفة متى يستخدم، ومتى لا يستخدم، وكيف يتحقق من نتائجه.

AI Literacy أصبحت جزءاً من الكفاءة الرقمية في كثير من الأعمال.

الموظف الذي يستخدم الذكاء الاصطناعي دون مراجعة قد يزيد الأخطاء بدل تقليلها.

لذلك يجب أن تكون قاعدة العمل: التكنولوجيا تساعد الإنسان، لكنها لا تلغي مسؤوليته المهنية.

في تقييم الموظف، يجب النظر إلى الأداء والكفاءة والسلوك والانضباط والتعلم.

لكن لا ينبغي خلط كل شيء في حكم واحد مبهم.

يمكن أن يكون الموظف ممتازاً في النتائج ويحتاج إلى تطوير في القيادة. ويمكن أن يكون ممتازاً في التعاون لكنه يحتاج إلى تطوير فني. ويمكن أن يكون قوياً فنياً لكنه يحتاج إلى معالجة سلوكية.

التقييم الجيد يحدد الصورة بدقة.

ومن المهم أيضاً عدم استخدام تقييم الأداء كعقوبة مفاجئة. يجب أن يعرف الموظف توقعات العمل، ويحصل على Feedback، ويعرف أين يقف.

عندما يظهر ضعف في الأداء، ينبغي أن تبدأ المؤسسة بتحليل السبب ثم بناء خطة تحسين Performance Improvement Plan عندما تكون مناسبة.

الخطوة الجيدة تحدد السلوك أو النتيجة المطلوبة، والدعم المتاح، والمدة، وطريقة القياس، ونقاط المتابعة، وما يحدث إذا لم يتحسن الأداء وفق السياسات المعمول بها.

هذا أكثر مهنية من قول “تحسن وإلا”.

في المقابل، الموظف يجب أن يتحمل مسؤوليته. التطوير لا يمكن أن ينجح إذا رفض الشخص كل Feedback أو التدريب أو التغيير.

المؤسسة توفر الفرصة، لكن الموظف يحتاج إلى بذل الجهد.

الانضباط الذاتي Self-Discipline هو المستوى الأعلى من الانضباط. عندما يقوم الموظف بواجبه دون حاجة إلى مراقبة مستمرة، ويحافظ على الجودة عندما لا يراه المدير، ويستمر في التعلم حتى لا يطلب منه أحد ذلك، يصبح جزءاً من قوة المؤسسة.

وهذا النوع من الموظفين هو الذي تحتاج المؤسسة إلى اكتشافه وتطويره.

لكن يجب ألا تعتمد المؤسسة على “الأبطال الفرديين” فقط. إذا كان العمل لا يعمل إلا بوجود شخص واحد، فهناك مشكلة في النظام.

يجب تحويل خبرة الأشخاص إلى معرفة مؤسسية.

الموظف الممتاز لا يحتفظ بكل شيء لنفسه حتى يصبح لا غنى عنه. بل يساعد على نقل المعرفة وبناء الآخرين.

هذه علامة على النضج المهني.

في النهاية، يمكن تصور الموظف عالي الكفاءة على أنه يجمع بين المعرفة المهنية، والقدرة التطبيقية، والانضباط، والذكاء العاطفي،

والتواصل، والعمل الجماعي، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، والقدرة على التعلم، والمسؤولية، والالتزام بالجودة والسلامة والأخلاق.

لكن المؤسسة عالية الأداء لا تنتظر أن تجد هذه الصفات كاملة عند كل شخص منذ اليوم الأول. هي تبني نظامًا لاكتشافها وتطويرها.

التوظيف يكتشف الأساس، والإدماج يضع الاتجاه، والتكوين يبني المهارة، والتوجيه يصحح المسار، وإدارة الأداء تقيس النتائج، والتغذية الراجعة تكشف الفجوات، والمسار المهني يعطي المستقبل، والقيادة توفر البيئة، والحوكمة تحمي العدالة، والبيانات تساعد على الفهم، والثقافة تجعل السلوك مستدامًا.

بهذا يصبح الموظف شريكًا في بناء المؤسسة وليس مجرد منفذ للأوامر.

العامل في المصنع ليس مجرد يد عاملة، والموظف الإداري ليس مجرد منفذ للوثائق، ومسؤول الموارد البشرية ليس مجرد حافظ للملفات. كل شخص يساهم في سلسلة قيمة أكبر.

إذا فهم العامل تأثير عمله على الجودة والعميل والتكلفة والسلامة، ارتفع مستوى المسؤولية. وإذا فهم موظف HR تأثير دقة ملف واحد على الأجر والقانون والثقة، تغيرت نظرتة إلى العمل. وإذا فهم المدير أن طريقة حديثه تؤثر في الإبلاغ والسلامة والأداء، أصبح أكثر وعيًا بمسؤوليته.

هذه هي التنمية البشرية الحقيقية داخل المؤسسة: أن يفهم الإنسان قيمة عمله، وأن يمتلك القدرة على تطوير نفسه، وأن تعمل المؤسسة على إزالة العوائق التي تمنعه من الأداء، وأن تكون العلاقة بين الحقوق والواجبات واضحة.

المؤسسة القوية لا تبحث عن موظف مثالي، بل تبني نظامًا يجعل الأشخاص قادرين على أن يصبحوا أفضل.

والموظف القوي لا ينتظر المؤسسة لتفعل كل شيء من أجله، بل يبني نفسه باستمرار، ويتعلم، ويطلب Feedback، ويقبل المسؤولية، ويطور مهاراته، ويحافظ على سمعته، ويحترم الآخرين، ويعرف حدوده، ويستخدم التكنولوجيا بوعي، ويحول أخطائه إلى دروس.

أما الانضباط الحقيقي فهو أن تفعل الصحيح عندما تكون المراقبة غائبة، والكفاءة الحقيقية هي أن تستطيع تحقيق النتيجة بالطريقة الصحيحة، والذكاء العاطفي هو أن تستطيع التعامل مع نفسك ومع الآخرين دون أن تجعل الانفعال يدمر القرار، والتنمية البشرية هي أن يصبح الإنسان مع مرور الوقت أكثر قدرة ووعيًا واستقلالية ومسؤولية.

وعندما تجتمع الكفاءة والانضباط والذكاء العاطفي والتعلم المستمر داخل نظام عادل وقيادة مهنية، تتكون ثقافة مؤسسية قوية يصعب تقليدها، لأن المنافسة لا تكون فقط على الآلات والتكنولوجيا ورأس المال، وإنما على قدرة البشر على التعلم والعمل والتعاون وحل المشكلات والتكيف مع المستقبل.

وهذه هي النقطة التي تنتقل فيها إدارة الموارد البشرية من مجرد إدارة الموظفين إلى بناء القدرة البشرية للمؤسسة.

الفصل السابع والعشرون: قانون الشغل المغربي وإدارة علاقات العمل والعقود والساعات والمخاطر والنزاعات والتفتيش والحلول الودية

قانون الشغل ليس مجرد مجموعة من المواد القانونية التي يحتاج إليها مسؤول الموارد البشرية عندما تقع مشكلة. إنه النظام الذي ينظم العلاقة بين المشغل والأجير منذ بداية العلاقة المهنية إلى نهايتها، ويحدد الحقوق والواجبات وشروط العمل والأجر والراحة والسلامة والانضباط والتمثيل المهني وتسوية النزاعات والمراقبة والعقوبات.

وفي المغرب، يمثل القانون رقم 65.99 المتعلق بمدونة الشغل أحد المراجع الأساسية في تنظيم علاقات الشغل، وقد أصدرت وزارة العدل نسخة رسمية من المدونة ضمن بوابتها القانونية. وتقوم المدونة على مبادئ حماية العمل وكرامة الأجير وتنظيم العلاقة المهنية، مع وجود نصوص أخرى مكملة بحسب الموضوع، مثل حوادث الشغل والضمان الاجتماعي والصحة والسلامة والنصوص التنظيمية والاتفاقيات الجماعية وغيرها.

ومن الضروري في سنة 2026 التمييز بين النص القانوني النافذ وبين مشروع القانون. فقد نشرت الأمانة العامة للحكومة مشروع القانون رقم 032.26 الذي يتم المادة 193 من مدونة الشغل، ويتعلق بمجال محدد من تنظيم أداء بعض الساعات بالنسبة لفئات معينة، وينص المشروع على دخوله حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية، مع أجل خاص بالنسبة لبعض عقود شركات الحراسة. وبما أنه مشروع قانون، فلا ينبغي التعامل معه باعتباره تعديلاً نافذاً قبل استكمال المسطرة التشريعية والنشر الرسمي.

وهذه قاعدة أساسية في إدارة الموارد البشرية: لا يكفي أن تسمع أن “القانون تغير”، بل يجب تحديد النص، ورقمه، وتاريخ نشره، وتاريخ دخوله حيز التنفيذ، والمواد التي عدلها، والجهة التي ينطبق عليها.

الإطار القانوني العام لعلاقة الشغل

علاقة الشغل ليست فقط العقد المكتوب. هناك القانون، والعقد، والنظام الداخلي عند وجوده، والاتفاقية الجماعية إن وجدت، والأنظمة والإجراءات المهنية المشروعة، والنصوص الخاصة بالمهنة أو القطاع، والتزامات السلامة والصحة، والقرارات القضائية التي تفسر النصوص في النزاعات.

ولهذا يجب على مسؤول الموارد البشرية أن يميز بين ما هو قانون عام، وما هو نص تنظيمي، وما هو عقد، وما هو إجراء داخلي، وما هو التزام تعاقدية، وما هو مجرد ممارسة داخل المؤسسة.

ولا يجوز للإجراء الداخلي أن يخالف مقتضى قانوني إلزامي. كما لا يجوز للعقد أن يسلب الأجير حقاً يقرره القانون بشكل لا يسمح بالتنازل عنه.

ومن الأخطاء الخطيرة أن تعتمد المؤسسة على نموذج عقد قديم وتعتبره صالحاً إلى الأبد. يجب مراجعة النماذج كلما ظهرت تعديلات تشريعية أو تنظيمية أو قضائية مؤثرة.

من هو الأجير ومن هو المشغل؟

في علاقة الشغل توجد جهة تشغل وتدير النشاط وتتحمل مسؤولياتها، وجهة تؤدي عملاً مقابل أجر في إطار علاقة مهنية تخضع للقواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

لكن الواقع العملي أكثر تعقيداً من هذه الجملة، لأن المؤسسة قد تتعامل أيضاً مع المتدربين، ومقدمي الخدمات، والمقاولين، والعمال المؤقتين، وشركات المناولة، والمستقلين، والعمال المنزليين، وغيرهم.

لذلك لا يجوز للمؤسسة أن تسمي شخصاً “مستقلاً” فقط لتجنب التزامات علاقة الشغل إذا كانت الوقائع الفعلية للعلاقة تكشف طبيعة مختلفة. يجب فحص طبيعة العمل والتنظيم والسلطة والأجر والاستمرارية والعناصر القانونية ذات الصلة.

عقد الشغل

العقد هو نقطة البداية العملية في إدارة الموظف أو العامل.

العقد الجيد لا يكفي بكتابة اسم الموظف والأجر. يجب أن تكون هوية الأطراف واضحة، وطبيعة الوظيفة، ومكان العمل عند الاقتضاء، والمهام أو الإحالة إلى توصيف الوظيفة، والأجر والعناصر المرتبطة به، ومدة العقد إذا كان محدد المدة، وفترة الاختبار عند انطباقها، وساعات العمل والنظام المهني وفق القواعد المعمول بها، والحقوق والمزايا، والالتزامات المهنية، والسرية عند مشروعيتهما، وغيرها من العناصر اللازمة.

لكن وجود عقد مكتوب لا يعني أن المؤسسة أصبحت محصنة قانونياً. يجب أن تكون الممارسة الفعلية منسجمة مع العقد والقانون.

إذا كتب العقد أن العامل يعمل في وظيفة معينة ثم أصبح يؤدي باستمرار مهاماً مختلفة جوهرياً دون تنظيم واضح، فقد تظهر إشكالات عملية وقانونية.

عقد الشغل غير محدد المدة

عقد الشغل غير محدد المدة CDI يمثل علاقة عمل لا تحدد لها نهاية زمنية مسبقة.

هذا لا يعني أن العقد لا يمكن أن ينتهي. يمكن أن تنتهي العلاقة المهنية بطرق مختلفة وفق الشروط القانونية، مثل الاستقالة أو الفصل وفق الضوابط القانونية أو الاتفاق أو حالات أخرى يحددها القانون.

المشكلة ليست في وجود CDI، وإنما في التعامل معه كأنه يمكن إنهاؤه في أي وقت وبأي طريقة.

الفصل قرار قانوني حساس، ويجب ألا يتخذ بناءً على الغضب أو الشائعات أو مجرد عدم الانسجام الشخصي.

عقد الشغل محدد المدة

عقد الشغل محدد المدة CDD يرتبط بحالة يكون فيها تحديد المدة مبررًا وفق الشروط التي يحددها القانون.

ولا ينبغي استعمال CDD كوسيلة دائمة للالتفاف على طبيعة علاقة عمل مستقرة.

يجب على مسؤول HR أن يعرف سبب اللجوء إلى العقد المحدد المدة، ومدته، وشروط التجديد، وطبيعة المهمة، والنص القانوني المنطبق، وألا يكرر عقودًا محددة المدة بطريقة عشوائية.

كل حالة تحتاج إلى فحص النص القانوني والظروف الفعلية.

العمل المؤقت والمناولة والخدمات الخارجية

قد تستعين المؤسسة بشركة تشغيل مؤقت أو شركة خدمات أو مقاول خارجي.

لكن وجود شركة وسيطة لا يلغي ضرورة احترام القواعد القانونية المتعلقة بعلاقات العمل والسلامة والحقوق والمسؤوليات.

في مواقع الصناعة والمخازن واللوجستيك، يجب خصوصًا تحديد مسؤوليات المؤسسة الأصلية ومقدم الخدمة والمقاول في ما يتعلق بالدخول إلى الموقع والسلامة والتكوين والتنسيق والإبلاغ عن الحوادث.

من الأخطاء الخطيرة الاعتقاد أن “العامل تابع لشركة أخرى، إذن ليس لنا علاقة بالسلامة”. السلامة المهنية في المواقع المشتركة تحتاج إلى تنسيق واضح.

فترة الاختبار

فترة الاختبار ليست فترة يمكن فيها للمؤسسة أن تفعل ما تشاء.

يجب احترام الشروط القانونية والتعاقدية المتعلقة بها، وعدم استخدامها كوسيلة لتدوير العمال أو استبدالهم بصورة متكررة دون احترام حقوقهم.

كما يجب أن تستغل فترة الاختبار فعلاً في تقييم الملاءمة المهنية، لا في تأجيل قرار التوظيف إلى ما لا نهاية.

خلال فترة الاختبار يمكن للمؤسسة تقييم الحضور والكفاءة والسلوك والتعلم والانضباط، لكن التقييم يجب أن يكون قائماً على معايير واضحة.

ساعات العمل

مدة العمل من أكثر المجالات التي تسبب نزاعات عندما لا تكون المؤسسة دقيقة في التسجيل والتنظيم.

يجب التمييز بين وقت العمل الفعلي، وفترات الراحة، وأوقات الحضور والانصراف، والورديات، والعمل الليلي، والساعات الإضافية، والعمل في أيام الراحة أو العطل، والحالات الخاصة ببعض الأنشطة.

مدونة الشغل تنظم مدة الشغل العادية وبعض صور توزيعها والساعات الإضافية، ولذلك لا يجوز للمؤسسة اعتماد قاعدة عامة واحدة لجميع القطاعات دون فحص النظام القانوني المطبق على النشاط.

الساعات الإضافية

الساعات الإضافية ليست مجرد “بقاء الموظف في المكتب”.

يجب أن يكون هناك أساس واضح لإثبات العمل الفعلي، ومعرفة من طلب الساعات الإضافية، ومتى تمت، وكيف تم تسجيلها، وكيف تتم معالجتها وفق القانون والنظام المطبق.

من الأخطاء الشائعة أن يقول المدير للموظف: “ابقَ حتى تنتهي المهمة” ثم لا يسجل الساعات.

كما أن وجود جهاز تسجيل الحضور لا يكفي إذا كان الموظفون يعملون خارج النظام دون تسجيل.

يجب أن يكون هناك نظام واضح للمصادقة على الساعات الإضافية ومراقبتها.

ويجب الحذر من اعتبار كل وقت إضافي تلقائيًا حقًا في التعويض بالطريقة نفسها؛ فطريقة الحساب تختلف بحسب الحالة القانونية والفترة وطبيعة العمل والقواعد الخاصة.

ولهذا يجب عدم اعتماد رقم ثابت من الذاكرة في كل الحالات، بل الرجوع إلى النصوص الحالية والجداول والقواعد المطبقة.

العمل الليلي والورديات

العمل الليلي والورديات يحتاجان إلى تنظيم خاص، لأنهما يؤثران في الراحة والسلامة والصحة.

في المصنع والمستودع واللوجستيك، يجب بناء جداول عمل يمكن تتبعها، ومعرفة الموظفين الموجودين في كل وردية، والمسؤولين، وأوقات التسليم والاستلام.

التسليم بين الورديات Handover يجب أن يكون موثقًا عندما تكون المعلومات الحرجة معرضة للضياع.

المشكلة ليست فقط في عدد ساعات العمل، وإنما في توزيعها أيضًا.

الراحة والعطل والرخص

إدارة الرخص يجب أن تكون موثقة ومنظمة.

يجب أن يعرف الموظف رصيده، وطريقة طلب الرخصة، والجهة التي توافق عليها، وكيف تسجل في النظام.

لا يجوز أن تتحول الرخصة إلى نظام شفهي لا يمكن إثباته.

كما يجب التفريق بين الرخص السنوية، والرخص المرتبطة بالمرض، والأمومة والأبوة وغيرها من الحالات التي ينظمها القانون.

ويجب أن يراعي HR النصوص القانونية والتنظيمية الحالية والاتفاقيات الجماعية والنظام الداخلي عند الاقتضاء.

الأجر

الأجر من أكثر النقاط حساسية في علاقة العمل.

يجب أن يكون حساب الأجر قائمًا على بيانات صحيحة: الأجر الأساسي، العناصر المتغيرة، التعويضات، الاقتطاعات القانونية، الساعات الإضافية عند استحقاقها، الغياب، الرخص، السلف، وغيرها.

ويجب الفصل بين الأجر الإجمالي والأجر الصافي وتكلفة المشغل.

كما يجب أن يكون هناك تطابق بين عقد الموظف، وملف HR، ونظام الأجور، والتصريحات، والوثائق المحاسبية والمالية.

أي اختلاف بين هذه المصادر يمكن أن يصبح مشكلة عند التدقيق.

الوثائق المالية والاجتماعية

من الضروري أن تعمل HR والمالية والمحاسبة معًا.

يجب مراقبة الأجر والتصريحات الاجتماعية والضريبية والوثائق المرتبطة بها وفق القواعد النافذة.

ولا يجوز لمسؤول HR أن يفترض أن “المحاسب مسؤول عن كل شيء”.

HR مسؤول عن صحة المعلومات المتعلقة بالموظفين، والمالية
مسئولة عن المعالجة المالية في نطاق اختصاصها، والإدارة
مسئولة عن الرقابة والحوكمة.

ملف الموظف

ملف الموظف هو أحد أهم أدوات الوقاية من النزاعات.

يجب أن يحتوي على الوثائق اللازمة وفق القانون والسياسة
الداخلية، مع احترام حماية البيانات والسرية.

من المهم أن تكون المعلومات الأساسية صحيحة ومحدثة، وأن
يكون لكل تغيير أثر موثق.

تغيير الأجر، تغيير الوظيفة، الترقية، الإنذارات، الرخص،
التكوينات، تقييم الأداء، وثائق نهاية العلاقة، كلها يجب أن تدار
بطريقة يمكن الرجوع إليها.

لكن لا يجوز جمع معلومات شخصية لا حاجة لها أو تداولها بين
أشخاص غير مخولين.

مراقبة العمل

المؤسسة يجب أن تراقب نفسها قبل أن تأتي جهة الرقابة.

المراقبة الداخلية يجب أن تشمل العقود، الحضور، الأجور،
الرخص، السجلات، السلامة، التكوين، الوثائق، التصريحات،
الشكايات، الحوادث، الإجراءات التأديبية، ومطابقة الممارسات
للقانون.

أفضل مؤسسة قانونيًا ليست التي تنتظر مفتش الشغل، وإنما التي تقوم بعملية Legal HR Audit بصورة دورية.

تفتيش الشغل

تفتيش الشغل له دور قانوني مهم في مراقبة تطبيق الأحكام المتعلقة بالشغل وتقديم المعلومات والنصائح التقنية وإحاطة السلطة الحكومية بالنقائص والتجاوزات، كما يضطلع بمحاولات التصالح في نزاعات الشغل الفردية. وتنص مدونة الشغل كذلك على صلاحيات للأعوان المكلفين بالتفتيش في الدخول إلى المؤسسات الخاضعة للمراقبة وإجراء البحث والاطلاع على الدفاتر والسجلات والوثائق التي يفرض التشريع مسكها.

وهذا يعني أن المؤسسة يجب ألا تنتظر إلى زيارة التفتيش على أنها مجرد “زيارة إدارية”.

يجب أن تكون الوثائق منظمة، والأشخاص المسؤولون معروفين، والإجابات دقيقة، وعدم تقديم معلومات مختلقة.

عندما يطلب المفتش وثيقة غير موجودة، فإن أسوأ طريقة هي اختراعها أو تعديلها بأثر رجعي.

الطريقة المهنية هي تسجيل الملاحظة وتصحيح الوضع قانونيًا، مع توثيق الإجراءات التصحيحية.

كيف تستعد المؤسسة للتفتيش؟

يجب أن يكون لديها نظام جاهز طوال السنة.

يجب معرفة مكان ملفات الموظفين، ونظام الحضور، والعقود، ووثائق الأجر، والسجلات المطلوبة، ووثائق السلامة، والوثائق

المتعلقة بالعمال والمقاولين، والوثائق الخاصة بالنظام الداخلي عند انطباقه، والوثائق المتعلقة بالتمثيل المهني عند وجوده.

كما يجب تعيين شخص مسؤول عن التنسيق أثناء الزيارة.

لا ينبغي أن يتولى الرد على كل سؤال أي موظف موجود بالمؤسسة.

الأفضل أن يكون التواصل منظمًا.

كما يجب عدم إخفاء وثائق أو تعطيل عملية الرقابة أو تقديم بيانات غير صحيحة.

الشكايات

الشكاية ليست بالضرورة إعلان حرب بين الموظف والمؤسسة.

يمكن أن تكون الشكاية وسيلة لاكتشاف مشكلة قبل أن تتحول إلى نزاع قضائي.

يجب إنشاء قناة واضحة للشكايات، وتسجيل تاريخها وموضوعها والجهة المسؤولة عن المعالجة، مع حماية المعلومات.

وزارة التشغيل المغربية توفر حاليًا منصة رسمية للشكايات على الخط، تتضمن إدخال موضوع الشكاية وموقعها ونصها والبيانات المطلوبة.

ويجب على المؤسسة أن تتعامل مع الشكاية بجدية، لا أن تبحث أولاً عن "من قدمها".

المهم هو: ما الوقائع؟ ما الأدلة؟ ما القانون أو السياسة المعنية؟ من المسؤول عن التحقيق؟ ما الإجراء التصحيحي؟

التحقيق الداخلي

التحقيق الداخلي يجب أن يكون موضوعيًا.

إذا اتهم موظف زميله بسرقة أو تحرش أو عنف أو تزوير أو إفشاء معلومات، فلا ينبغي إصدار الحكم قبل التحقق.

يجب تحديد الادعاء، وجمع الوثائق، وسماع الأطراف، والاستماع إلى الشهود عند الحاجة، وحفظ الأدلة، وتوثيق الوقائع، واحترام السرية والحقوق الأساسية للأطراف.

ويجب تجنب التحقيق الذي هدفه الوحيد إثبات ذنب الشخص.

التحقيق المهني يبحث عن الحقيقة.

الشكايات المتعلقة بالأجر

إذا قال الموظف إن راتبه ناقص، لا ينبغي الرد مباشرة بأن "الحساب صحيح".

يجب إعادة فحص العقد والحضور والغياب والساعات الإضافية والعناصر المتغيرة والاقتطاعات والبيانات البنكية والتصريحات ذات الصلة.

إذا ظهر خطأ، يجب تصحيحه وتوثيق التصحيح.

الشفافية في الأخطاء المالية تقلل النزاع.

الشكايات المتعلقة بالساعات

عندما يقول العامل إنه اشتغل ساعات إضافية ولم يحصل على حقه، يجب فحص نظام الحضور، والجدول، وتعليمات المسؤول، وسجلات العمل، ورسائل العمل، وطبيعة المهمة.

لا ينبغي الاعتماد على الذاكرة.

كلما كانت المؤسسة تملك نظامًا جيدًا لتسجيل الوقت، قل اعتمادها على أقوال متعارضة.

الفصل التأديبي

الفصل من أكثر القرارات القانونية حساسية.

لا يجب فصل الموظف لأن المدير “غاضب منه”.

ولا لأن الموظف رفض تنفيذ أمر غير مشروع.

ولا لأن الموظف قدم شكاية.

ولا بسبب خلاف شخصي.

ولا بسبب تقييم سلبي مفاجئ لم يكن هناك أي إنذار أو توثيق سابق له.

يجب التحقق من الأساس القانوني، والوقائع، والأدلة، والإجراءات، والآجال، والحقوق، والجهة المختصة بالقرار.

مدونة الشغل تتضمن قواعد خاصة بالتأديب وإنهاء العقد، ويجب تطبيقها وفق الحالة الدقيقة وليس وفق قاعدة عامة مبسطة.

الأخطاء التأديبية

يجب التمييز بين الخطأ البسيط، والخطأ المتكرر، والخطأ الجسيم أو الحالات التي يحدد القانون آثارها.

لكن لا يجوز لمسؤول HR أن يخترع تصنيفاً قانونياً من عنده.

يجب الرجوع إلى النص القانوني الحالي، والوقائع، والاجتهاد القضائي عند الحاجة، واستشارة مختص في الحالات الحساسة.

المسطرة التأديبية

المسطرة مهمة بقدر أهمية السبب.

حتى إذا اعتقدت المؤسسة أن الموظف ارتكب مخالفة، فإن عدم احترام المسطرة القانونية قد يحول القرار إلى نزاع.

لذلك يجب عدم اتخاذ قرار الفصل بشكل فوري تحت تأثير الغضب.

يجب جمع الوقائع، والتحقق، وتحديد المخالفة، واحترام حقوق الموظف في المسطرة، وتوثيق الإجراءات، واتخاذ القرار من الجهة المخولة.

الاستقالة

الاستقالة ليست مجرد رسالة تقول "أريد المغادرة".

يجب احترام القواعد القانونية المتعلقة بها، والإشعار عند انطباقه، وتسوية المستحقات، وتسليم الممتلكات والوثائق، وإغلاق الصلاحيات الرقمية، وتوثيق الخروج.

يجب أيضًا إجراء Exit Process يحمي المؤسسة والموظف.

نهاية علاقة العمل

عند نهاية العلاقة يجب مراجعة جميع العناصر المالية والإدارية والقانونية ذات الصلة.

يجب التأكد من الأجر المستحق، والرخص، والتعويضات التي قد تكون مستحقة، والوثائق النهائية، وإرجاع المعدات، وإغلاق الصلاحيات، وتسليم الوثائق اللازمة.

ولا يجوز افتراض أن كل نهاية عمل لها نفس المعالجة.

سبب نهاية العلاقة مهم جدًا.

الفصل الاقتصادي

الفصل المرتبط بأسباب اقتصادية أو تنظيمية ليس مجرد "تريد تخفيض عدد الموظفين".

يجب دراسة الشروط القانونية والإجراءات الخاصة بالحالة.

في مثل هذه الملفات، يجب أن يعمل HR مع الإدارة والمالية والمستشار القانوني لأن القرار قد تكون له آثار مالية واجتماعية وقانونية كبيرة.

حوادث الشغل

حادث الشغل من أخطر الأحداث التي يجب أن تكون المؤسسة مستعدة لها.

المطلوب ليس فقط دفع التعويض بعد الحادث، بل منع الحادث من الأصل.

عند وقوع حادث يجب تأمين المكان، وحماية المصاب، وتفعيل الإسعاف، والإبلاغ وفق الإجراءات، وحفظ الأدلة، وتوثيق الواقعة، وإجراء التحقيق، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

القانون المغربي المتعلق بالتعويض عن حوادث الشغل والأمراض المهنية عرف بدوره مستجدات، من بينها القانون رقم 27.23 الذي غير وتمم القانون رقم 18.12 ونشر في الجريدة الرسمية سنة 2025. لذلك يجب اعتماد النص الجاري به العمل عند معالجة أي حادث، وليس نموذجًا قديمًا.

أنواع المخاطر المهنية

المخاطر المهنية يمكن أن تكون ميكانيكية، كهربائية، كيميائية، بيولوجية، فيزيائية، إرغونومية، مرتبطة بالسقوط، بالآلات، بالنقل، بالرافعات، بالمواد الخطرة، بالحرارة، بالضجيج، أو بمخاطر نفسية وتنظيمية.

لكن الخطر القانوني والإداري لا ينفصل عن الخطر التقني.

إذا كانت المؤسسة تعرف وجود خطر ولم تتعامل معه، فإن المشكلة قد تصبح أكبر بكثير إذا وقع حادث.

حادث، واقعة، وشبه حادث

يجب تسجيل الحوادث والإصابات، لكن كذلك Near Miss أو شبه الحادث.

شبه الحادث فرصة للتعلم قبل وقوع الضرر.

إذا سقط جسم من مكان مرتفع ولم يصب أحد، يجب ألا نقول “لم يحدث شيء”.

لقد حدث إنذار.

يجب التحقيق في السبب وتصحيح الخطر.

التحقيق في الحوادث

التحقيق الجيد لا يبحث عن كبش فداء.

يجب أن يبحث عن الأسباب المباشرة والأسباب الكامنة والأسباب التنظيمية.

قد يكون العامل ارتكب خطأ، لكن لماذا؟

هل التدريب كاف؟

هل الإجراء واضح؟

هل الآلة سليمة؟

هل ضغط الإنتاج مرتفع؟

هل الإشراف موجود؟

هل معدات الوقاية مناسبة؟

هل تصميم المكان آمن؟

هذه الأسئلة تجعل التحقيق أكثر فائدة.

الأمراض المهنية

الأمراض المهنية تحتاج إلى تعامل خاص وتنسيق مع الجهات المختصة والأطباء والنصوص القانونية المعمول بها.

لا يجوز لمسؤول HR أن يشخص المريض.

دوره إداري وتنظيمي ضمن اختصاص المؤسسة، مع احترام السرية الطبية.

التعويض عن الأضرار

الأضرار في علاقة العمل يمكن أن تكون مالية أو جسدية أو مهنية أو مرتبطة بالحقوق.

لكن لا يجوز لمسؤول HR أن يحدد تعويضاً قانونياً من عنده في ملف معقد.

يجب تحديد نوع الضرر، والنص القانوني المطبق، والجهة المختصة، والأدلة، والآجال.

وفي حوادث الشغل والأمراض المهنية توجد قواعد خاصة للتعويض والمساطر.

النزاعات الفردية

النزاع الفردي قد يتعلق بالأجر، أو الفصل، أو الساعات، أو الرخص، أو ظروف العمل، أو شهادة العمل، أو التأديب، أو حادث، أو غير ذلك.

الخطأ الكبير هو الانتقال مباشرة إلى المواجهة.

قبل المحكمة، توجد قيمة كبيرة للتفاوض والحوار ومحاولة الصلح متى كان ذلك ممكناً ومشروعاً.

مدونة الشغل تسند إلى أعوان تفتيش الشغل إجراء محاولات التصالح في نزاعات الشغل الفردية، ويحرر عن ذلك محضر يوقعه طرفا النزاع وتكون له قوة الإبراء في حدود المبالغ المبينة فيه وفق النص.

وهذا يجعل الحل الودي أداة مهمة، لكن بشرط ألا يستخدم للضغط على الموظف أو لإجباره على التنازل عن حقوق لا يجوز التنازل عنها.

الحل الودي

الحل الودي الناجح ليس “نعطيه مبلغاً لكي يسكت”.

الحل المهني يعني تحديد المشكلة، والتحقق من الحقوق، والاستماع للطرفين، ومعرفة ما يمكن تسويته قانونياً، وكتابة اتفاق واضح عند توفر شروطه.

يجب أن يكون الاتفاق واضحاً في موضوعه ومبالغه والتزاماته وتوقيعاته والجهة المختصة، وأن يكون متوافقاً مع القانون.

في الملفات المعقدة يجب الاستعانة بمحام أو مستشار قانوني متخصص.

الوساطة والتفاوض

التفاوض يبدأ قبل المحكمة.

يمكن للمدير أو HR أن يقول:

“نريد فهم المشكلة قبل اتخاذ أي قرار.”

ثم يسمع الموظف.

بعد ذلك تجمع الوثائق.

ثم تحدد نقاط الاتفاق والاختلاف.

ثم يبحث الطرفان عن حلول.

التفاوض المهني لا يعني أن تتنازل المؤسسة عن كل شيء، ولا أن يطلب الموظف كل شيء.

الهدف هو الوصول إلى حل قانوني وعملي عندما يكون ذلك ممكناً.

متى يجب الذهاب إلى المحكمة؟

الحل الودي ليس مناسباً لكل شيء.

هناك حالات تستوجب تدخل القضاء أو الجهات المختصة، خصوصاً عندما يكون النزاع جدياً، أو توجد حقوق محل نزاع لا يمكن حسمها إدارياً، أو فشل الصلح، أو كانت هناك ادعاءات خطيرة، أو كانت هناك ضرورة لاتخاذ إجراء قضائي.

كما أن بعض الآجال القانونية قد تكون مهمة جداً، لذلك لا ينبغي تأجيل الاستشارة القانونية.

المحاكم الاجتماعية

النزاعات المتعلقة بعلاقات الشغل يمكن أن تصل إلى القضاء المختص.

وعند وصول الملف إلى المحكمة، يصبح التوثيق شديد الأهمية.

العقد، الحضور، الأجر، المراسلات، الإجراءات التأديبية، محاضر التحقيق، الوثائق المتعلقة بالحوادث، الشكايات، محاضر الصلح، وغيرها يمكن أن تكون ذات أهمية بحسب النزاع.

لذلك يجب ألا تقول المؤسسة بعد النزاع: “سنبدأ الآن في جمع الوثائق”.

التوثيق يجب أن يحدث أثناء العمل.

قاعدة ذهبية في الإثبات

لا تكتب شيئاً لا تستطيع المؤسسة الدفاع عنه لاحقاً.

ولا تسمح رسالة لأنها محرجة.

ولا تنشئ وثيقة بأثر رجعي لإخفاء خطأ.

ولا تعدل ملف الموظف دون أثر.

ولا توقع الموظف على وثيقة لم يفهمها.

ولا تجعل موظفاً يوقع على وثيقة فارغة.

النزاهة في التوثيق تحمي المؤسسة أكثر من التلاعب.

النزاعات الناتجة عن التمييز

يجب على المؤسسة تجنب التمييز غير المشروع في التوظيف والأجر والتقييم والترقية والتأديب وغيرها.

القرار المهني يجب أن يستند إلى معايير مرتبطة بالعمل والقانون.

عندما تتم ترقية شخص دون معيار واضح، قد يظهر شعور بالمحاباة.

لذلك يجب أن تكون معايير التوظيف والترقية والأداء قابلة للتفسير.

التحرش والعنف في مكان العمل

التحرش والعنف والسلوك العدواني قضايا حساسة جدًا.

يجب وجود سياسة واضحة، وقناة للإبلاغ، وسرية، ومنع الانتقام، والتحقيق الموضوعي.

لا يجب أن تتحول الشكاية إلى محاكمة شعبية داخل المؤسسة.

ولا يجب تجاهلها بحجة “هذه مجرد مشاكل بين الموظفين”.

الشكايات الكيدية

في المقابل، يجب ألا نفترض المؤسسة تلقائيًا أن كل شكوى صحيحة، ولا أن كل شكوى كاذبة.

يجب التحقيق.

إذا ثبت وجود بلاغ كاذب متعمد وفق المعايير القانونية والسياسات المعمول بها، يمكن معالجة السلوك وفق الإطار المناسب.

لكن لا يجوز معاقبة الشخص فقط لأنه لم يستطع إثبات شكواه.

حل الصراعات بين الموظفين

أفضل تدخل يكون مبكرًا.

إذا اختلف موظفان، يجب معرفة هل المشكلة شخصية أم مرتبطة بالعمل.

هل الأدوار غير واضحة؟

هل هناك تضارب في الصلاحيات؟

هل هناك ضغط؟

هل توجد مشكلة في توزيع العمل؟

هل هناك سلوك غير مهني؟

إذا كانت المشكلة تنظيمية، فلا يمكن حلها فقط بنصيحة “كونوا أصدقاء”.

يجب إصلاح النظام الذي ينتج الصراع.

الأخطاء التي تعرض المؤسسة للخطر

من أخطر الأخطاء تشغيل شخص دون تنظيم قانوني مناسب، أو عدم ضبط العقود، أو عدم تسجيل الوقت، أو تجاهل الساعات الإضافية، أو عدم احترام قواعد السلامة، أو عدم توثيق الإجراءات، أو الفصل تحت تأثير الغضب، أو تغيير الوثائق بعد النزاع، أو تجاهل الشكايات، أو عدم التصريح بالوقائع التي يجب التصريح بها، أو استخدام نماذج قديمة دون مراجعة، أو الاعتماد على نصوص منشورة في وسائل التواصل دون التحقق من مصدرها.

كما أن استخدام الذكاء الاصطناعي لصياغة قرار فصل أو عقد أو إنذار دون مراجعة قانونية بشرية يمكن أن ينتج أخطاء خطيرة.

AI يمكنه المساعدة في التنظيم والمراجعة الأولية، لكنه ليس بديلاً عن النص القانوني أو المستشار المختص.

كيف تتجنب المؤسسة النزاعات القانونية؟

الوقاية تبدأ قبل التوظيف.

تبدأ بوصف وظيفي واضح.

ثم عقد صحيح.

ثم إدماج جيد.

ثم تسجيل حضور دقيق.

ثم أجر صحيح.

ثم تدريب.

ثم سلامة.

ثم تقييم واضح.

ثم Feedback.

ثم توثيق.

ثم إجراءات تأديبية سليمة عند الضرورة.

ثم إدارة محترمة لنهاية العلاقة.

كل هذه العناصر مرتبطة.

المؤسسة التي تختصر HR في “الأجر والحضور” قد تكتشف المشكلة فقط عندما تصل إلى المحكمة.

المراجعة القانونية الدورية

من المفيد إنشاء Legal Compliance Calendar.

تراجع المؤسسة فيه العقود والنماذج والوثائق والسجلات والأجور والحضور والسلامة والرخص والتكوين والشكايات والإجراءات التأديبية.

ويجب تحديد المسؤول عن كل عنصر، وتاريخ المراجعة، وحالة المطابقة، والإجراء التصحيحي.

غرفة عمليات قانونية داخل HR

يمكن لمسؤول الموارد البشرية إنشاء ملف أو Dashboard يسمى HR Legal Compliance.

يحتوي على حالة العقود، والوثائق، والحضور، والرخص، والحوادث، والشكايات، والنزاعات، والتفتيش، والإجراءات التصحيحية.

عند ظهور خطر قانوني، يصنف حسب درجة الخطورة.

المشكلة الحرجة تحتاج إلى تدخل سريع.

المشكلة المتوسطة تحتاج إلى خطة تصحيح.

المشكلة البسيطة يمكن إدراجها في خطة التحسين.

التعامل مع مفتش الشغل باحتراف

أفضل طريقة ليست الخوف من المفتش، وإنما الاستعداد.

يجب أن تكون الوثائق منظمة.

يجب أن تكون الإجابات صادقة.

يجب أن يكون ممثل المؤسسة محترمًا.

إذا كانت هناك مخالفة، لا يجب محاولة تحويل الحوار إلى مواجهة شخصية.

يجب فهم الملاحظة، وتحديد النص المعني، وتصحيح الوضع، وتوثيق الإجراء.

تفتيش الشغل له أيضًا وظيفة معلوماتية واستشارية إلى جانب دوره في مراقبة التطبيق ومحاولات الصلح، وهو ما تؤكد مدونة الشغل.

العلاقة بين HR والمالية والشؤون القانونية وQHSE

الامتثال لقانون الشغل ليس مسؤولية HR وحدها.

HR يدير بيانات الموظفين والعلاقة المهنية.

المالية تعالج الأجر والتكلفة والعمليات المالية ذات الصلة.

الشؤون القانونية تساعد في الملفات القانونية الحساسة.

QHSE يدير مخاطر الصحة والسلامة والبيئة والجودة بحسب التنظيم.

الإدارة تتخذ القرارات الكبرى.

IT يحمي الأنظمة والبيانات.

ولهذا يجب إنشاء مسؤوليات واضحة.

إذا وقع حادث، لا يمكن أن يقول HR: “هذا شأن QHSE فقط.”
وإذا حدث نزاع حول الأجر، لا يمكن أن تقول المالية: “هذا شأن HR فقط.”

النظام الجيد يعمل كمنظومة.

نظام الوقاية من النزاعات

أفضل مؤسسة هي التي تكتشف النزاع قبل أن يصبح قضية.

يمكن مراقبة مؤشرات مثل ارتفاع الغياب، زيادة الشكايات، ارتفاع الاستقالات، تكرار الساعات الإضافية، أخطاء الرواتب، كثرة الإنذارات، ارتفاع الحوادث، ارتفاع النزاعات بين قسمين، شكايات متكررة ضد مدير معين، أو ارتفاع دوران العمال في وحدة محددة.

هذه المؤشرات لا تثبت وجود مخالفة بمفردها، لكنها إشارات تستحق التحليل.

عند حدوث مشكلة مع موظف

يجب أولاً تهدئة الموقف.

ثم تحديد الوقائع.

ثم جمع الأدلة.

ثم معرفة القاعدة القانونية أو الداخلية.

ثم سماع الأطراف.

ثم استشارة الجهة المختصة عند الحاجة.

ثم تحديد الخيارات.

ثم اختيار الإجراء المتناسب والمشروع.

ثم توثيق القرار.

ثم متابعة النتيجة.

هذه الطريقة أفضل بكثير من التصرف الانفعالي.

عند اتهام الموظف بالسرقة

لا يجب طرده فوراً لمجرد وجود شك.

يجب حماية الأدلة، وفحص التسجيلات أو الوثائق عندما يكون استخدامها مشروعاً، والتحقق من حركة المخزون، والاستماع إلى المعنيين، واحترام قواعد حماية البيانات، واتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة.

إذا كان هناك خطر فوري على الممتلكات، يمكن اتخاذ التدابير المؤقتة التي يسمح بها القانون والسياسات، لكن يجب ألا تتحول التدابير المؤقتة إلى عقوبة غير قانونية.

عند وجود غياب متكرر

لا تبدأ بالتهديد.

راجع سجل الحضور.

حدد النمط.

تحقق من الرخص والمبررات.

استمع إلى الموظف.

اعرف إن كان هناك خطأ إداري أو صحي أو تنظيمي.

ثم طبق الإجراءات المناسبة إذا ثبتت المخالفة.

التوثيق المتسق مهم جدًا.

عند انخفاض الأداء

لا تفصل الموظف مباشرة.

اسأل هل المشكلة في الكفاءة أم الموارد أم التعليمات أم الإدارة أم السلوك.

إذا كانت فجوة مهارة، دربه.

إذا كانت مشكلة تنظيمية، أصلح العملية.

إذا كانت مشكلة أداء مع توفر الشروط، ضع خطة تحسين واضحة.

إذا أصبحت المشكلة سلوكية أو تأديبية، تعامل معها ضمن الإطار القانوني.

عند رفض الموظف أمرًا

السؤال الأول ليس “لماذا رفض؟”

بل “ما طبيعة الأمر؟”

هل هو داخل الوظيفة؟

هل هو قانوني؟

هل هو آمن؟

هل هو واضح؟

هل توجد ظروف تمنع التنفيذ؟

إذا كان الأمر مشروعًا وداخل المسؤولية ورفض الموظف دون سبب مقبول، يمكن أن تصبح المسألة مهنية أو تأديبية وفق الظروف والقانون.

أما إذا كان الأمر غير قانوني أو يعرض الشخص لخطر غير مقبول أو يتجاوز صلاحيات المسؤول، فالمعالجة مختلفة.

السلامة قبل الإنتاج

في الأنشطة الصناعية والوجستية، يجب ألا تجعل الإدارة ضغط الإنتاج سببًا لتجاوز قواعد السلامة.

العامل الذي يرفض تنفيذ مهمة خطيرة يجب ألا يوصف تلقائيًا بأنه “غير منضبط”.

يجب أولاً فحص الخطر.

الإنتاج يمكن تعويضه.

الحادث الخطير قد يغير حياة شخص وأسرة ومؤسسة بالكامل.

نموذج عملي للوقاية القانونية

المؤسسة التي تريد تقليل النزاعات يجب أن تبني منظومة متكاملة تبدأ من التخطيط للقوة العاملة، ثم تحليل الوظائف، ثم توظيف قانوني، ثم عقد صحيح، ثم إدماج، ثم تكوين، ثم سلامة، ثم نظام حضور، ثم أجر صحيح، ثم تقييم، ثم إدارة الشكايات، ثم التحقيقات، ثم التأديب المنضبط، ثم إدارة نهاية العلاقة.

لا توجد "وثيقة سحرية" تحمي المؤسسة.

الحماية تأتي من اتساق النظام كله.

قاعدة عدم الانتقام

عندما يقدم موظف شكوى حسنة النية، يجب ألا يتحول تقديم الشكوى في حد ذاته إلى سبب للانتقام منه.

لا ينبغي تغيير وظيفته أو إزالته أو عزله أو معاقبته لمجرد أنه اشتكى.

في الوقت نفسه، يجب التحقيق في الشكوى بصورة موضوعية.

التسوية قبل المحكمة

عندما يظهر نزاع، يجب التفكير في ثلاث مراحل ذهنية.

الأولى هي الوقاية: هل يمكن إصلاح المشكلة الآن؟

الثانية هي التسوية: هل يمكن الوصول إلى حل ودي قانوني وموثق؟

الثالثة هي التقاضي: إذا فشل الحل أو كان غير مناسب أو كانت طبيعة النزاع تتطلب القضاء، يجب احترام المسطرة والآجال والاستعانة بالمختصين.

هذه ليست قاعدة تمنع المحكمة، بل استراتيجية لإدارة النزاع بصورة عقلانية.

محضر الصلح

عندما يتم الصلح أمام الجهة المختصة وبالطريقة القانونية، يجب أن يكون واضحًا ومحددًا.

لا تستخدم عبارات غامضة مثل “تم حل جميع المشاكل” دون تحديد الموضوع.

يجب معرفة ما تمت تسويته، وما المبالغ، وما الالتزامات، وما التواريخ، وما الذي يغطيه الاتفاق وفق القانون.

وتؤكد مدونة الشغل أن محضر محاولة التصالح في نزاعات الشغل الفردية تكون له قوة الإبراء في حدود المبالغ المبينة فيه.

متى يجب استدعاء محام أو مستشار قانوني؟

عندما يتعلق الملف بالفصل، أو اتهام خطير، أو حادث شغل جسيم، أو مرض مهني، أو نزاع مالي مهم، أو شكاية تتضمن ادعاءات خطيرة، أو تفتيش مع مخالفات معقدة، أو نزاع قضائي، أو تفسير قانوني غير واضح، أو تغيير مهم في العقود أو النظام الداخلي، فمن الحكمة أن تتم مراجعة الملف من مختص.

HR الجيد يعرف القانون، لكنه يعرف أيضًا حدود اختصاصه.

قاعدة التحقق من القانون

لا تعتمد على منشور في Facebook.

لا تعتمد على فيديو قديم.

لا تعتمد على نموذج عقد أرسله لك شخص.

لا تعتمد على معلومة عمرها عشر سنوات.

ارجع إلى الجريدة الرسمية والبوابات القانونية الرسمية والجهات المختصة.

بوزارة العدل المغربية توفر قاعدة رسمية للبحث في النصوص القانونية، كما تنشر الأمانة العامة للحكومة الجريدة الرسمية والمشاريع والنصوص التشريعية.

المستجدات التشريعية في 2026

من أهم قواعد اليقظة القانونية ألا نقول “تم تغيير مدونة الشغل بالكامل” لمجرد وجود مشروع قانون.

المتوفر رسميًا في 2026 يتضمن مشروع القانون رقم 032.26 الذي يتم المادة 193 من القانون 65.99، وهو مشروع محدد النطاق، وليس في حد ذاته إعادة صياغة شاملة لكل أحكام مدونة الشغل. ويحدد المشروع أن دخوله حيز التنفيذ يكون ابتداءً من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية، مع أحكام انتقالية خاصة ببعض شركات الحراسة.

ولهذا يجب على مسؤول HR اعتماد قاعدة:

“أطبق النص النافذ، وأراقب مشاريع التعديل، ولا أخط بين المشروع والقانون.”

وهذه القاعدة وحدها تمنع عددًا كبيرًا من الأخطاء.

قانون الشغل ليس مسؤولية HR وحده

الإدارة العليا مسؤولة عن احترام القانون.

المدير مسؤول عن تطبيق التعليمات المشروعة.

HR مسؤول عن تنظيم العلاقة والوثائق والعمليات.

المالية مسؤولة عن سلامة المعالجة المالية في نطاقها.

QHSE مسؤول عن أنظمة السلامة والجودة والبيئة وفق الاختصاص.

الموظف مسؤول عن احترام التزاماته المهنية.

كل طرف له دور.

النموذج الذكي لإدارة قانون الشغل

يمكن للمؤسسة بناء منظومة تسمى Smart Labor Compliance.

تبدأ بتحديد جميع القوانين والأنظمة التي تنطبق عليها، ثم إنشاء سجل قانوني، ثم تحديد الالتزامات، ثم تحديد الوثيقة أو العملية التي تثبت الامتثال، ثم تحديد المسؤول، ثم وضع موعد للمراجعة، ثم إجراء التدقيق، ثم تسجيل المخالفات، ثم تنفيذ الإجراءات التصحيحية، ثم التحقق من الإغلاق.

بهذه الطريقة يتحول قانون الشغل من “كتاب على الرف” إلى نظام إداري حي.

الخلاصة المهنية

إدارة قانون الشغل المغربي باحتراف لا تعني أن تحفظ مئات المواد عن ظهر قلب.

تعني أن تعرف أين تجد النص الصحيح، وكيف تتحقق من سريانه، وكيف تربطه بالواقع، وكيف توثق العمل، ومتى تستشير المختص، وكيف تمنع المشكلة قبل وقوعها.

العقد الصحيح أفضل من النزاع.

الحضور الدقيق أفضل من الخلاف حول الساعات.

الأجر الصحيح أفضل من شكوى مالية.

التدريب والسلامة أفضل من حادث.

التحقيق المحايد أفضل من الاتهام.

الحوار أفضل من التصعيد عندما يكون الحل الودي ممكناً.

والتوثيق الصحيح أفضل من محاولة اختراع الأدلة بعد وقوع النزاع.

وإذا وصلت المشكلة إلى التفتيش أو الصلح أو المحكمة، فإن المؤسسة التي كانت تعمل بطريقة منظمة وشفافة وقانونية تكون في وضع أفضل من مؤسسة لا تبدأ في البحث عن الوثائق إلا بعد ظهور النزاع.

أما القاعدة الذهبية لمسؤول الموارد البشرية فهي:

لا تتخذ قراراً قانونياً مهماً بناءً على الغضب، ولا بناءً على كلام متداول، ولا بناءً على نموذج قديم، ولا بناءً على الذاكرة.

حدد الوقائع، حدد النص، تحقق من سريانه، وثق الأدلة، احترم المسطرة، استمع إلى الأطراف، حاول الحل الودي عندما يكون قانونياً ومناسباً، واستعن بالمختص عندما يتجاوز الملف حدود اختصاصك.

بهذه الطريقة يصبح HR خط الدفاع الأول عن المؤسسة وعن الموظف في الوقت نفسه، لأن احترام القانون ليس حماية للمؤسسة ضد العامل فقط، بل حماية للعامل والمؤسسة معاً، وبناء لعلاقة عمل مستقرة وعادلة وقابلة للاستمرار.

الفصل الثامن والعشرون: سياسات التوظيف والأجور والتعويضات والحوافز والمزايا وربط الأجر بالكفاءة والأداء

تعتبر سياسة التوظيف والأجور والتعويضات من أكثر السياسات تأثيراً في نجاح المؤسسة، لأنها تحدد كيف تستقطب المؤسسة الأشخاص، وكيف تختارهم، وكيف تكافئهم، وكيف تحافظ عليهم، وكيف تربط تكلفة العمل بالقيمة التي يتم إنتاجها.

ولا يمكن دراسة الأجر بمعزل عن التوظيف. فالمؤسسة التي توظف بطريقة خاطئة قد تدفع أموالاً كثيرة مقابل كفاءة غير مناسبة، والمؤسسة التي تبني نظام أجور غير عادل قد تفقد موظفين جيدين حتى لو كانت عملية التوظيف ممتازة.

وفي المقابل، فإن الموظف لا ينظر إلى الراتب الأساسي فقط. فهو ينظر إلى مجموع ما يحصل عليه مقابل عمله، وما يتاح له من

مزاياء، وفرص تطور، واستقرار، وتكوين، وترقية، وحوافز، وبيئة عمل، وعدالة، واحترام.

ولهذا تطور مفهوم Total Rewards ليشمل مجموعة أوسع من عناصر القيمة التي يحصل عليها الموظف، وليس الأجر النقدي وحده.

الفرق الجوهرى بين التوظيف الحكومى والتوظيف فى القطاع الخاص

فى القطاع الحكومى، ترتبط الوظيفة العمومية بنظام قانونى ومؤسساتى خاص، وتكون قواعد الولوج والتوظيف والأجور والترقية والحركية والتقاعد والانضباط وغيرها مرتبطة بالنظام الأساسى العام للوظيفة العمومية والأنظمة الأساسية الخاصة والنصوص التنظيمية والميزانية والقرارات الإدارية ذات الصلة.

أما القطاع الخاص فتكون علاقة الشغل أساساً تعاقدية ضمن الإطار الذى يحدده قانون الشغل والنصوص ذات الصلة، مع اختلاف كبير بين الشركات والقطاعات والمهن.

ولهذا لا يجوز القول إن "راتب موظف حكومى يجب أن يكون مثل راتب موظف شركة خاصة فى نفس المهنة"، لأن طريقة بناء الوظيفة والأجر والمزايا والضمانات والميزانية والمسار المهني تختلف.

وقد تكون هناك وظيفة متشابهة فى الاسم لكنها مختلفة فى المسؤولية، والسلطة، ونظام التوظيف، وطبيعة المخاطر، وساعات العمل، والامتيازات، وآفاق الترقية.

التوظيف في القطاع الحكومي

التوظيف الحكومي يرتبط عادة بمبادئ قانونية ومؤسسية تتعلق بالشفافية والمنافسة والاستحقاق وتكافؤ الفرص وفق النظام المطبق.

وفي المغرب، تعرض وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة التوظيف العمومي باعتباره مجالاً استراتيجياً لاختيار كفاءات جديدة تتلاءم مع مواصفات الوظائف، مع وجود مسارات للتوظيف النظامي والتوظيف بموجب عقد بحسب الأطر والقواعد المعمول بها.

كما أن بوابة التشغيل العمومي الرسمية توفر معلومات حول مباريات التوظيف ونتائجها ولوائح المترشحين وغيرها من المعلومات المرتبطة بالولوج إلى الوظيفة العمومية.

هذا النموذج يختلف عن الشركة الخاصة التي يمكن أن تعتمد على إعلان وظيفي، ومقابلة، واختبار عملي، ومفاضلة داخلية، ثم عرض عمل وتفاوض على شروط التوظيف ضمن الحدود القانونية والتنظيمية.

التوظيف في القطاع الخاص

القطاع الخاص أكثر تنوعاً.

قد تستخدم شركة صغيرة مقابلة مباشرة، بينما تستخدم شركة صناعية كبيرة نظام ATS، واختبارات تقنية، ومقابلات متعددة، ومركز تقييم، والتحقق من الشهادات والمراجع، ثم عرضاً مالياً.

وقد تستخدم الشركات العالمية نظاماً قائماً على المهارات بدل الاعتماد الكامل على الشهادات.

لكن ذلك لا يعني أن الشهادة أصبحت بلا قيمة. بعض الوظائف تتطلب مؤهلات رسمية أو تراخيص أو شهادات مهنية بحكم طبيعة العمل والقانون.

القاعدة الذكية هي:

الشهادة تثبت جانبًا من التأهيل، والاختبار يختبر القدرة، والخبرة تظهر التطبيق، والمقابلة المنظمة تختبر السلوك والملاءمة، والتحقق من الوثائق يحمي المؤسسة من المعلومات غير الصحيحة.

التوظيف الحكومي والخاص ليسا منافسة بين نموذجين

من الخطأ اعتبار أحد النظامين "أفضل" بصورة عامة.

لكل نظام أهدافه وقيوده.

الإدارة العمومية تحتاج إلى الاستمرارية، والحياد، والمساواة، والشفافية، وخدمة المرفق العام، واحترام القواعد القانونية والميزانية.

أما الشركة الخاصة فتحتاج بالإضافة إلى ذلك إلى المنافسة والمرونة والاستجابة للسوق والربحية والإنتاجية والابتكار.

لكن هذا لا يعني أن القطاع الخاص يستطيع تجاهل العدالة أو القانون، ولا أن القطاع العام لا يحتاج إلى الكفاءة والأداء.

كلاهما يحتاج إلى موظفين أكفاء ومنضبطين، لكن أدوات الإدارة تختلف.

لماذا تختلف الأجور؟

الأجر لا يحدد فقط حسب اسم الوظيفة.

يمكن أن يتأثر بالقيمة الوظيفية، والمسؤولية، والمهارات، والخبرة، والسوق، والقطاع، والموقع الجغرافي، وندرة المهارة، وطبيعة العمل، والمخاطر، وساعات العمل، والاتفاقيات، والنظام القانوني، والميزانية، والأداء، والسياسة الداخلية للأجر.

لذلك يمكن أن نجد شخصين يحملان نفس المسمى الوظيفي لكن يحصلان على تعويض مختلف.

السؤال المهني ليس: “لماذا فلان يحصل أكثر مني؟” بل:

ما هي القيمة الوظيفية للمنصب؟

ما مستوى المسؤولية؟

ما المهارات المطلوبة؟

ما الخبرة؟

ما مستوى الأداء؟

ما نطاق الأجر لهذا المستوى؟

ما المزايا الإضافية؟

وما النظام القانوني أو التعاقد الذي ينطبق؟

العدالة الداخلية

Internal Equity تعني أن نظام الأجور داخل المؤسسة يجب أن يكون منطقيًا بالنسبة إلى القيمة النسبية للوظائف.

إذا كانت وظيفتان متقاربتان جدًا في المسؤولية والكفاءة والظروف، فمن الصعب تبرير فروق كبيرة غير مفسرة.

ولهذا تستخدم المؤسسات Job Evaluation.

تقييم الوظيفة لا يقيم الشخص الذي يشغلها، وإنما يقيم الوظيفة نفسها.

يمكن أن تدخل في التقييم عوامل مثل المعرفة، والخبرة، وحجم المسؤولية، والقرار، والتأثير المالي، وإدارة الأشخاص، والتعقيد، والمخاطر، والظروف.

بعد ذلك يمكن بناء درجات وظيفية Job Grades أو Job Levels.

العدالة الخارجية

External Equity تعني مقارنة التعويضات مع سوق العمل.

إذا كانت الشركة تدفع أقل بكثير من السوق في وظيفة نادرة، فقد تواجه صعوبة في جذب الأشخاص والاحتفاظ بهم.

لكن لا ينبغي أن تكون المقارنة عشوائية.

يجب اختيار وظائف مماثلة فعلاً من حيث المهام والمسؤولية والخبرة والموقع والقطاع.

مقارنة راتب مدير مصنع براتب شخص يحمل نفس المسمى في شركة صغيرة لا تعطي بالضرورة نتيجة صحيحة.

سياسة الأجر

يجب أن يكون لدى المؤسسة Pay Philosophy.

أي فلسفة واضحة تحدد موقفها من السوق.

هل تريد أن تدفع حول متوسط السوق؟

هل تريد أن تدفع فوق السوق لجذب الكفاءات النادرة؟

هل تريد أن تكون المنافسة في الأجر أقل ولكن تعوض ذلك بمزايا أخرى؟

لا توجد إجابة واحدة لكل الشركات.

المهم أن تكون السياسة واضحة ومتسقة وقابلة للتطبيق.

هيكل الأجور

يمكن للمؤسسة بناء Salary Structure يتكون من درجات وظيفية ونطاقات أجور.

كل درجة يمكن أن تحتوي على Minimum و Midpoint و Maximum وفق تصميم المؤسسة.

الموظف الجديد قد يدخل في جزء من النطاق يتناسب مع خبرته وكفاءته، ثم يتحرك داخله مع تطوره وفق السياسة.

هذا أفضل من تحديد راتب كل شخص بطريقة عشوائية.

الأجر الأساسي

Base Salary هو العنصر الأساسي في التعويض.

لكنه ليس كل شيء.

قد توجد علاوات وتعويضات وحوافز ومزايا.

يجب أن يعرف الموظف بوضوح الفرق بين الأجر الأساسي والعناصر الأخرى.

التعويضات

Compensation يمكن أن تشمل الأجر الثابت والعناصر المتغيرة وفق طبيعة النظام.

يمكن أن توجد تعويضات مرتبطة بالوظيفة أو المسؤولية أو ظروف العمل أو التنقل أو السكن أو غيرها حسب القانون والعقد والسياسة.

لكن يجب عدم تحويل كل عنصر إلى “تعويض” فقط لتجميل الراتب.

كل عنصر يجب أن تكون له قاعدة واضحة.

الحوافز

Incentives هي أدوات تستخدم لتحفيز سلوك أو نتائج محددة.

قد تكون فردية أو جماعية.

يمكن ربطها بالإنتاج، أو الجودة، أو المبيعات، أو تحقيق أهداف معينة، أو السلامة وفق تصميم حذر.

لكن الحوافز يمكن أن تنتج نتائج عكسية إذا صممت بطريقة سيئة.

إذا دفعت العامل فقط مقابل السرعة، قد يهمل الجودة.

إذا دفعت فريق المبيعات فقط مقابل عدد المبيعات، قد تظهر شكايات أو مبيعات غير مستدامة.

إذا كافأت الإنتاج دون مراعاة السلامة، قد يرتفع السلوك المحفوف بالمخاطر.

لذلك يجب تصميم الحوافز متعددة الأبعاد.

قاعدة التوازن في الحوافز

الحافز الجيد لا يقول:

“حقق أكبر كمية بأي طريقة.”

بل:

“حقق النتيجة المطلوبة ضمن حدود الجودة والسلامة والأخلاق والقواعد.”

يمكن أن يحتوي النظام على شروط Gate Conditions، بحيث لا يحصل الموظف على حافز مرتبط بإنتاج معين إذا تم تحقيق الإنتاج عن طريق مخالفات جسيمة للجودة أو السلامة، وفق سياسة قانونية وواضحة ومعلنة.

الحوافز الفردية

الحوافز الفردية مناسبة عندما تكون نتيجة الفرد قابلة للقياس بصورة عادلة.

لكنها قد تخلق منافسة غير صحية إذا كان العمل يعتمد على الفريق.

إذا كان موظف المشتريات لا يستطيع التحكم في كل نتائج التوريد، فلا ينبغي تحميله كامل نتيجة المخزون.

يجب أن يرتبط الحافز بما يستطيع الشخص التأثير فيه فعلاً.

الحوافز الجماعية

الحوافز الجماعية مناسبة عندما تكون النتيجة مشتركة.

في المصنع، قد يكون تحقيق أهداف الجودة والإنتاج نتيجة لفريق كامل.

في المستودع، قد يعتمد الأداء على الاستلام والتخزين والتحضير والجرد والنقل.

الحافز الجماعي يعزز التعاون، لكنه قد يخلق مشكلة Free Rider إذا كان بعض الأشخاص يستفيدون دون مساهمة.

لذلك يمكن الجمع بين مكون جماعي ومكون فردي.

الحوافز غير المالية

ليست كل مكافأة مالا.

هناك الاعتراف، والشهادة، وفرص التكوين، والمشاركة في مشروع مهم، والمسؤوليات الجديدة، والمرونة حيث تسمح طبيعة العمل، وفرص التطور.

لكن يجب عدم استخدام “الشكر” بدل الحقوق المالية القانونية.

الحافز غير المالي يكمل التعويض ولا يحل محل الحق القانوني.

المزايا Benefits

المزايا جزء مهم من Total Rewards.

يمكن أن تشمل حسب القطاع والمؤسسة والنظام المطبق التغطية الصحية، والتأمينات، والتقاعد، والإجازات، والتكوين، والنقل، والمطعم، والمساعدة الاجتماعية، ومزايا أخرى.

يجب التمييز بين ما هو حق قانوني، وما هو ميزة تعاقدية، وما هو امتياز داخلي قابل للتعديل وفق شروطه.

الأجر والمزايا في القطاع الحكومي

في الوظيفة العمومية، لا تُبنى الأجور عادة بالطريقة نفسها التي تبني بها الشركة الخاصة سلمها الداخلي.

هناك أطر ودرجات وأنظمة أساسية ونصوص تحدد عناصر الأجر والترقية وغيرها.

كما أن الوظيفة العمومية تضم أنظمة أساسية متعددة، لذلك لا يصح اختزال جميع الموظفين العموميين في جدول واحد.

هذا مهم جدًا في المغرب، لأن وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة تعرض وجود النظام الأساسي العام إلى جانب أنظمة أساسية خاصة لفئات مختلفة من الموظفين.

الأجر في القطاع الخاص

في الشركة الخاصة، يمكن أن توجد درجات وظيفية ورواتب ونطاقات وحوافز مرتبطة بسياسة المؤسسة.

لكن يجب احترام الحد الأدنى القانوني وكل الحقوق الإلزامية.
كما يجب أن تكون الفروق في الأجر قابلة للتفسير مهنيًا، وألا تقوم على أسباب غير مشروعة.

الأجر والكفاءة

ربط الأجر بالكفاءة لا يعني أن كل شخص يحصل على راتب أعلى لمجرد أنه أخذ دورة تدريبية.

الكفاءة ذات القيمة هي الكفاءة التي تستطيع المؤسسة الاعتماد عليها في العمل.

يمكن أن يرتبط التطور في الأجر أو الدرجة باكتساب مهارات مهمة، وتحمل مسؤوليات أكبر، وتحقيق مستوى معين من الاستقلالية، والحصول على شهادة مهنية ذات قيمة فعلية، والقدرة على أداء وظائف إضافية.

ولهذا يمكن بناء Skill-Based Pay في بعض البيئات.

مثال ذلك عامل في الإنتاج يتعلم تشغيل عدة آلات، ويفهم إجراءات الجودة، ويستطيع القيام بعمليات الصيانة الأساسية المسموح بها، ويحصل على اعتماد داخلي للكفاءة.

هنا أصبحت مهاراته أوسع.

لكن يجب أن تكون قواعد الاعتراف بهذه المهارات واضحة.

الأجر مقابل الوظيفة والأجر مقابل الشخص والأجر مقابل المهارة

هناك ثلاثة مفاهيم يجب التمييز بينها.

Job-Based Pay يركز على قيمة الوظيفة.

Person-Based Pay يركز أكثر على خصائص الشخص وكفاءاته.

Skill-Based Pay يربط جزءاً من الأجر بالمهارات المعتمدة.

Performance-Based Pay يربط جزءاً من التعويض بالنتائج أو الأداء.

يمكن للمؤسسة أن تجمع بين أكثر من نموذج.
مثلاً:

راتب أساسي مرتبط بالوظيفة.

زيادة مرتبطة بالمهارة أو الخبرة.

حافز مرتبط بالأداء.

مزايا مرتبطة بالسياسة.

بهذا يصبح Total Rewards أكثر توازناً.

ربط الأجر بالأداء

Performance Pay يمكن أن يكون مفيداً، لكنه يحتاج إلى تصميم دقيق.

إذا كان الموظف يستطيع التحكم في النتيجة، وكانت المؤشرات واضحة، والبيانات موثوقة، والمعايير عادلة، يمكن أن يكون الربط منطقياً.

أما إذا كانت النتيجة تعتمد على عوامل خارج سيطرة الموظف، فإن ربط راتبه بها بقوة قد يكون غير عادل.

مثلاً موظف خدمة العملاء لا يتحكم وحده في جودة المنتج أو سرعة النظام أو سياسة الشركة.

لذلك يجب ألا نحاسبه على كل شيء.

KPI والأجر

يمكن ربط جزء من الحافز بمؤشرات KPI، لكن ليس كل KPI يصلح للدفع.

يجب أن يكون المؤشر:

واضحًا.

قابلًا للقياس.

مرتبطًا بالوظيفة.

قابلًا للتأثير من الشخص.

قابلًا للتحقق.

غير قابل للتلاعب بسهولة.

متوازنًا مع مؤشرات أخرى.

إذا استخدمت المؤسسة مؤشرًا واحدًا، سيبدأ الموظفون في تحسين المؤشر بدل تحسين العمل الحقيقي.

مثال في المبيعات

إذا كان الحافز يعتمد فقط على قيمة المبيعات، فقد يسعى الموظف إلى البيع بأي طريقة.

الأفضل أن يكون هناك توازن بين المبيعات، والتحصيل، والاحتفاظ بالعميل، وجودة الخدمة، والامتثال.

وهذا يقلل Gaming.

مثال في الإنتاج

إذا كان الحافز مرتبطاً بعدد الوحدات فقط، فقد ترتفع الكمية وتنخفض الجودة.

يمكن أن يجمع النظام بين الإنتاج، ونسبة العيوب، والالتزام بالسلامة، والهدر، والتوقعات، والتعاون.

مثال في المستودع

إذا كان الحافز مرتبطاً بعدد الطلبات المحضرة، فقد يزداد الخطأ.

الأفضل دمج السرعة مع Accuracy ومطابقة المخزون والسلامة.

مثال في HR

لا ينبغي أن يكون حافز مسؤول التوظيف مرتبطاً فقط بعدد الموظفين الذين تم توظيفهم.

يمكن النظر إلى Time-to-Fill، وجودة التوظيف، والاحتفاظ بعد فترة معينة، وتجربة المرشح، ودقة الوثائق، والالتزام بالإجراءات.

مثال في QHSE

لا ينبغي أن يكافأ مسؤول السلامة فقط لأن عدد الحوادث المسجلة أصبح صفراً.

قد يكون السبب أن العمال توقفوا عن الإبلاغ.

الأفضل مراقبة مؤشرات استباقية مثل التدريب، وإغلاق الإجراءات التصحيحية، وعمليات التفتيش، والإبلاغ عن Near Miss، وجودة تقييم المخاطر.

الزيادة السنوية

Annual Increase ليست بالضرورة حقاً آلياً بنفس النسبة لكل شخص في كل مؤسسة.

يمكن أن تتأثر بالسياسة الداخلية، والأداء، والتضخم، والسوق، والميزانية، والاتفاقيات، والعدالة الداخلية، وغيرها حسب النظام.

المهم أن تكون القاعدة واضحة.

إذا كانت الزيادة 3% مثلاً، يجب ألا تتحول إلى قاعدة تقول إن كل موظف يحصل عليها تلقائياً مهما كان أدائه، إذا كانت سياسة المؤسسة لا تنص على ذلك.

Promotion Increase

الترقية تعني عادة انتقالاً إلى مستوى مسؤولية أعلى.

لذلك ينبغي أن يكون لها نظام واضح.

لا يجب أن تكون الترقية فقط لأن الموظف "قديم".

الأقدمية قد تكون عاملاً، لكنها ليست دائماً دليلاً على الجاهزية لمنصب أعلى.

يجب النظر إلى الكفاءة والأداء والسلوك والمهارات المطلوبة والمسؤولية.

الأقدمية والكفاءة

الأقدمية تعني مرور الوقت.

الكفاءة تعني القدرة.

قد يكون شخص لديه عشر سنوات خبرة لكنه يكرر الطريقة نفسها دون تطور، وقد يكون شخص لديه ثلاث سنوات لكنه اكتسب مهارات متعددة وحقق نتائج قوية.

لذلك لا يجب الخلط بين مدة الخدمة وقيمة الأداء.

لكن الخبرة الطويلة قد تكون ذات قيمة كبيرة إذا تحولت إلى معرفة ومهارة وحكم مهني.

Equal Pay

مبدأ المساواة في الأجر يجب أن يدرس وفق القانون والوظائف والظروف والمهارات والأسباب المشروعة للفروق.

لا ينبغي وجود فروق غير مبررة بين الأشخاص الذين يؤدون عملاً متساوياً أو ذات قيمة متساوية وفق القواعد القانونية ذات الصلة.

لذلك يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تفسير الفروق في الأجر.

شفافية الأجور

Pay Transparency يمكن أن تكون جزئية أو واسعة بحسب سياسة المؤسسة والقانون.

المهم أن يفهم الموظفون منطق النظام.

إذا لم يعرف الموظف لماذا يحصل زميله على أكثر، قد تبدأ الشائعات.

يمكن تقليل ذلك بوجود Grades ونطاقات ومعايير واضحة للترقية والزيادة.

لكن الشفافية لا تعني بالضرورة نشر الراتب الفردي لكل موظف.

ضغط الأجور

Salary Compression يحدث عندما تصبح أجور الموظفين الجدد قريبة جدًا من أجور الموظفين القدامى بسبب ارتفاع السوق أو تغيرات التوظيف.

قد يؤدي ذلك إلى استياء أصحاب الخبرة.

يجب مراقبة الرواتب دوريًا.

Pay Equity Audit

من المفيد للمؤسسة إجراء تدقيق دوري على الأجور.

يمكن تحليل الأجور حسب الوظيفة، والدرجة، والخبرة، والأداء، والمسؤولية، والموقع، والمزايا.

الهدف ليس فقط اكتشاف فرق، وإنما معرفة هل يوجد تفسير مهني وقانوني للفرق.

المساواة بين الرجل والمرأة

يجب أن تكون سياسة الأجر والترقية والتوظيف مبنية على معايير مهنية وقانونية لا على التحيز.

ويجب على المؤسسة فحص بياناتها بدل الاكتفاء بالقول إن النظام “عادل”.

البيانات تكشف الفروق التي قد لا تكون ظاهرة.

الحوافز ومخاطرها

الحافز قد يخلق سلوكًا غير مرغوب إذا صمم خطأ.

يمكن أن يؤدي إلى:

التلاعب بالأرقام.

إخفاء الأخطاء.

زيادة السرعة على حساب الجودة.

المنافسة المدمرة.

الضغط الزائد.

الغش.

التعاون السطحي.

تأجيل الأعمال التي لا تدخل في KPI.

ولهذا يجب تصميم نظام الحوافز من منظور سلوكي وليس مالي فقط.

Total Rewards

النظام المتكامل يمكن أن يتكون من:

الأجر الأساسي.

الأجر المتغير.

الحوافز.

المزايا.

التكوين.

التطور المهني.

الترقية.

المرونة حيث تسمح الوظيفة.

الاعتراف.

بيئة العمل.

الاستقرار.

المشاركة.

المعنى المهني للعمل.

لا يمكن تعويض كل شيء بالمال.

وفي الوقت نفسه لا يمكن تعويض نقص الأجر العادل بعبارات عن
“روح الفريق”.

Employee Value Proposition

EVP هي القيمة التي تعرضها المؤسسة للموظف مقابل مساهمته.
يمكن أن تشمل:

الأجر.

التطور.

الاستقرار.

الثقافة.

القيادة.

التعلم.

المزايا.

طبيعة العمل.

المعنى.

سمعة المؤسسة.

إذا كانت المؤسسة تعد المرشح ببيئة معينة ثم يجد شيئاً مختلفاً
تماماً، تظهر مشكلة الثقة.

التوظيف والأجر

من أكبر أخطاء التوظيف الاتفاق على راتب دون فهم هيكل المؤسسة.

قد يدخل موظف جديد براتب أعلى بكثير من موظفين أقدم يقومون بعمل قريب.

إذا لم توجد سياسة Salary Governance، قد يظهر ضغط داخلي.

لذلك يجب أن يشارك HR و Compensation والمالية والمدير المعني في القرارات المهمة.

عرض العمل

عرض العمل يجب أن يكون واضحًا.

يجب أن يعرف المرشح الأجر والشروط والمزايا الأساسية، وأي عناصر متغيرة بطريقة لا تضلله.

لا ينبغي استخدام وعود شفوية غير مكتوبة في عناصر جوهرية.

التفاوض على الأجر

التفاوض أمر طبيعي في بعض وظائف القطاع الخاص، لكنه يجب أن يتم ضمن نطاقات المؤسسة.

لا ينبغي أن يكون المدير مستعدًا لدفع أي مبلغ لمجرد أن المرشح تفاوض بقوة.

وإلا أصبحت مهارة التفاوض أهم من قيمة الوظيفة.

الأفضل أن يكون هناك Salary Range.

Counter Offer

عندما يقدم موظف استقالته ويحصل على عرض من شركة أخرى،
قد تقدم المؤسسة Counter Offer.

لكن يجب ألا يكون القرار فقط لزيادة الراتب.

يجب فهم سبب المغادرة.

إذا كان السبب مديرًا سيئًا أو عدم وجود مسار مهني، فإن زيادة
الراتب قد تؤجل المشكلة.

الاحتفاظ بالكفاءات

Retention يعتمد على الأجر، لكنه يعتمد أيضًا على الإدارة
والعدالة والتطور والتقدير.

إذا كانت المؤسسة تريد الاحتفاظ بالكفاءات، يجب أن تسأل
الموظف:

هل تتعلم؟

هل لديك مستقبل هنا؟

هل تحصل على Feedback؟

هل ترى العدالة؟

هل تفهم كيف يمكن أن تتطور؟

هل تثق بمديرك؟

هذه الأسئلة قد تكون أهم من سؤال “هل تريد زيادة؟”
ربط الأجر بالمسار المهني

يمكن بناء Career-Based Pay.
كل مستوى مهني له متطلبات.

.Junior

.Intermediate

.Senior

.Expert

.Lead

.Manager

لكن هذه مجرد أمثلة تنظيمية وليست تسميات إلزامية.
المهم أن تكون كل درجة مرتبطة بمستوى مسؤولية وكفاءة.
الخبراء الذين لا يريدون الإدارة

ليس كل موظف ممتاز يجب أن يصبح مديرًا.

هناك Expert Career Path.

يمكن أن يصبح الموظف خبيرًا تقنيًا ويظل مساره تصاعديًا دون
إدارة فريق كبير.

هذا مهم في الصناعة، والهندسة، و IT، و QHSE، واللوجستيك،
والمالية، والموارد البشرية.

أجور المديرين

تعويض المدير يجب أن يعكس المسؤولية وليس فقط عدد
الأشخاص.

قد يدير مدير عشرة أشخاص في عملية حرجية، بينما يدير مدير
آخر ثلاثين شخصًا في عمل أبسط.

لذلك يجب النظر إلى التعقيد والميزانية والمخاطر والقرار والتأثير.

الأجر في الوظائف الخطرة

بعض الأعمال قد تتطلب تعويضات أو ترتيبات مرتبطة بظروف
العمل وفق القانون أو الاتفاق أو سياسة المؤسسة.

لكن التعويض لا يجب أن يكون بديلاً عن إزالة الخطر.

لا ينبغي القول:

“ندفع للعامل تعويض خطر، إذن يمكننا ترك الخطر.”

الأصل هو التحكم في الخطر.

الأجر والإنتاجية

العلاقة بين الأجر والإنتاجية ليست خطأ مستقيماً.

رفع الأجر قد يساعد على جذب والاحتفاظ بالكفاءات، لكن الإنتاجية
تعتمد أيضاً على التكنولوجيا والعمليات والإدارة والتكوين والتنظيم.

وفي المقابل، ضغط الأجر إلى أدنى مستوى ممكن قد يخفض القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ويزيد تكلفة الدوران.

لذلك يجب النظر إلى Total Labor Cost وليس الراتب فقط.

تكلفة دوران الموظفين

عندما يغادر موظف جيد، لا تخسر المؤسسة راتبه فقط.

قد تخسر المعرفة، والوقت، والتوظيف، والتكوين، والإنتاجية، وعلاقات العملاء، والاستقرار.

لذلك يجب أن تقارن المؤسسة بين تكلفة زيادة مناسبة وتكلفة فقدان كفاءة مهمة.

الحوافز طويلة الأجل

في بعض المؤسسات يمكن وجود حوافز طويلة الأجل مرتبطة باستمرارية الأداء أو أهداف المؤسسة، خصوصاً في المستويات القيادية.

لكن يجب أن تكون واضحة ومطابقة للنظام القانوني والمالي المعمول به.

نظام المكافآت

يمكن بناء نظام مكافآت سنوي يقوم على:

نتائج المؤسسة.

نتائج الفريق.

نتائج الفرد.

الكفاءات.

السلوك.

الالتزام.

مع وجود شروط تتعلق بالجودة والسلامة والامتثال.

هذا يمنع ربط المكافأة بمؤشر واحد.

Compensation و Performance Management

إدارة الأداء يجب ألا تصبح مجرد أداة لحساب المال.

التقييم يجب أن يساعد الموظف على التطور.

ثم يمكن استخدام جزء من نتائج الأداء في قرارات التعويض حسب السياسة.

إذا أصبح الموظف يرى التقييم فقط كوسيلة لرفع أو خفض راتبه، فقد يخفي المشكلات ويحاول تحسين صورته بدل تطوير أدائه.

أخطر خطأ في ربط الأجر بالأداء

هو جعل الأهداف غير واقعية ثم معاقبة الموظفين لأنهم لم يحققوها.

يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق في ضوء الموارد.

إذا كان هدف الإنتاج 100 وحدة ولا توجد مواد خام، فعدم تحقيق الهدف لا يعني بالضرورة ضعف العامل.

الأجر والأداء الفردي والجماعي

يمكن الجمع بين:

جزء ثابت يحمي الاستقرار.

جزء مرتبط بالمهارة أو المستوى.

جزء مرتبط بالأداء الفردي.

جزء مرتبط بأداء الفريق أو المؤسسة.

هذا التصميم يمكن أن يوازن بين التعاون والمساءلة الفردية.

نظام النقاط

يمكن لبعض المؤسسات استخدام نظام نقاط للكفاءات أو النتائج.

لكن يجب ألا يتحول إلى نظام معقد لا يفهمه أحد.

كلما كان نظام الأجر أكثر تعقيداً، زادت الحاجة إلى توضيح وتدقيق.

إدارة الرواتب Payroll Governance

يجب أن توجد ضوابط تمنع الأخطاء والاحتيال.

يجب فصل بعض المهام.

الشخص الذي يدخل تغيير الراتب ليس بالضرورة الشخص الذي يعتمد التغيير أو ينفذ التحويل المالي.

يجب وجود Audit Trail.

ويجب مراقبة تغييرات الحسابات البنكية.

خطر الاحتيال في الأجور

من أخطر المخاطر:

موظف وهمي.

تغيير حساب بنكي دون إذن.

تعديل راتب غير معتمد.

ساعات إضافية وهمية.

مكافآت غير مصادق عليها.

تكرار تحويل.

لذلك يجب أن تكون هناك ضوابط مالية ورقمية.

الأجر والذكاء الاصطناعي

يمكن استخدام AI لتحليل الرواتب واكتشاف الشذوذ، ومقارنة الوظائف، وتحليل فجوات الأجور، والتنبؤ بتكاليف العمل.

لكن لا يجب ترك قرار الأجر للآلة دون رقابة.

إذا كانت البيانات التاريخية تحتوي على تحيز، فقد يتعلم النظام التحيز.

لذلك يجب أن يكون القرار النهائي خاضعًا للحكمة البشرية.

نموذج مغربي متوازن

المؤسسة المغربية الحديثة يمكنها بناء نظام يجمع بين عناصر متعددة:

الالتزام بالقانون.

العدالة الداخلية.

مقارنة السوق.

قيمة الوظيفة.

الكفاءة.

الأداء.

الخبرة.

المسؤولية.

المزايا.

القدرة المالية للمؤسسة.

الاحتفاظ بالكفاءات.

هذا لا يعني نسخ أنظمة الشركات العالمية.

بل يعني تكييف الأدوات مع السياق المغربي والقطاع وحجم المؤسسة.

نموذج تطبيقي في شركة صناعية

لنفترض أن الشركة لديها عامل إنتاج، وتقني صيانة، ومشرف، ومدير إنتاج.

لا ينبغي أن يكون الفرق في الأجر مبنياً فقط على عدد سنوات الخدمة.

عامل الإنتاج قد يحصل على راتب مرتبط بمستوى الوظيفة، مع زيادات مرتبطة بالمهارة المعتمدة.

تقني الصيانة قد يحصل على مستوى أعلى بسبب التخصص والمسؤولية الفنية.

المشرف يحصل على نطاق مختلف بسبب إدارة الفريق والنتائج.

مدير الإنتاج له نطاق يتناسب مع حجم المسؤولية والميزانية والتعقيد.

ثم يمكن وجود حافز جماعي مرتبط بالإنتاج والجودة والسلامة. بهذا لا يصبح الحافز مكافأة للسرعة فقط.

نموذج تطبيقي في اللوجستيك

يمكن بناء مستويات للسائقين أو عمال المستودع بحسب الكفاءة والتصاريح والمهارات والقدرة على التعامل مع أنظمة التخزين والمعدات.

لكن يجب عدم ربط الأجر فقط بعدد الرحلات أو عدد الطلبات.

يجب إدخال السلامة، ومطابقة المخزون، وجودة الخدمة، والالتزام بالإجراءات.

نموذج تطبيقي في HR

يمكن أن يكون هناك مستويات لمسؤول HR حسب نطاق المسؤولية.

.HR Assistant

.HR Officer

.HR Specialist

.Senior HR Specialist

.HR Manager

HRBP أو أدوار متقدمة بحسب هيكل المؤسسة.

لكن الترقية لا يجب أن تكون تلقائية بمجرد مرور السنوات.

يجب أن يكون هناك مستوى كفاءة ومسؤولية واضح.

نموذج تطبيقي في القطاع الحكومي

في الإدارة العمومية، يجب احترام النظام الأساسي العام والأنظمة الأساسية الخاصة والنصوص التنظيمية المتعلقة بالأجور والترقية والتعويضات.

لا يمكن لمسؤول إداري أن يخترع نظام مكافآت خاصًا لموظفيه خارج الإطار القانوني.

التطوير في الوظيفة العمومية يرتبط كذلك بالتكوين والكفاءة والمسار الإداري والترقية والحركية وغيرها وفق القواعد المطبقة.

الفرق في فلسفة الإدارة

القطاع الحكومي يميل إلى بناء نظام أكثر ارتباطاً بالرتبة والإطار والنظام الأساسي والميزانية والقواعد العامة.

القطاع الخاص يمكن أن يكون أكثر مرونة في تصميم الوظائف والرواتب والحوافز، لكن هذه المرونة مقيدة بالقانون والعقود والسياسات الداخلية.

والقطاع الخاص نفسه ليس نموذجاً واحداً.

شركة ناشئة صغيرة تختلف عن شركة صناعية كبرى، والشركة الصناعية تختلف عن بنك، والبنك يختلف عن شركة لوجستية.

كيف تبني المؤسسة نظام أجور عادل؟

تبدأ بتحليل الوظائف.

ثم تقييم الوظائف.

ثم إنشاء الدرجات.

ثم تحديد نطاقات الأجور.

ثم دراسة السوق.

ثم تحديد فلسفة الأجر.

ثم تحديد قواعد الدخول والترقية والزيادة.

ثم تحديد الحوافز.

ثم تحديد المزايا.

ثم بناء نظام أداء.

ثم اختبار العدالة.

ثم مراقبة النتائج.

ثم تحديث النظام.

قاعدة “نفس العمل لا يعني دائمًا نفس الرقم”

يجب فهم هذه القاعدة بدقة.

قد يكون شخصان في نفس المسمى لكن أحدهما أكثر خبرة أو يمتلك مهارات نادرة أو يتحمل مسؤولية إضافية.

لكن يجب أن تكون الفروق قابلة للتفسير.

الهدف ليس جعل جميع الرواتب متساوية.

الهدف هو جعل الفروق منطقية ومشروعة وقابلة للدفاع عنها.

سياسة الزيادات

يجب أن تكون هناك معايير واضحة للزيادة.

يمكن أن تشمل الأداء، وحركة السوق، والترقية، وتطور المهارة، والعدالة الداخلية، والميزانية.

لكن يجب ألا تكون الزيادة وعدًا غير مكتوب.

سياسة الحوافز

يجب أن تحدد:

من يستحق؟

ما المؤشر؟

كيف يحسب؟

من يتحقق من البيانات؟

متى يدفع؟

متى لا يدفع؟

ما حدود التلاعب؟

كيف تعالج الأخطاء؟

كيف تراجع السياسة؟

كل هذه الأسئلة يجب أن تكون مكتوبة.

قاعدة عدم مكافأة السلوك الخطر

لا يجب تصميم حافز يشجع على مخالفة السلامة.

إذا كان الحافز مرتبطاً بالإنتاج، يجب وجود معايير سلامة وجودة واضحة.

وإذا كانت المؤسسة تكافئ الإبلاغ عن المخاطر والتحسينات، فإنها تشجع السلوك الوقائي.

العلاقة بين الأجر والكرامة المهنية

الأجر ليس مجرد رقم.

هو أيضًا رسالة عن القيمة التي تعطيها المؤسسة للعمل.

لكن يجب ألا تتحول قيمة الإنسان إلى راتبه.

موظف منخفض الأجر ليس إنسانًا أقل قيمة.

نظام التعويض يقيم الوظيفة والقيمة الاقتصادية للعمل، وليس قيمة الإنسان نفسه.

هذه نقطة مهمة في الثقافة التنظيمية.

الإدارة الذكية للأجور

الإدارة الذكية لا تقول:

“كيف ندفع أقل ما يمكن؟”

ولا تقول:

“كيف ندفع أكثر للجميع؟”

بل تسأل:

ما الأجر العادل والقانوني والمستدام الذي يسمح للمؤسسة بجذب الكفاءة والاحتفاظ بها وتحقيق نتائجها؟

ثم تسأل:

هل نظامنا يكافئ السلوك الصحيح؟

هل يدعم الجودة؟

هل يدعم السلامة؟

هل يدعم التعاون؟

هل يخلق عدالة؟

هل يمكن تحمله ماليًا؟

هل يمكن شرحه للموظفين؟

إذا كانت الإجابة نعم بصورة متوازنة، يكون النظام أقرب إلى النضج.

الخلاصة

سياسة التوظيف وسياسة الأجور ليستا وظيفتين منفصلتين.

التوظيف يحدد من يدخل المؤسسة.

التكوين يحدد كيف ينمو.

إدارة الأداء تحدد كيف تقاس النتائج.

إدارة الكفاءات تحدد كيف تتطور القدرات.

نظام الأجور يحدد كيف تتم مكافأة القيمة.

الحوافز تؤثر في السلوك.

المزايا تؤثر في تجربة الموظف.

الترقية تؤثر في المسار المهني.

والعدالة تؤثر في الثقة.

في القطاع الحكومي، يجب احترام النظام القانوني والمؤسساتي الخاص بالوظيفة العمومية.

وفي القطاع الخاص، يمكن للمؤسسة بناء أنظمة أكثر مرونة، لكن داخل الحدود القانونية والتعاقدية.

والهدف في الحالتين ليس دفع أكبر مبلغ أو أقل مبلغ، وإنما بناء علاقة عمل تقوم على الوضوح والعدالة والكفاءة والاستدامة.

الأجر الجيد ليس بالضرورة أعلى أجر في السوق، والحافز الجيد ليس بالضرورة أكبر مكافأة، والموظف الأعلى أجرًا ليس بالضرورة الأكثر كفاءة.

النظام الذكي هو الذي يجعل الموظف يفهم كيف ينتقل من مستوى إلى آخر، وما المهارات التي يحتاج إليها، وما النتائج المطلوبة، وكيف يمكن أن يكافأ بصورة عادلة، وما الذي تستطيع المؤسسة تحمله والاستمرار فيه.

وعندما يصبح الأجر مرتبطًا بطريقة متوازنة بقيمة الوظيفة والكفاءة والمهارة والأداء، مع حماية الحقوق الأساسية وعدم التضحية بالجودة والسلامة والأخلاق، يتحول نظام التعويض من مجرد تكلفة مالية إلى أداة استراتيجية لإدارة رأس المال البشري.

وهنا يظهر الدور الحقيقي للموارد البشرية الحديثة: ليست مهمتها فقط أن تقول كم سيتقاضى الموظف، بل أن تصمم نظامًا يجعل المال والكفاءة والأداء والعدالة والتطور المهني تعمل معًا داخل منظومة واحدة.

الفصل التاسع والعشرون: التعويضات والعقوبات التأديبية والانضباط والمسؤولية الإدارية والمهنية في القطاع الخاص والوظيفة العمومية

تعتبر المسؤولية والانضباط والعقوبات والتعويضات من أكثر المجالات حساسية في إدارة الموارد البشرية، لأن أي خطأ في التعامل معها يمكن أن يتحول من مشكلة إدارية بسيطة إلى نزاع مهني أو مالي أو قانوني.

الإدارة الجيدة لا تبحث عن معاقبة الموظف أو العامل لمجرد ارتكابه خطأ، كما أنها لا تتسامح مع المخالفات الخطيرة التي تعرض الأشخاص أو المؤسسة أو المال العام أو أسرار المؤسسة للخطر.

الهدف الحقيقي من النظام التأديبي هو حماية المؤسسة والعامل والموظف في الوقت نفسه، من خلال قواعد واضحة، وتحقيق عادل، وسماع الأطراف، وتوثيق الوقائع، والتناسب بين المخالفة والجزاء، واحترام المساطر القانونية.

ولهذا يجب أن يفهم المدير أن سلطته ليست سلطة انتقام، وأن الموظف يجب أن يفهم أن الحماية القانونية لا تعني غياب المسؤولية.

مفهوم الانضباط المهني

الانضباط المهني يعني احترام الموظف أو العامل لواجباته المهنية والقانونية والتنظيمية.

يشمل ذلك الحضور، واحترام أوقات العمل، وتنفيذ المهام، واحترام التعليمات المشروعة، والمحافظة على المعدات، وحماية

المعلومات، واحترام الزملاء، واحترام قواعد السلامة والجودة، وعدم استعمال موارد المؤسسة بطريقة غير مشروعة، وعدم تقديم معلومات كاذبة، وعدم الإضرار المتعمد بالمؤسسة.

لكن الانضباط لا يعني الطاعة العمياء.

الموظف ليس مطالبًا بتنفيذ تعليمات غير مشروعة لمجرد أن المدير أصدرها.

المدير كذلك ليس مخولًا باستعمال سلطته لإهانة الموظف أو تهديده أو الانتقام منه.

الفرق بين الخطأ والقصور وسوء النية

ليس كل فشل مخالفة تأديبية.

قد يفشل الموظف بسبب نقص التكوين.

وقد يفشل بسبب عدم وضوح التعليمات.

وقد يفشل بسبب نقص الموارد.

وقد يفشل بسبب عطل تقني.

وقد يخطئ بسبب الإهمال.

وقد يرتكب مخالفة متعمدة.

هذه الحالات ليست متساوية.

إذا ارتكب عامل خطأ في عملية لم يتلق بشأنها أي تكوين، فمن غير العادل معاملته بالطريقة نفسها التي يعامل بها شخص مدرب قام عمدًا بتجاوز إجراء أمني.

ولهذا يجب أن يبدأ التحقيق بالسؤال:

ماذا حدث؟

ولماذا حدث؟

ومن كان مسؤولاً؟

هل كانت التعليمات واضحة؟

هل كان الموظف مدرباً؟

هل كان لديه الوقت والموارد؟

هل توجد سوابق؟

هل كان الفعل متعمداً؟

ما حجم الضرر؟

هل كان يمكن توقع الضرر؟

الهفوة المهنية

الهفوة المهنية هي خطأ أو تقصير محدود يمكن أن يحدث أثناء العمل.

قد تكون الهفوة مثل خطأ كتابي، أو نسيان إجراء، أو تأخير بسيط، أو خطأ غير متعمد في وثيقة.

لا ينبغي تحويل كل هفوة إلى قضية تأديبية كبيرة.

الإدارة الناضجة تستخدم الخطأ البسيط أحياناً كفرصة للتصحيح والتكوين.

لكن تكرار الهفوات بعد التنبيه والتكوين يمكن أن يغير طبيعة المشكلة.

التأخر

التأخر المتكرر قد يصبح مشكلة انضباطية، خصوصًا إذا كان دون مبرر ويؤثر على العمل.

لكن يجب التمييز بين تأخر عرضي وبين نمط متكرر.

قبل اتخاذ إجراء يجب التحقق من:

سجل الحضور.

الوقت الفعلي.

وجود مبرر.

ظروف النقل أو العمل إذا كانت ذات صلة.

التنبيهات السابقة.

سياسة المؤسسة.

القانون والنظام الداخلي.

ولا ينبغي اتهام شخص بالتأخر اعتمادًا على كلام شفهي دون التحقق من السجلات.

الغياب

الغياب من أكثر المسائل حساسية.

يجب التمييز بين الغياب المبرر والغياب غير المبرر.

ولا يجوز للمدير اعتبار كل غياب مخالفة قبل التحقق من السبب والوثائق والمساطر المطبقة.

في الوظيفة العمومية توجد قواعد خاصة للغياب والرخص والانقطاع عن العمل، وفي القطاع الخاص تطبق القواعد المتعلقة بعلاقة الشغل ومدونة الشغل والنظام الداخلي والعقد وغيرها.

الغياب المتكرر

عندما يتكرر الغياب، يجب ألا يكون رد الإدارة آلياً:
“عاقبه.”

بل يجب تحليل السبب.

هل المشكلة صحية؟

هل المشكلة أسرية؟

هل هناك مشكلة نقل؟

هل المدير يسبب ضغطاً غير طبيعي؟

هل الموظف لا يفهم جدول العمل؟

هل هناك سوء استعمال للرخص؟

هل يوجد تلاعب؟

يجب أن يبدأ الحل بتحديد السبب الحقيقي.

العقوبة التأديبية

العقوبة التأديبية هي إجراء تتخذه الجهة المخولة قانونًا أو تنظيميًا بسبب إخلال الموظف أو العامل بواجب مهني. لكن العقوبة ليست حقًا مطلقًا للمدير.

يجب احترام الاختصاص والمساطر والضمانات.

العقوبات في القطاع الخاص

مدونة الشغل المغربية تضع إطارًا للعقوبات التأديبية المطبقة على الأجراء، كما تميز بين بعض المخالفات وبين الأخطاء الجسيمة التي يمكن أن يكون لها أثر مختلف على علاقة الشغل.

لذلك لا يجوز لمسؤول الموارد البشرية اختراع “لائحة عقوبات” تناقض القانون.

ويجب الرجوع إلى النص القانوني الجاري به العمل والنظام الداخلي والعقد والاتفاقيات الجماعية إن وجدت قبل اتخاذ القرار.

التدرج في العقوبة

الفكرة الأساسية في الإدارة التأديبية السليمة هي التناسب.

لا ينبغي أن تكون كل مخالفة سببًا للفصل.

قد تكون البداية بتوضيح أو تنبيه أو إنذار أو إجراء تأديبي مناسب حسب طبيعة النظام والقانون.

لكن المخالفات الخطيرة جدًا قد تتطلب مسطرة مختلفة.

ولا يجوز للمؤسسة أن تستعمل العقوبة بصورة انتقامية.

الخطأ الجسيم

الخطأ الجسيم ليس مجرد “خطأ كبير” بالمعنى العام.

له مفهوم قانوني محدد في قانون الشغل، وتترتب عليه آثار مهمة، ولذلك يجب عدم وصف سلوك بأنه “خطأ جسيم” لمجرد غضب المدير.

من أمثلة الأفعال التي قد تكون ذات طبيعة خطيرة بحسب الظروف والنص القانوني: إفشاء سر مهني ترتب عنه ضرر، ارتكاب أفعال تمس سلامة الأشخاص، بعض أشكال العنف أو الاعتداء، وبعض صور الإضرار المتعمد بالمؤسسة أو المخالفات الجسيمة الأخرى التي يحددها القانون.

لكن الوصف النهائي لا يجب أن يبنى على الانطباع وحده.

إفشاء أسرار الشركة

أسرار المؤسسة قد تشمل:

بيانات العملاء.

الأسعار.

العقود.

كلمات المرور.

الخطط التجارية.

المعلومات المالية غير المنشورة.

بيانات الموظفين.

الوصفات الصناعية.

المعلومات التقنية.

خطط الإنتاج.

معلومات المناقصات.

المفاوضات.

المعلومات الاستراتيجية.

لكن يجب تحديد السر المهني بشكل واضح.

ليس كل معلومة يعرفها الموظف تصبح تلقائيًا “سرًا مهنيًا” لمجرد أن المدير وصفها بذلك.

يجب أن تكون هناك قواعد واضحة حول المعلومات السرية.

إخراج وثائق الشركة

إخراج وثائق المؤسسة دون ترخيص يمكن أن يمثل مشكلة خطيرة، خصوصًا إذا كانت الوثائق حساسة أو سرية.

يجب أن تضع المؤسسة سياسة واضحة تحدد:

ما الذي يمكن إخراجهِ؟

من يملك صلاحية ذلك؟

ما الوثائق السرية؟

ما قواعد النسخ؟

ما قواعد البريد الإلكتروني؟

ما قواعد التخزين السحابي؟

ما قواعد استعمال الهاتف و WhatsApp؟

ما الذي يحدث عند انتهاء علاقة العمل؟

إرسال وثيقة إلى بريد شخصي

يجب الحذر من إرسال ملفات المؤسسة إلى البريد الشخصي.

قد يكون ذلك مخالفًا للسياسة الأمنية حتى لو كان الموظف يريد
“العمل من المنزل”.

القاعدة الصحيحة ليست المنع العشوائي فقط، بل توفير طريقة آمنة
للوصول إلى الملفات.

استعمال WhatsApp

WhatsApp قد يكون مفيدًا للتواصل العملي، لكنه ليس دائمًا
نظامًا رسميًا لإدارة الوثائق.

يجب عدم الاعتماد عليه وحده في:

التعليمات الرسمية.

قرارات الموارد البشرية.

الملفات السرية.

الوثائق القانونية.

التقييمات الحساسة.

المعلومات الشخصية.

ويجب تحديد القنوات الرسمية.

الكذب في العمل

الكذب ليس حالة واحدة.

هناك فرق بين:

خطأ في معلومة.

سوء فهم.

مبالغة.

إخفاء خطأ.

تقديم معلومة كاذبة عمدًا.

تزوير وثيقة.

الإدلاء بتصريح كاذب في تحقيق.

كل حالة لها مستوى مختلف من الخطورة.

التقارير غير الصحيحة

تقديم تقرير غير صحيح يمكن أن يكون خطيرًا جدًا إذا كان المدير أو الموظف يعرف أن المعلومات غير صحيحة.

خصوصًا عندما يتعلق التقرير بـ:

المال.

السلامة.

الجودة.

الإنتاج.

الحوادث.

الحضور.

الأجور.

المشتريات.

المخزون.

الموظفين.

الامتثال.

إذا كان التقرير خاطئًا بسبب خطأ حسابي غير متعمد، فهذه حالة.
أما إذا تم تغيير البيانات عمدًا لإخفاء فشل أو سرقة أو مخالفة، فهذه
حالة مختلفة تمامًا.

المدير الذي يرفع تقريرًا كاذبًا

هذه من أخطر الحالات الإدارية.

إذا اتهم مدير موظفًا بمخالفة لم يرتكبها، فيجب عدم اعتماد التقرير
باعتباره حقيقة لمجرد أن كاتبه مدير.

يجب التحقق من:

الوقائع.

الأدلة.

السجلات.

الشهود.

الوثائق.

التوقيات.

المراسلات.

البيانات الرقمية.

ويجب منح الشخص المعني فرصة للرد.

التقرير الكاذب عن موظف

يمكن أن يسبب ضررًا مهنيًا كبيرًا.

قد يؤدي إلى:

حرمان من الترقية.

فقدان الثقة.

عقوبة.

فصل.

تشويه السمعة المهنية.

ولهذا فإن رفع تقرير تأديبي يجب أن يكون مسؤولية مهنية، وليس وسيلة لتصفية الحسابات.

مسؤولية المدير

المدير لا يدير النتائج فقط.

يدير الأشخاص والقرارات والمعلومات والمخاطر.

وعندما يفشل فريق كامل، لا يكون من الصحيح دائماً البحث عن موظف واحد لتحمله كل المسؤولية.

يجب سؤال الإدارة:

هل كان التنظيم صحيحاً؟

هل كانت الموارد كافية؟

هل كانت الأهداف واقعية؟

هل كانت التعليمات واضحة؟

هل كان التكوين مناسباً؟

هل كان هناك إشراف؟

هل كانت الرقابة فعالة؟

المدير والنجاح

المدير الجيد لا يصنع النجاح وحده.

النتائج تأتي من منظومة تشمل:

الأشخاص.

العمليات.

الموارد.

التكنولوجيا.

القيادة.

السوق.

الموردين.

العملاء.

الظروف الخارجية.

لذلك يجب ألا ينسب المدير كل النجاح لنفسه.

المدير والفشل

وبالمثل، لا يجوز أن يجعل المدير الموظفين “كبش فداء” عند الفشل.

إذا كانت الأهداف غير واقعية أو الموارد ناقصة أو العمليات سيئة، فإن الإدارة تتحمل جزءاً من المسؤولية.

المدير مسؤول عن بناء النظام الذي يعمل فيه الفريق.

الإدارة بالثقة

الثقة لا تعني غياب الرقابة.

والرقابة لا تعني انعدام الثقة.

الإدارة الذكية تبني:

ثقة + قواعد + بيانات + رقابة مناسبة.

لا تحتاج المؤسسة إلى مراقبة كل حركة لكل موظف.

لكنها تحتاج إلى ضوابط تمنع الاحتيال وتحمي العمل.

التسلط الإداري

التسلط هو استعمال السلطة بطريقة تجعل الموظف يخاف بدل أن يعمل بكفاءة.

قد يظهر في:

الصراخ.

الإهانة.

التهديد.

التحقير.

العقاب الانتقامي.

التخويف.

منع الموظف من الدفاع عن نفسه.

فرض قرارات دون تفسير.

لكن الحزم ليس تسلطاً.

يمكن للمدير أن يكون حازماً ومحترماً في الوقت نفسه.

الحزم المهني

المدير الحازم يقول:

“هذه هي القاعدة، وهذا هو الخطأ، وهذه هي الأدلة، وهذه هي المهلة للتصحيح.”

أما المدير المتسلط فيقول:

“أنا المدير، افعل ما أقول.”

الأول يبني نظاماً.

الثاني يبني خوفاً.

دعم الموظفين

دعم الموظف لا يعني التساهل معه.

يمكن للمدير أن يقول:

“لقد أخطأت، وسنحاسب على الخطأ، لكنني سأساعدك على عدم تكراره.”

هذه هي الإدارة التي تجمع بين المسؤولية والتطوير.

لجنة التحقيق

عند وجود مخالفة حساسة، من الأفضل ألا يكون الشخص الذي لديه نزاع شخصي مع الموظف هو الشخص الوحيد الذي يحقق ويقرر.

يمكن تشكيل لجنة أو تكليف أشخاص محايدين حسب طبيعة المؤسسة والقانون.

قد تضم اللجنة عند الحاجة:

الموارد البشرية.

المدير المعني.

الشؤون القانونية.

QHSE إذا كان الموضوع متعلقًا بالسلامة.

المالية إذا كان الموضوع ماليًا.

الأمن المعلوماتي إذا كان الموضوع رقميًا.

ممثلاً وفق الإطار القانوني أو التنظيمي المطبق.

اللجنة ليست محكمة

اللجنة الداخلية ليست محكمة قضائية.

دورها هو التحقيق الإداري أو التأديبي ضمن اختصاص المؤسسة.

أما المحكمة فلها اختصاصها المستقل.

يجب ألا تتصرف اللجنة وكأنها جهة قضائية.

تضارب المصالح في اللجنة

إذا كان عضو اللجنة هو صاحب الشكوى أو لديه مصلحة شخصية مباشرة، يجب تقييم إمكانية استبعاده من التحقيق أو القرار بحسب النظام المطبق.

الحياة مهم جدًا.

حق الموظف في الدفاع

من المبادئ الأساسية في الإدارة التأديبية إعطاء الشخص المعني فرصة لمعرفة الوقائع المنسوبة إليه والرد عليها وفق المسطرة القانونية المطبقة.

في الوظيفة العمومية المغربية، ينص النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية على ضمانات تأديبية، ومن بينها عرض الملف الشخصي والوثائق ذات الصلة وفق الشروط القانونية، كما توجد أحكام تتعلق بالمجلس التأديبي والعقوبات والاحتفاظ بآثار العقوبة في الملف وفق النصوص المعمول بها.

أما في القطاع الخاص، فتوجد مسطرة خاصة عند اتخاذ بعض الإجراءات التأديبية أو إنهاء علاقة الشغل، ويجب احترام الآجال والضمانات القانونية بدل اتخاذ القرار شفهيًا.

المجلس التأديبي في الوظيفة العمومية

في الوظيفة العمومية يجب التمييز بين:

السلطة التي تملك صلاحية التأديب.

المجلس أو اللجنة التي تتدخل وفق النص القانوني.

الموظف المعني.

الجهة الإدارية.

وتختلف التفاصيل بحسب النظام الأساسي العام والنظام الأساسي الخاص بالهيئة.

ولهذا لا ينبغي لمسؤول الموارد البشرية استعمال مسطرة واحدة لجميع الموظفين العموميين.

العقوبات في الوظيفة العمومية

النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية يتضمن نظاماً للعقوبات التأديبية وضمانات ومساطر خاصة، كما أن بعض الهيئات لديها أنظمة أساسية خاصة قد تحدد عقوبات وترتيبات إضافية أو مختلفة في حدود القانون. وتظهر النصوص الرسمية، مثلاً، وجود أنظمة تأديبية خاصة لبعض الهيئات إلى جانب النظام العام.

لذلك يجب دائماً تحديد:

ما هي الهيئة؟

ما هو النظام الأساسي المطبق؟

ما هي الجهة المختصة؟

ما هي العقوبة الممكنة؟

ما هي المسطرة؟

ما هي آجال الطعن أو التظلم؟

التوقيف الاحتياطي

التوقيف المؤقت ليس بالضرورة عقوبة نهائية.

قد توجد حالات تسمح فيها القواعد المطبقة باتخاذ إجراء مؤقت لحماية التحقيق أو المرفق أو المؤسسة، لكن يجب عدم استعماله كعقوبة مقنعة خارج الإطار القانوني.

الموظف الحكومي والقطاع الخاص

لا يجوز نقل نظام تأديب الموظف العمومي حرفياً إلى شركة خاصة.

ولا يجوز كذلك تطبيق إجراءات شركة خاصة على موظف عمومي.

القطاعان مختلفان من حيث الأساس القانوني.

التحقيق الإداري الذكي

التحقيق الجيد يبدأ بالوقائع.

مثلاً:

“الموظف تغيب يوم الاثنين.”

هذا ليس حكماً.

يجب البحث عن سجل الحضور.

ثم معرفة هل الغياب مبرر.

ثم الاستماع للموظف.

ثم فحص الوثائق.

ثم تطبيق القاعدة.

ثم تحديد الإجراء المناسب.

قاعدة عدم العقوبة قبل التحقق

من أخطر أخطاء المدير أن يسمع اتهامًا ويصدر العقوبة في اللحظة نفسها.

الأفضل:

استقبال المعلومة.

تسجيلها.

التحقق.

جمع الأدلة.

الاستماع.

التحليل.

اتخاذ القرار.

التوثيق.

المتابعة.

الأدلة

يمكن أن تكون الأدلة المهنية، بحسب الحالة والقانون:

وثائق.

سجلات حضور.

مراسلات رسمية.

بيانات النظام المعلوماتي.

تقارير.

صور أو تسجيلات متاحة قانونًا.

شهادات.

سجلات المعدات.

سجلات الدخول.

وثائق مالية.

سجلات الجودة.

تقارير QHSE.

لكن جمع الأدلة يجب أن يحترم القواعد القانونية والخصوصية.

التوثيق

كل قضية تأديبية مهمة يجب أن تكون لها آثار مكتوبة مناسبة.

يجب تسجيل:

الواقعة.

التاريخ.

المكان.

المعنيين.

المصدر.

الأدلة.

أقوال الأطراف.

القرار.

سبب القرار.

الإجراءات التصحيحية.

المتابعة.

هذا يحمي الموظف ويحمي المؤسسة.

العقوبة ليست الهدف

الهدف الأول هو تصحيح السلوك وحماية المؤسسة.

يمكن أن يكون الحل:

تكوين.

توجيه.

تنبيه.

تغيير إجراء.

توضيح المسؤولية.

مرافقة.

رقابة مؤقتة.

إجراء تأديبي.

وفي الحالات الخطيرة، يمكن أن يصل الأمر إلى إنهاء العلاقة وفق القانون.

العقوبة والتناسب

يجب أن تكون العقوبة متناسبة مع المخالفة.

تأخر بسيط لمرة واحدة لا يعامل بالضرورة مثل تزوير أو سرقة أو إفشاء معلومات سرية خطيرة.

كما يجب مراعاة السوابق والظروف والضرر والقصد.

الضرر

يجب التفريق بين:

وجود مخالفة.

وجود ضرر.

حجم الضرر.

القصد.

إمكانية توقع الضرر.

العلاقة بين السلوك والضرر.

فليس كل ضرر سببه موظف واحد.

إذا تسبب الموظف في ضرر للشركة

يجب التحقيق في السبب.

هل كان الضرر متعمداً؟

هل كان نتيجة إهمال؟

هل كانت التعليمات واضحة؟

هل كان هناك عطل؟

هل كانت المؤسسة قد وفرت الموارد؟

هل هناك مسؤولية مشتركة؟

إذا ثبتت مسؤولية الموظف، يتم اتخاذ الإجراء وفق القانون والعقد والسياسة.

أما الاقتطاع من الأجر أو مطالبة الموظف بالتعويض فلا ينبغي أن يتم بطريقة عشوائية؛ فهذه مسائل لها قواعد قانونية خاصة.

الضرر في الإدارة العمومية

في الإدارة العمومية، قد تظهر مسؤوليات إدارية أو مالية أو تأديبية مختلفة بحسب طبيعة الخطأ والنصوص الخاصة بالمرفق.

ويجب عدم اختزال كل ضرر في “عقوبة الموظف”.

أحياناً تكون المشكلة في التنظيم أو ضعف الرقابة أو سوء القرار الإداري.

المدير الذي يتسبب في الضرر

إذا اتخذ المدير قراراً مهنيًا بحسن نية بناء على المعلومات المتاحة، ثم لم ينجح القرار، فهذا ليس بالضرورة مخالفة.

أما إذا أخفى معلومات أو تجاوز صلاحياته أو زور تقريرًا أو أهمل تحذيرات واضحة أو استعمل سلطته بطريقة غير مشروعة، فهنا تظهر مسؤولية مختلفة.

الفرق بين القرار السيئ وسوء السلوك

هذه قاعدة مهمة جدًا.

قرار سيئ $\neq$ بالضرورة مخالفة تأديبية.

فشل مشروع $\neq$ بالضرورة خطأ شخصي.

خسارة مالية $\neq$ بالضرورة سرقة.

تأخر مشروع $\neq$ بالضرورة إهمال موظف واحد.

لكن إذا ثبت أن هناك غشًا أو إخفاءً متعمدًا أو مخالفة واضحة أو تجاوزًا خطيرًا، يصبح الوضع مختلفًا.

المدير الناجح

المدير الناجح لا يركز فقط على العقوبات.

يقوم بـ:

تحديد الأهداف.

توزيع المسؤوليات.

توفير الموارد.

تكوين الموظفين.

متابعة الأداء.

الاستماع.

تصحيح الأخطاء.

اتخاذ القرارات.

حماية المؤسسة.

حماية الموظفين من الظلم.

رفع التقارير الصحيحة.

تحمل مسؤولية القرارات.

المدير الذي يخاف من الاعتراف بالفشل

هذا المدير قد يخفي المعلومات.

ثم تظهر المشاكل متأخرة.

لذلك يجب بناء ثقافة يستطيع فيها الموظف أن يقول:

“حدث خطأ.”

دون خوف من الانتقام، مع بقاء المسؤولية قائمة.

ثقافة الإبلاغ

المؤسسة الجيدة تريد معرفة الخطأ مبكرًا.

خصوصًا في:

السلامة.

الجودة.

الأمن المعلوماتي.

المالية.

المخزون.

الإنتاج.

الموارد البشرية.

إذا أخفى العامل خطأ بسيطاً خوفاً من العقوبة، قد يتحول إلى حادث كبير.

التقرير الصحيح

التقرير الجيد يجب أن يفرق بين:

الوقائع.

التفسير.

الاستنتاج.

الرأي.

التوصية.

مثلاً:

“توقف الخط الساعة 10:15.”

هذه واقعة.

“كان السبب المحتمل نقص الصيانة.”

هذا تحليل يحتاج إلى تحقق.

“المشغل أهمل.”

هذا اتهام يجب إثباته.

هذه الفروق أساسية في الإدارة.

منع التقارير الكيدية

يجب وجود ضوابط ضد التقارير الكيدية.

لا ينبغي معاقبة الموظف لمجرد أن شخصًا اتهمه.

وفي المقابل لا ينبغي السماح للموظفين باستخدام “الشكوى” كسلاح ضد زملائهم.

يجب فحص الشكوى بحياد.

الشكايات

يمكن للموظف تقديم شكوى بشأن:

مدير.

زميل.

تحرش.

تمييز.

عنف.

تهديد.

أجر.

حضور.

ترقية.

تقييم.

قرار إداري.

لكن الشكوى يجب أن تتحول إلى مسار منظم وليس إلى حرب داخل المؤسسة.

الشكوى السرية

يمكن للمؤسسة توفير قناة آمنة وسرية لاستقبال الشكايات الحساسة. لكن السرية لا تعني أن كل شيء سيبقى سرّياً مهما كانت الظروف. قد تحتاج المؤسسة إلى مشاركة المعلومات مع الأشخاص المخولين للتحقيق.

الانتقام من المشتكي

يجب الحذر من الانتقام من موظف قدم شكوى بحسن نية.

وفي الوقت نفسه، يجب التفريق بين الشكوى بحسن نية وبين الادعاء المتعمد الكاذب.

المدير والموظف

العلاقة الصحية بين المدير والموظف تقوم على:

احترام.

وضوح.

ثقة.

مساءلة.

دعم.

تغذية راجعة.

حدود مهنية.

عدم التسلط.

قاعدة المدير الذكي

لا تسأل فقط:

“من أخطأ؟”

اسأل أيضاً:

“لماذا سمح النظام بحدوث الخطأ؟”

هذا السؤال قد يكشف:

ضعف التكوين.

غياب الإجراء.

نقص الموارد.

ضعف الإشراف.

تعقيد العملية.

تضارب التعليمات.

ضغطاً غير واقعي.

مصفوفة التعامل مع المخالفات

يمكن للمؤسسة اعتماد منطق عملي:

خطأ بسيط و غير متكرر: تصحيح وتوجيه وتكوين حسب الحالة.

خطأ متكرر: توثيق ومتابعة وإجراء مناسب.

إهمال واضح: تحقيق وإجراء تأديبي متناسب.

مخالفة خطيرة: تحقيق رسمي ومساطر قانونية مناسبة.

تزوير أو سرقة أو إفشاء خطير أو عنف أو فعل جسيم: معالجة عاجلة وفق القانون، مع إشراك الجهات المختصة عند الحاجة.

هذه ليست “لائحة عقوبات” ثابتة، وإنما منهج لاتخاذ القرار.

لجنة الانضباط في المؤسسة

يمكن للشركة وضع لجنة داخلية للمواضيع التأديبية الحساسة، بشرط ألا تتحول اللجنة إلى جهاز عقاب جماعي.

دورها:

فحص الملف.

ضمان الحياد.

سماع الأطراف.

مراجعة الأدلة.

اقتراح الإجراء المناسب للجهة المخولة.

الموارد البشرية ليست شرطة

HR ليست مهمتها اصطياد الموظفين.

HR تحمي المؤسسة وتحمي النظام وتحمي الموظف من القرارات غير العادلة.

الموارد البشرية الناضجة تقف مع القاعدة وليس مع المدير أو الموظف بشكل أعمى.

المدير ليس دائماً على حق

كون الشخص مديراً لا يجعل كل تقاريره صحيحة.

وفي المقابل كون الشخص موظفاً ضعيف السلطة لا يعني أن شكواه صحيحة.

المعيار هو الأدلة والقواعد والمساطر.

الموظف ليس دائماً ضحية

كما أن المدير ليس دائماً ظالماً.

قد تكون هناك مخالفات حقيقية.

العدالة الإدارية تعني عدم الانحياز مسبقاً لأي طرف.

الفصل من العمل

الفصل أو إنهاء علاقة العمل من أخطر القرارات.

لا ينبغي أن يكون نتيجة غضب.

يجب التحقق من:

الأساس القانوني.

السبب.

المسطرة.

الآجال.

الأدلة.

الاختصاص.

الحقوق المالية.

الوثائق.

إمكانية النزاع.

وفي القطاع الخاص يجب الالتزام بمقتضيات قانون الشغل الجاري بها العمل، وفي الوظيفة العمومية تختلف المسطرة بحسب النظام الأساسي والجهة والنوع القانوني للعلاقة.

الحل الودي

ليس كل نزاع يحتاج إلى محكمة.

يمكن في الحالات التي يسمح بها القانون والموضوع:

الاستماع.

التفاوض.

الوساطة.

التوفيق.

تصحيح القرار.

إعادة تنظيم العمل.

خطة تصحيح.

اتفاق مكتوب.

لكن الحل الودي لا يجوز أن يستخدم لحرمان الموظف من حق قانوني أو لإجباره على التنازل عن حق لا يجوز التنازل عنه.

متى نحتاج إلى محام أو جهة قانونية؟

عندما يتعلق الأمر بفصل حساس، أو اتهام خطير، أو سرقة، أو تزوير، أو حادث جسيم، أو نزاع مالي مهم، أو تهديد بالتقاضي، أو

مسألة تمس الحقوق الأساسية، فمن الحكمة إشراك المختص القانوني قبل اتخاذ القرار النهائي.

المحاكم ليست فشلاً إدارياً

اللجوء إلى القضاء حق قانوني.

لكن المؤسسة الذكية تحاول منع النزاع قبل وصوله إلى القضاء، عندما يكون ذلك ممكناً.

الوقاية أفضل من النزاع.

التسوية الودية

التسوية الجيدة يجب أن تكون:

واضحة.

مكتوبة.

قانونية.

مفهومة.

صادرة عن أشخاص ذوي صلاحية.

ولا تتضمن تنازلاً غير مشروع عن حقوق لا يجوز التنازل عنها.

نظام الوقاية من النزاعات

المؤسسة تستطيع تقليل النزاعات عن طريق:

وصف الوظائف.

النظام الداخلي.
سياسة الحضور.
سياسة السرية.
سياسة استخدام المعلومات.
سياسة الشكايات.
سياسة التحقيق.
سياسة الجزاءات.
قنوات الإبلاغ.
تكوين المديرين.
توثيق القرارات.
مراجعة الأجور.
مراجعة التقييم.

الذكاء العاطفي للمدير

المدير الذي يغضب بسرعة قد يتخذ قرارًا تأديبيًا خاطئًا.
لذلك يحتاج المدير إلى:
التحكم في الانفعال.
الاستماع.
التعاطف.

التفريق بين الشخص والسلوك.

عدم الإهانة.

عدم اتخاذ القرار أثناء الغضب.

إعطاء وقت للتحقق.

المدير الذكي يقول

“أنا غاضب من الواقعة، لكنني لن أتخذ قرارًا قبل التحقق.”

هذه الجملة تعكس قوة الإدارة وليست ضعفها.

المدير الذي يرفع معنويات الفريق

عندما تحدث مشكلة، لا يبدأ بالسب والشتم.

يقول:

“لدينا مشكلة. نحتاج إلى معرفة السبب، ثم سنحدد المسؤولية والإجراء.”

بهذا يحافظ على النظام دون خلق خوف.

المدير الذي يحمي فريقه

حماية الموظفين لا تعني إخفاء أخطائهم.

تعني عدم السماح بظلمهم.

إذا كان الخطأ سببه النظام، يقول ذلك.

إذا كان الخطأ سببه الموظف، يعالجه.

إذا كان المدير نفسه مخطئاً، يعترف.

الاعتراف بالخطأ الإداري

المدير الذي يقول:

“كنت مخطئاً في هذا القرار”

قد يبني ثقة أكثر من مدير يدافع عن نفسه رغم الأدلة.

القيادة ليست عدم الخطأ.

القيادة هي تحمل المسؤولية والتعلم.

مؤشرات الانضباط

يمكن للموارد البشرية مراقبة:

معدل الغياب.

التأخر.

عدد القضايا التأديبية.

تكرار المخالفات.

مدة معالجة الشكايات.

عدد النزاعات.

معدل الاستقالات بعد النزاعات.

الحوادث المرتبطة بالسلوك.

نسبة إغلاق الإجراءات التصحيحية.

لكن يجب عدم استخدام الأرقام وحدها للحكم على المدير.

قد يكون مدير لديه قضايا كثيرة لأنه يطبق القواعد، بينما مدير آخر لديه صفر قضايا لأنه لا يبلغ عن شيء.

المؤشر الأخطر

“عدد العقوبات” ليس مؤشرًا جيدًا للمدير ناجح.

قد يكون المدير الذي يعاقب أكثر ليس أفضل مدير.

المؤشرات الأهم تشمل:

انخفاض المخالفات المتكررة.

تحسن الأداء.

تحسن السلامة.

انخفاض الشكايات المتكررة.

ارتفاع الثقة.

وضوح المسؤوليات.

جودة التقارير.

إدارة الانضباط في عصر الذكاء الاصطناعي

يمكن للأنظمة الرقمية اكتشاف:

تكرار التأخر.

أنماط الغياب.

التغيرات غير العادية.

الوصول إلى ملفات حساسة.

لكن AI لا ينبغي أن يحكم وحده بأن الموظف “مذنب”.

البيانات تحتاج إلى تفسير.

قد يتأخر الموظف لأن نظام الحضور خاطئ.

وقد يصل شخص إلى ملف لأن عمله يتطلب ذلك.

وقد ترتفع الغيابات بسبب ظرف جماعي.

لذلك يجب أن يكون الذكاء الاصطناعي أداة مساعدة لا قاضيًا آليًا.

المبدأ النهائي

أفضل إدارة تأديبية ليست التي تحتوي على أكبر عدد من العقوبات.

بل التي تقل فيها المخالفات لأن:

القواعد واضحة.

المديرون مؤهلون.

الموظفون مدربون.

المسؤوليات واضحة.

الأجور عادلة.

التواصل جيد.

الشكايات تسمع.

الأخطاء تصحح.

والقرارات تتخذ بعدل.

النموذج المتكامل

يمكن تلخيص الإدارة الذكية للانضباط في دورة متكاملة:

تحديد القواعد.

توضيح المسؤوليات.

تكوين الموظفين.

مراقبة الأداء.

اكتشاف الانحراف.

التحقق من الوقائع.

الاستماع.

تحليل السبب.

تقييم الضرر.

تحديد المسؤولية.

اختيار الإجراء المتناسب.

احترام المسطرة القانونية.

توثيق القرار.

متابعة التصحيح.

التعلم من الحادث.

تعديل النظام لمنع التكرار.

بهذا تصبح العقوبة آخر جزء من منظومة الإدارة، وليست أول جزء.

الخلاصة المهنية

الموظف يحتاج إلى الانضباط، والمدير يحتاج إلى المسؤولية، والمؤسسة تحتاج إلى الحوكمة.

العامل الذي يتأخر باستمرار يجب ألا يُترك دون معالجة.

والموظف الذي يفشي سرًا خطيرًا لا يجب أن يعامل مثل من ارتكب هفوة بسيطة.

والمدير الذي يرفع تقريرًا كاذبًا لا ينبغي أن يكون فوق المساءلة.

والموظف الذي يرتكب مخالفة لا ينبغي أن يفلت منها لمجرد أن القانون يحميه.

والمدير الذي ينجح لا ينبغي أن ينسب كل النجاح لنفسه.

والمدير الذي يفشل لا ينبغي أن يرمي كل الفشل على العمال.

القاعدة الذهبية هي:

لا عقوبة بلا تحقق، ولا اتهام بلا دليل، ولا قرار تأديبي خارج الاختصاص والمساطر، ولا تسلط باسم الإدارة، ولا حماية للخطأ باسم الإنسانية، ولا نجاح مستدام دون ثقة وانضباط ومسؤولية.

وفي المغرب يجب دائماً التفريق بين قواعد القطاع الخاص وقواعد الوظيفة العمومية، وبين النظام العام والنظام الأساسي الخاص بكل هيئة، لأن تفاصيل العقوبات والاختصاصات والمساطر قد تختلف. وتؤكد النصوص الرسمية للوظيفة العمومية وجود نظام تأديبي وضمانات ووضع القرارات التأديبية في الملف الشخصي، بينما توجد في بعض الهيئات أنظمة خاصة بعقوبات ومساطر خاصة بها.

لذلك فإن مسؤول الموارد البشرية المحترف لا يحفظ أسماء العقوبات فقط، بل يعرف كيف يمنع المخالفة، وكيف يحقق فيها، وكيف يحمي حقوق الأطراف، وكيف يوثق القرار، وكيف يمنع تكرار المشكلة، وكيف يعرف متى تكفي المعالجة الإدارية ومتى يجب إشراك الشؤون القانونية أو الجهات المختصة.

الفصل الثلاثون: إدارة الأزمات والضغط والصراعات وإدارة

الوقت والقيادة الإدارية والموارد البشرية DRH

تعيش المؤسسات الحديثة في بيئة تتغير باستمرار. قد تظهر أزمة مالية، أو مشكلة في الإنتاج، أو حادث شغل، أو نزاع بين الموظفين، أو غياب مفاجئ لعدد من العمال، أو فقدان موظف أساسي، أو تعطل نظام معلوماتي، أو مشكلة مع عميل، أو تأخر مورد، أو ضغط شديد في الطلب، أو خطأ إداري، أو أزمة سمعة، أو نزاع قانوني.

لهذا لم تعد إدارة الأزمات مهارة خاصة بالمدير العام فقط، بل أصبحت كفاءة أساسية لكل مدير ومسؤول موارد بشرية ورئيس فريق ومسؤول عمليات.

الإدارة الذكية لا تنتظر وقوع الأزمة ثم تبحث عن حل. تبدأ قبل الأزمة من خلال معرفة المخاطر، وتحديد المسؤوليات، ووضع خطط بديلة، وتدريب الأشخاص، وبناء قنوات اتصال واضحة.

الأزمة ليست مجرد مشكلة كبيرة. المشكلة قد يستطيع المدير حلها ضمن الإجراءات اليومية، بينما الأزمة هي وضع يهدد استمرارية العمل أو السلامة أو السمعة أو المال أو الأهداف الأساسية ويحتاج إلى قرار سريع وتنسيق استثنائي.

قد تبدأ الأزمة صغيرة جدًا ثم تتحول إلى أزمة كبيرة بسبب التأخر في التعامل معها.

قد يبدأ الأمر بتأخر شاحنة، ثم نقص مادة أولية، ثم توقف الإنتاج، ثم تأخر التسليم، ثم شكايات العملاء، ثم خسائر مالية.

وقد يبدأ الأمر بخلاف بين موظفين، ثم يتحول إلى غياب، ثم استقالة، ثم فقدان المعرفة، ثم انخفاض الإنتاجية.

لذلك فإن الإدارة الاحترافية تبحث دائمًا عن المشكلة قبل أن تتحول إلى أزمة.

الإدارة قبل الأزمة

أهم مرحلة في إدارة الأزمة هي المرحلة التي لا توجد فيها أزمة.

في هذه المرحلة يجب أن يعرف المدير:

ما العمليات الحرجة؟

من الأشخاص الأساسيون؟

ما الموارد الضرورية؟

ما الموردون الحرجون؟

ما الأنظمة التي لا يمكن توقفها؟

ما المعلومات الحساسة؟

ما المخاطر المحتملة؟

ما البدائل؟

من يقرر عند الطوارئ؟

من يتواصل؟

من يرفع التقرير؟

من يتولى المهمة إذا غاب المسؤول؟

هذه الأسئلة تشكل أساس الاستعداد المؤسسي.

إدارة المخاطر

إدارة المخاطر تبدأ بتحديد ما يمكن أن يحدث.

بعد ذلك يتم تقييم احتمال حدوثه وتأثيره.

ليس الهدف معرفة جميع المخاطر في العالم، وإنما تحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر فعلياً على المؤسسة وترتيب طريقة التعامل معها.

يمكن أن تشمل المخاطر:

المخاطر البشرية.

المخاطر المالية.

المخاطر التشغيلية.

المخاطر القانونية.

المخاطر التقنية.

مخاطر الأمن السيبراني.

مخاطر الموردين.

مخاطر النقل.

مخاطر المخزون.

مخاطر الجودة.

مخاطر السلامة.

المخاطر البيئية.

مخاطر السمعة.

مخاطر فقدان المعرفة.

مخاطر غياب الأشخاص الأساسيين.

سجل المخاطر

المؤسسة الناضجة لا تحتفظ بالمخاطر في ذهن المدير فقط.

يتم إنشاء سجل للمخاطر يتضمن طبيعة الخطر، أسبابه، احتمال حدوثه، تأثيره، الإجراءات الوقائية، خطة الاستجابة، المسؤول عنه، وحالة الإجراءات.

المهم ليس إنشاء وثيقة جميلة ثم نسيانها.

المهم تحديثها.

الوقاية

الوقاية أرخص غالبًا من معالجة الأزمة.

إذا كانت المؤسسة تعرف أن آلة معينة حرجية، يمكن وضع خطة صيانة وقطع غيار بديلة.

إذا كانت تعرف أن موظفًا واحدًا يعرف نظامًا كاملاً، يمكن تدريب شخص آخر.

إذا كانت تعرف أن موردًا واحدًا يمثل نقطة ضعف، يمكن البحث عن بديل.

إذا كانت تعرف أن البيانات مهمة، يجب توفير نسخ احتياطية واختبارات للاسترجاع.

خطة الطوارئ

خطة الطوارئ يجب أن تكون قابلة للاستعمال تحت الضغط.

لا ينبغي أن تكون مئات الصفحات التي لا يعرف أحد أين يجدها.

يجب أن يعرف الموظف:

من أتصل؟

ماذا أفعل؟

ماذا لا أفعل؟

من يقرر؟

أين أذهب؟

ما المعلومات التي يجب تسجيلها؟

متى أصعد الموضوع إلى الإدارة؟

فريق الأزمة

يمكن للمؤسسة تحديد فريق لإدارة الأزمات حسب طبيعتها.

قد يضم:

الإدارة العليا.

الموارد البشرية.

العمليات.

المالية.

.IT

.QHSE

الشؤون القانونية.

الاتصال.

الأمن.

اللوجستيك.

ولا يعني ذلك أن كل شخص يجب أن يدخل كل أزمة.

يتم إشراك الأشخاص المناسبين حسب نوع الحادث.

قائد الأزمة

في الأزمة يحتاج الفريق إلى قائد واضح.

أكبر خطأ هو أن يكون الجميع مسؤولين ولا يكون أحد مسؤولاً.

القائد يحدد الأولويات، ويجمع المعلومات، ويوزع المهام، ويقرر ما يحتاج إلى تصعيد، ويتابع التنفيذ.

الأولويات أثناء الأزمة

عند وقوع أزمة لا تبدأ دائماً بالمال.

الأولوية الأولى في كثير من الحالات هي حماية الحياة والسلامة.

ثم السيطرة على مصدر الخطر.

ثم حماية الأشخاص والمعلومات والأصول.

ثم استمرار العمليات الحرجة.

ثم الاتصال.

ثم التعافي.

ثم تحليل الأسباب ومنع التكرار.

اتخاذ القرار تحت الضغط

الأزمة تقلل الوقت المتاح لاتخاذ القرار.

لكن سرعة القرار لا تعني القرار العشوائي.

المدير يحتاج إلى التمييز بين:

ما أعرفه.

ما لا أعرفه.

ما أحتاج إلى معرفته فورًا.

ما يمكن تأجيله.

ما القرار الذي لا يمكن عكسه.

ما القرار الذي يمكن تعديله لاحقًا.

قاعدة القرار تحت الضغط

في الأزمة لا تنتظر دائمًا معلومات كاملة.

يمكن اتخاذ قرار بناءً على أفضل معلومات متاحة، ثم تحديث القرار عندما تظهر معلومات جديدة.

لكن يجب تسجيل سبب القرار والمعلومات التي كانت متاحة في لحظته.

الضغط المهني

الضغط ليس دائمًا سلبيًا.

ضغط معتدل ومؤقت قد يساعد على التركيز.

لكن الضغط المزمن والشديد قد يؤدي إلى الإرهاق، وانخفاض التركيز، والأخطاء، والصراعات، والغياب، وانخفاض الأداء.

ولهذا يجب على الإدارة ألا تتعامل مع الضغط دائمًا باعتباره "ضعفًا في الموظف".

قد يكون الضغط ناتجًا عن تصميم العمل نفسه.

مصادر ضغط الموظف

يمكن أن ينتج الضغط عن:

عبء عمل غير واقعي.

ساعات عمل طويلة.

غموض المسؤوليات.

مدير متسلط.

تضارب التعليمات.

نقص الموظفين.

الخوف من العقوبة.

عدم الاستقرار.

نزاعات مستمرة.

ضعف التواصل.

مشاكل الأجر.

عدم العدالة المتصورة.

غياب الاعتراف بالجهد.

مشاكل شخصية.

مشاكل صحية.

العمل في ظروف خطيرة.

دور DRH في إدارة الضغط

مسؤول الموارد البشرية لا يستطيع إزالة كل الضغط.

لكنه يستطيع اكتشاف الأنماط.

إذا ارتفعت الغيابات في قسم معين، أو ارتفع دوران الموظفين، أو زادت الشكايات، أو ظهرت أخطاء متكررة، يجب البحث في الأسباب.

قد تكون المشكلة في الإدارة أو تصميم العمل وليس في الموظفين.

الضغط والاحتراق المهني

الاحتراق المهني حالة مرتبطة بالتعرض المزمن لضغوط العمل، ويمكن أن تظهر معها علامات مثل الإرهاق والانفصال عن العمل وانخفاض الفعالية.

لا ينبغي للمدير تشخيص الموظفين بنفسه.

دوره هو ملاحظة المؤشرات المهنية، تخفيف مصادر الضغط عندما يكون ذلك ممكناً، واحترام الخصوصية، وتوجيه الموظف إلى القنوات المناسبة عند الحاجة.

كيف يتعامل المدير مع موظف تحت ضغط؟

لا يبدأ بالقول:

“أنت ضعيف.”

بل يبدأ بالسؤال:

“ما الذي يمنعك من أداء العمل بشكل طبيعي؟”

ثم يبحث في:

عبء العمل.

الأولويات.

المواعيد.

الموارد.

العلاقات.

المهارات.

التكوين.

العوائق التنظيمية.

ضغط المدير

المدير نفسه معرض للضغط.

لديه أهداف وموظفون وميزانية وعملاء ومشاكل وقرارات.

إذا لم يدير ضغطه، قد ينتقل الضغط إلى الفريق.

قد يصبح عصبياً.

قد يتخذ قرارات سريعة.

قد يلوم الآخرين.

قد يتوقف عن الاستماع.

قد يضيع الأولويات.

لذلك يجب أن يتعلم المدير تنظيم نفسه قبل محاولة تنظيم الآخرين.

الصراعات داخل المؤسسة

الصراع ليس دائماً سيئاً.

اختلاف الآراء يمكن أن يؤدي إلى قرارات أفضل.

المشكلة تبدأ عندما يتحول الاختلاف إلى:

إهانة.

تهديد.

تخريب.

تحالفات.

نميمة.

انتقام.

إخفاء المعلومات.

رفض التعاون.

تعطيل العمل.

أنواع الصراعات

هناك صراع على الموارد.

وصراع على الصلاحيات.

وصراع بسبب اختلاف الأهداف.

وصراع شخصي.

وصراع بسبب سوء التواصل.

وصراع بين الأقسام.

وصراع بين المدير والموظف.

وصراع بسبب تقييم الأداء.

وصراع بسبب الترقية.

وصراع بسبب الأجر.

وصراع بسبب توزيع المهام.

الصراع بين قسمين

قد يقول الإنتاج إن الموارد البشرية لا توفر الأشخاص بسرعة.
وقد تقول الموارد البشرية إن الإنتاج يقدم طلبات غير واضحة.
وقد تقول المالية إن الإدارات تتجاوز الميزانية.
وقد تقول العمليات إن المالية تعطل العمل.
المشكلة قد لا تكون في الأشخاص، بل في العملية.
لذلك يجب تحليل مسار العمل بدل البحث عن مذنب.

إدارة الصراع

يمكن أن تبدأ معالجة الصراع بالاستماع لكل طرف بشكل منفصل.
بعد ذلك يتم تحديد الوقائع.
ثم المصالح الحقيقية لكل طرف.
ثم ما الذي يمكن الاتفاق عليه.
ثم ما الذي لا يمكن الاتفاق عليه.
ثم يتم تحديد الإجراء.

لا تبدأ بالاتهام

إذا قال الموظف:

“المدير يظلمني.”

لا يجب أن يجيب HR:

“المدير لا يظلم أحداً.”

ولا:

“أنت مخطئ.”

الأفضل:

“أريد أن أفهم الوقائع بالتحديد.”

هذا يحول الحديث من الانفعال إلى المعلومات.

الاستماع الفعال

الاستماع لا يعني الموافقة.

يمكن للمدير أن يقول:

“فهمت ما تقوله، وسأتحقق من الجزء المتعلق بالوقائع.”

بهذا يشعر الموظف أنه مسموع دون أن يحصل على حكم مسبق.

التفاوض

التفاوض ليس ضعفاً.

هو وسيلة للوصول إلى حل عملي عندما تكون المصالح مختلفة.

المدير يحتاج إلى معرفة:

ما الذي أريده؟

ما الذي يريده الطرف الآخر؟

ما الحد الأدنى المقبول؟

ما البدائل؟

ما المخاطر؟

ما الذي يمكن تقديمه دون مخالفة القانون أو الإضرار بالمؤسسة؟

الوساطة

في بعض النزاعات يمكن لشخص محايد أن يساعد الطرفين على الوصول إلى حل.

لكن الوساطة لا تناسب كل الحالات.

في حالات العنف أو التهديد أو بعض أنواع التحرش أو المخالفات الخطيرة قد تكون هناك حاجة إلى مسطرة تحقيق وحماية وليس مجرد جلسة تصالح.

التصعيد

إذا لم يتم حل المشكلة في المستوى الأول، يجب أن تكون هناك قاعدة واضحة للتصعيد.

مثلاً:

الموظف.

المشرف.

المدير.

.HR

الإدارة العليا.

الشؤون القانونية.

الجهة المختصة.

التصعيد ليس تهديدًا.

هو نظام لمنع المشاكل من البقاء دون معالجة.

إدارة الوقت

الوقت مورد لا يمكن استرجاعه.

لكن إدارة الوقت ليست محاولة العمل طوال اليوم.

هي استخدام الوقت في الأشياء ذات القيمة.

المشكلة ليست دائمًا في قلة الوقت.

قد تكون في سوء الأولويات.

الفرق بين العاجل والمهم

هناك أعمال عاجلة ومهمة.

وهناك أعمال مهمة لكنها غير عاجلة.

وهناك أعمال عاجلة لكنها منخفضة القيمة.

وهناك أعمال ليست مهمة ولا عاجلة.

المدير الذي يقضي يومه كله في العاجل قد يهمل الأمور الاستراتيجية.

إدارة الأولويات

ابدأ بالعمل الذي:

يحمي السلامة.

يمنع خسارة كبيرة.

يحافظ على استمرارية العمل.

له موعد حقيقي.

يؤثر على العملاء.

يتعلق بقرار لا يمكن تأجيله.

ثم الأعمال الأقل تأثيرًا.

قائمة العمل

لا تجعل قائمة المهام عبارة عن عشرات البنود.

حدد الأعمال الأساسية لليوم.

لكل مهمة:

النتيجة المطلوبة.

الموعد.

المسؤول.

المدة المتوقعة.

درجة الأولوية.

التفويض

المدير الذي يفعل كل شيء بنفسه سيختنق.

التفويض لا يعني التخلص من العمل.

يعني إعطاء شخص آخر مسؤولية تنفيذ مهمة مع تحديد الصلاحيات والنتيجة المطلوبة.

التفويض الناجح يحتاج إلى:

مهمة واضحة.

صلاحية مناسبة.

موارد.

موعد.

معيار نتيجة.

متابعة.

التفويض دون متابعة

هذا ليس تفويضًا جيدًا.

قد يقول المدير:

“افعلها.”

ثم يختفي.

ثم يعود بعد أسبوع ويغضب.

التفويض الصحيح يتضمن نقاط متابعة.

الاجتماعات

اجتماع بلا هدف يستهلك الوقت.

قبل الاجتماع يجب تحديد:

لماذا نجتمع؟

ما القرار المطلوب؟

من يجب أن يحضر؟

ما الوثائق؟

ما المدة؟

وفي النهاية:

ما القرارات؟

من المسؤول؟

متى الموعد؟

الاجتماعات اليومية

في العمليات واللوجستيك والإنتاج يمكن أن تكون الاجتماعات القصيرة مفيدة لتحديد:

الإنتاج.

المخاطر.

الغيابات.

المشاكل.

المخزون.

الشحن.

الجودة.

الأولويات.

لكن الاجتماع لا ينبغي أن يتحول إلى نقاش طويل حول مشاكل لا تحتاج كل الحاضرين.

المقاطعات

المدير الذي يرد على كل رسالة فوراً قد لا ينجز الأعمال العميقة.

يمكن تخصيص فترات للرسائل والاجتماعات، وفترات للعمل المركز.

البريد الإلكتروني

ليس كل بريد عاجلاً.

يمكن تصنيف الرسائل إلى:

يتطلب قراراً.

يتطلب تنفيذًا.

للعلم.

يمكن تفويضه.

يمكن أرشفته.

إدارة الوقت في HR

قسم الموارد البشرية لديه أعمال يومية وأعمال استراتيجية.

اليومية تشمل:

الحضور.

الملفات.

العقود.

الأجور.

الرخص.

الشكايات.

التوظيف.

الوثائق.

لكن يجب ألا يستهلك العمل الإداري كل وقت HR.

يجب تخصيص وقت أيضًا:

لتخطيط القوى العاملة.

تحليل الدوران.

تطوير الكفاءات.

التكوين.

تطوير المديرين.

التخطيط للتعاقد.

تحليل البيانات.

تحسين تجربة الموظف.

إدارة الوقت في الإدارة

المدير يجب أن يعمل على ثلاثة مستويات.

المستوى التشغيلي يهتم بما يحدث اليوم.

المستوى التكتيكي يهتم بما سيحدث خلال الفترة القادمة.

المستوى الاستراتيجي يهتم بالاتجاه الطويل للمؤسسة.

المدير الذي يعيش فقط في التشغيل لن يجد وقتاً لبناء المستقبل.

قاعدة 80/20

يمكن استخدام مبدأ باريتو كأداة للتفكير وليس كقانون رياضي ثابت.

في كثير من الأعمال قد تأتي نسبة كبيرة من النتائج من عدد محدود من الأنشطة.

المهم أن يبحث المدير عن الأنشطة ذات الأثر الأعلى.

إدارة الأزمات والوقت

أثناء الأزمة تتغير الأولويات.

قد يتم إيقاف بعض الأعمال غير الضرورية حتى يتم حل الأزمة.

مثلاً إذا حدث حادث سلامة، لا يمكن أن يستمر الاجتماع الإداري العادي وكأن شيئاً لم يحدث.

يجب إعادة ترتيب الأولويات.

إدارة المعلومات في الأزمة

لا يجب أن يتحدث الجميع باسم المؤسسة.

يجب تحديد:

من يجمع المعلومات؟

من يتحقق منها؟

من يقرر؟

من يتواصل داخلياً؟

من يتواصل خارجياً؟

هذا يمنع الشائعات والتناقض.

الشائعات

في الأزمة، نقص المعلومات يولد الشائعات.
لذلك يجب أن تعطي الإدارة معلومات مؤكدة عندما تكون متاحة.
ولا ينبغي اختراع معلومات لمجرد تهدئة الناس.
يمكن قول:

“نحن نتحقق من الموضوع، وسنقدم تحديثًا عندما تتوفر معلومات مؤكدة.”

هذا أفضل من الكذب.

الاتصال تحت الضغط

الرسالة الجيدة في الأزمة تكون:

واضحة.

مختصرة.

واقعية.

تحدد ما يجب فعله.

ولا تحتوي على اتهامات غير مؤكدة.

الأخطاء أثناء الأزمة

من الأخطاء:

إنكار المشكلة.

تأخير الإبلاغ.

إخفاء المعلومات.

لوم الموظفين قبل التحقيق.

اتخاذ قرارات عاطفية.

تغيير المسؤوليات كل ساعة.

إرسال رسائل متناقضة.

إهمال السلامة.

عدم توثيق القرارات.

التعافي بعد الأزمة

انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء العمل.

يجب معرفة:

ماذا حدث؟

ما السبب؟

ما الذي نجح؟

ما الذي فشل؟

ما الذي يجب تغييره؟

هل نحتاج إلى تكوين؟

هل نحتاج إلى إجراء جديد؟

هل نحتاج إلى موظفين إضافيين؟

هل نحتاج إلى مورد بديل؟

هل نحتاج إلى نظام رقابة أفضل؟

الدروس المستفادة

بعد الأزمة يجب تنظيم جلسة تحليل.

ليس الهدف البحث عن شخص نلومه.

الهدف معرفة السبب الجذري ومنع التكرار.

لكن إذا ظهرت مخالفة شخصية مثبتة، يمكن معالجتها ضمن النظام التأديبي المناسب.

الموارد البشرية أثناء الأزمة

HR تصبح عنصرًا أساسيًا عندما تؤثر الأزمة على:

عدد الموظفين.

الحضور.

السلامة.

الأجور.

العمل الإضافي.

النقل.

التوزيع.

العمل عن بعد.

إعادة الانتشار.

التواصل.

الاستقلالات.

الصحة النفسية المهنية.

توزيع الموظفين أثناء الأزمة

قد تحتاج المؤسسة إلى نقل موظفين مؤقتًا بين الأقسام.

لكن يجب التأكد من:

الكفاءة.

السلامة.

التكوين.

الصلاحيات.

ساعات العمل.

القواعد القانونية.

عدم وضع شخص في وظيفة لا يملك لها الكفاءة المطلوبة،
خصوصًا في الأعمال الخطرة.

الموظف الأساسي

كل مؤسسة لديها أشخاص يعرفون أسرار العمليات.

إذا غابوا، تتعطل المؤسسة.

هذه مشكلة تسمى الاعتماد على شخص واحد.

الحل:

تدريب بديل.

توثيق الإجراءات.

تبادل المعرفة.

التناوب.

خطط التعاقب.

إدارة الأزمات البشرية

من أخطر الأزمات:

استقالة مدير أساسي.

وفاة أو غياب موظف متخصص.

نزاع جماعي.

إضراب.

ارتفاع الغياب.

نقص العمال.

تسريح جماعي.

حادث خطير.

اتهام بالتحرش أو التمييز.

تسرب بيانات الموظفين.

كل حالة تحتاج إلى استجابة مناسبة وليست إلى وصفة واحدة.

الذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي هو قدرة الشخص على فهم مشاعره وتنظيمها وفهم الآخرين والتعامل معهم بطريقة فعالة.

في الإدارة، لا يعني الذكاء العاطفي أن يكون المدير لينًا دائمًا.

يمكن أن يكون المدير حازمًا وذكيًا عاطفيًا.

الوعي الذاتي

المدير يجب أن يعرف:

متى يغضب.

متى يخاف.

متى يتوتر.

متى يميل إلى شخص معين.

متى يتخذ قرارًا بسرعة.

هذه المعرفة تساعد على منع الانفعالات من السيطرة على القرار.

ضبط الانفعال

عندما يغضب المدير ، لا يجب أن يصدر قرارًا مصيريًا فورًا إذا كان يمكن تأجيله.

يمكن أخذ فترة قصيرة للهدوء ، ثم مراجعة الوقائع.

هذه ليست جبنًا.

إنها إدارة للمخاطر.

التعاطف

التعاطف لا يعني الموافقة.

يمكن أن تفهم أن الموظف تحت ضغط، وفي الوقت نفسه تطلب منه الالتزام بواجبه.

الذكاء الاجتماعي

المدير يحتاج إلى فهم ديناميكيات الفريق:

من يؤثر؟

من لديه معلومات؟

أين توجد التوترات؟

ما الذي يسبب الشائعات؟

من يحتاج إلى دعم؟

من يحتاج إلى توجيه؟

الإدارة بالثقة

الثقة تبني من:

الوفاء بالوعود.

العدالة.

الوضوح.

السرية.

الاعتراف بالخطأ.

عدم التمييز.

تطبيق القواعد بطريقة متسقة.

العدالة التنظيمية

الموظفون لا يقارنون فقط مقدار الأجر.

يقارنون:

طريقة المعاملة.

الفرص.

الترقية.

التقييم.

توزيع العمل.

الاحترام.

طريقة تطبيق القواعد.

قد يكون الموظف مستعدًا لتحمل ضغط العمل إذا شعر أن المعاملة عادلة.

إدارة المشاكل

المشكلة الإدارية يجب تحويلها إلى عملية.

تحديد المشكلة.

تحديد أثرها.

جمع المعلومات.

تحديد الأسباب المحتملة.

تحليل السبب الجذري.

اختيار الحل.

تحديد المسؤول.

تحديد الموعد.

التنفيذ.

المتابعة.

قياس النتيجة.

السبب الجذري

إذا تأخر الموظفون باستمرار ، لا يكفي قول:

“الموظفون غير منضبطين.”

قد يكون السبب:

نظام الحضور.

النقل.

تغيير المناوبات.

بداية العمل المبكرة جدًا.

ضعف التخطيط.

تضارب الجداول.

ثم يتم علاج السبب الحقيقي.

تقنية لماذا؟

يمكن طرح “لماذا؟” عدة مرات للوصول إلى السبب.

لماذا تأخر الإنتاج؟

بسبب توقف الآلة.

لماذا توقفت؟

بسبب عطل.

لماذا حدث العطل؟

بسبب عدم الصيانة.

لماذا لم تتم الصيانة؟

لأن جدول الصيانة غير مطبق.

النتيجة: المشكلة ليست بالضرورة العامل الذي كان أمام الآلة.

الإدارة بالأهداف

Management الفعال يحتاج إلى أهداف واضحة.

الهدف يجب أن يكون مفهومًا.

مثلاً:

“تحسين الأداء” هدف غامض.

“تقليل وقت معالجة ملفات التوظيف وفق المؤشر المعتمد خلال الفترة المحددة” أكثر قابلية للقياس.

الإدارة بالمؤشرات

يمكن للمدير متابعة:

الإنتاجية.

الجودة.

السلامة.

التكلفة.

الغياب.

الدوران.

التأخير.

الوقت اللازم للتوظيف.

الوقت اللازم لتكوين الموظف.

الشكايات.

الأخطاء.

لكن المؤشر لا يجب أن يتحول إلى هدف أعمى.

خطر المؤشرات

إذا ضغطت الإدارة على العمال فقط لرفع عدد الوحدات المنتجة، قد تنخفض الجودة.

إذا ضغطت على السرعة، قد ترتفع الحوادث.

إذا ضغطت HR على سرعة التوظيف، قد تنخفض جودة التوظيف.

لذلك يجب تحقيق التوازن بين:

السرعة.

الجودة.

التكلفة.

السلامة.

الامتثال.

المدير بين الإنسان والنتيجة

الإدارة ليست اختيارًا بين الإنسان والنتيجة.

المؤسسة تحتاج إلى الاثنين.

لا يمكن تحقيق نتائج مستدامة مع موظفين منهكين أو خائفين أو غير مؤهلين.

ولا يمكن إدارة مؤسسة جيدة بمجرد أن يكون الموظفون مرتاحين دون نتائج ومسؤولية.

المعادلة:

أداء + انضباط + احترام + كفاءة + ثقة + مسؤولية.

إدارة الوقت للمدير

يجب أن يخصص المدير جزءًا من يومه للعمل العميق، وجزءًا للتواصل، وجزءًا للمتابعة، وجزءًا للمشاكل الطارئة.

لا يجب أن يمتلئ اليوم كله بالاجتماعات.

تفويض الأعمال المتكررة

إذا كان المدير يقضي ساعات في عمل يستطيع موظف مؤهل إنجازها، يجب دراسة التفويض.

المدير يجب أن يعمل على القرارات التي تحتاج فعلاً إلى مستوى إدارته.

مصفوفة المسؤوليات

يمكن استخدام RACI لتحديد:

من ينفذ.

من يتحمل المسؤولية النهائية.

من تتم استشارته.

من يتم إبلاغه.

هذا يقلل الصراعات الناتجة عن غموض المسؤوليات.

اجتماع المدير مع HR

من المفيد أن يناقش المدير و DRH بشكل منتظم:

الغياب.

التوظيف.

الدوران.

الأداء.

المناصب الحرجة.

الصراعات.

التكوين.

المخاطر.

الاحتياجات المستقبلية.

لكن الاجتماع يجب أن يكون مبنيًا على بيانات وليس على الانطباعات فقط.

لوحة القيادة

لوحة القيادة الإدارية يمكن أن تجمع:

عدد الموظفين.

الغياب.

الدوران.

التوظيف.

المناصب الشاغرة.

التكوين.

الأداء.

الشكايات.

الحوادث.

العمل الإضافي.

التكاليف.

المخاطر.

الأزمة والقيادة

الأزمة تكشف حقيقة القيادة.

في الظروف الطبيعية قد يبدو كل مدير جيدًا.

لكن في الأزمة يظهر:

من يتحمل المسؤولية.

من يخاف من الأخبار السيئة.

من يتواصل.

من يلوم.

من يحافظ على الهدوء.

من يعرف الأولويات.

من يحمي الناس.

من يتخذ القرار.

المدير الذي يصنع الخوف

الخوف قد ينتج صمتًا مؤقتًا.

لكن الصمت ليس دائمًا انضباطًا.

قد يخفي الموظفون المشاكل حتى لا يتعرضوا للعقوبة.

وبالتالي تصل الأخبار إلى المدير بعد فوات الأوان.

ثقافة الخطأ الآمن

في الأعمال التي يكون فيها الإبلاغ المبكر مهمًا، يجب أن يستطيع الموظف الإبلاغ عن الخطأ أو الخطر دون خوف من الانتقام، مع بقاء المساءلة عن السلوك المتعمد أو الإهمال الجسيم.

هذا يخلق توازنًا بين التعلم والانضباط.

إدارة الأزمة النفسية للفريق

بعد حادث أو أزمة كبيرة قد يشعر الموظفون بالخوف والغضب والإرهاق.

يجب أن تتواصل الإدارة باحترام.

يجب عدم إجبار الأشخاص على الحديث عن أمور شخصية أمام الجميع.

ويجب إحالة الحالات التي تحتاج دعمًا متخصصًا إلى الجهات المهنية المناسبة.

المدير أثناء النزاع

لا ينحاز بسرعة.

لا يرفع صوته.

لا يسخر.

لا يهدد.

لا يعلن الحكم قبل التحقيق.

لا يخلط بين علاقته الشخصية بالموظف والواقعة.

HR أثناء النزاع

HR يجمع المعلومات، ويحافظ على السرية المناسبة، ويتأكد من احترام المسطرة، ويساعد الإدارة على إيجاد الحلول، ويتابع التنفيذ.

HR ليس محاميًا للمدير ولا محاميًا للموظف.

إنه حارس النظام والعدالة الإجرائية داخل المؤسسة.

الإدارة الذكية للمشاكل

عند كل مشكلة اسأل:

ما المشكلة الحقيقية؟

ما حجم تأثيرها؟

هل هي عاجلة؟

هل هي خطيرة؟

من يتأثر بها؟

ما السبب؟

من يملك المعلومات؟

من يملك القرار؟

ما الخيارات؟

ما مخاطر كل خيار؟

ما القرار؟

من ينفذه؟

متى نراجع النتيجة؟

قاعدة ذهبية في الأزمات

لا تحاول حل كل شيء في الوقت نفسه.

حدد الخطر الأكبر.

أوقف الضرر.

احم الأشخاص.

ثبّت الوضع.

اجمع المعلومات.

حدد المسؤوليات.

ثم انتقل إلى الإصلاح.

نموذج الإدارة المتكاملة

الإدارة الذكية يمكن تصورها كسلسلة مترابطة:

التخطيط → الوقاية → المراقبة → اكتشاف المشكلة → التحليل
→ القرار → التنفيذ → التواصل → المتابعة → التعلم → التحسين.

إذا انقطعت هذه السلسلة، تتكرر المشاكل.

أخطاء المدير التي يجب تجنبها

إدارة كل شيء بنفسه.

الصراخ.

التسرع.

عدم التفويض.

عدم الاستماع.

إخفاء المشاكل.

تحميل الموظفين كل المسؤولية.

تجاهل البيانات.

الاجتماعات الطويلة.

عدم تحديد الأولويات.

إعطاء تعليمات متناقضة.

تغيير القرار باستمرار.

معاقبة الخطأ غير المتعمد بنفس طريقة الغش.

تجاهل الموظف الجيد حتى يستقيل.

الاعتماد على شخص واحد.

عدم وجود خطة بديلة.

النموذج العملي للمدير في يوم عمل صعب

يبدأ المدير بتحديد الأمور الحرجة.

يتحقق من السلامة.

يراجع الموارد البشرية المتاحة.

يحدد العمليات التي لا يمكن أن تتوقف.

يوزع المسؤوليات.

يتواصل مع الأطراف الأساسية.

يتابع التنفيذ.

يمنع المعلومات غير المؤكدة من الانتشار.

يعالج المشكلات واحدة تلو الأخرى.

ثم في نهاية اليوم يسجل ما حدث وما يحتاج إلى متابعة.

النموذج العملي لمسؤول DRH

يبدأ بمراجعة الحضور والغياب والتوظيف والقضايا العاجلة.

ثم يتابع الملفات القانونية والإدارية الحساسة.

ثم يتواصل مع المديرين بشأن احتياجات الموظفين.

ثم يحلل مؤشرات الموارد البشرية.

ثم يعالج الشكايات والنزاعات.

ثم يخصص وقتًا للمشاريع الاستراتيجية.
وفي نهاية الفترة يراجع المخاطر البشرية والمناصب الحرجة.

النضج الإداري

الإدارة الضعيفة تعمل بعد وقوع المشكلة.
الإدارة المتوسطة تعمل عند ظهور المؤشرات.
الإدارة الناضجة تتوقع المشكلة قبل حدوثها.
الإدارة الذكية تبني نظامًا يمنع المشكلة أو يقلل تأثيرها إذا حدثت.

الخلاصة

إدارة الأزمات ليست بطولة فردية.
إدارة الوقت ليست العمل طوال اليوم.
Management ليس إعطاء الأوامر.
DRH ليس حفظ الملفات فقط.
إدارة الصراع ليست اختيار طرف.
الضغط ليس دائمًا مشكلة في الموظف.
والانضباط ليس خوفًا من المدير.
الإدارة المهنية هي القدرة على جمع الإنسان والهدف والوقت والمعلومة والقرار في نظام واحد.

المدير الناجح يعرف متى يتدخل ومتى يفوض، متى يكون حازماً ومتى يستمع، متى يقرر ومتى يجمع معلومات إضافية، متى يعالج المشكلة داخلياً ومتى يصعدها، ومتى يقول “لا أعرف بعد، سأتحقق”.

أما DRH الناجح فيعمل كحلقة استراتيجية بين الإدارة والموظفين والقانون والبيانات والتنظيم. لا ينتظر فقط أن تأتيه المشاكل، بل يراقب المؤشرات ويكتشف المخاطر ويطور المديرين ويمنع النزاعات ويخطط للقوى العاملة ويحافظ على الكفاءات.

والقاعدة الأساسية لهذا الفصل هي:

قبل الأزمة: خطط.

أثناء الأزمة: احم الناس وسيطر على الضرر.

بعد الأزمة: تعلم وطور النظام.

في الضغط: رتب الأولويات.

في الصراع: استمع وتحقق.

في الإدارة: فوض وتابع.

في الوقت: اعمل على ما يصنع أكبر أثر.

في DRH: احم الإنسان والمؤسسة معاً.

بهذا تتحول الإدارة من رد فعل يومي إلى منظومة ذكية قادرة على الوقاية، والاستجابة، والتعافي، والتعلم، والتحسين المستمر.

الفصل الحادي والثلاثون: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

Workforce Planning والقوى العاملة والكفاءات

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تجعل المؤسسة تعرف مسبقاً الأشخاص والكفاءات التي تحتاج إليها،

ومتى تحتاج إليها، وأين تحتاج إليها، وكم ستكلفها، وكيف ستوفرها، وما الذي يجب فعله إذا تغيرت ظروف المؤسسة.

المؤسسة التي تنتظر حتى يصبح المنصب شاغراً ثم تبدأ البحث عن موظف جديد تعمل بطريقة رد الفعل. أما المؤسسة التي تتوقع احتياجاتها البشرية قبل حدوثها فتعمل بطريقة استباقية.

ولهذا فإن Workforce Planning ليس مجرد سؤال: «كم موظفاً نحتاج؟»

بل هو سؤال أكبر:

ما الأعمال التي سنقوم بها؟

ما حجم النشاط المتوقع؟

ما المهارات المطلوبة؟

ما عدد الموظفين المطلوب؟

ما الوظائف التي ستختفي أو تتغير؟

ما الكفاءات التي سنحتاج إلى تطويرها؟

من الموظفون الذين يمكن ترقيتهم؟

من الأشخاص الذين قد يغادرون؟

ما الوظائف الحرجة؟

ما تكلفة القوى العاملة؟

وما السيناريو البديل إذا تغيرت الظروف؟

العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية

لا يمكن أن تكون استراتيجية الموارد البشرية منفصلة عن استراتيجية المؤسسة.

إذا قررت الشركة فتح مصنع جديد، فإن HR يجب أن يعرف ذلك قبل افتتاح المصنع بوقت كافٍ.

إذا قررت المؤسسة دخول سوق جديد، ستحتاج إلى كفاءات جديدة.

إذا قررت استخدام نظام معلومات جديد، ستحتاج إلى تكوين الموظفين.

إذا قررت أتمتة جزء من الإنتاج، ستتغير بعض الوظائف وتظهر وظائف أخرى.

إذا قررت خفض التكاليف، يجب دراسة أثر ذلك على القوى العاملة.

لهذا فإن HR الاستراتيجية يجلس مع الإدارة والمالية والعمليات والمبيعات و IT والجودة وQHSE لفهم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة.

من Personnel إلى Workforce Planning

الإدارة التقليدية قد تقول:

«لدينا 500 موظف.»

لكن الإدارة الاستراتيجية تسأل:

«هل لدينا الـ500 شخص المناسبين للوظائف المناسبة وبالكفاءات المناسبة؟»

قد تكون المؤسسة لديها عدد كبير من الموظفين لكنها تعاني من نقص في مهارات معينة.

وقد يكون لديها عدد قليل من الموظفين لكنها تحقق إنتاجية مرتفعة بفضل التكنولوجيا والتنظيم.
إذن العدد وحده لا يكفي.

Headcount

Headcount يعني عدد الأشخاص العاملين.

لكن Headcount لا يوضح دائماً الحجم الحقيقي للعمل.

يمكن أن يكون لدينا موظفون بدوام كامل وموظفون بدوام جزئي وعمال مؤقتون ومتعهدون ومستخدمون عبر شركات خدمات.

لذلك يحتاج التخطيط إلى التمييز بين عدد الأشخاص وبين حجم العمل الفعلي.

FTE

FTE أو Full-Time Equivalent هو مقياس يساعد على التعبير عن حجم العمل بما يعادل موظفاً بدوام كامل.

مثلاً إذا كانت المؤسسة لديها شخصان يعمل كل منهما بنصف دوام، فإن مجموعهما قد يعادل موظفاً واحداً بدوام كامل من حيث FTE.

هذا مفيد جدًا في التخطيط والميزانية والمقارنة بين الأقسام.

الطلب على القوى العاملة

Workforce Demand هو عدد الأشخاص والكفاءات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق خطتها.

إذا توقعت شركة لوجستية زيادة كبيرة في حجم الشحن، فقد تحتاج إلى:

سائقين.

عمال مستودع.

مشرفين.

مخططي نقل.

موظفي خدمة العملاء.

موظفي إدارة الأسطول.

موظفي السلامة.

وقد تحتاج إلى زيادة مؤقتة فقط خلال موسم معين.

العرض الداخلي

Workforce Supply لا يعني فقط الأشخاص الموجودين حاليًا.

بل يشمل أيضًا:

الموظفين القابلين للترقية.

الموظفين القابلين لإعادة التوزيع.
الموظفين الذين يمكن تكوينهم.
الموظفين ذوي الكفاءات القابلة للنقل.
الموظفين المتوقع تقاعدهم.
الموظفين المتوقع مغادرتهم.
المواهب الموجودة داخل المؤسسة.

الفجوة البشرية

عندما نقارن الطلب المتوقع بالعرض المتاح تظهر Workforce Gap.

قد تكون الفجوة:

نقصًا في العدد.

نقصًا في المهارات.

زيادة في العدد.

زيادة في مهارات لم تعد مطلوبة.

أو عدم تطابق بين الموظفين والوظائف.

مثال عملي

شركة تحتاج مستقبلاً إلى 50 تقني صيانة.

لديها حالياً 40 تقنياً.

لكن خمسة منهم سيغادرون خلال الفترة القادمة.
ولديها خمسة موظفين من الإنتاج يمكن تكوينهم في الصيانة.
الحساب الأولي لا يكون ببساطة:

$$50 \text{ ناقص } 40 = 10.$$

بل يجب احتساب حركة الموظفين والتكوين والمدة اللازمة للوصول إلى الكفاءة.

قد تصبح الحاجة الفعلية إلى توظيف خارجي أقل من عشرة إذا كان الموظفون الداخليون قادرين على الانتقال بعد التكوين.

تخطيط التعاقب

إذا كان مدير الإنتاج سيغادر بعد سنة، فإن المؤسسة الذكية لا تنتظر آخر أسبوع.

تحدد منذ وقت مبكر:

من يمكنه شغل المنصب؟

ما الفجوات في مهاراته؟

ما التدريب المطلوب؟

ما الخبرة التي يحتاج إليها؟

ما المسؤوليات التي يمكنه توليها تدريجيًا؟

بهذا يصبح Succession Planning جزءًا من Workforce Planning.

الوظائف الحرجة

ليست كل الوظائف متساوية من ناحية تأثيرها على المؤسسة.
قد يكون هناك منصب واحد إذا بقي شاغراً تتوقف عملية كاملة.
هذا المنصب يعتبر حرجاً من منظور استمرارية الأعمال.
يجب تحديد الوظائف الحرجة بناءً على أثر غيابها، وليس بناءً على رتبة صاحبها فقط.

الموظف الحرج

قد يكون الموظف مهماً لأنه يمتلك معرفة نادرة.
مثلاً:

مهندس يعرف نظاماً صناعياً معقداً.

تقني يعرف آلة قديمة.

مسؤول يعرف نظاماً معلوماتياً حساساً.

موظف يعرف عملية مالية معقدة.

موظف يعرف علاقات مهمة مع العملاء.

المشكلة هنا ليست في الشخص، وإنما في اعتماد المؤسسة على معرفة غير موثقة.

خطر الموظف الوحيد

عندما تكون المعرفة في رأس شخص واحد، تصبح المؤسسة معرضة للخطر.

الحل هو:

التوثيق.

التدريب المتبادل.

.Job Rotation

.Shadowing

.SOP

.Knowledge Base

تكوين بديل.

التخطيط حسب المهارات

المؤسسات الحديثة تتجه تدريجيًا إلى التفكير في Skills وليس الوظائف فقط.

قد تحتاج المؤسسة إلى:

تحليل البيانات.

إدارة المشاريع.

الذكاء الاصطناعي.

الأمن السيبراني.

اللغات.

التفاوض.

الصيانة.

الجودة.

البرمجة.

إدارة المخاطر.

القيادة.

وهذا يعني أن السؤال لا يكون فقط:

«كم موظفاً؟»

بل:

«ما المهارات التي نحتاجها؟»

Skill Inventory

يمكن بناء قاعدة بيانات للكفاءات تشمل:

اسم الموظف.

الوظيفة.

المهارات.

مستوى كل مهارة.

الشهادات.

الخبرة.

التدريب.

الكفاءات المستقبلية.

الوظائف التي يمكنه الانتقال إليها.

الفجوات.

Skill Matrix

Skill Matrix تساعد المدير على معرفة من يستطيع أداء كل مهمة.

يمكن أن تكون المستويات مثل:

مبتدئ.

قادر تحت الإشراف.

مستقل.

متقدم.

خبير.

مدرب للآخرين.

هذه المستويات يجب أن تكون مرتبطة بمعايير واضحة حتى لا تتحول إلى تقييم شخصي.

التخطيط بالكفاءات المستقبلية

لا يجب أن تخطط المؤسسة بناءً على وظائف اليوم فقط.

قد تتغير التكنولوجيا.

قد تظهر أنظمة جديدة.

قد تختفي بعض المهام اليدوية.

قد تزيد الحاجة إلى البيانات.

قد تتغير متطلبات العملاء.

قد تصبح بعض المهارات القانونية أو البيئية أكثر أهمية.

لذلك يجب وضع Future Skills ضمن التخطيط.

تأثير الذكاء الاصطناعي

AI يمكن أن يغير طبيعة بعض الوظائف دون أن يعني بالضرورة اختفاء الوظيفة كاملة.

قد يتم أتمتة جزء من المهمة.

وقد ينتقل الموظف إلى مهام تحليلية أو رقابية أو إنسانية أكثر تعقيداً.

لذلك يجب تحليل الوظيفة على مستوى المهام.

السؤال ليس:

«هل سيختفي هذا الموظف بسبب AI؟»

بل:

«ما المهام التي يمكن أن تتغير بسبب AI، وما المهارات الجديدة التي يحتاج إليها الموظف؟»

التخطيط بالسيناريوهات

المؤسسة لا تعرف المستقبل بشكل يقيني.

لذلك يمكن بناء عدة سيناريوهات.

سيناريو نمو قوي.

سيناريو نمو متوسط.

سيناريو استقرار.

سيناريو انخفاض.

سيناريو أزمة.

ثم دراسة احتياجات القوى العاملة في كل حالة.

مثال

إذا كان المصنع يتوقع زيادة الإنتاج بنسبة كبيرة، فقد يحتاج إلى عمال إضافيين.

لكن إذا انخفض الطلب، قد لا تكون التوظيفات الجديدة مناسبة.

لذلك يمكن استخدام:

التوظيف الدائم.

العمال المؤقتين وفق القانون.

إعادة توزيع الموظفين.

الساعات الإضافية ضمن القواعد القانونية.

التحسين الإنتاجي.

الأتمتة.

التكوين وإعادة التأهيل.

بحسب طبيعة العمل والقانون.

Workforce Planning والميزانية

لا يمكن التخطيط للقوى العاملة دون المالية.

كل موظف له تكلفة تتجاوز الراتب الأساسي.

قد توجد:

أجور.

مساهمات اجتماعية.

مزاياء.

تكوين.

معدات.

تأمينات.

نقل.

زي عمل.

معدات حماية.

مساحات عمل.

تكنولوجيا.

تكلفة إدارية.

لذلك يجب حساب Total Employment Cost.

تكلفة عدم التوظيف

عدم التوظيف قد يكون مكلفاً أيضاً.

إذا كان قسم معين يعاني نقصاً حاداً فقد يؤدي ذلك إلى:

عمل إضافي.

تأخير.

أخطاء.

حوادث.

انخفاض الجودة.

استقالات.

إرهاق.

فقدان العملاء.

إذن قرار «عدم التوظيف» له تكلفة أيضًا.

تكلفة التوظيف الخاطئ

توظيف شخص غير مناسب قد يؤدي إلى:

تكلفة إعلان.

وقت HR.

وقت المدير.

التكوين.

أخطاء.

انخفاض الإنتاجية.

استقالة مبكرة.

إعادة التوظيف.

لذلك Workforce Planning مرتبط مباشرة بجودة التوظيف.

معدل الدوران

Turnover من المؤشرات المهمة.

إذا كانت المؤسسة تخسر عددًا كبيرًا من الموظفين سنويًا، يجب ألا تكتفي باستبدالهم.

يجب أن تسأل:

لماذا يغادرون؟

هل المشكلة في الأجر؟

المدير؟

ظروف العمل؟

الترقية؟

الضغط؟

الموقع؟

النقل؟

عدم وضوح المسار المهني؟

فرص السوق؟

إذا لم يتم علاج السبب، سيبقى HR في حلقة توظيف لا تنتهي.

الاحتفاظ بالموظفين

Retention جزء من التخطيط.

الاحتفاظ ليس مجرد زيادة الراتب.

يمكن أن يشمل:

مسارًا مهنيًا.

تكوينًا.

مرونة مناسبة.

تقديرًا.

قيادة جيدة.

فرصًا داخلية.

تعويضات عادلة.

بيئة آمنة.

وضوحًا.

مشاركة في القرار ضمن الحدود المناسبة.

التقاعد

يجب أن يأخذ التخطيط في الاعتبار الموظفين الذين يقتربون من التقاعد.

ليس المهم فقط معرفة العدد.

بل معرفة المعرفة التي يمتلكونها.

قد يكون الموظف الذي سيغادر خلال سنتين هو أهم مصدر معرفة في قسمه.

يجب بدء نقل المعرفة مبكرًا.

الغياب المتوقع

الغياب المخطط له يدخل في Workforce Planning.

العطل.

الرخص.

التكوين.

المهام الخارجية.

يمكن توقع بعضها وتوزيع العمل مسبقاً.

الغياب غير المتوقع

المرض أو الحوادث أو الاستقالات المفاجئة قد تغير الخطة.

لهذا يجب أن توجد Backup Capacity في العمليات الحرجة.

إعادة توزيع الموظفين

قبل التوظيف الخارجي، يجب دراسة إمكانية إعادة توزيع الموارد داخلياً.

قد يكون قسم لديه فائض نسبي وقسم آخر لديه نقص.

لكن إعادة التوزيع يجب أن تراعي:

الكفاءة.

التكوين.

الوصف الوظيفي.

الأجر.

القواعد القانونية.

ظروف العمل.

Internal Mobility

الحركة الداخلية يمكن أن تكون أداة استراتيجية.

الموظف الذي يعرف المؤسسة لديه معرفة تنظيمية يمكن أن تساعد في الانتقال إلى وظيفة أخرى.

لكن يجب ألا تتحول الحركة الداخلية إلى محاباة.

يجب أن تكون المعايير واضحة.

الترقية

الترقية ليست مجرد مكافأة.

إنها قرار Workforce Planning.

عندما تتم ترقية شخص إلى وظيفة قيادية يجب التأكد من أنه يملك الكفاءات اللازمة أو خطة تطوير واضحة.

التوظيف الخارجي

عندما لا توجد الكفاءة داخليًا، يكون الاستقطاب الخارجي ضروريًا.

يجب أن يبدأ بعد تحديد:

المهارات.

المستوى.

العدد.

الميزانية.

الموعد.

الموقع.

نوع العقد وفق القانون.

التوقيت

قد تحتاج عملية توظيف متخصص إلى أشهر.

لذلك يجب أن يبدأ التخطيط قبل موعد الحاجة الفعلية.

إذا كان المصنع يحتاج إلى 20 تقنيًا في يناير، فإن بدء البحث في ديسمبر قد يكون متأخرًا.

خطة القوى العاملة

الخطة الجيدة تتضمن:

الوضع الحالي.

الوضع المتوقع.

الفجوات.

الأسباب.

الحلول.

التكلفة.

المواعيد.

المسؤوليات.

مؤشرات المتابعة.

Finance و HR

HR يعرف الأشخاص والكفاءات.

Finance يعرف التكلفة والميزانية.

لا يمكن أن يعمل التخطيط الاستراتيجي جيدًا إذا انفصل القسمان.

يجب أن يكون هناك توافق حول:

عدد الموظفين.

تكلفة الأجور.

التوظيف.

المزايا.

التكوين.

الاستقالات.

السيناريوهات.

HR والعمليات

العمليات تعرف العمل الحقيقي.

لذلك لا يمكن لـ HR أن يحدد عدد العمال وحده.

يجب أن يشارك المدير التشغيلي.

قد تقول الحسابات إن عشرة موظفين يكفون ، بينما يكشف تحليل سير العمل أن المهمة تحتاج إلى اثني عشر بسبب المناوبات أو التغطية أو متطلبات السلامة.

HR وQHSE

في الوظائف الخطرة، لا يكفي حساب عدد الموظفين.

يجب حساب:

الكفاءة.

التدريب.

التصاريح.

اللياقة المهنية وفق الإطار المعمول به.

معدات الحماية.

التغطية.

المناوبات.

البدلاء.

Workforce Planning في المستودع

يمكن أن يعتمد التخطيط على:

عدد الطلبات.

عدد الشحنات.

عدد ساعات العمل.

حجم المخزون.

عدد المناوبات.

نوع العمليات.

مستوى الأتمتة.

عدد الرافعات.

حجم الاستلام والشحن.

ثم يتم تقدير الحاجة البشرية بدل الاعتماد على الانطباع.

Workforce Planning في النقل

يمكن أن يعتمد التخطيط على:

عدد الرحلات.

عدد المركبات.

المسافات.

ساعات القيادة والقواعد المطبقة.

الراحة.

الصيانة.

المسارات.

الموسمية.

الغياب.

الاحتياط.

Workforce Planning في الإنتاج

يمكن ربط الاحتياجات بـ:

حجم الإنتاج.

عدد خطوط الإنتاج.

عدد الورديات.

زمن الدورة.

الكفاءة.

نسبة التوقف.

الصيانة.

الجودة.

الغياب.

الخبرة المطلوبة.

HR في Workforce Planning

حتى قسم الموارد البشرية نفسه يحتاج إلى تخطيط.

إذا كانت المؤسسة تضم آلاف الموظفين، فقد تحتاج HR إلى:

.Talent Acquisition

.Payroll

.HR Administration

.Training

.Employee Relations

.HRBP

.Analytics

.HRIS

.Compensation

.Compliance

ولا يمكن تحديد العدد الصحيح دون دراسة حجم العمل وتعقيده.

الإدارة العمومية

التخطيط للقوى العاملة في القطاع العمومي له خصوصيات قانونية وتنظيمية، ويمكن أن يرتبط بتدبير توقعي للوظائف والكفاءات، وبالمرجعيات المتعلقة بالوظائف والكفاءات والتكوين وإعادة التأهيل. لذلك يجب دائماً تطبيق النصوص والنظم الخاصة بكل إدارة وهيئة عند تحويل التخطيط إلى قرارات توظيف أو ترقية أو حركة أو إعادة انتشار.

التخطيط في الإدارة العمومية

يمكن أن يشمل:

المناصب.

الوظائف.

الكفاءات.

التقاعد.

الحاجات المستقبلية.

إعادة الانتشار.

التكوين.

الرقمنة.

المهام الجديدة.

المهام التي تتراجع.

الفرق بين التخطيط الخاص والعمومي

الشركة الخاصة تتحرك ضمن استراتيجية تجارية وربحية أو مؤسسية.

أما الإدارة العمومية فتعمل ضمن أهداف المرفق العام والقواعد القانونية والميزانية والوظيفة العمومية.

لذلك لا يمكن نسخ نموذج شركة عالمية مباشرة إلى إدارة عمومية.

Workforce Planning والمرونة

المؤسسة تحتاج إلى مرونة، لكن المرونة لا تعني عدم الاستقرار الدائم للموظفين.

المرونة الذكية تعني قدرة المؤسسة على التعامل مع تغير الطلب دون التضحية بالسلامة أو الجودة أو القانون.

خطة بديلة

كل خطة يجب أن يكون لها Plan B.

إذا لم نجد المرشحين؟

إذا تأخر التوظيف؟

إذا استقال شخص أساسي؟

إذا انخفض الطلب؟

إذا زاد الطلب؟

إذا حدثت أزمة؟

إذا فشل مشروع رقمي؟

مؤشرات Workforce Planning

يمكن متابعة:

نسبة تغطية المناصب الحرجة.

فجوة المهارات.

عدد الوظائف الشاغرة.

مدة شغل الوظائف.

نسبة الترقيات الداخلية.

نسبة الحركة الداخلية.

معدل الدوران.

معدل الغياب.

تكلفة القوى العاملة.

تكلفة التوظيف.

نسبة المناصب التي لها بديل.

نسبة الموظفين ذوي المهارات الحرجة.

نسبة خطط التعاقب المكتملة.

جودة التخطيط

لا تقاس جودة الخطة بعدد الصفحات.

تقاس بقدرتها على الإجابة عن أسئلة الإدارة:

من نحتاج؟

لماذا؟

متى؟

بأي مهارات؟

بأي تكلفة؟

من أين سنحصل عليهم؟

ما البديل؟

ما المخاطر؟

أخطاء التخطيط

من الأخطاء الشائعة:

التخطيط بناءً على العدد فقط.

تجاهل الدوران.

تجاهل التقاعد.

تجاهل المهارات.

تجاهل التكنولوجيا.

تجاهل الميزانية.

تجاهل الموسمية.

عدم إشراك العمليات.

الاعتماد على توقع واحد.

التوظيف قبل دراسة البدائل.

الاعتماد على موظف واحد.

عدم تحديث الخطة.

التخطيط الديناميكي

الخطة ليست وثيقة سنوية جامدة.

يجب تحديثها عندما تتغير:

المبيعات.

الإنتاج.

الميزانية.

التكنولوجيا.

القوانين.

الاستقلالات.

المشاريع.

السوق.

AI و Workforce Planning

يمكن للذكاء الاصطناعي مساعدة المؤسسة في تحليل بيانات القوى العاملة واكتشاف الأنماط وبناء سيناريوهات، لكن القرارات المتعلقة بالموظفين تحتاج إلى رقابة بشرية وفحص لجودة البيانات والافتراضات.

النموذج الذكي ليس:

AI يتوقع ثم HR ينفذ.

بل:

بيانات → تحليل → سيناريو → مراجعة بشرية → قرار → تنفيذ → قياس → تحديث.

نموذج عملي كامل

شركة صناعية تتوقع زيادة الإنتاج.

تبدأ HR بجمع توقعات الإنتاج.

العمليات تحدد عدد الورديات.

يتم حساب ساعات العمل.

يتم تحديد المهارات المطلوبة.

تراجع HR الموظفين الحاليين.

يتم تحديد الفجوات.

يتم فحص إمكانية التكوين الداخلي.

يتم تحديد المناصب التي تحتاج إلى توظيف خارجي.

تراجع Finance التكلفة.

تحدد الإدارة الأولويات.

يبدأ الاستقطاب.

تتم متابعة التوظيف والتكوين.

بعد التشغيل تتم مقارنة الخطة بالواقع.

إذا كان العدد أكبر من الحاجة يتم تعديل الخطة.

إذا كان أقل يتم تحليل السبب.

نموذج آخر: أزمة نقص الموظفين

شركة لوجستية تفقد عددًا كبيرًا من العمال.

بدل التوظيف العشوائي، يقوم HR بتحليل سبب المغادرة.

يتم تحديد الوظائف الحرجة.

يتم إعادة توزيع بعض الموظفين.

يتم تشغيل بدلاء مؤهلين.

يبدأ الاستقطاب.

يتم تسريع التكوين.

تراجع الإدارة ضغط العمل.

يتم تحليل سبب الدوران.

هنا نرى أن Workforce Planning ليس مجرد توظيف.

إنه نظام كامل.

المبدأ الاستراتيجي

المؤسسة لا تحتاج فقط إلى عدد مناسب من الأشخاص.

تحتاج إلى:

الشخص المناسب، بالمهارة المناسبة، في الوظيفة المناسبة، في الوقت المناسب، بالمكان المناسب، وبتكلفة يمكن تحملها، وفي ظروف عمل آمنة وقانونية.

هذه هي الفكرة الجوهرية لـ Workforce Planning.

الخلاصة

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحول HR من قسم ينتظر طلبات التوظيف إلى شريك في صناعة المستقبل.

DRH المحترف لا ينتظر أن يقول المدير:

«أحتاج عشرة موظفين.»

بل يسأل:

لماذا تحتاج عشرة؟

متى؟

ما نوع المهارات؟

هل يمكن تطوير موظفين داخليًا؟

هل توجد وظائف يمكن إعادة توزيعها؟

ما التكلفة؟

ما خطر عدم التوظيف؟

ما خطر التوظيف؟

ما الوظائف الحرجة؟

ما البديل؟

ما الذي سيحدث خلال سنة أو ثلاث سنوات؟

وبذلك تصبح الموارد البشرية جزءًا من استراتيجية المؤسسة وليس مجرد وظيفة إدارية.

القاعدة الذهبية:

لا تخطط لعدد الموظفين فقط؛ خطط للقدرة البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق استراتيجيتها.

وكما كانت المؤسسة قادرة على التنبؤ بالفجوات البشرية قبل ظهورها، وتطوير موظفيها قبل الحاجة، ونقل المعرفة قبل فقدانها، وإعداد البدلاء قبل مغادرة أصحاب المناصب الحرجة، أصبحت أكثر قدرة على الاستمرار والنمو ومواجهة الأزمات.

الفصل الثاني والثلاثون: تحليلات الموارد البشرية و People Analytics وذكاء الأعمال واتخاذ القرار بالبيانات

أصبحت الموارد البشرية الحديثة تعتمد بصورة متزايدة على البيانات، لأن الإدارة التي لا تعرف عدد موظفيها الحقيقي، وتكلفة العمل، ومعدل الغياب، والدوران، والشواغر، ومستويات الكفاءة، ونتائج التكوين، وجودة التوظيف، ومستوى الأداء، ومصادر المخاطر البشرية، تجد صعوبة في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة. ومع ذلك فإن كثرة البيانات لا تعني بالضرورة أن المؤسسة أصبحت ذكية؛ فالذكاء يبدأ عندما تتحول البيانات الصحيحة إلى معلومات مفهومة، ثم إلى تحليل، ثم إلى قرار، ثم إلى نتيجة قابلة للقياس.

Data هي البيانات الخام. قد تكون أسماء الموظفين، تواريخ التوظيف، الأجور، ساعات العمل، الغياب، التكوين، نتائج التقييم، الاستقالات، الوظائف، الأقسام، المهارات، الحوادث، الشكايات أو تكاليف التوظيف. Information هي البيانات التي تم تنظيمها بحيث يصبح لها معنى. عندما نعرف مثلاً أن معدل الغياب في قسم معين ارتفع مقارنة بالفترة السابقة، أصبحت لدينا معلومة. أما Analytics فهو محاولة فهم ما يحدث ولماذا يحدث وما الذي يمكن أن يحدث مستقبلاً وما الإجراء الممكن اتخاذه. أما القرار فهو اختيار إجراء بناءً على الأدلة والسياق والمخاطر والموارد المتاحة. People Analytics هو استخدام البيانات والأساليب التحليلية لفهم القوى العاملة واتخاذ قرارات أفضل بشأن الموظفين والتنظيم والعمل. ولا يعني ذلك مراقبة الموظفين بصورة عشوائية، ولا تحويل الإنسان إلى رقم، بل استخدام المعلومات المهنية ذات الصلة بطريقة قانونية وأخلاقية ومتناسبة.

تبدأ المنظومة من سؤال إداري واضح. لا ينبغي أن يبدأ محلل الموارد البشرية بفتح لوحة البيانات والبحث عن شيء مثير، وإنما يبدأ بسؤال مثل: لماذا ارتفع معدل الدوران في المستودع؟ لماذا يستغرق شغل وظائف الصيانة وقتًا طويلاً؟ هل التكوين الإجباري يحقق النتيجة المطلوبة؟ هل الغياب مرتبط بمناوبات معينة؟ هل تكلفة العمل تتناسب مع الإنتاجية؟ هل توجد فجوة في مهارات الوظائف الحرجة؟ ثم يتم تحديد البيانات المطلوبة وطريقة تحليلها. هناك فرق مهم بين الوصف والتشخيص والتنبؤ والوصفة الإدارية. التحليل الوصفي يجيب عن سؤال ماذا حدث. التحليل التشخيصي يحاول الإجابة عن سؤال لماذا حدث. التحليل التنبؤي يقدر ما قد يحدث مستقبلاً بناءً على بيانات وافتراضات. أما التحليل التوجيهي فيقارن بين خيارات محتملة ويساعد الإدارة على دراسة ما قد يحدث إذا اتخذت إجراءً معيناً. ولا ينبغي تقديم التنبؤ على أنه حقيقة مؤكدة؛ فهو نتيجة نموذج وافتراضات وبيانات قد تكون ناقصة أو متحيزة.

من أهم شروط People Analytics وجود مصدر موثوق للبيانات. يجب تحديد مصدر كل معلومة، ومن المسؤول عنها، ومتى تم تحديثها، وما تعريفها، وكيف تحسب، ومن يحق له الوصول إليها. لا يمكن أن يكون رقم الموظفين في تقرير HR مختلفاً عن رقم Payroll أو Finance دون تفسير واضح. المؤسسة تحتاج إلى Single Source of Truth قدر الإمكان، أو إلى قواعد واضحة للمصالحة بين الأنظمة.

Data Dictionary أداة مهمة في ذلك. يجب أن يعرف العاملون ما المقصود بكل مؤشر. عندما تقول المؤسسة Turnover يجب أن يكون هناك تعريف واضح للمقام والبسط والفترة الزمنية ومن يدخل ومن لا يدخل في الحساب. وعندما تقول Absenteeism يجب تحديد أنواع الغياب التي تدخل في المؤشر. وعندما تقول

Headcount يجب تحديد تاريخ القياس ومن يدخل في العدد. غياب التعريفات يجعل المقارنات مضللة.

جودة البيانات هي أساس التحليل. يمكن أن تكون البيانات ناقصة أو مكررة أو متناقضة أو قديمة أو مسجلة بصيغة مختلفة. قد يكون اسم الموظف مكتوبًا بطريقة مختلفة في نظامين، أو تكون تواريخ التوظيف غير صحيحة، أو يكون القسم القديم للموظف ما زال ظاهرًا بعد انتقاله. قبل أي تحليل جاد يجب تنظيف البيانات والتحقق من صحتها.

يمكن تقسيم جودة البيانات إلى عدة أبعاد عملية، منها الدقة والاكتمال والاتساق والحدثة وصحة الصيغة وقابلية التتبع. إذا كانت البيانات غير موثوقة، فإن Dashboard جميلة لا تعني أن القرار صحيح.

من أهم مؤشرات الموارد البشرية Headcount، وهو عدد العاملين في لحظة محددة. ويمكن تحليله حسب الإدارة والموقع والوظيفة ونوع العقد والدرجة والمهنة وغيرها من الأبعاد المشروعة. ويجب التفريق بين Headcount و FTE لأن عدد الأشخاص لا يساوي دائمًا حجم العمل المكافئ لدوام كامل. Labor Cost أو تكلفة العمل من أهم المؤشرات المالية. ويمكن أن تشمل حسب تعريف المؤسسة الأجور والتكاليف الاجتماعية والمزايا وبعض التكاليف المرتبطة بالقوى العاملة. يجب توضيح ما يدخل في الحساب قبل المقارنة بين الأقسام.

Turnover هو معدل دوران الموظفين. يمكن حسابه وفق منهجية محددة، مثل مقارنة عدد المغادرين خلال فترة بمتوسط عدد العاملين في الفترة، لكن المؤسسة يجب أن توثق الصيغة المستخدمة لأن طرق الحساب قد تختلف. والأهم من الرقم هو تحليل نوع الدوران. فمغادرة موظف بعد مخالفة تأديبية ليست مثل مغادرة خبير حرج، والاستقالة الطوعية ليست مثل انتهاء عقد محدد المدة.

Retention يقيس قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين وفق تعريف محدد. ويمكن تحليل الاحتفاظ خلال أول سنة من التوظيف، أو بين أصحاب المهارات الحرجة، أو داخل وظائف معينة. Absenteeism يقيس الغياب وفق صيغة محددة. لكن الرقم وحده لا يفسر السبب. يمكن أن يرتفع الغياب بسبب المرض أو ظروف العمل أو مشاكل المناوبات أو الضغط أو النقل أو عوامل موسمية أو أسباب أخرى. لذلك يجب الجمع بين التحليل الكمي والتحليل النوعي.

Lateness يمكن أن يكشف مشكلة في التنظيم أو النقل أو الانضباط أو تصميم المناوبات. لكن يجب الحذر من استنتاج أن التأخر يعني سوء سلوك دون فحص السياق. Overtime قد يكون مؤشرًا على ارتفاع الطلب أو نقص العمال أو ضعف التخطيط أو ضعف الإنتاجية أو مشكلة في العمليات. ارتفاع العمل الإضافي لفترة طويلة قد يكون إشارة تستحق التحليل، خصوصًا عندما يرتبط بالإرهاق أو الأخطاء أو السلامة. Time to Fill يقيس المدة اللازمة لشغل وظيفة، بينما Hire يمكن أن يشير إلى مدة مختلفة تبدأ من مرحلة معينة من رحلة المرشح. يجب تعريف كل مؤشر بوضوح حتى لا تستخدم المؤسسة المصطلحين بشكل متناقض.

Cost per Hire يساعد على تقدير تكلفة التوظيف، ويمكن أن يشمل حسب المنهجية المعتمدة تكاليف الإعلان والوكالات والاختبارات ووقت الموظفين وبعض المصاريف الأخرى. لا ينبغي استخدام رقم واحد للمقارنة بين وظائف شديدة الاختلاف دون سياق.

Offer Acceptance Rate يمكن أن يعطي إشارة عن جاذبية العرض، لكن رفض العرض قد ينتج عن الراتب أو الموقع أو توقيت البدء أو طبيعة العقد أو المنافسة أو ظروف المرشح.

Quality of Hire أكثر تعقيدًا لأنه يحاول ربط جودة التوظيف بنتائج الموظف بعد التوظيف. يمكن بناء مؤشر داخلي يجمع عناصر مثل الأداء والاستمرار وتحقيق أهداف فترة التجربة وجودة العمل، مع توثيق المنهجية وعدم تحويل المؤشر إلى حكم مطلق على الأشخاص.

Training Analytics لا يعني فقط عدد ساعات التكوين. يمكن قياس نسبة إتمام التدريب، ونتائج الاختبارات، وتطبيق المهارات في العمل، والتغير في الأخطاء أو الحوادث أو الإنتاجية حيث يكون الربط منطقيًا، وتكلفة التدريب، ونسبة الموظفين الذين وصلوا إلى مستوى الكفاءة المطلوب.

Performance Analytics يحتاج إلى حذر شديد. نتائج التقييم قد تتأثر بالمدير، ونظام الأهداف، وطبيعة الوظيفة، وجودة البيانات، والتحيزات. لا ينبغي استخدام رقم تقييم الأداء وحده لاتخاذ قرارات مصيرية دون مراجعة السياق والأدلة. يمكن استخدام تحليل الفجوات بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الموجودة. إذا كانت وظيفة تحتاج إلى مستوى معين في مهارة تقنية، وكانت البيانات تظهر أن جزءًا كبيرًا من الفريق أقل من المستوى المطلوب، يمكن بناء خطة تكوين أو توظيف أو نقل داخلي.

Succession Analytics يساعد في معرفة الوظائف التي ليس لها بديل جاهز. يمكن أن تظهر المؤسسة مثالًا أن لديها عشر وظائف حرجية ولكن ثلاثًا منها فقط لها بدلاء مؤهلون. هذه المعلومة مهمة لاستمرارية الأعمال.

Mobility Analytics يدرس انتقال الموظفين بين الوظائف والأقسام. يمكن أن يكشف عن وجود أقسام تتمتع بحركة داخلية جيدة وأقسام لا يجد موظفوها فرصًا للتطور، لكن يجب تفسير النتائج بعناية لأن طبيعة الوظائف تختلف.

Compensation Analytics يساعد في دراسة هيكل الأجور، والفروق بين الوظائف، والدرجات، والخبرة، والأداء، والسوق وفق البيانات المتاحة والمنهجية المعتمدة. يجب عدم الخلط بين وجود فرق في الأجر وبين وجود عدم عدالة؛ فالتفسير يحتاج إلى دراسة الوظيفة والخبرة والمؤهلات والأداء والقواعد المطبقة.

يمكن استخدام Pay Equity Analysis لفحص الفروق غير المبررة بعد مراعاة العوامل المشروعة ذات الصلة. ويجب التعامل مع هذا النوع من التحليل بحساسية قانونية وخصوصية عالية. Grievance Analytics يمكن أن يكشف عن تكرار الشكايات ونوعها ومواقعها وفتراتها، لكن يجب عدم استخدام الشكايات بطريقة تؤدي إلى معاقبة الأشخاص لمجرد أنهم قدموا شكوى. التحليل يجب أن يدعم تحسين النظام وحماية الحقوق.

QHSE Analytics يمكن ربطه بالموارد البشرية من خلال التدريب والكفاءة والمناوبات والخبرة ومؤشرات الحوادث وشبه الحوادث والأخطاء، لكن لا يجوز استخدام البيانات لإلقاء اللوم تلقائيًا على الموظف. السلامة نتيجة لنظام كامل يشمل التصميم والتدريب والإشراف والمعدات والإجراءات والقيادة والعوامل البشرية.

Correlation لا تعني Causation. إذا لاحظت المؤسسة أن الغياب أعلى في قسم معين، لا يمكنها مباشرة القول إن المدير هو السبب. قد توجد عوامل أخرى. يمكن أن يكون القسم يعمل في ظروف أصعب أو في موقع مختلف أو بمناوبات مختلفة أو لديه طبيعة عمل أكثر إرهاقًا.

لهذا تستخدم المؤسسة Root Cause Analysis عند الحاجة. يمكن أن تبدأ بالسؤال: ماذا حدث؟ ثم متى وأين ومن يتأثر؟ ثم تبحث عن الأسباب المباشرة والعوامل المساهمة والأسباب النظامية.

يمكن استخدام Pareto Analysis لمعرفة مجموعة صغيرة من الأسباب التي تفسر نسبة كبيرة من المشكلة، ويمكن استخدام الاتجاهات الزمنية لملاحظة التغيرات، والمقارنات بين الأقسام، وتحليل الفئات، والرسوم البيانية المناسبة.

لكن المقارنة بين الأقسام تحتاج إلى Normalization. قسم يضم عشرين موظفًا لا يمكن مقارنته مباشرة بقسم يضم ألف موظف باستخدام عدد الحوادث فقط. قد يكون المعدل لكل عدد معين من ساعات العمل أكثر دلالة في بعض السياقات.

Dashboard ليست مجرد لوحة جميلة. يجب أن تعرض المؤشرات التي يحتاج إليها المستخدم لاتخاذ القرار. الإدارة العليا تحتاج غالبًا إلى مؤشرات استراتيجية مختصرة، بينما HR Operations يحتاج إلى تفاصيل مختلفة.

يمكن بناء لوحة للموارد البشرية تتضمن Headcount و FTE والدوران والغياب والشواغر والتوظيف والتكوين وتكلفة العمل والوظائف الحرجة وحالة التعاقب والأداء وبعض مؤشرات QHSE المرتبطة بالموارد البشرية، مع تقسيم واضح بين المؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية.

يجب تجنب Dashboard تحتوي عشرات المؤشرات بلا أولوية. كثرة المؤشرات قد تجعل الإدارة غير قادرة على معرفة ما يستحق التدخل.

Leading Indicators هي مؤشرات قد تعطي إشارات مبكرة، مثل نسبة إكمال التكوين الإجباري أو تغطية الوظائف الحرجة أو نسبة خطط التعاقب الجاهزة. Lagging Indicators تظهر النتائج بعد وقوعها، مثل معدل الحوادث أو الدوران أو الأخطاء. الجمع بين النوعين يعطي صورة أفضل.

يمكن استخدام HR Scorecard لربط مؤشرات الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة. لا يكفي أن نقول إن HR أنجز عددًا كبيرًا

من التوظيفات؛ السؤال هو هل ساعدت هذه التوظيفات المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

يمكن ربط كل مؤشر بهدف استراتيجي ومسؤول وبيانات ومصدر وفترة وتفسير وإجراء.

Executive Reporting يحتاج إلى Storytelling بالبيانات. التقرير الجيد لا يعرض الرقم فقط، بل يقول: ماذا حدث، ما حجم التغير، أين ظهر، ما الأدلة، ما التفسير المحتمل، ما درجة اليقين، وما الخيارات المتاحة للإدارة.

AI يمكن أن يساعد في اكتشاف الأنماط وبناء التقارير وتلخيص البيانات، لكن يجب ألا يُسمح له بتقديم استنتاجات غير قابلة للتحقق أو استخدام بيانات شخصية حساسة دون ضوابط. يجب مراجعة مصادر البيانات والمنهجية.

خصوصية الموظفين جزء أساسي من People Analytics. ليس كل ما يمكن جمعه يجب جمعه. يجب أن يكون جمع البيانات واستخدامها متناسبًا مع الغرض المشروع، وأن تكون الصلاحيات محددة، وأن يتم حماية البيانات من الوصول غير المصرح به. يمكن أن تكون البيانات مجهولة أو مجمعة عندما لا تكون الهوية ضرورية. وكلما ارتفعت حساسية البيانات، زادت الحاجة إلى ضوابط الوصول والحماية والتتبع.

يجب كذلك منع استخدام Analytics كأداة للمراقبة المفرطة. الهدف هو تحسين القرارات والعمليات وظروف العمل، وليس خلق بيئة يشعر فيها الموظف بأنه مراقب في كل لحظة.

People Analytics يحتاج إلى حكمة. يجب تحديد من يملك البيانات، ومن يستطيع الوصول إليها، ومن يوافق على المؤشرات، وكيف يتم تغيير الصيغ، وكيف يتم تدقيق النتائج، وكيف يتم التعامل مع الأخطاء.

المشروع الناجح يبدأ بحالة استخدام واضحة، ثم البيانات، ثم الجودة، ثم التحليل، ثم القرار، ثم قياس أثر القرار. فإذا لم يؤد التحليل إلى فهم أفضل أو قرار أفضل أو نتيجة أفضل، يجب مراجعة قيمته.

في النهاية، الهدف الحقيقي من People Analytics ليس إنتاج أرقام أكثر، وإنما تقليل القرارات المبنية على الانطباع وحده وزيادة القدرة على التعلم من الواقع.

المؤسسة الذكية لا تقول فقط «لدينا مشكلة في الموظفين»، بل تحدد أين المشكلة، وحجمها، ومتى بدأت، ومن يتأثر بها، وما البيانات التي تثبتتها، وما الفرضيات الممكنة، وما الإجراءات، وما النتيجة بعد التدخل.

وهكذا يصبح HR Analytics جزءاً من الإدارة العلمية وليس مجرد تقرير شهري.

الفصل الرابع والثلاثون: المشتريات والعقود والموردون من منظور الموارد البشرية

الموارد البشرية لا تعمل داخل المؤسسة بمعزل عن باقي الإدارات. فجزء مهم من عملها يعتمد على موردين وشركاء خارجيين، مثل شركات الاستقطاب، ومكاتب التوظيف، وشركات التكوين، ومكاتب الاستشارة، ومزودي أنظمة الموارد البشرية، وشركات التأمين والخدمات الاجتماعية، ومزودي خدمات النقل أو الإطعام أو الحراسة أو النظافة أو الطب المهني، وغيرهم حسب طبيعة المؤسسة. لذلك فإن مسؤول الموارد البشرية الحديث يحتاج إلى فهم دورة المشتريات والعقود وإدارة الموردين، حتى لا يتحول التعاقد الخارجي إلى مصدر تكلفة أو خطر قانوني أو تشغيلي أو أمني. المشتريات ليست مجرد البحث عن أرخص سعر. الشراء المهني هو الحصول على الخدمة أو المنتج المناسب، بالجودة المناسبة، في

الوقت المناسب، من المورد المناسب، بالشروط المناسبة، وبتكلفة كلية مقبولة، مع حماية المؤسسة من المخاطر.

عندما تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى نظام HRIS مثلاً، فإن القرار لا ينبغي أن يكون «أي نظام أرخص؟». يجب دراسة الوظائف التي يقدمها النظام، أمن المعلومات، حماية البيانات، سهولة الاستخدام، التكامل مع Payroll، الحضور، التكوين، الأداء، التقارير، الدعم الفني، استمرارية الخدمة، قابلية استخراج البيانات، مدة العقد، طريقة التسعير، التحديثات، مسؤوليات المورد، ومستوى الخدمة.

وعندما تحتاج المؤسسة إلى شركة توظيف، لا ينبغي النظر فقط إلى عدد المرشحين الذين ترسلهم الشركة. يجب دراسة جودة المرشحين، نسبة المطابقة، مدة الشغل، معدل الاستمرار، طريقة التحقق من الشهادات والخبرات، حماية بيانات المرشحين، الرسوم، الضمانات، وآلية التعامل مع الاستبدال عند المغادرة المبكرة وفق العقد.

دورة الشراء تبدأ من تحديد الحاجة. يجب على HR أن يوضح ما المشكلة التي يريد حلها وما النتيجة المطلوبة. كلما كانت الحاجة غامضة أصبح من الصعب مقارنة عروض الموردين.

بعد تحديد الحاجة يتم إعداد مواصفات الخدمة أو Service Specification. يجب أن تكون المواصفات واضحة وقابلة للقياس قدر الإمكان.

في التكوين مثلاً لا يكفي أن نقول «نريد دورة في القيادة». يجب تحديد الفئة المستهدفة، عدد المشاركين، الأهداف التعليمية، المدة، طريقة التكوين، المؤهلات المطلوبة للمدرب، طريقة التقييم، المخرجات المتوقعة، الوثائق، المتابعة بعد التكوين، وشروط النجاح.

في الاستشارة لا يكفي «نريد دراسة للموارد البشرية». يجب تحديد نطاق العمل، Deliverables، المراحل، المسؤوليات، الجدول الزمني، طريقة قبول النتائج، السرية، حماية البيانات، الملكية الفكرية، الدعم، وشروط إنهاء المشروع.

RFP أو Request for Proposal يمكن استخدامه عندما تحتاج المؤسسة إلى عروض متكاملة، بينما قد تستخدم طلبات عروض الأسعار أو آليات أخرى وفق سياسة المشتريات وطبيعة الشراء. الموردون يجب أن يخضعوا لعملية تقييم عادلة ومناسبة. يمكن تقييمهم بناءً على الجودة والخبرة والقدرة الفنية والسعر والقدرة على التنفيذ والاستقرار المالي عند الحاجة والمراجع السابقة والأمن والامتثال والقدرة على حماية البيانات.

السعر وحده قد يكون مضللاً. المورد الأرخص قد يحتاج إلى تكاليف إضافية لاحقاً، أو يقدم خدمة ضعيفة، أو يفرض رسوماً على التعديلات والدعم، أو يؤدي إلى تأخير.

لهذا يجب النظر إلى Total Cost of Ownership. تكلفة المورد ليست دائماً السعر الموجود في العرض. قد توجد تكلفة التنفيذ، والتكامل، والتكوين، والصيانة، والدعم، والتدريب، والترقية، وترحيل البيانات، والخروج من النظام.

العقد هو الأداة التي تحول الاتفاق إلى التزامات واضحة. يجب أن يحدد العقد ما الذي سيقدمه المورد، ومتى، وبأي مستوى، وما الذي ستقدمه المؤسسة، وكيف سيتم الدفع، وكيف يتم قبول الخدمة، وكيف تتم معالجة التأخير أو عدم المطابقة، وكيف تتم حماية المعلومات، وما قواعد السرية، وما شروط إنهاء العقد.

الموارد البشرية ليست الجهة التي تضع وحدها كل البنود القانونية. يجب إشراك المشتريات والمالية والشؤون القانونية و IT والأمن المعلوماتية عند الحاجة، حسب طبيعة العقد.

Service Level Agreement أو SLA مهم خصوصاً للخدمات المستمرة. يجب أن يوضح مستوى الخدمة المتوقع ومؤشرات الأداء وأوقات الاستجابة والحل وآلية التصعيد. في نظام HRIS مثلاً، يمكن أن تتعلق SLA بتوفر النظام والدعم الفني ووقت معالجة الأعطال والنسخ الاحتياطي والاستجابة للحوادث الأمنية.

Vendor Performance Management لا يتوقف عند توقيع العقد. يجب تقييم المورد أثناء التنفيذ.

هل يلتزم بالوقت؟

هل يقدم الجودة المطلوبة؟

هل يحترم السرية؟

هل يجيب في الوقت المناسب؟

هل توجد شكايات متكررة؟

هل توجد فواتير غير واضحة؟

هل يقدم المخرجات المتفق عليها؟

هل يحقق المؤشرات؟

يمكن بناء Vendor Scorecard داخلي، مع مراعاة أن التقييم يجب أن يعتمد على الأدلة.

العقود المرتبطة بالموارد البشرية تحتاج إلى اهتمام خاص بالبيانات الشخصية. عندما يحصل المورد على بيانات الموظفين، قد يصبح لديه وصول إلى معلومات حساسة أو سرية، ولذلك يجب تحديد نطاق الوصول، والغرض، ومدة الاحتفاظ، وآليات الحماية، ومسؤوليات الأطراف وفق القانون والسياسات المعمول بها. من أخطر الأخطاء إرسال ملف الموظفين كاملاً إلى مورد دون حاجة حقيقية. يجب تطبيق مبدأ الحد الأدنى من البيانات اللازمة للعمل.

إذا كان المورد يحتاج إلى بيانات محددة لإنجاز خدمة، فلا ينبغي إعطاؤه بيانات إضافية لا يحتاجها.

يجب أيضًا الاهتمام بصلاحيات الوصول. ليس كل موظف لدى المورد يحتاج إلى كل البيانات.

يمكن استخدام Role-Based Access Control وتسجيل عمليات الوصول والتغيير.

في عقود التكوين، يجب الانتباه إلى جودة المحتوى والشهادات. وجود شهادة مشاركة لا يعني بالضرورة أن الموظف أصبح كفؤًا. يجب قياس التعلم والتطبيق.

في عقود التوظيف، يجب الانتباه إلى عدم تحويل المورد إلى بديل كامل عن مسؤولية المؤسسة. القرار النهائي في التوظيف يجب أن يخضع للحوكمة الداخلية للمؤسسة.

في خدمات المناولة أو Outsourcing، يجب تحليل العلاقة بين المؤسسة ومقدم الخدمة، ومسؤوليات كل طرف، والرقابة، والسلامة، والجودة، والتواصل، وحماية المعلومات، وخطة الخروج، مع مراعاة الإطار القانوني المنطبق.

في خدمات الحراسة والنظافة والنقل والإطعام، يجب أن تكون الموارد البشرية على اتصال بالعمليات وQHSE والمشتريات لأن جودة الخدمة الخارجية يمكن أن تؤثر مباشرة على الموظفين واستمرارية العمل.

Conflict of Interest يمثل خطرًا في المشتريات. يجب أن توجد قواعد تمنع الشخص الذي يشارك في اختيار المورد من استغلال موقعه لمصلحة شخصية.

Gifts and Hospitality يجب أن تخضع لسياسة واضحة. المورد الذي يقدم هدية لمسؤول يشارك في التقييم قد يخلق تضاربًا في المصالح حتى لو لم يكن هناك اتفاق مباشر.

Fraud Risks تشمل الفواتير الوهمية، المورد الوهمي، تضخيم الأسعار، تقسيم الطلبات، تضارب المصالح، الخدمات غير المنجزة، وتغيير بيانات الدفع.

لهذا يجب أن توجد Segregation of Duties بين طلب الشراء والموافقة والاختيار والاستلام والدفع.

تغيير الحساب البنكي للمورد يجب أن يخضع لتحقيق مستقل، لأن الاحتيال في بيانات الدفع خطر معروف في المؤسسات.

Procurement Planning يساعد HR على تجنب المشتريات الطارئة. إذا كان التكوين السنوي معروفًا، أو نظام الموارد البشرية يحتاج إلى تجديد، أو عقد مزود معين ينتهي في تاريخ محدد، فيجب التخطيط قبل الموعد.

Contract Management يجب أن يتضمن سجلًا للعقود وتواريخ البداية والنهاية والتجديد والمبالغ والمسؤول الداخلي وشروط الإنهاء والمراجعة.

Contract Expiry Alert يمنع انتهاء عقد مهم دون قرار. عند انتهاء العقد، يجب تقييم ما إذا كان من الأفضل التجديد أو التفاوض أو تغيير المورد أو إعادة الخدمة داخليًا.

المورد ليس دائمًا الحل الأفضل، كما أن التنفيذ الداخلي ليس دائمًا الحل الأفضل. القرار يجب أن يعتمد على التكلفة والقدرة والخطر والجودة والاستراتيجية.

Make or Buy هو سؤال استراتيجي مهم: هل ننفذ الخدمة داخليًا أم نشترها من الخارج؟

يمكن أن تكون الإجابة مختلفة حسب الوظيفة.

بعض الأنشطة قد تكون استراتيجية وحساسة ويستحسن الحفاظ على المعرفة بها داخليًا، بينما يمكن إسناد خدمات أخرى إلى متخصصين خارجيين وفق الضوابط.

Knowledge Retention مهم عند Outsourcing. إذا سلمت المؤسسة عملية كاملة إلى مورد دون الاحتفاظ بالمعرفة الأساسية، فقد تصبح معتمدة عليه بصورة خطيرة. لذلك يجب الاحتفاظ بالوثائق والعمليات و SOP والبيانات والمعرفة الضرورية.

Exit Plan مهم جدًا. يجب أن يعرف الطرفان كيف تتم إعادة البيانات والملفات عند انتهاء العقد، وكيف يتم نقل المعرفة، وكيف تستمر الخدمة أثناء الانتقال. المشتريات الذكية هي التي تنظر إلى دورة الحياة الكاملة للعلاقة مع المورد، من تحديد الحاجة إلى الإغلاق. وبذلك تصبح HR قادرة على شراء الخدمات التي تحتاجها بطريقة أكثر مهنية، وتحمي المؤسسة من التكاليف غير المتوقعة، وتقلل المخاطر، وتحسن جودة الخدمات البشرية.

الفصل الخامس والثلاثون: إدارة مشاريع الموارد البشرية

Project Management

الموارد البشرية الحديثة تنفذ مشاريع كثيرة، مثل إطلاق نظام HRIS، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، إنشاء نظام تقييم الأداء، تطبيق نظام جديد للتكوين، فتح مصنع جديد، نقل الموظفين إلى موقع جديد، إعادة بناء سياسة الأجور، إنشاء نظام للتعاقب الوظيفي، التحول الرقمي، أو دمج شركتين. هذه الأعمال ليست «مهام يومية» فقط، وإنما مشاريع لها بداية ونهاية ومخرجات وميزانية ومخاطر وأصحاب مصلحة. إدارة المشروع تعني تحويل الفكرة إلى نتيجة منظمة. يبدأ المشروع بتحديد المشكلة أو الفرصة. ثم يتم تحديد الهدف.

الهدف الجيد يجب أن يكون واضحًا وقابلًا للفهم والقياس ومرتبًا بالحاجة الحقيقية.

Project Charter وثيقة تأسيسية يمكن أن تحدد الهدف والنطاق والمخرجات الرئيسية والراعي والمسؤول والموارد والمخاطر الأولية والجدول العام.

Sponsor هو الشخص أو الجهة التي تدعم المشروع على المستوى الإداري وتساعد في القرارات الكبرى.

Project Manager يدير التنفيذ والتنسيق والمتابعة.

لكن مدير المشروع لا يجب أن يحمل كل المسؤولية وحده. نجاح المشروع يحتاج إلى أصحاب المصلحة والفرق المختصة. Scope هو حدود المشروع.

من أخطر مشاكل المشاريع Scope Creep، أي استمرار إضافة مطالب جديدة دون تعديل الوقت والميزانية والموارد.

في مشروع HRIS مثلاً، قد يبدأ المشروع بتطبيق الحضور والملف الإلكتروني، ثم يضاف Payroll ثم Recruitment ثم Performance ثم Learning ثم Analytics دون تعديل الخطة. هذا قد يؤدي إلى التأخير والفشل.

لذلك يجب إدارة التغيير في النطاق رسميًا.

Work Breakdown Structure تساعد على تقسيم المشروع إلى مكونات يمكن إدارتها.

يمكن تقسيم مشروع نظام الموارد البشرية إلى تحليل الاحتياجات، اختيار النظام، التعاقد، إعداد البيانات، التهيئة، التكامل، الاختبارات، التكوين، التجربة، الإطلاق، الدعم.

Milestones هي نقاط رئيسية في المشروع.

Dependencies توضح أن بعض الأعمال لا يمكن أن تبدأ قبل اكتمال أعمال أخرى.

Critical Path يساعد على معرفة الأنشطة التي قد تؤثر في تاريخ انتهاء المشروع.

Risk Management يبدأ مبكرًا.

يمكن أن تكون المخاطر تقنية أو مالية أو بشرية أو قانونية أو تنظيمية أو مرتبطة بالموارد أو البيانات أو التغيير.

Risk Register يجب أن يتضمن الخطر والاحتمال والأثر والمالك والإجراء الوقائي وخطة الاستجابة.

Issue يختلف عن Risk؛ الخطر قد يحدث مستقبلاً، بينما المشكلة حدثت بالفعل وتحتاج إلى معالجة.

Decision Log يساعد على توثيق القرارات المهمة ومن اتخاذها ومتى ولماذا.

Change Log يوثق التغييرات في نطاق المشروع أو الجدول أو الميزانية.

Communication Plan يحدد من يحتاج إلى ماذا ومتى وكيف. ليس كل أصحاب المصلحة يحتاجون إلى نفس المعلومات. الإدارة العليا تحتاج صورة مختصرة.

فريق المشروع يحتاج تفاصيل.

المستخدمون يحتاجون معرفة ما سيتغير بالنسبة إليهم.

IT يحتاج متطلبات تقنية.

Finance يحتاج التكلفة.

Legal يحتاج البنود القانونية.

HR يحتاج الأثر البشري.

التكوين عنصر أساسي في مشاريع HR. النظام الجديد لا ينجح إذا لم يعرف الموظفون كيفية استخدامه.

User Acceptance Testing أو UAT يختبر النظام من منظور المستخدم قبل الإطلاق.

Data Migration من أخطر مراحل المشاريع الرقمية. البيانات القديمة قد تكون ناقصة أو غير منظمة. يجب تنظيفها والتحقق منها قبل النقل.

Go-Live لا يعني انتهاء المشروع. توجد مرحلة Hypercare لمتابعة المشاكل بعد الإطلاق.

Lessons Learned يجب توثيقها في نهاية المشروع.

ما الذي نجح؟

ما الذي فشل؟

لماذا؟

ماذا يجب أن نكرر؟

ماذا يجب ألا نكرر؟

إدارة المشاريع تجعل HR قادرًا على تنفيذ التحول بدل الاكتفاء بالتخطيط له.

Change Management الفصل السادس والثلاثون: إدارة التغيير التنظيمي

التغيير جزء طبيعي من حياة المؤسسات.

قد يتغير الهيكل أو النظام أو التكنولوجيا أو المدير أو السوق أو القانون أو طريقة العمل أو الموقع أو المنتجات. لكن وجود قرار إداري لا يعني أن الناس قبلوا التغيير. وهنا تأتي إدارة التغيير.

Change Management هي المنهجية التي تساعد المؤسسة والأفراد على الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف بطريقة منظمة.

أكبر خطأ هو التعامل مع التغيير على أنه مجرد إعلان.

إطلاق نظام جديد لا يعني أن الموظفين سيستخدمونه بطريقة صحيحة.

إعادة الهيكلة لا تعني أن العلاقات والأدوار ستستقر فوراً.
تغيير المدير لا يعني أن الفريق سيتكيف مباشرة.
يجب فهم الجانب الإنساني والتنظيمي والتقني معاً.
يبدأ التغيير بتحديد سبب التغيير.

لماذا؟

ما المشكلة؟

ما النتيجة المطلوبة؟

ما الذي سيحدث إذا لم نتغير؟

ما الذي سيتغير؟

ومن سيتأثر؟

Stakeholder Analysis يساعد على تحديد الأطراف المتأثرة.
هناك موظفون قد يدعمون التغيير، وآخرون مترددون، وآخرون قد يخشون فقدان دورهم أو صلاحياتهم.

Resistance to Change ليست دائماً تخريباً. أحياناً تكون نتيجة نقص المعلومات أو تجربة سابقة سيئة أو خوف حقيقي أو عدم وضوح.

يجب التفريق بين مقاومة مبنية على معلومات مفيدة ومقاومة ناتجة عن رفض غير مبرر.

Communication يجب أن تكون مبكرة وصادقة ومستمرة.

لا ينبغي أن تخفي الإدارة المعلومات المهمة ثم تطلب الثقة.

يجب توضيح ما هو معروف وما هو غير معروف وما الذي لم يُحسم بعد.

Training يساعد الموظفين على الانتقال إلى الطريقة الجديدة.

Support و Coaching مهمان خصوصًا في الفترة الأولى.
Change Champions يمكن أن يكونوا موظفين يساعدون في
نشر الممارسة الجديدة وتقديم الملاحظات.

Pilot قبل التعميم قد يقلل المخاطر.
يمكن تجربة النظام أو الإجراء في قسم صغير ثم تحسينه قبل
التوسع.

Feedback Loop ضروري.
التغيير ليس رسالة في اتجاه واحد.
المؤسسة يجب أن تستمع إلى المستخدمين وتعديل التصميم عندما
تكون الملاحظات صحيحة.

Psychological Safety تساعد الموظف على الإبلاغ عن
مشاكل النظام دون خوف غير مبرر.
Change Fatigue تحدث عندما تفرض المؤسسة تغييرات كثيرة
ومتتابة دون إعطاء الموظفين وقتًا للتكيف.

لذلك يجب ترتيب التغييرات حسب الأولوية والطاقة التنظيمية.
Middle Managers لهم دور حاسم؛ لأنهم الأقرب إلى الموظفين
ويترجمون القرارات إلى ممارسة يومية.
إذا لم يفهم المدير التغيير أو لم يؤمن به أو لم يعرف كيفية تطبيقه،
فقد يفشل المشروع.

لكن لا يجب إجبار المديرين على دعم معلومات غير صحيحة.
القيادة الجيدة تستمع أيضًا إلى الاعتراضات المهنية.
Culture تؤثر في سرعة التغيير.

المؤسسة التي تتعلم من الأخطاء وتستخدم البيانات وتتقبل التحسين
المستمر تكون عادة أكثر قدرة على التكيف.

AI يجعل Change Management أكثر أهمية لأن التغيير التقني قد يحدث بسرعة أكبر من قدرة بعض الموظفين على التكيف.

يجب ألا يكون الهدف مجرد إدخال التكنولوجيا، بل تحقيق قيمة حقيقية مع الحفاظ على الرقابة والمسؤولية البشرية.

Change Readiness Assessment يمكن أن يقيس مدى استعداد المؤسسة قبل إطلاق التغيير.

Change KPIs قد تشمل نسبة الاستخدام، نسبة إكمال التكوين، الأخطاء بعد الإطلاق، الشكايات، سرعة التبني، الإنتاجية، جودة الخدمة، ومؤشرات أخرى مرتبطة بالهدف.

نجاح التغيير ليس أن النظام تم تركيبه، بل أن العمل أصبح أفضل وفق الهدف المحدد.

الفصل السابع والثلاثون: إدارة المعرفة المؤسسية والتعلم التنظيمي

Knowledge Management

المعرفة من أهم الأصول غير المادية في المؤسسة.

قد تمتلك الشركة آلات ومباني وبرامج وأموالاً، لكنها قد تعتمد في عملها الحقيقي على معرفة موجودة في عقول أشخاص معينين.

المشكلة تظهر عندما يغادر هؤلاء الأشخاص.

إذا لم تكن المعرفة موثقة أو منقولة، فقد تفقد المؤسسة جزءاً مهماً من قدرتها.

Knowledge Management هي المنظومة التي تساعد المؤسسة على تحديد المعرفة المهمة، والحصول عليها، وتنظيمها، وتوثيقها، ومشاركتها، وحمايتها، وتحديثها، واستخدامها. المعرفة ليست فقط ملفات.

هناك معرفة صريحة يمكن كتابتها في دليل أو إجراء أو قاعدة بيانات.

وهناك معرفة ضمنية Tacit Knowledge موجودة في الخبرة والممارسة والحكم المهني.

العامل الخبير قد يعرف من صوت الآلة أن هناك مشكلة قبل أن تظهر في المؤشرات.

الموظف القديم قد يعرف كيف يتعامل مع عميل صعب.

مسؤول اللوجستيك قد يعرف طريقة حل مشكلة في النقل لا توجد في أي وثيقة.

هذه المعرفة يجب اكتشافها قبل فقدانها.

Knowledge Mapping يساعد على تحديد أين توجد المعرفة ومن يمتلكها.

يمكن أن توجد المعرفة في الأشخاص، والوثائق، والأنظمة،

والموردين، والعملاء، وسجلات الحوادث، وتقارير المشاريع.

SOP أو Standard Operating Procedure أداة أساسية لنقل المعرفة التشغيلية.

يجب أن يكون الإجراء واضحًا ومحدثًا وله مالك وإصدار وتاريخ مراجعة.

Version Control يمنع استخدام نسخة قديمة من إجراء حساس.

Lessons Learned يجب ألا تبقى في نهاية التقرير فقط. يجب أن تتحول إلى تغييرات عملية.

بعد حادث أو مشروع أو مشكلة متكررة يجب السؤال:
ماذا تعلمنا؟

ماذا يجب أن نغير؟

كيف نمنع التكرار؟

Knowledge Base يمكن أن تحتوي على الأسئلة الشائعة والأدلة والنماذج والإجراءات والدروس المستفادة. لكن إنشاء مكتبة ضخمة لا يعني نجاح إدارة المعرفة. إذا لم يجد الموظف المعلومة بسهولة فلن يستخدمها. Usability و Searchability مهمتان. يجب تصنيف الوثائق بطريقة واضحة. Access Control ضروري لأن بعض المعرفة سرية. لا يجب أن تكون كل المعلومات متاحة للجميع. Knowledge Retention مهم عند الاستقالة أو التقاعد أو النقل. Exit Interview يمكن أن يتضمن جانبًا معرفيًا: ما العمليات المهمة التي كنت تديرها؟ من البديل؟ ما المخاطر؟ ما الملفات المفتوحة؟ ما المعرفة التي لم توثق؟ Knowledge Transfer يمكن أن يتم من خلال التدريب المباشر، و Shadowing، و Job Rotation، والمقابلات المنظمة، والتوثيق، والتدريب المتبادل. Single Point of Knowledge خطر مؤسسي. إذا كان شخص واحد يعرف كيفية تشغيل عملية مهمة، يجب إنشاء بديل وتوثيق المعرفة. Communities of Practice يمكن أن تجمع الموظفين الذين يعملون في نفس المجال لتبادل الخبرات. التعلم المؤسسي يعني أن المؤسسة لا تكرر الأخطاء نفسها. يمكن أن تتعلم من الحوادث والأخطاء والشكايات والمشاريع والتجارب الناجحة. AI يمكن أن يساعد في البحث داخل المعرفة المؤسسية، وتلخيص الوثائق، وتصنيف المعلومات، وإنشاء مسودات، لكن يجب منع

إدخال معلومات سرية في أدوات غير معتمدة، ويجب التحقق من نتائج AI.

المعرفة المؤسسية يجب أن تكون مملوكة للمؤسسة وفق العقود والسياسات والحقوق المطبقة، مع احترام حقوق الموظفين والموردين والملكية الفكرية.

الفصل الثامن والثلاثون: إدارة المواهب والكفاءات المتقدمة وبناء رأس المال البشري

إدارة المواهب لا تعني البحث عن مجموعة صغيرة من «الأشخاص المميزين» فقط.

المفهوم الحديث أوسع؛ فهو يشمل معرفة المهارات التي تحتاجها المؤسسة، واكتشاف القدرات، وتطويرها، ووضع الأشخاص في الأدوار التي تناسبهم، وإعداد القادة والخبراء، والاحتفاظ بالكفاءات الحرجة، وبناء البدائل.

Talent Strategy يجب أن تنطلق من استراتيجية المؤسسة. إذا كانت الشركة تريد التوسع الصناعي، فقد تحتاج إلى مهندسين وتقنيين وقادة عمليات.

إذا كانت تريد التحول الرقمي، تحتاج إلى مهارات رقمية وتحليلية. إذا كانت تريد التوسع الدولي، قد تحتاج إلى لغات وإدارة دولية. Critical Skills هي المهارات التي يؤدي فقدانها إلى خطر واضح على المؤسسة.

يجب تحديدها بطريقة موضوعية قدر الإمكان.

High Performer ليس بالضرورة High Potential. الموظف الذي يحقق أداءً ممتازاً في وظيفته الحالية قد لا يرغب في الإدارة أو قد لا يمتلك الكفاءات القيادية المطلوبة. لذلك يجب عدم الخلط بين الأداء الحالي وإمكانات المستقبل.

Expert Career Path مهم للموظفين الذين لا يريدون أو لا يناسبهم المسار الإداري.
يمكن أن يكون هناك مسار خبير تقني ومسار إداري.
هذا يساعد على الاحتفاظ بالخبرات دون إجبارها على أن تصبح مديرة.

Talent Review يمكن أن يجمع HR والمديرين لمناقشة المواهب والفجوات والبدائل، لكن يجب أن يعتمد على أدلة وليس على الشعبية أو العلاقات الشخصية.
Succession Planning يجب أن يكون مرتبطًا بالوظائف وليس فقط بالأشخاص.
إذا كانت وظيفة حرجية، يجب معرفة المرشحين الداخليين ومدى جاهزيتهم.

يمكن أن تكون الجاهزية فورية أو تحتاج إلى تطوير أو بعيدة المدى.

Development Plan يجب أن يكون عمليًا.
لا يكفي كتابة «يحتاج إلى تحسين القيادة».
يجب تحديد التجربة أو التدريب أو المشروع أو التوجيه الذي سيساعده على اكتساب الكفاءة.

Stretch Assignment يمكن أن يمنح الموظف مسؤولية أكبر بصورة منظمة مع دعم ومراقبة.

Mentoring يساعد على نقل الخبرة.
Coaching يركز أكثر على تطوير الأداء والسلوك والقدرة على الوصول إلى حلول.

Internal Mobility تساعد على الاحتفاظ بالمواهب.
الموظف الذي لا يجد أي فرصة داخل المؤسسة قد يبحث عنها خارجها.

لكن الحركة الداخلية تحتاج إلى قواعد تمنع احتكار المدير للموظفين ومنعهم من الانتقال.

Talent Marketplace الرقمي يمكن أن يساعد في مطابقة الموظفين مع المشاريع والوظائف الداخلية بناءً على المهارات. Skills Taxonomy تساعد المؤسسة على توحيد أسماء المهارات.

يمكن أن تكون هناك مهارات تقنية وسلوكية وقيادية ورقمية ولغوية.

يجب تحديد مستوى المهارة بمعايير واضحة.

AI يمكن أن يساعد في تحليل المهارات واقتراح مسارات تعلم، لكن لا يجب أن يصبح الحكم النهائي على مستقبل الموظف. قد تكون بيانات الموظف ناقصة، وقد يخطئ النظام في تفسير الخبرة.

العدالة في إدارة المواهب مهمة جدًا.

إذا حصل بعض الموظفين على فرص التكوين والمشاريع المهمة بسبب قربهم من المدير، فإن نظام المواهب يتحول إلى نظام محاباة.

لذلك يجب توثيق معايير الاختيار.

Retention Strategy يجب أن تستند إلى معرفة أسباب المغادرة.

Stay Interviews يمكن أن تسأل الموظف عن أسباب بقاءه وما الذي قد يدفعه إلى المغادرة وما الذي يحتاجه للتطور. لا ينبغي تحويل هذه المقابلات إلى وعود لا تستطيع المؤسسة تنفيذها.

Total Rewards جزء من الاحتفاظ، لكنه ليس العنصر الوحيد.

الموظف قد يغادر رغم راتب جيد إذا كانت القيادة سيئة أو المسار غير واضح أو بيئة العمل غير مناسبة.

Talent Risk يجب أن يدخل في إدارة المخاطر.

ما الوظائف التي إذا فقدنا أصحابها ستتأثر المؤسسة؟
ما نسبة التغطية؟

ما مستوى الاعتماد على شخص واحد؟

ما زمن إعداد البديل؟

هذه أسئلة استراتيجية.

إدارة المواهب المتقدمة تعني بناء نظام مستمر يبدأ من اكتشاف المهارات وينتهي باستعمالها وتطويرها ونقلها وحمايتها.

الفصل الحادي والأربعون: تدقيق الموارد البشرية والرقابة والامتثال والتحسين المستمر

تدقيق الموارد البشرية ليس عملية للبحث عن أخطاء الموظفين أو معاقبة المسؤولين، وإنما هو وسيلة مهنية لفحص ما إذا كانت منظومة الموارد البشرية تعمل وفق القواعد والأهداف والسياسات والإجراءات المعتمدة، وما إذا كانت المعلومات صحيحة، والحقوق والالتزامات مضبوطة، والمخاطر تحت السيطرة، والعمليات قابلة للإثبات والتتبع، والموارد تستعمل بكفاءة.

التدقيق الجيد لا يسأل فقط «هل توجد وثائق؟» بل يسأل أيضًا «هل تعكس الوثائق الواقع؟ وهل يتم تطبيقها؟ وهل تحقق الغرض منها؟ وهل توجد أدلة؟ وهل توجد مخاطر غير معالجة؟».

يمكن أن يكون تدقيق HR داخليًا أو خارجيًا، ويمكن أن يكون شاملاً أو موجهًا إلى موضوع محدد. قد يركز على ملفات الموظفين، أو التوظيف، أو Payroll، أو الحضور والعطل، أو

التكوين، أو الأداء، أو التعويضات، أو العقود، أو حماية البيانات، أو الامتثال القانوني، أو نظام المعلومات.

تبدأ عملية التدقيق بتحديد الهدف والنطاق والمعايير. لا يمكن إجراء تدقيق مهني دون معرفة ما الذي سيتم فحصه وما المرجع الذي ستتم المقارنة معه.

قد تكون المعايير قانونًا أو سياسة داخلية أو إجراءً أو عقدًا أو معيارًا مهنيًا أو متطلبات نظام إدارة أو قرارًا إداريًا معتمدًا. Audit Criteria مهمة لأنها تمنع تحول التدقيق إلى رأي شخصي.

بعد تحديد النطاق يتم تحديد المخاطر. ليس من الضروري إعطاء نفس مستوى التدقيق لكل عملية. العملية التي تتضمن أموالاً أو بيانات حساسة أو قرارات توظيف أو صلاحيات عالية تحتاج إلى اهتمام أكبر.

Risk-Based Audit يجعل الموارد الرقابية تذهب إلى المناطق الأكثر أهمية.

يتم جمع الأدلة من الملفات والأنظمة والمقابلات والملاحظات والعينات والسجلات والتقارير.

Evidence يجب أن تكون قابلة للتحقق.

قول الموظف «نحن دائماً نفعل ذلك» ليس بنفس قوة وجود إجراء معتمد وسجل يثبت التطبيق.

Sampling مهم عندما يكون عدد الملفات كبيرًا. يمكن اختيار عينة وفق منهجية مناسبة بدل فحص كل ملف، مع مراعاة طبيعة المخاطر وحجم المجتمع الإحصائي والهدف من التدقيق.

لكن في بعض الحالات عالية الخطورة قد يكون الفحص الكامل أكثر ملاءمة.

Audit Trail يسمح بمعرفة من قام بالعملية ومتى وما الذي تغير ومن اعتمد.

في HR، هذا مهم جدًا في تغييرات الرواتب والوظائف والحضور والحسابات البنكية والصلاحيات.

يمكن أن تظهر خلال التدقيق حالات Nonconformity، وهي حالات لا تتوافق مع معيار أو متطلب محدد.

لكن يجب التمييز بين عدم المطابقة والملاحظة وفرصة التحسين. ليس كل ضعف إداري مخالفة قانونية، وليس كل خطأ صغير دليلاً على فساد.

Root Cause Analysis ضروري عندما تكون المشكلة متكررة.

إذا وجدت ملفات ناقصة، لا يكفي أن تقول «HR لم يملأ الملفات». قد يكون السبب عدم وجود Checklist، أو غموض المسؤولية، أو نظام رقمي سيئ، أو ضغط عمل، أو ضعف التدريب، أو غياب المراقبة.

Corrective Action يجب أن يعالج السبب، وليس فقط النتيجة الظاهرة.

CAPA تعني Corrective and Preventive Action في العديد من أنظمة الإدارة، وهي منهجية تربط المشكلة بالتصحيح ومنع التكرار.

يجب أن يكون لكل إجراء مسؤول وموعد ومعيار لإغلاقه ودليل على التنفيذ.

Follow-up Audit يتحقق من أن الإجراء لم يكن مجرد كلام. من الأخطاء الخطيرة إغلاق الملاحظة بمجرد إرسال بريد إلكتروني. الإغلاق الحقيقي يحتاج إلى دليل مناسب على معالجة السبب أو المخاطر.

HR Audit يجب أن يغطي دورة حياة الموظف كاملة.
يبدأ من Workforce Planning ثم Job Description ثم Recruitment ثم Selection ثم Verification ثم Contract ثم Onboarding ثم Payroll ثم Attendance ثم Leave ثم Performance ثم Training ثم Career ثم Promotion ثم Discipline عند الحاجة ثم Exit ثم Archiving.
يمكن كذلك تدقيق العلاقة بين HR و Finance و IT و QHSE و Legal.

Cross-Functional Audit مهم لأن كثيراً من المشاكل لا تحدث داخل قسم واحد.
مثلاً مشكلة Payroll قد تبدأ من HR Master Data ثم تنتقل إلى Payroll ثم Finance ثم البنك.
مشكلة حادث مهني قد ترتبط بالتوظيف والتكوين والإشراف و QHSE والصيانة والعمليات.
Compliance لا يعني حفظ القوانين فقط. يعني ترجمة المتطلبات إلى عمليات وضوابط وسجلات ومسؤوليات.
يجب أن يعرف HR ما هي الالتزامات التي تنطبق على المؤسسة، ومن المسؤول عنها، وكيف يتم إثبات الامتثال، ومتى تتم مراجعة المتطلبات.

في المغرب، التفاصيل القانونية والتنظيمية تختلف بحسب القطاع والنظام الأساسي وطبيعة المؤسسة، ولذلك يجب الرجوع دائماً إلى النصوص الرسمية المحدثه والجهات المختصة في المسائل القانونية الحساسة بدل الاعتماد على ملخصات قديمة.
Internal Control هو نظام الضوابط الذي يقلل احتمال الخطأ أو الاحتيال أو إساءة الاستخدام.

من الضوابط المهمة الفصل بين المهام، و الموافقات، و التوثيق، و المراجعة، و مطابقة البيانات، و تقييد الصلاحيات.

Management Control لا يعني أن المدير يراقب كل شيء شخصيًا؛ بل يعني بناء نظام يجعل العمليات قابلة للمراقبة.

HR Dashboard يمكن أن تساعد في الرقابة، لكن يجب ألا تصبح الأرقام هدفًا منفصلًا عن الواقع.

Continuous Improvement يعني أن التدقيق لا ينتهي بتقرير. النتيجة الحقيقية هي التعلم و التحسين.

إذا كشف التدقيق أن 30% من ملفات الموظفين ناقصة في وثائق معينة، فإن المؤسسة لا ينبغي أن تكتفي بتصحيح الملفات القديمة، بل يجب أن تمنع المشكلة في الملفات الجديدة من خلال تحسين العملية.

يمكن استخدام PDCA كمنهج عام: التخطيط، التنفيذ، التحقق، ثم التحسين.

التدقيق المهني لا يبحث عن مؤسسة بلا أخطاء، لأن ذلك غير واقعي. بل يبحث عن مؤسسة تعرف أخطاءها ومخاطرها وتتعامل معها بطريقة منظمة.

القيمة الحقيقية للتدقيق هي جعل المؤسسة أكثر قابلية للسيطرة و التعلم و الاستمرار.

الفصل السادس والأربعون: إدارة الموارد البشرية في قطاع السيارات والصناعة المرتبطة به

قطاع السيارات يتميز بدرجة عالية من التنظيم والجودة والتكامل مع سلاسل التوريد، ولذلك تحتاج الموارد البشرية فيه إلى مستوى مرتفع من الانضباط والكفاءة الفنية والتكوين المستمر.

مصنع السيارات لا يعتمد فقط على العمال الذين يركبون القطع.

هناك الإنتاج والهندسة والجودة والصيانة واللوجستيك والمشتريات والتخطيط والتصنيع والرقمنة والسلامة والموارد البشرية والمالية وغيرها.

HR يجب أن يفهم هذه المنظومة.

Automotive Manufacturing يعتمد على معايير جودة صارمة، و Traceability، وتخطيط دقيق، وتحكم في العمليات، وتعاون مع الموردين.

لذلك يجب أن تكون Job Descriptions دقيقة.

يجب معرفة المسؤوليات والكفاءات والمعايير.

Competency Matrix أساسية في كثير من العمليات الصناعية. يمكن أن توضح من تم تدريبه ومن أصبح قادرًا على أداء عملية معينة بصورة مستقلة وفق معايير المؤسسة.

Qualification before Assignment مبدأ مهم.

لا ينبغي أن ينتقل العامل إلى عملية حرجة دون التدريب والتحقق المطلوب.

Line Balancing له أثر على القوى العاملة.

إذا تغير Takt Time أو حجم الإنتاج، قد تتغير احتياجات العمال.

لذلك HR يجب أن يكون قريبًا من Industrial Engineering و Production Planning.

Lean Manufacturing كذلك يؤثر في HR.

Lean لا يعني فقط تقليل التكلفة، بل تقليل الهدر وتحسين تدفق العمل وحل المشكلات.

Lean Culture تحتاج إلى موظفين قادرين على اكتشاف الهدر والمشاركة في التحسين.

Kaizen يشجع التحسين المستمر.

HR يمكن أن يدعم ذلك من خلال التكوين ونظم الاقتراحات والاعتراف بالمساهمات.

Problem Solving Skills مهمة في قطاع السيارات. يمكن تدريب الموظفين على منهجيات مناسبة لحل المشكلات وفق نظام المؤسسة، مثل تحليل السبب الجذري و 5 Why و Fishbone عندما تكون مناسبة.

Quality Mindset يعني أن الجودة مسؤولية كل شخص. Defect Prevention أفضل من الاعتماد على اكتشاف العيوب في النهاية فقط.

Traceability تتطلب انضباطاً في التسجيل. أي خطأ في إدخال البيانات يمكن أن يؤثر على القدرة على تتبع المنتج أو العملية.

لهذا يجب أن يكون Training مرتبطاً بالواقع. Supplier Quality كذلك مهمة.

إذا كانت المؤسسة تعتمد على موردين، فإن جودة الأشخاص الذين يعملون في الشراء والجودة واللوجستك مهمة مثل جودة العمال داخل المصنع.

Automotive Supply Chain قد تكون دولية، لذلك يحتاج بعض الموظفين إلى اللغات والتواصل وإدارة الموردين. Digital Manufacturing يزيد الحاجة إلى مهارات البيانات والأنظمة.

يمكن أن تتكامل MES و ERP و WMS وغيرها من الأنظمة، حسب المصنع.

HR يجب أن يشارك في Digital Skills Planning. Automation قد تغير بعض المهام.

بدل التفكير فقط في إلغاء الوظيفة، يجب تحليل المهام التي تتغير والمهارات التي يحتاج إليها العامل.

Upskilling و Reskilling يصبحان مهمين.

Maintenance 4.0 يمكن أن تزيد الحاجة إلى مهارات في الأنظمة الرقمية وتحليل البيانات والصيانة التنبؤية.

Industrial Cybersecurity تصبح مهمة لأن أنظمة الإنتاج أصبحت مرتبطة أكثر بالأنظمة الرقمية.

HR له دور في الوعي الأمني والتكوين والسلوكيات.

Safety Culture أساسية في صناعة السيارات.

يجب ألا تكون السلامة مجرد دورة سنوية.

يجب أن تظهر في القيادة اليومية والتكوين والتقييم والتواصل.

Performance Management يجب أن يوازن بين الإنتاج والجودة والتكلفة والتسليم والسلامة.

إذا تم تحقيق الإنتاج مع ارتفاع العيوب، فهناك مشكلة في النظام.

إذا تم خفض التكلفة مع زيادة المخاطر، فهناك مشكلة.

إذا تم تحقيق السرعة على حساب العامل، فهناك مشكلة.

High-Performance Organization لا تعني الضغط الدائم على الموظفين.

تعني وجود نظام عمل واضح، وعمليات فعالة، وكفاءات مناسبة، وقيادة جيدة، وتعلم مستمر، وجودة وسلامة واستدامة.

Career Paths مهمة في القطاع.

يمكن أن يبدأ الشخص من وظيفة تشغيلية ثم يطور نفسه إلى مسؤول فريق أو تقني متخصص أو مشرف أو مهندس أو خبير، وفق المؤهلات والفرص.

Expert Path مهم أيضًا لأن الخبراء التقنيين قد يكونون حاسمين دون أن يصبحوا مديرين.

Talent Retention مهم بسبب تكلفة فقدان الكفاءات الصناعية. إذا غادر خبير يعرف عملية دقيقة، فقد يحتاج البديل إلى وقت طويل حتى يصل إلى المستوى نفسه.

لذلك يجب أن توجد Knowledge Transfer.

AI يمكن أن يساعد في تحليل احتياجات المهارات والتنبؤ ببعض الاحتياجات، لكنه يجب ألا يحل محل الخبرة الهندسية أو مسؤولية الإدارة.

مستقبل HR في السيارات يتجه نحو مزيج بين الإنسان والبيانات والتكنولوجيا.

العامل يحتاج إلى مهارة تقنية، وفهم للجودة والسلامة، وقدرة على التعلم، والقدرة على التعامل مع أنظمة رقمية، والتكيف مع التغيير. والمدير يحتاج إلى قيادة الناس وفهم البيانات وحل المشكلات. و HR يحتاج إلى فهم الصناعة وليس فقط الإجراءات الإدارية. بهذا تصبح الموارد البشرية عنصرًا مباشرًا في القدرة الصناعية والتنافسية.

الفصل الثالث والأربعون: حماية بيانات الموظفين والسرية والأمن السبيرياني والذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

ملف الموظف من أكثر الملفات حساسية داخل المؤسسة.

قد يحتوي على الهوية، والعقد، والأجر، والحضور، والحساب البنكي، والتقييم، والتكوين، والمراسلات، والبيانات الإدارية، وقد يحتوي في بعض الحالات على معلومات تتطلب حماية خاصة.

لهذا يجب التعامل مع HR Data باعتبارها أصلًا حساسًا.

القاعدة الأساسية هي Data Minimization: جمع واستخدام المعلومات الضرورية للغرض المشروع فقط.

ليس كل موظف في HR يحتاج إلى الوصول إلى كل بيانات الموظفين.

Least Privilege يعني إعطاء أقل مستوى من الصلاحيات اللازمة للعمل.

RBAC يسمح بتحديد الصلاحيات حسب الدور.

قد يكون Payroll قادرًا على بيانات الأجور، بينما لا يحتاج مسؤول التكوين إلى تفاصيل الأجر.

وقد يحتاج المدير إلى معلومات معينة عن فريقه دون الحاجة إلى الوصول إلى بيانات موظفين خارج نطاقه.

Encryption يمكن استخدامه لحماية البيانات أثناء النقل والتخزين وفق البنية التقنية المعتمدة.

Backup ضروري لاستمرارية البيانات، لكن النسخ الاحتياطي نفسه يجب أن يكون محميًا.

Audit Logs تساعد على معرفة من دخل إلى النظام وما الذي فعله، خصوصًا في العمليات الحساسة.

Password Security و Multi-Factor Authentication يمكن أن تقلل مخاطر الوصول غير المصرح به وفق قدرات النظام.

Phishing Training ضروري لأن الأمن السيبراني ليس مسؤولية IT فقط.

الموظف الذي يفتح ملفًا ضارًا أو يعطي رمز تحقق لمحتال قد يسبب حادثًا أمنيًا كبيرًا.

Social Engineering يستغل العامل البشري.

قد يتصل شخص ويدعي أنه مدير ويطلب معلومات عن موظف. يجب أن توجد إجراءات للتحقق من الهوية.

WhatsApp والبريد الشخصي ليسا بالضرورة بيئات مناسبة لتبادل ملفات HR الحساسة، ويجب الالتزام بسياسات المؤسسة والأنظمة المعتمدة.

يجب أن تكون هناك سياسة واضحة لاستخدام أجهزة الموظفين والهواتف الشخصية والعمل عن بعد.

Data Retention تعني عدم الاحتفاظ بالمعلومات إلى الأبد دون سبب.

يجب أن تحدد المؤسسة فترات الاحتفاظ وفق المتطلبات القانونية والسياسات والغرض من البيانات.

Data Disposal يجب أن يكون آمنًا.

عند التخلص من وثائق حساسة، لا يكفي رميها في سلة عادية.

أما الملفات الرقمية فيجب التخلص منها وفق الإجراءات التقنية المناسبة.

Third-Party Risk مهم عندما تستخدم المؤسسة مزود HRIS أو Payroll أو Recruitment أو Cloud.

يجب معرفة أين تعالج البيانات، ومن يستطيع الوصول إليها، وكيف تحمي، وما التزامات المورد، وكيف تتم إدارة الحوادث، وما الذي يحدث عند انتهاء العقد.

Data Breach Response يجب أن تكون له خطة.

من يكتشف الحادث؟

من يبلغ؟

من يعزل النظام؟

من يتواصل؟

ما الأدلة التي تحفظ؟

ما الجهات التي يجب إشعارها وفق القانون؟

هذه الأسئلة يجب ألا تطرح لأول مرة بعد وقوع الحادث.

Privacy by Design يعني التفكير في الخصوصية منذ تصميم العملية وليس بعد جمع البيانات.

عند إنشاء نموذج توظيف، يجب عدم طلب عشرات المعلومات التي لا يحتاج إليها الاختيار.

وعند تصميم Dashboard، يجب عدم عرض أسماء الموظفين إذا كانت البيانات المجمعة تكفي.

AI في HR يضيف طبقة جديدة من المخاطر.

يمكن أن يستخدم في تحليل السير الذاتية أو إعداد التقارير أو التوصية بالتكوين أو تحليل النصوص.

لكن إذا تم استخدامه في قرارات التوظيف أو الترقية أو التأديب، يصبح أثر الخطأ أكبر.

Algorithmic Bias يمكن أن ينتج من البيانات التاريخية أو تصميم النموذج أو طريقة استخدامه.

Explainability مهمة عندما تؤثر الخوارزمية في قرارات الموظفين.

Human Oversight ضروري في القرارات الحساسة. يجب ألا تكون قاعدة المؤسسة:

«النظام قال ذلك، إذن القرار صحيح.»

بل:

«النظام قدم تحليلاً، والإنسان المسؤول يراجع البيانات والمنهجية والسياق ويقرر وفق القواعد.»

AI Governance يجب أن تحدد الأدوات المسموح بها، والبيانات التي يمكن إدخالها، ومن يملك صلاحية الاستخدام، وكيف يتم تقييم النتائج، وكيف يتم تسجيل الأدوات، وكيف يتم التعامل مع الحوادث.

Shadow AI، أي استخدام أدوات ذكاء اصطناعي غير معتمدة، قد يؤدي إلى تسريب معلومات سرية. لذلك يجب أن توفر المؤسسة بدائل آمنة وتدريبًا واضحًا بدل الاكتفاء بالمنع. الأمن السيبراني في HR ليس مشروع IT فقط. إنه مسؤولية مشتركة بين HR و IT والإدارة والموظفين والموردين. والهدف ليس منع التكنولوجيا، بل استخدامها بصورة آمنة ومسؤولة.

الفصل الثاني والأربعون: الرقابة الداخلية ومكافحة الغش والاحتيال والفساد في الموارد البشرية

الموارد البشرية تتعامل مع الأموال والبيانات والوظائف والصلاحيات، ولذلك يمكن أن تكون معرضة لمخاطر الاحتيال والتلاعب وتضارب المصالح. الاحتيال لا يعني فقط سرقة الأموال. قد يشمل تزوير وثائق، أو إنشاء موظف وهمي، أو تغيير راتب دون صلاحية، أو التلاعب بالحضور، أو منح وظيفة بناءً على مصلحة شخصية، أو تسريب معلومات سرية، أو تقديم شهادات مزورة، أو تضخيم فواتير الموردين، أو استغلال صلاحيات النظام. Fraud Risk Management يبدأ من الاعتراف بأن الخطر موجود، وليس من افتراض أن جميع العاملين سيئون. المؤسسة الصحية تبني ضوابط تحمي الموظف النزاهة وتحمي المؤسسة في الوقت نفسه. Segregation of Duties من أهم المبادئ.

الشخص الذي يطلب عملية ليس بالضرورة هو الذي يعتمد عليها،
والشخص الذي يدخل البيانات ليس بالضرورة هو الذي يراجعها،
والشخص الذي ينفذ الدفع ليس بالضرورة هو الذي ينشئ الموظف
في النظام.

Maker-Checker يمكن أن يستخدم في العمليات الحساسة.
في Payroll مثلاً، يمكن أن يدخل HR التغيير، ثم تتم مراجعته
واعتماده وفق الصلاحيات، ثم تتم المعالجة المالية.
User Access Management يجب أن يضمن أن كل موظف
لديه فقط الصلاحيات اللازمة لعمله.

عند انتقال الموظف من قسم إلى آخر يجب مراجعة صلاحياته.
وعند مغادرته المؤسسة يجب إيقاف وصوله وفق إجراءات
الخروج.

هذا يسمى أحياناً Joiner-Mover-Leaver Process.
Ghost Employees يمثلون خطراً معروفاً في بعض بيئات
الرواتب. يمكن تقليل المخاطر من خلال مطابقة سجلات HR
و Payroll والحضور والبيانات المالية وإجراء مراجعات مستقلة
وفق السياسات.

لكن المطابقة لا تعني اتهام شخص لمجرد وجود اختلاف. يجب
التحقيق في الاستثناءات.

Bank Account Fraud يمكن أن يحدث عند تغيير بيانات
الحساب البنكي.

يجب وجود تحقق مستقل عند تغيير البيانات الحساسة، وعدم
الاعتماد فقط على رسالة بريد إلكتروني أو رسالة هاتفية.
Phishing يمثل خطراً كبيراً. قد ينتحل شخص هوية المدير أو
الموظف أو البنك ويطلب تغيير بيانات.
يجب تدريب الموظفين على التحقق من الطلبات الحساسة.

Diploma Fraud قد يحدث أثناء التوظيف.

التحقق من الشهادات يجب أن يكون متناسبًا مع أهمية الوظيفة، مع احترام الخصوصية والقانون، وعدم طلب بيانات غير ضرورية.

Reference Checks يمكن أن تساعد، لكنها يجب أن تتم وفق سياسة واضحة وبموافقة مناسبة عندما تكون مطلوبة.

Conflict of Interest يجب التصريح عنه.

إذا كان مسؤول توظيف يعرف أحد المرشحين معرفة شخصية، يجب أن تكون هناك قواعد واضحة حول مشاركته في القرار.

Nepotism والمحابة تضر بالثقة حتى عندما لا يوجد خرق قانوني مثبت.

Recruitment Committee يمكن أن تقلل خطر القرار الفردي في الوظائف المهمة.

Selection Matrix تساعد على توثيق أسباب الاختيار.

لا ينبغي أن تكون المقابلة مجرد انطباع.

Procurement Fraud يمكن أن يرتبط بعقود HR.

يجب أن تكون هناك قواعد للمنافسة والاختيار والموافقة والدفع وفق نظام المؤسسة.

Expense Fraud يمكن أن يشمل مصاريف سفر أو تكوين أو مهام.

يجب أن توجد وثائق داعمة وضوابط معقولة.

Whistleblowing أو قنوات الإبلاغ الداخلية يمكن أن تساعد على اكتشاف المخاطر مبكرًا عندما تكون محمية ومصممة بطريقة مهنية.

لكن نظام الإبلاغ يمكن أن يساء استخدامه، لذلك يجب فحص البلاغات بصورة محايدة.

Investigation يجب أن تبدأ من الوقائع.

يجب عدم اتهام الموظف قبل اكتمال التحقق.
Documentation مهمة لحماية جميع الأطراف.
Anti-Fraud Culture لا تعني الشك في الجميع.
تعني أن المؤسسة واضحة في قواعدها، وأن المخالفات يتم التعامل معها، وأن الأشخاص لا يخافون من الإبلاغ بحسن نية، وأن المسؤولين واضحة.

AI يمكن أن يساعد في اكتشاف أنماط غير عادية، مثل تغييرات كثيرة في بيانات الرواتب أو الحضور، لكن التنبيه الآلي ليس إثباتاً للاحتيال.

يجب أن يحقق الإنسان في الحالات.
القاعدة الأساسية هي:

كلما زادت قيمة العملية أو حساسيتها، زادت الحاجة إلى فصل الصلاحيات والتحقق والتوثيق والتتبع.