أسرار الموارد البشرية في المغرب

كتاب مغربي من تأليف بدر شاشا

من التدبير الإداري التقليدي إلى الاحتراف المهني، وفهم القوانين، وتدبير الأجور، وإدارة الكفاءات والتحول الرقمي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهب الإنسان نعمة العلم والعقل، وجعل المعرفة وسيلة لفهم الواقع وتطوير المجتمعات، والصلاة والسلام على من جعل الإتقان والأمانة والعمل الصالح من القيم الأساسية في حياة الإنسان.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في إثراء معرفتي بمجال الموارد البشرية والتدبير الإداري وعالم الشغل، وإلى كل الباحثين والمفكرين والخبراء الذين أسهمت أعمالهم في تطوير النظريات والممارسات المرتبطة بإدارة الإنسان داخل المؤسسات.

كما أوجه تقديري إلى الأطر الإدارية والموارد البشرية، ومسؤولي التوظيف، والمحاسبين، والمكلفين بالأجور، والمفتشين، والباحثين، والأجراء الذين يعيشون يومياً واقع العمل داخل المؤسسات المغربية. فتجاربهم وتحدياتهم تمثل مادة أساسية لفهم الفجوة التي قد تنشأ بين النصوص القانونية والممارسات الإدارية، وبين الأهداف المعلنة للمؤسسات والواقع الذي يعيشه العامل.

وأخص بالشكر كل من يؤمن بأن الموارد البشرية ليست مجرد ملفات إدارية أو جداول للأجور أو عقود للتوظيف، بل هي مجال يرتبط بالكرامة الإنسانية، والعدالة المهنية، وتكافؤ الفرص، والشفافية، والمسؤولية، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن هذا الكتاب ثمرة اهتمام بالمعرفة الإدارية والقانونية والتكنولوجية، ورغبة في تقديم عمل يجمع بين الفهم العلمي والتطبيق العملي، ويساعد القارئ على استيعاب أسرار المهنة وتحدياتها في السياق المغربي.

إهداء

إلى كل عامل مغربي يستيقظ كل صباح حاملاً مسؤولياته وأحلامه، ويسعى إلى بناء حياة كريمة بعرق جبينه.

إلى الموظف الذي يبحث عن الإنصاف، والأجير الذي يريد معرفة حقوقه، والباحث عن العمل الذي ينتظر فرصة تمنحه الاستقلال والكرامة، والمسؤول الإداري الذي يسعى إلى تطوير مؤسسته وتحسين ظروف العمل.

إلى الشباب المغربي الذي يطمح إلى دخول عالم الموارد البشرية، وإلى الطلبة والباحثين الذين يريدون فهم العلاقة بين الإنسان والقانون والإدارة والاقتصاد والتكنولوجيا.

إلى كل من يؤمن بأن نجاح المؤسسة لا يقاس فقط بحجم أرباحها، بل كذلك بقدرتها على احترام العامل، وتطوير كفاءاته، وضمان حقوقه، وتوفير بيئة مهنية قائمة على الثقة والمسؤولية.

وإلى المغرب، بما يملكه من طاقات بشرية شابة وكفاءات متنوعة وإمكانات تنموية كبيرة، أهدي هذا العمل أملاً في أن تسهم المعرفة في بناء مؤسسات أكثر عدلاً وفعالية وشفافية.

بدر شاشا

منهج الكتاب

يعتمد كتاب «أسرار الموارد البشرية في المغرب» منهجاً علمياً وتحليلياً وتطبيقياً يهدف إلى دراسة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة استراتيجية

تجمع بين التدبير الإداري، والقواعد القانونية، والاقتصاد، وعلم النفس التنظيمي، وتحليل البيانات، والتكنولوجيا الحديثة.

ينطلق الكتاب من فكرة أساسية مفادها أن فهم الموارد البشرية لا يتحقق من خلال معرفة إجراءات التوظيف أو إعداد الأجور أو تحرير العقود فقط، بل يتطلب فهماً متكاملاً للعلاقات المهنية، والحقوق والواجبات، وآليات اتخاذ القرار، وأنظمة تقييم الأداء، وإدارة الكفاءات، وتدبير النزاعات داخل المؤسسات.

ويستند المنهج المعتمد إلى التحليل النظري للمفاهيم والنظريات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، مع ربطها بالتطبيقات العملية التي يعرفها سوق الشغل المغربي. كما يستحضر خصوصية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية للمغرب، مع مراعاة الاختلاف بين المؤسسات الخاصة والإدارات العمومية، وبين المقاولات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبرى.

ويعتمد الكتاب المنهج الوصفي لتقديم المفاهيم والممارسات الإدارية، والمنهج التحليلي لفهم المشكلات والتحديات التي تواجه تدبير العاملين، والمنهج المقارن عند دراسة تطور الممارسات التقليدية نحو نماذج الإدارة الحديثة. كما يستفيد من المنهج التطبيقي من خلال تقديم أمثلة مهنية ونماذج إدارية وحالات افتراضية تساعد القارئ على تحويل المعرفة النظرية إلى أدوات قابلة للاستعمال في الحياة المهنية.

ويولي الكتاب أهمية خاصة للإطار القانوني المغربي المنظم لعلاقات الشغل، بما يشمل مدونة الشغل، وعقود العمل، والأجور، وساعات العمل، والعطل، والتأديب، وإنهاء علاقة الشغل، والحماية الاجتماعية، والتغطية الصحية، والتصريحات الاجتماعية والالتزامات المرتبطة بالمشغل والأجير. وتظل معالجة هذه الموضوعات مرتبطة بالنصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها، مع ضرورة الرجوع إلى المصادر الرسمية عند التحقق من المقتضيات المحينة أو حساب المستحقات الفعلية.

كما يتناول الكتاب التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، بما يشمل أنظمة معلومات الموارد البشرية، والأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وتحليل بيانات العاملين، وتخطيط الكفاءات، وقياس الأداء والإنتاجية. ويعالج هذه الأدوات من منظور يجمع بين فرص التطوير ومخاطر الاستخدام غير المسؤول، مع التأكيد على حماية المعطيات الشخصية، والشفافية، والإنصاف، واحترام الكرامة الإنسانية.

ولا يهدف هذا العمل إلى تقديم صورة مثالية عن واقع الموارد البشرية في المغرب، ولا إلى توجيه اتهامات عامة للمؤسسات أو المسؤولين، بل يسعى إلى تحليل الممارسات والإشكالات بصورة موضوعية، والتمييز بين الأخطاء الإدارية، والمخالفات القانونية المحتملة، والمشكلات التنظيمية التي يمكن معالجتها من خلال التكوين والحكامة الجيدة والرقابة والتطوير المؤسسي.

ويستهدف الكتاب طلبة الجامعات ومعاهد التكوين، ومسؤولي الموارد البشرية، والأطر الإدارية، وأصحاب المقاولات، والمحاسبين، والمكلفين بالأجور، والباحثين عن العمل، والأجراء الراغبين في فهم حقوقهم والتزاماتهم، وكل مهتم بتطوير الإدارة المغربية.

إن الغاية النهائية من هذا المنهج هي بناء فهم متكامل للموارد البشرية، يجعل المعرفة القانونية أساساً لحماية الحقوق، والمعرفة الإدارية وسيلة لتحسين الأداء، والتكنولوجيا أداة لدعم القرار، والأخلاق المهنية ضمانة لتحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة وكرامة الإنسان.

مقدمة عامة

أصبحت الموارد البشرية في العصر الحديث من أهم العناصر التي تحدد قدرة المؤسسات على الاستمرار والتطور والمنافسة. فالمؤسسة، مهما امتلكت من أموال وتجهيزات وتقنيات، تظل محتاجة إلى الإنسان الذي يخطط وينظم وينفذ ويبتكر ويتخذ القرارات. ومن هنا انتقل مفهوم الموارد البشرية من مجرد تدبير

للملفات والحضور والأجور إلى وظيفة استراتيجية تهتم بالكفاءات، والتحفيز، والتكوين، وتطوير الأداء، والتخطيط للمستقبل.

وفي المغرب، يكتسب هذا التحول أهمية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتطور متطلبات سوق الشغل، وتوسع استخدام الأنظمة الرقمية، وتزايد الحاجة إلى الكفاءات المؤهلة. فقد أصبحت المؤسسات مطالبة بتحسين جودة التوظيف، وتطوير قدرات العاملين، وضبط تكاليف الأجور، واحترام القوانين المنظمة للشغل، وتوفير بيئة مهنية تساعد على الإنتاج والاستقرار.

ومع ذلك، لا تزال إدارة الموارد البشرية تواجه مجموعة من التحديات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى. فقد تتمثل هذه التحديات في ضعف التخطيط للموارد البشرية، أو محدودية التكوين، أو صعوبات التواصل بين الإدارة والأجراء، أو غياب معايير واضحة لتقييم الأداء، أو عدم التوازن بين الأجور وتكاليف المعيشة، أو تعقيد الإجراءات الإدارية، أو ضعف الاستفادة من التكنولوجيا المتاحة.

وتظهر أهمية هذا المجال كذلك في العلاقة بين الأجر والكرامة المهنية. فالأجر ليس مجرد رقم في ورقة الأداء، بل هو مقابل العمل ومصدر أساسي لتلبية حاجات الفرد وأسرته. ولذلك فإن تدبير الأجور يتطلب الدقة والشفافية واحترام المقتضيات القانونية، كما يتطلب فهماً للمساهمات الاجتماعية والاقتطاعات الضريبية والتعويضات والعطل والمستحقات الناتجة عن انتهاء علاقة الشغل.

ولا يقل الجانب القانوني أهمية عن الجانب المالي والإداري، إذ تنظم التشريعات علاقة الأجير بالمشغل، وتحدد مجموعة من الحقوق والالتزامات المرتبطة بالتشغيل وظروف العمل والأجر والراحة والسلامة المهنية وإنهاء العلاقة الشغلية. وتساعد معرفة هذه القواعد على الحد من النزاعات، وتصحيح الممارسات غير السليمة، وتوفير أسس واضحة للتعامل بين الأطراف.

وفي المقابل، يفرض التطور التكنولوجي إعادة النظر في طرق تدبير الموارد البشرية. فقد أصبحت المؤسسات قادرة على استخدام أنظمة رقمية لتدبير ملفات

العاملين، وأدوات لتحليل مؤشرات الأداء، وتقنيات للذكاء الاصطناعي تساعد على فرز الترشيحات وتوقع الاحتياجات من الكفاءات. غير أن هذه الإمكانات تثير أسئلة تتعلق بدقة البيانات، والتحيز الخوارزمي، والخصوصية، وحق العامل في فهم القرارات التي تؤثر في مساره المهني.

من هذا المنطلق، يسعى كتاب «أسرار الموارد البشرية في المغرب» إلى تقديم قراءة متكاملة لهذا المجال، تتجاوز الشرح التقليدي للإجراءات الإدارية لتبحث في الآليات التي تؤثر فعلياً في التوظيف، والأجور، والتقييم، والتحفيز، والتكوين، والعلاقات المهنية، والقرارات التنظيمية.

والمقصود بأسرار الموارد البشرية ليس كشف معلومات سرية عن المؤسسات أو الأشخاص، بل توضيح الجوانب التي قد لا تكون ظاهرة للقارئ العادي، مثل كيفية اتخاذ قرارات التوظيف، ودور المؤشرات في تقييم الأداء، وأهمية التوثيق الإداري، وآليات احتساب الأجر، وأسباب النزاعات المهنية، والعوامل التي تساعد على بناء مسار مهني ناجح.

كما يهدف الكتاب إلى تمكين القارئ من التمييز بين الممارسة الإدارية الجيدة والممارسة التي تستوجب المراجعة، وبين الخطأ التنظيمي والمخالفة القانونية المحتملة، وبين الاستخدام المفيد للتكنولوجيا والاستخدام الذي قد يمس الحقوق أو يكرس التمييز.

ويولي العمل اهتماماً خاصاً بالواقع المغربي، مع الحرص على ربط التحليل بالنصوص القانونية والمصادر الرسمية والدراسات العلمية، وتقديم أمثلة تطبيقية تساعد على فهم الحالات المهنية المختلفة. ولا يغني هذا الكتاب عن الاستشارة القانونية المتخصصة في الحالات الفردية، لكنه يسعى إلى منح القارئ قاعدة معرفية تساعده على طرح الأسئلة الصحيحة وفهم الإجراءات واتخاذ قرارات أكثر وعياً.

إن بناء منظومة حديثة للموارد البشرية في المغرب يتطلب تعاوناً بين المؤسسات التعليمية والمقاولات والإدارات والهيئات المهنية والجهات المكلفة

بالتشريع والمراقبة، كما يتطلب ثقافة تنظيمية تقوم على الاستحقاق والشفافية والتكوين المستمر والاحترام المتبادل.

وفي النهاية، فإن تطوير الموارد البشرية ليس مجرد وسيلة لزيادة الإنتاجية أو تقليص التكاليف، بل هو استثمار في الإنسان وفي قدرة المجتمع على تحقيق تنمية مستدامة. فحين تتوفر الكفاءة مع العدالة، والتكنولوجيا مع المسؤولية، والسلطة الإدارية مع المساءلة، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على النجاح، ويصبح العمل وسيلة لتحقيق الاستقرار والكرامة والمشاركة في التنمية.

بدر شاشا

مؤلف كتاب «أسرار الموارد البشرية في المغرب»

الفصل الأول: تطور الفكر الإداري والموارد البشرية في المغرب

من التدبير التقليدي للمستخدمين إلى الإدارة الاستراتيجية للكفاءات والذكاء الاصطناعي

مدخل عام إلى علم إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة مركزية في الفكر الإداري المعاصر، باعتبارها المجال الذي يهتم بتنظيم العلاقة بين الإنسان والمؤسسة، وتطوير القدرات المهنية، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والتنظيمية والحقوق الاجتماعية للعاملين. ولم تعد هذه الإدارة مجرد مصلحة تتولى تسجيل الحضور والغياب وإعداد الأجور وحفظ العقود والوثائق الإدارية، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تشارك في التخطيط للمستقبل، وتحليل الاحتياجات من الكفاءات، وتطوير الأداء، وإدارة التغيير، وتوظيف التكنولوجيا في اتخاذ القرارات.

إن فهم الموارد البشرية يقتضي العودة إلى الجذور التاريخية للفكر الإداري، ودراسة الظروف التي أدت إلى ظهور المؤسسات الحديثة، وتحليل النظريات التي حاولت تفسير سلوك الإنسان داخل التنظيمات. فالمؤسسة ليست مجرد بناء

مادي أو مجموعة من الآلات أو رأسمال مالي، وإنما هي نظام اجتماعي واقتصادي يتفاعل داخله أفراد يمتلكون معارف ومهارات ودوافع وتطلعات مختلفة.

ومن هنا تبرز أهمية السؤال الأساسي الذي يرافق هذا الفصل: كيف انتقل تدبير العاملين من المراقبة المباشرة وتنفيذ التعليمات إلى إدارة متكاملة تهتم بالكفاءات والحقوق والتحفيز والتحليل الاستراتيجي؟

إن الإجابة عن هذا السؤال تتطلب دراسة تطور الفكر الإداري منذ المراحل الأولى لتنظيم العمل، مروراً بالثورة الصناعية والمدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تعتبر المعرفة والمهارات والقدرة على الابتكار من أهم مصادر التنافسية.

وفي المغرب، يكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة بالنظر إلى تنوع المؤسسات الاقتصادية والإدارية، واختلاف أحجام المقاولات، وتطور التشريعات الاجتماعية، والتحولات التي يعرفها سوق الشغل، والانتقال التدريجي نحو الرقمنة. كما أن فهم الموارد البشرية المغربية يتطلب مراعاة الخصوصيات القانونية والتنظيمية والاقتصادية، دون تعميم التجارب الفردية على جميع المؤسسات.

ويهدف هذا الفصل إلى تأسيس قاعدة علمية لفهم إدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم المفاهيم الأساسية، وتحليل المدارس الفكرية الكبرى، وشرح وظائف الموارد البشرية، ودراسة علاقتها بالقانون والأخلاق والتكنولوجيا، مع تقديم أمثلة تطبيقية تساعد القارئ على ربط المعرفة النظرية بالواقع المهني.

مفهوم الموارد البشرية وطبيعتها العلمية

يقصد بالموارد البشرية مجموع الأشخاص الذين يساهمون في أنشطة المؤسسة، بما يمتلكونه من معارف وخبرات ومهارات وقدرات بدنية وعقلية واجتماعية. أما إدارة الموارد البشرية فهي مجموعة من السياسات والعمليات والممارسات التي تنظم استقطاب العاملين واختيارهم وتكوينهم وتقييمهم

وتحفيزهم وتطويرهم، وتدبير علاقاتهم المهنية وفق الأهداف التنظيمية والقواعد القانونية المعمول بها.

ويجب التمييز بين مفهوم الموارد البشرية باعتباره مجموعة من الأفراد والكفاءات، ومفهوم إدارة الموارد البشرية باعتباره وظيفة تنظيمية تهدف إلى توظيف تلك الكفاءات وتطويرها وتوفير الظروف الملائمة لعملها.

ولا ينبغي أن يؤدي استعمال مصطلح الموارد إلى اختزال الإنسان في كونه أداة إنتاج أو وسيلة لتحقيق الربح. فالإنسان داخل المؤسسة صاحب حقوق وكرامة ومصالح وتطلعات، كما أنه طرف في علاقة مهنية تتطلب احترام القانون والالتزامات المتبادلة.

وتستمد إدارة الموارد البشرية طبيعتها العلمية من اعتمادها على مجموعة من المعارف المتداخلة، تشمل علوم الإدارة والاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع والقانون والإحصاء وتحليل البيانات. وتستفيد من هذه العلوم لفهم السلوك التنظيمي، وقياس الأداء، وتفسير دوافع العمل، وتحليل تكاليف التوظيف، وتطوير نظم التحفيز، وتقييم أثر السياسات الإدارية.

فعلم النفس يساعد على فهم الدوافع والرضا المهني، وعلم الاجتماع يدرس العلاقات والجماعات داخل المؤسسة، والاقتصاد يفسر بعض جوانب الاستثمار في الكفاءات وتكاليف العمل، والقانون يحدد الحقوق والالتزامات، بينما تساعد الإحصاءات وتحليلات البيانات على اكتشاف الاتجاهات وتقييم النتائج.

ومن خلال الجمع بين هذه المعارف، تستطيع إدارة الموارد البشرية تطوير قرارات أكثر دقة، بدلاً من الاعتماد على الانطباعات الشخصية أو الممارسات غير الموثقة.

نشأة تنظيم العمل قبل ظهور الإدارة الحديثة

عرفت المجتمعات الإنسانية أشكالاً متعددة من تنظيم العمل منذ العصور القديمة. فقد تطلبت الأنشطة الزراعية والحرفية والتجارية توزيعاً للمهام، وتنسيقاً للجهود، وتحديداً للمسؤوليات، وتدبيراً للوقت والموارد.

وكانت بعض الأنشطة تعتمد على الأسرة أو الجماعة أو الورشة الصغيرة، حيث تنتقل الخبرة من جيل إلى آخر، ويتعلم الأفراد المهارات عن طريق الممارسة والملاحظة والتوجيه المباشر.

لكن هذه الأشكال التاريخية لا تمثل إدارة للموارد البشرية بالمعنى الحديث، لأنها لم تكن تستند عادة إلى الأنظمة العلمية والإجراءات التنظيمية المتخصصة التي ظهرت لاحقاً.

ومع توسع التجارة ونمو المدن وظهور أنشطة إنتاجية أكبر، ازدادت الحاجة إلى تنظيم العمل بطريقة أكثر انتظاماً. وأصبحت المؤسسات تحتاج إلى توزيع المهام بين عدد متزايد من الأشخاص، ومراقبة جودة المنتجات، وتنسيق العمليات، وتحديد مسؤوليات المشرفين والعاملين.

ومع ذلك، لم يكن تنظيم العمل في المراحل التاريخية المختلفة قائماً دائماً على المساواة أو الحقوق المهنية بالمفهوم المعاصر. فقد اختلفت الأوضاع باختلاف المجتمعات والأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.

وقد ساهمت هذه التجارب المتراكمة في تكوين الشروط التي سمحت لاحقاً بظهور الإدارة بوصفها مجالاً مستقلاً للدراسة والتطبيق.

الثورة الصناعية وبداية التحول الكبير

أحدثت الثورة الصناعية، التي بدأت في بريطانيا خلال القرن الثامن عشر وانتشرت تدريجياً في مناطق أخرى، تغيراً عميقاً في تنظيم الإنتاج والعمل. فقد

أدى انتشار الآلات والمصانع إلى انتقال جزء مهم من النشاط الاقتصادي من الورش الصغيرة والإنتاج الحرفي إلى وحدات إنتاجية أكبر وأكثر تعقيداً.

وأصبحت المصانع بحاجة إلى أعداد كبيرة من العاملين، وتوزيع دقيق للمهام، وتنظيم ساعات العمل، ومراقبة الإنتاج، وتحديد المسؤوليات، وتنسيق العمليات بين الأقسام المختلفة.

وقد نتج عن هذا التحول ظهور مشكلات تنظيمية واجتماعية جديدة. فكلما ارتفع عدد العاملين واتسع نطاق النشاط، ازدادت صعوبة الاعتماد على المراقبة الشخصية وحدها، وأصبحت الحاجة أكبر إلى قواعد مكتوبة وإجراءات محددة وأنظمة لتدبير الأجور والتوظيف والانضباط.

كما ارتبطت المراحل الأولى من التصنيع في بعض البيئات التاريخية بظروف عمل قاسية، وساعات طويلة، ومخاطر مهنية، ونزاعات حول الأجور. وأسهمت التحركات العمالية والتطورات التشريعية والاجتماعية في دفع المؤسسات والمجتمعات إلى إعادة النظر في تنظيم علاقات الشغل.

ومن هذه التحولات نشأت تدريجياً الحاجة إلى وظيفة متخصصة تتولى تدبير شؤون العاملين، قبل أن تتطور هذه الوظيفة إلى إدارة الموارد البشرية بصيغتها الحديثة.

من إدارة المستخدمين إلى إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة المستخدمين مرحلة تاريخية مهمة في تطور الوظيفة التي أصبحت تُعرف اليوم بإدارة الموارد البشرية. فقد ركزت هذه الإدارة في كثير من المؤسسات على الملفات الإدارية، وتسجيل الحضور والغياب، وإعداد الأجور، ومتابعة العقود، وحفظ الوثائق، وتنفيذ التعليمات التنظيمية.

وكان هذا النموذج ضرورياً لضبط العمليات اليومية، لكنه لم يكن كافياً لمواجهة التحديات المتزايدة المرتبطة بالتنافسية والتطور التكنولوجي وتغير المهارات المطلوبة.

ومع تطور الفكر الإداري، أصبحت المؤسسات تدرك أن جودة الأداء لا تعتمد فقط على وجود إجراءات مكتوبة، بل تتأثر كذلك بالكفاءات والتحفيز والقيادة والتكوين والثقافة التنظيمية.

وبدأت وظيفة الموارد البشرية تتوسع لتشمل تخطيط القوى العاملة، واستقطاب المرشحين، وتقييم الأداء، وإدارة المسارات المهنية، وتطوير المواهب، وتحليل احتياجات المؤسسة المستقبلية.

ويمكن التمييز بين النموذجين من خلال طبيعة الأسئلة التي يطرحها كل منهما.

في النموذج التقليدي، يكون السؤال الأساسي: هل تم إعداد الوثيقة؟ وهل سُجل الحضور؟ وهل احتُسب الأجر؟ وهل نُفذت الإجراءات؟

أما في النموذج الحديث، فتضاف أسئلة أخرى: هل يتوفر الموظفون على الكفاءات المطلوبة؟ وهل توجد أخطاء متكررة في الإجراءات؟ وما أسباب مغادرة العاملين؟ وهل تحقق برامج التكوين نتائج ملموسة؟ وكيف يمكن تحسين جودة العمل والحد من المخاطر؟

ولا يعني هذا أن الإدارة الحديثة تتخلى عن المهام التقليدية، بل تجعلها جزءاً من نظام متكامل يجمع بين سلامة الإجراءات وتحسين الأداء والتخطيط للمستقبل.

المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مرحلة كانت فيها المؤسسات الصناعية بحاجة إلى أساليب أكثر انتظاماً لتنظيم العمل وتحسين الإنتاجية. وقد اهتمت هذه المدرسة بتقسيم المهام، وتحديد المسؤوليات، ووضع القواعد، وتطوير أساليب الإدارة والرقابة.

وتضم المدرسة الكلاسيكية اتجاهات رئيسية، من أبرزها الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور، والنظرية الإدارية عند هنري فايول، والنموذج البيروقراطي عند ماكس فيبر.

الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور

يُعد فريدريك وينسلو تايلور من أبرز رواد الإدارة العلمية. وقد سعى إلى دراسة طرق العمل بصورة منهجية بهدف تحديد الأساليب التي تساعد على تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر في الوقت والجهد.

واعتمد هذا الاتجاه على تحليل المهام إلى خطوات، وملاحظة كيفية تنفيذها، وقياس الزمن اللازم لبعض العمليات، وتحديد طرق العمل المناسبة، واختيار العاملين وفق متطلبات الوظيفة، وتدريبهم على الأساليب المعتمدة.

وكانت الفكرة الأساسية هي الانتقال من الاعتماد على العادات والتقديرات الشخصية إلى استخدام الملاحظة والقياس والتنظيم في تحسين العمل.

وقد ساهمت الإدارة العلمية في تطوير بعض الممارسات التي لا تزال مؤثرة في الإدارة الحديثة، مثل تحليل الوظائف، وتحديد معايير الأداء، وتوحيد الإجراءات، والتخطيط للعمليات، ودراسة العلاقة بين الوقت والإنتاجية.

فعندما تريد مؤسسة صناعية معرفة أسباب التأخر في تسليم المنتجات، يمكنها تحليل مراحل الإنتاج، وتحديد نقاط الاختناق، وقياس الوقت المستغرق في كل مرحلة، ثم اقتراح تعديلات تنظيمية أو تقنية.

لكن تطبيق الإدارة العلمية بصورة جامدة قد يؤدي إلى اختزال العامل في عدد الوحدات التي ينتجها، وإهمال جودة العمل والراحة والصحة والسلامة والقدرات الإبداعية.

كما أن قياس الزمن لا يصلح وحده للحكم على الأداء في الوظائف التي تتطلب التفكير والتحليل والتواصل واتخاذ القرارات المعقدة.

لذلك ينبغي الاستفادة من الأدوات العلمية لتحسين العمل دون تحويلها إلى وسائل للضغط المفرط أو تجاهل الاختلافات بين الأفراد والوظائف.

النظرية الإدارية عند هنري فايول

اهتم هنري فايول بالإدارة على مستوى المؤسسة ككل، وسعى إلى تحديد الوظائف والمبادئ التي تساعد على تنظيم العمل وتنسيق الأنشطة.

وقد ارتبط فكره بوظائف إدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، مع اختلاف الصياغات المستخدمة في عرض هذه الوظائف عبر المراجع.

وتؤكد مبادئه أهمية تقسيم العمل، ووضوح السلطة والمسؤولية، والانضباط، ووحدة التوجيه، والتنسيق بين الوحدات، وتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة.

وتظهر أهمية هذه الأفكار في إدارة الموارد البشرية عندما تكون المسؤوليات غير واضحة، أو تتداخل الاختصاصات بين المصالح، أو تتأخر القرارات بسبب غياب تحديد الصلاحيات.

فإذا كانت المؤسسة لا تحدد من المسؤول عن مراجعة العقود أو المصادقة على طلبات العطل أو اعتماد كشوف الأجور، فقد تتكرر الأخطاء ويصعب تحديد المسؤولية.

أما إذا كانت الاختصاصات واضحة والإجراءات موثقة، فيمكن تحسين سرعة الإنجاز وتقليل النزاعات الإدارية.

ومع ذلك، يجب ألا تتحول المبادئ التنظيمية إلى قواعد جامدة تمنع المبادرة أو تؤخر القرارات. فالإدارة الفعالة تحتاج إلى توازن بين وضوح المسؤوليات والمرونة في التعامل مع الحالات المختلفة.

النموذج البيروقراطي عند ماكس فيبر

قدم ماكس فيبر تحليلاً للنموذج البيروقراطي الذي يعتمد على القواعد الرسمية المكتوبة، والتدرج الإداري، وتقسيم الاختصاصات، وتحديد الصلاحيات، والتوظيف وفق المؤهلات.

ويهدف هذا النموذج إلى جعل القرارات أكثر انتظاماً وقابلية للتوقع، والحد من الاعتماد على العلاقات الشخصية والأهواء الفردية.

وتظهر أهميته في تدبير الملفات المهنية، وتوثيق القرارات، وتحديد المسؤوليات، وضمان استمرارية العمل عند انتقال الموظفين أو تغير المسؤولين.

وتتضح هذه المسألة في المؤسسات التي تتعامل مع العقود ومحاضر مباشرة العمل وشهادات العمل وقرارات التكليف والمراسلات الرسمية.

فالتوثيق الجيد يساعد على معرفة ما وقع، ومتى وقع، ومن قام بالإجراء، ومن يملك صلاحية المصادقة عليه وفق القواعد المطبقة.

لكن الإفراط في الإجراءات قد يؤدي إلى البطء وتعقيد العمل، خصوصاً عندما تتكرر الموافقات دون ضرورة أو تصبح الوثائق هدفاً مستقلاً عن الخدمة التي يفترض أن تدعمها.

ولهذا تحتاج الإدارة الحديثة إلى الجمع بين احترام القواعد وتبسيط المساطر، مع الحفاظ على الرقابة والشفافية والمساءلة.

مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية نتيجة الاهتمام المتزايد بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعمل، والانتقادات الموجهة إلى النظرة التي تتعامل مع العامل بوصفه عنصراً ميكانيكياً داخل عملية الإنتاج.

وقد ارتبط هذا الاتجاه بالدراسات التي أجريت في مصانع هوثورن، وبأعمال إلتون مايو وباحثين آخرين. وتظل التفسيرات الشائعة لهذه الدراسات موضع نقاش علمي، لذلك لا ينبغي اختزالها في فكرة أن الاهتمام بالعامل يؤدي دائماً وبالضرورة إلى زيادة الإنتاجية.

وتتمثل المساهمة الأساسية لهذا الاتجاه في إبراز أهمية العلاقات الاجتماعية، والشعور بالانتماء، والتواصل، والقيادة، والمعايير الجماعية في تشكيل السلوك داخل المؤسسة.

فالعامل لا يستجيب للأجر والتعليمات فقط، بل يتأثر كذلك بعلاقته بزملائه ورئيسه، وبمدى شعوره بالاحترام والإنصاف، وبوضوح دوره داخل الفريق.

وعندما يشعر الموظف بأن الإدارة تستمع إلى ملاحظاته وتأخذ مشكلاته المهنية بجدية، فقد تزداد ثقته بالمؤسسة ورغبته في التعاون.

أما عندما تسود المعاملة غير المتوازنة أو الغموض أو ضعف التواصل، فقد تنخفض الثقة ويزداد احتمال ظهور النزاعات.

ومن التطبيقات العملية لهذا الاتجاه تطوير قنوات التواصل الداخلي، وتنظيم الاجتماعات المهنية، والاستماع إلى الاقتراحات، وتحسين مهارات القيادة، وإرساء آليات واضحة لمعالجة الشكايات.

ومع ذلك، فإن العلاقات الإيجابية لا تعوض الأجر المستحق أو شروط السلامة أو احترام القانون. فالإدارة الإنسانية لا تعني مطالبة العاملين بتحمل الاختلالات التنظيمية باسم روح الفريق، بل تعني معالجة المشكلات بصورة تجمع بين الاحترام والفعالية.

النظريات السلوكية ودوافع العاملين

ساهمت النظريات السلوكية في توسيع فهم دوافع العمل، وأسباب الرضا المهني، والعوامل التي تؤثر في الأداء والاستعداد لتحمل المسؤولية.

ومن أشهر النظريات المرتبطة بهذا المجال هرم الحاجات عند أبراهام ماسلو، ونظرية العاملين عند فريدريك هيرزبرغ، ونظريتا X و Y عند دوغلاس ماكغريغور، ونظرية التوقعات عند فيكتور فروم.

هرم الحاجات عند أبراهام ماسلو

يقترح ماسلو تصوراً للحاجات الإنسانية يشمل الحاجات الفسيولوجية، والأمن، والانتماء، والتقدير، وتحقيق الذات.

وفي بيئة العمل، يمكن ربط هذه الحاجات بالدخل الذي يساعد على تلبية المتطلبات الأساسية، والشعور بالاستقرار، والانتماء إلى فريق، والحصول على التقدير المهني، وتطوير القدرات الشخصية.

فقد يجد العامل صعوبة في التركيز على التطوير المهني إذا كان يعيش قلقاً مستمراً بشأن دخله أو سلامته أو استقراره الوظيفي.

لكن هذا التصور ليس قانوناً ثابتاً ينطبق بالطريقة نفسها على جميع الأشخاص. فقد تتداخل الحاجات، وتختلف أولويات الأفراد وفق ظروفهم وتجاربهم وثقافتهم وأهدافهم.

وتكمن أهميته في تذكير مسؤولي الموارد البشرية بأن التحفيز لا يعتمد على المال وحده، مع التأكيد في الوقت نفسه على أن التحفيز المعنوي لا يمكن أن يكون بديلاً عن الأجر العادل والظروف المهنية المناسبة.

نظرية العاملين عند فريدريك هيرزبرغ

ميز هيرزبرغ بين العوامل المرتبطة بظروف العمل، مثل السياسات الإدارية والأجر والعلاقات والإشراف، والعوامل التي قد تعزز الرضا والتحفيز، مثل الإنجاز والاعتراف والمسؤولية والتطور.

ووفق هذا التصور، فإن تحسين الظروف التي تسبب الاستياء لا يؤدي بالضرورة وحده إلى تحفيز قوي، كما أن منح المسؤوليات وفرص التطور لا يعوض غياب الحقوق الأساسية.

فعلى سبيل المثال، قد تحتاج المؤسسة إلى معالجة التأخر في دفع الأجور وتحسين ظروف العمل، وفي الوقت نفسه توفير فرص التدريب والتقدم المهني والاعتراف بالإنجازات.

وتساعد هذه النظرية على فهم أهمية الجمع بين بيئة عمل مناسبة وفرص حقيقية للتطور.

نظريتا Xو Yعند دوغلاس ماكغريغور

ناقش ماكغريغور تصورين مختلفين لطبيعة العاملين وأسلوب إدارتهم.

تفترض النظرية Xأن الإدارة تميل إلى اعتبار العامل محتاجاً إلى رقابة وتوجيه مستمرين حتى يلتزم بالمهام المحددة.

أما النظرية Yفتؤكد أن الأفراد يمكن أن يتحملوا المسؤولية، ويضبطوا سلوكهم، ويشاركوا في تحقيق الأهداف عندما تتوفر الظروف التنظيمية المناسبة.

ولا يعني ذلك أن أحد الأسلوبين يصلح لجميع الحالات. فبعض الأعمال تحتاج إلى رقابة دقيقة بسبب مخاطر السلامة أو المتطلبات القانونية، بينما تسمح أعمال أخرى بهامش أوسع من الاستقلالية والمبادرة.

وتتمثل الفكرة الأساسية في أن افتراضات المدير عن العاملين تؤثر في طريقة توزيع المسؤوليات، وفي فرص المشاركة والتعلم، وفي طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين.

نظرية التوقعات عند فيكتور فروم

تفسر نظرية التوقعات التحفيز من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج المتوقعة وقيمة تلك النتائج لدى الفرد.

فإذا اعتقد الموظف أن جهده سيحسن أداءه، وأن الأداء الجيد سيؤخذ بعين الاعتبار عند الترقية أو المكافأة، وأن النتيجة مهمة بالنسبة إليه، فقد يزداد استعداده لبذل الجهد.

أما إذا شعر بأن القرارات تتخذ دون معايير واضحة، أو أن الاجتهاد لا يؤثر في التقييم، فقد تنخفض ثقته بنظام التحفيز.

ومن التطبيقات العملية لهذه النظرية وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، وإعلان معايير التقييم، وربط المكافآت بأداء قابل للتحقق، وتجنب الوعود التي لا تستطيع المؤسسة الوفاء بها.

نظرية رأس المال البشري

تعتبر نظرية رأس المال البشري أن التعليم والتكوين والخبرة والمعارف والمهارات يمكن أن ترفع الإنتاجية وتدعم النمو الاقتصادي.

وقد ارتبط تطوير هذا الاتجاه بأعمال اقتصاديين مثل غاري بيكر وثيودور شولتز، اللذين بحثا في العلاقة بين الاستثمار في التعليم والتكوين والعائد الاقتصادي.

وفي المؤسسة، يعني ذلك أن التكوين يمكن أن يكون استثماراً يرفع قدرة العامل على إنجاز المهام، ويحسن جودة المنتجات والخدمات، ويقلل الأخطاء، ويزيد القدرة على التكيف مع التكنولوجيا.

فالموظف الذي يتلقى تكويناً مناسباً على نظام معلوماتي جديد قد يصبح أكثر قدرة على معالجة الملفات بدقة وسرعة. كما أن العامل الذي يكتسب مهارات التواصل وحل المشكلات قد يساهم في تحسين العلاقات مع الزبائن والزملاء.

لكن التكوين لا يضمن نتائج إيجابية بصورة آلية. فهو يتوقف على جودة البرنامج، ومدى ارتباطه بالعمل، وتوفر الوسائل، وفرص تطبيق المهارات الجديدة، ودعم المسؤولين.

ولهذا ينبغي تحديد الاحتياجات التدريبية قبل اختيار البرامج، ثم تقييم النتائج من خلال مؤشرات مناسبة، مثل انخفاض الأخطاء أو تحسن الجودة أو القدرة على أداء مهام جديدة.

وفي المغرب، تزداد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري مع توسع استخدام التكنولوجيا وتغير المهارات المطلوبة في الصناعة والخدمات والإدارة والتجارة.

ولا ينبغي أن يقتصر هذا الاستثمار على الأطر العليا، بل يجب أن يشمل مختلف الفئات المهنية وفق احتياجاتها، مع توفير فرص عادلة للتعلم والتطور.

نظرية الموارد والقدرات والميزة التنافسية

تؤكد المقاربة القائمة على الموارد أن المؤسسة قد تحقق ميزة تنافسية عندما تمتلك موارد وقدرات ذات قيمة، ونادرة نسبياً، ويصعب تقليدها، وتستطيع تنظيمها واستثمارها بفعالية.

وقد ارتبط هذا الاتجاه بأعمال جاي بارني وباحثين آخرين في الإدارة الاستراتيجية.

وتشمل الموارد ذات الصلة بالموارد البشرية الخبرة المتخصصة، والمعرفة المتراكمة، والقدرة على الابتكار، والثقافة التنظيمية، والعلاقات المهنية، والقدرة على التعلم الجماعي.

فقد تمتلك مؤسستان المعدات والبرامج نفسها، لكن إحداهما تحقق نتائج أفضل بسبب جودة التكوين، ووضوح التنظيم، وفعالية القيادة، وقدرة العاملين على حل المشكلات.

ومن هنا تبرز أهمية الاحتفاظ بالكفاءات، وتوثيق المعرفة، وتطوير المواهب، وإعداد أشخاص قادرين على تولي المسؤوليات مستقبلاً.

لكن يجب ألا يؤدي التركيز على الميزة التنافسية إلى اختزال الإنسان في قيمة اقتصادية. فنجاح المؤسسة المستدام يتطلب احترام حقوق العاملين، وتوفير شروط مهنية مناسبة، وتوزيع المسؤوليات بصورة واضحة.

وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة

تخطيط الموارد البشرية

يهدف التخطيط إلى تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العاملين والكفاءات، بما يتناسب مع حجم النشاط وأهداف المؤسسة.

ويشمل تحليل عدد العاملين الحاليين، وتحديد المهارات المتاحة، وتوقع حالات المغادرة، ودراسة الوظائف التي قد تتغير بسبب التكنولوجيا، وتقدير الاحتياجات المستقبلية.

ولا يعتمد التخطيط الجيد على التوقعات وحدها، بل يراعي احتمال تغير الظروف الاقتصادية والتنظيمية.

تحليل الوظائف

يساعد تحليل الوظائف على تحديد المهام والمسؤوليات والمؤهلات والمهارات الضرورية لكل منصب.

وتُستخدم نتائجه في إعداد الوصف الوظيفي، وتحديد شروط التوظيف، وبناء برامج التدريب، وتقييم الأداء.

كما يساعد على تقليل تداخل المسؤوليات وتوضيح العلاقات بين العاملين والمسؤولين.

الاستقطاب والاختيار

يهدف الاستقطاب إلى الوصول إلى المرشحين المناسبين، بينما يركز الاختيار على تقييم مدى ملاءمتهم للوظيفة.

وتشمل العملية الإعلان عن المنصب، واستقبال الطلبات، ودراسة السير الذاتية، وإجراء المقابلات والاختبارات المناسبة، واتخاذ القرار وفق معايير مهنية واضحة.

ويجب أن تحترم هذه الإجراءات القواعد القانونية المطبقة، وأن تتجنب التمييز غير المشروع، وأن تعتمد على الكفاءات المرتبطة بالعمل.

الاستقبال والإدماج

يحتاج العامل الجديد إلى فهم مهامه، وقواعد المؤسسة، ومسؤولياته، ووسائل العمل، ومتطلبات السلامة، وطريقة التواصل مع المسؤولين.

ويساعد الإدماج الجيد على تقليل الأخطاء الأولية، وتسريع التعلم، وتحسين شعور الموظف بالانتماء.

التكوين والتطوير

يركز التكوين على اكتساب مهارات أو معارف مرتبطة بالعمل، بينما يشمل التطوير المهني الاستعداد لتحمل مسؤوليات جديدة وبناء مسار وظيفي على المدى الطويل.

وتزداد فعالية هذه البرامج عندما ترتبط باحتياجات حقيقية وتخضع للتقييم.

تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء إلى مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحددة، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين.

ويجب أن يعتمد على معايير واضحة ومناسبة للوظيفة، وأن يراعي جودة العمل والظروف المتاحة والموارد التي يستطيع العامل استخدامها.

كما ينبغي إتاحة التغذية الراجعة المهنية، وتجنب الاعتماد على مؤشر واحد للحكم على الموظف.

الأجور والتعويضات

تشمل هذه الوظيفة تدبير عناصر الأجر، وإعداد كشوف الأداء، واحتساب الاقتطاعات القانونية، ومتابعة التعويضات والمستحقات، وتدبير الوثائق الاجتماعية والضريبية ذات الصلة.

وفي المغرب، ينبغي التحقق من النصوص الرسمية المحينة المتعلقة بالحد الأدنى للأجر والمساهمات الاجتماعية والضريبة على الدخل، مع مراعاة القطاع وطبيعة العقد والوضعية الفردية.

العلاقات المهنية

تشمل العلاقات المهنية التواصل الداخلي، ومعالجة الشكايات، وتدبير النزاعات، وتنظيم الإجراءات التأديبية، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.

وتحتاج هذه الوظيفة إلى الاستماع والتحقق من الوقائع واحترام الإجراءات والحقوق القانونية.

الصحة والسلامة المهنية

تهدف هذه الوظيفة إلى تحديد المخاطر المهنية والوقاية منها، وتوفير وسائل السلامة، وتكوين العاملين، وتحسين ظروف العمل، ومتابعة الحوادث واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وتختلف المخاطر باختلاف النشاط، ولذلك ينبغي اعتماد تقييم يناسب طبيعة كل مؤسسة.

خصوصية إدارة الموارد البشرية في المغرب

يتسم الواقع المغربي بتنوع المؤسسات من حيث الحجم والقطاع والموارد والتنظيم. فهناك مقاولات صغيرة قد تتولى الإدارة العامة فيها بعض مهام الموارد البشرية، ومؤسسات كبرى تتوفر على مديريات متخصصة، فضلاً عن الإدارات العمومية والمؤسسات ذات الأنظمة المهنية الخاصة.

ويؤثر هذا التنوع في طريقة تنظيم العمل وتدبير التوظيف والتكوين والأجور والتقييم، لكنه لا يلغي ضرورة احترام القواعد القانونية المطبقة على كل حالة.

وتشكل مدونة الشغل المغربية، الصادرة بموجب القانون رقم 65.99، مرجعاً أساسياً لتنظيم عدد من جوانب علاقات الشغل في القطاع الخاص، إلى جانب القوانين والنصوص التنظيمية المتعلقة بالحماية الاجتماعية والصحة والسلامة وحماية المعطيات الشخصية وغيرها.

ويجب الرجوع إلى النصوص الرسمية المحينة عند دراسة حالة محددة، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالعقود، أو ساعات العمل، أو الأجور، أو العطل، أو التأديب، أو إنهاء علاقة الشغل.

ومن أبرز التحديات العملية تطوير الكفاءات، وتحسين جودة التوظيف، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحديث أنظمة الأجور، وضمان دقة الوثائق المهنية، وتحسين التواصل الداخلي.

كما تتطلب الرقمنة تطوير المهارات التقنية، وتوفير وسائل الحماية المعلوماتية، وضمان جودة البيانات، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بالولوج إلى الملفات وتعديلها.

ولا يمكن تقييم جميع المؤسسات المغربية بالمعايير نفسها دون مراعاة اختلاف ظروفها. فالممارسات الإدارية تتأثر بالموارد المتاحة، وطبيعة النشاط، ومستوى التكوين، والبيئة التنظيمية، ومدى تطور الأنظمة المستخدمة.

الوثائق الإدارية والمسؤولية المهنية

تؤدي الوثائق الإدارية دوراً أساسياً في إثبات الوقائع وتنظيم العلاقات المهنية. ومن أمثلتها عقود العمل، ومحاضر مباشرة العمل، وشهادات العمل، وقرارات التكليف، وسجلات الحضور، وكشوف الأجور، والمراسلات الرسمية.

وينبغي إعداد هذه الوثائق ومراجعتها والمصادقة عليها وفق الاختصاصات والقواعد القانونية والتنظيمية والإجراءات الداخلية المعمول بها.

ومن الضروري التمييز بين الخطأ الشكلي، وعدم احترام مسطرة داخلية، وغياب الاختصاص، والتزوير بالمعنى القانوني. فليس كل خطأ إداري تزويراً، كما أن تحديد وجود مخالفة أو مسؤولية شخص معين يتطلب فحص الوثيقة وظروف إعدادها وصلاحيات الأشخاص المعنيين.

وعندما تظهر شكوك حول سلامة وثيقة مهنية، تكون الخطوات المناسبة هي الحفاظ على النسخ والقرائن المتاحة، وتوثيق الوقائع، وطلب التوضيحات من الجهات المختصة، واللجوء إلى المشورة القانونية أو الجهات الرقابية عند الحاجة.

وتعزز هذه الممارسات الشفافية وتحمي حقوق الأطراف وتساعد على تحديد المسؤوليات بصورة موضوعية.

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

أصبح التحول الرقمي جزءاً مهماً من تطوير المؤسسات، حيث يمكن استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية لتدبير الملفات، وتتبع العطل، وإعداد الأجور، وتنظيم التوظيف، ومتابعة التكوين، وإنتاج التقارير.

وتساعد الرقمنة على تقليل بعض الأخطاء اليدوية، وتسريع المعالجة، وتحسين الوصول إلى المعلومات، وتسهيل إعداد المؤشرات الإدارية.

لكن إدخال التكنولوجيا لا يضمن وحده تحسين الأداء. فإذا كانت الإجراءات معقدة أو البيانات غير دقيقة، فقد تنتقل المشكلات نفسها إلى النظام الرقمي.

ولهذا ينبغي مراجعة العمليات قبل رقمنتها، وتكوين المستخدمين، وتحديد الصلاحيات، وحماية المعلومات، ووضع آليات لمراجعة الأخطاء واستعادة البيانات عند الحاجة.

كما يتطلب الاستخدام المسؤول للأنظمة الرقمية احترام قواعد حماية المعطيات الشخصية، وعدم جمع معلومات غير ضرورية، وعدم إتاحة الملفات إلا للأشخاص المخولين بذلك.

الذكاء الاصطناعي ومستقبل الموارد البشرية

يتيح الذكاء الاصطناعي إمكانات جديدة في تحليل البيانات وتطوير الإجراءات الإدارية. فقد يساعد على تصنيف الترشيحات، وتلخيص الوثائق، وتحديد بعض احتياجات التكوين، وتحليل الاتجاهات المتعلقة بالقوى العاملة.

كما يمكن استخدام تحليلات البيانات لدراسة معدل دوران العاملين أو مدة شغل الوظائف الشاغرة أو الأخطاء الإدارية أو الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات.

لكن هذه الأدوات تثير مخاطر تتعلق بالتحيز الخوارزمي والخصوصية ودقة البيانات والاعتماد المفرط على القرارات الآلية.

فإذا استُخدمت بيانات تاريخية تعكس تمييزاً سابقاً، فقد تعيد الخوارزمية إنتاجه. وإذا اعتُمد عدد المهام المنجزة وحده لتقييم الموظف، فقد يتم تجاهل جودة العمل وصعوبته وظروفه.

ولهذا ينبغي أن يُستخدم الذكاء الاصطناعي باعتباره أداة مساعدة تخضع للمراجعة البشرية، مع مراعاة الشفافية والضرورة والتناسب وحماية المعطيات الشخصية.

ولا يجوز افتراض أن قياس نشاط العامل بالثواني يكشف بصورة كاملة عن كفاءته أو قيمته المهنية، لأن الإبداع والتعاون والحكم المهني وحل المشكلات لا تختزل في مؤشرات رقمية بسيطة.

مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى مؤشرات تسمح بتقييم النتائج ومتابعة التحسن. ومن هذه المؤشرات معدل دوران العاملين، ومعدل الغياب، ومتوسط مدة التوظيف، وتكلفة الاستقطاب، وساعات التكوين، ونسبة الأخطاء الإدارية، ومدة معالجة الطلبات، ومستوى الرضا المهني.

ويمكن حساب معدل دوران العاملين بقسمة عدد حالات المغادرة خلال فترة معينة على متوسط عدد العاملين خلال الفترة نفسها، ثم ضرب النتيجة في مائة.

فإذا غادر عشرون موظفاً مؤسسة كان متوسط عدد العاملين فيها مئتي شخص، فإن معدل الدوران يساوي عشرة في المائة وفق هذه الطريقة.

لكن تفسير هذا المعدل يحتاج إلى دراسة الأسباب، لأن المغادرة قد ترتبط بظروف العمل أو الأجور أو فرص التطور أو انتهاء العقود أو عوامل اقتصادية أخرى.

كما يجب عدم استخدام المؤشرات بمعزل عن طبيعة الوظائف. فالموظف الذي يعالج ملفات معقدة لا يمكن مقارنته مباشرة بموظف يؤدي مهاماً متكررة وبسيطة اعتماداً على عدد الملفات فقط.

وتكون المؤشرات أكثر فائدة عندما تستخدم لتحديد المشكلات وتحسين القرارات، لا لإصدار أحكام مطلقة على الأشخاص.

مثال تطبيقي من مؤسسة مغربية

لنفترض أن مقاولة مغربية متوسطة تعمل في مجال الخدمات تعاني من تأخر معالجة الملفات، وكثرة الأخطاء في الوثائق الإدارية، وارتفاع الشكايات المتعلقة بالأجور.

تبدأ إدارة الموارد البشرية بجمع البيانات المتعلقة بمدة المعالجة، وعدد الأخطاء، وتوزيع المسؤوليات، وطريقة إعداد كشوف الأجور. ثم تستمع إلى العاملين لتحديد الصعوبات التي يواجهونها.

وتكتشف، في هذا المثال الافتراضي، أن بعض الموظفين لم يتلقوا تكويناً كافياً على النظام المعلوماتي، وأن بعض الإجراءات تتضمن موافقات متكررة، وأن المسؤوليات غير محددة بصورة واضحة.

تقرر المؤسسة تنظيم التكوين، وتحديث الإجراءات، وتوضيح الصلاحيات، وإضافة مرحلة مراجعة للأجور قبل اعتمادها.

وبعد فترة مناسبة، تقارن النتائج بالمؤشرات السابقة، وتتحقق مما إذا كانت الأخطاء قد انخفضت ومدة المعالجة قد تحسنت. وإذا لم تتحقق النتائج المتوقعة، تعيد دراسة الأسباب وتعدل الإجراءات.

يوضح هذا المثال أن تحسين الموارد البشرية يتطلب تشخيصاً دقيقاً للمشكلة، واختيار الحل المناسب، وقياس أثره، والاستعداد لتصحيح المسار.

التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في المغرب

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات متعددة، من أبرزها تطور المهارات المطلوبة، والتحول الرقمي، والحاجة إلى التكوين المستمر، واستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتحسين جودة بيئة العمل.

كما تزداد أهمية إدارة التغيير، لأن اعتماد التكنولوجيا أو إعادة تنظيم الوظائف قد يثير مخاوف لدى العاملين بشأن الاستقرار المهني أو تغير المسؤوليات أو الحاجة إلى تعلم مهارات جديدة.

ويتطلب التعامل مع هذه التحديات التواصل المبكر، وتوفير التدريب، وتوضيح الأهداف، وإشراك العاملين حيثما أمكن، وتقييم أثر التغييرات بصورة مستمرة.

ومن الضروري كذلك تطوير قدرات مسؤولي الموارد البشرية في التحليل والتخطيط والتواصل والتشريع الاجتماعي وأمن المعلومات، حتى يستطيعوا التعامل مع المتغيرات الجديدة.

ولا ينبغي أن يكون الهدف من التطور التكنولوجي تقليص دور الإنسان إلى مجرد تنفيذ ما تقرره الأنظمة، بل يجب أن يساعد على تحسين جودة العمل وتخفيف المهام المتكررة ودعم القرارات المهنية.

خاتمة الفصل الأول

يتضح من دراسة تطور الفكر الإداري أن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل تاريخية متتابعة، انتقلت خلالها من تنظيم العمل ومراقبة الإنتاج إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتحفيز والتكوين والتخطيط الاستراتيجي.

وقد ساهمت المدرسة الكلاسيكية في تطوير تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات ووضع القواعد، بينما أبرزت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية التواصل والانتماء والقيادة. ووسعت النظريات السلوكية فهم دوافع العاملين، وأكدت نظرية رأس المال البشري أهمية التعليم والتكوين، في حين أبرزت المقاربة القائمة على الموارد والقدرات دور المعرفة والخبرة في بناء الميزة التنافسية.

أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فقد جمعت هذه الاتجاهات ضمن تصور متكامل يربط بين الكفاءات وأهداف المؤسسة، ويجعل التوظيف والتكوين والأجور والتقييم والتطوير عناصر مترابطة.

وفي المغرب، يتطلب تطوير هذا المجال الجمع بين الكفاءة الإدارية واحترام القانون والعدالة المهنية والقدرة على مواكبة التكنولوجيا. كما يتطلب الانتقال من التدبير القائم على رد الفعل إلى التخطيط، ومن القرارات غير الموثقة إلى الإجراءات الواضحة، ومن التقييم المبسط إلى تحليل متوازن للأداء.

إن مستقبل الموارد البشرية لا يتحدد بمدى امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا وحدها، بل بقدرتها على توظيف المعرفة والمهارات والبيانات بصورة مسؤولة، وبناء علاقات مهنية تقوم على الثقة والشفافية والاحترام.

ويمكن القول إن المؤسسة الناجحة هي التي تدرك أن تطوير الإنسان ليس مجرد تكلفة إضافية، بل استثمار طويل الأمد في جودة العمل والاستقرار والابتكار. وكلما استطاعت المؤسسة التوفيق بين أهدافها الاقتصادية وحقوق العاملين، أصبحت أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج مستدامة.

المراجع العلمية الأساسية للفصل

Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, 1911.

Henri Fayol, Administration industrielle et générale, 1916.

Max Weber, Economy and Society, publication posthume, 1922.

Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, 1933.

Abraham H. Maslow, “A Theory of Human Motivation”, Psychological Review, 1943.

Frederick Herzberg, Bernard Mausner et Barbara Bloch Snyderman, The Motivation to Work, 1959.

Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, 1960.

Victor H. Vroom, Work and Motivation, 1964.

Theodore W. Schultz, “Investment in Human Capital”, The American Economic Review, 1961.

Gary S. Becker, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 1964.

Jay B. Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, 1991.

République du Maroc, loi n° 65-99 relative au Code du travail, sous réserve de vérification de la version officielle consolidée et des textes d’application en vigueur.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مقدمة الفصل

يحتل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مكانة محورية في الفكر الإداري الحديث، باعتباره إحدى الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، وضمان استمراريتها، وتحسين قدرتها على مواجهة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. فلم تعد الموارد البشرية مجرد عنصر إداري يرتبط بتدبير الملفات والأجور والحضور والغياب، بل أصبحت موردًا استراتيجيًا يساهم في خلق القيمة، وتحقيق التنافسية، وتطوير الابتكار، وتحسين الأداء التنظيمي.

إن نجاح المؤسسة في بيئة اقتصادية متغيرة لا يعتمد فقط على امتلاك رأس المال والتجهيزات والتكنولوجيا، بل يرتبط كذلك بقدرتها على تحديد الكفاءات

المناسبة، وتوقع حاجياتها المستقبلية من العاملين، وتطوير المهارات الضرورية، وتوزيع المسؤوليات بطريقة فعالة. فالمؤسسة التي لا تعرف ما تحتاج إليه من موارد بشرية قد تجد نفسها أمام نقص في الكفاءات الأساسية، أو فائض في بعض الوظائف، أو ارتفاع في تكاليف التشغيل، أو عجز عن الاستجابة لمتطلبات السوق.

وقد أدى تطور الفكر الإداري إلى الانتقال من التدبير التقليدي للموارد البشرية إلى التدبير الاستراتيجي الذي يربط القرارات المتعلقة بالموظفين بالأهداف العامة للمؤسسة. وأصبح التخطيط يشمل دراسة الوضع الحالي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتوقع الاحتياجات المستقبلية، وتحديد الفجوات في المهارات، ووضع البرامج اللازمة للتوظيف والتكوين والترقية وتطوير المسارات المهنية.

وفي المغرب، تزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بسبب التحولات التي يعرفها سوق الشغل، وتطور القطاعات الصناعية والخدماتية واللوجستية، وانتشار الرقمنة، وارتفاع الحاجة إلى الكفاءات التقنية والمهنية، إضافة إلى التحديات المرتبطة بالتكوين والإنتاجية والاستقرار المهني. وتحتاج المؤسسات المغربية، سواء كانت مقاولات صغيرة أو متوسطة أو شركات كبرى أو مؤسسات عمومية، إلى اعتماد أساليب علمية في تدبير مواردها البشرية، مع احترام التشريعات المنظمة للعمل والحقوق الاجتماعية للأجراء.

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبيان أهميته ومراحله وأدواته، وتحليل علاقته بالتوظيف والتكوين وإدارة الكفاءات وتقييم الأداء، مع إبراز دور البيانات والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تحسين القرارات الإدارية، وتوضيح كيفية تطبيق هذه المبادئ داخل المؤسسات المغربية.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية العملية المنظمة التي تعتمدها المؤسسة لتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من العاملين والكفاءات، من حيث العدد والمؤهلات والخبرات والمهارات، بهدف ضمان توفر الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة، وفي الوقت الذي تحتاج إليهم فيه المؤسسة.

ولا يقتصر هذا التخطيط على تحديد عدد الموظفين المطلوبين، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل طبيعة الوظائف، وتحديد المهارات اللازمة، وتوقع التغيرات التي قد تؤثر على تنظيم العمل، والاستعداد للتحولات التكنولوجية والاقتصادية.
فالمؤسسة التي تخطط لمستقبلها لا تنتظر حتى تظهر مشكلة في الموارد البشرية، وإنما تعمل على اكتشاف المخاطر المحتملة ومعالجتها قبل أن تتحول إلى عوائق حقيقية.

ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التدبير الإداري التقليدي في طبيعة الرؤية التي يعتمدها. فالتدبير التقليدي يركز غالبًا على الحاجيات اليومية، مثل تعويض موظف غادر المؤسسة أو معالجة نقص طارئ في العاملين. أما التخطيط الاستراتيجي فيدرس أسباب هذا النقص، ويحلل أثره على المؤسسة، ويتوقع الوظائف التي قد تصبح شاغرة مستقبلًا، ويضع برامج لإعداد الكفاءات القادرة على تحمل المسؤوليات.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الأنشطة المترابطة، تبدأ بتحليل أهداف المؤسسة، ثم دراسة وضعها الحالي من حيث الموارد البشرية، وتقدير الاحتياجات المستقبلية، وتحديد الفجوات بين العرض والطلب، واختيار الحلول المناسبة، ووضع مؤشرات لقياس النتائج، ومراجعة الخطة وفقًا للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

ومن هذا المنطلق، فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ليس وثيقة إدارية جامدة، بل عملية مستمرة تجمع بين التوقع والتحليل واتخاذ القرار والتقييم والتطوير.

تطور التخطيط من التدبير التقليدي إلى التدبير الاستراتيجي

ارتبط التدبير التقليدي للموارد البشرية بالممارسات الإدارية التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها، والحرص على احترام الإجراءات الداخلية، وتدبير الأجور والملفات المهنية، ومراقبة الحضور والغياب. وقد كانت هذه الوظائف ضرورية لضمان انتظام العمل، لكنها لم تكن كافية لمواجهة التغيرات المتسارعة التي عرفتها المؤسسات الحديثة.

ومع تطور الفكر الإداري، بدأت المؤسسات تدرك أن العنصر البشري لا يمثل مجرد تكلفة مالية، بل يشكل مصدرًا مهمًا للمعرفة والخبرة والابتكار. وأصبحت إدارة الموارد البشرية مطالبة بالمشاركة في تحديد الأهداف، وتحليل حاجيات المؤسسة، والمساهمة في تطوير القدرات التنظيمية.

وقد ساهمت المنافسة الاقتصادية، والتقدم التكنولوجي، وتغير طبيعة الوظائف، وانتشار أنظمة المعلومات في تعزيز أهمية التخطيط الاستراتيجي. فالمؤسسة الحديثة تحتاج إلى معرفة الكفاءات التي تمتلكها، وتحديد المهارات التي تفتقر إليها، والاستعداد للوظائف الجديدة التي قد تنشأ نتيجة التطور التكنولوجي.

وأصبح من الضروري أن تتعاون إدارة الموارد البشرية مع الإدارة المالية والإنتاج والتسويق والمعلوماتية وبقية المصالح، لأن القرارات المتعلقة بالموظفين تؤثر في جميع أنشطة المؤسسة.

فعندما تقرر شركة مغربية توسيع نشاطها الصناعي، فإن القرار لا يرتبط فقط بشراء الآلات أو توفير التمويل، بل يحتاج أيضًا إلى تحديد عدد التقنيين والمهندسين والمشرفين وعمال الإنتاج ومسؤولي الجودة الذين سيضمنون تشغيل المشروع. وإذا لم يتم إعداد هؤلاء العاملين في الوقت المناسب، فقد تتأخر عملية الإنتاج، وترتفع التكاليف، وتتراجع جودة الخدمات.

ويبرز هذا المثال أن التخطيط الاستراتيجي يجعل الموارد البشرية جزءًا من عملية اتخاذ القرار، بدل التعامل معها باعتبارها وظيفة إدارية منفصلة عن استراتيجية المؤسسة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في قدرته على تحسين استخدام الموارد البشرية، وتوجيهها نحو الأنشطة التي تحقق أكبر قيمة للمؤسسة. فعندما تعرف الإدارة احتياجاتها الفعلية، تصبح أكثر قدرة على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن التوظيف والتكوين وتوزيع المسؤوليات.

ويساعد التخطيط على الحد من النقص المفاجئ في العاملين، خصوصًا في الوظائف الأساسية التي يتطلب شغلها مهارات نادرة أو خبرة طويلة. كما يساهم في الاستعداد لمغادرة الموظفين بسبب التقاعد أو الاستقالة أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

ومن جهة أخرى، يساعد التخطيط على تجنب التوظيف غير الضروري، الذي قد يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الأجور دون وجود حاجة فعلية إلى الموارد البشرية الإضافية. ولا يعني ذلك أن الهدف هو تقليص عدد العاملين بأي ثمن، بل تحديد العدد المناسب وتوزيعه وفقًا لحجم العمل وطبيعة الوظائف.

كما يسهم التخطيط في تحسين جودة التوظيف، لأنه يسمح بتحديد المؤهلات المطلوبة قبل الإعلان عن المناصب، ويقلل من القرارات المتسرعة التي قد تؤدي إلى اختيار أشخاص لا تتناسب قدراتهم مع متطلبات الوظيفة.

وتبرز أهميته أيضًا في تطوير الكفاءات الداخلية. فبدل الاعتماد الدائم على التوظيف الخارجي، تستطيع المؤسسة الاستثمار في التكوين المستمر، وتطوير المهارات المهنية، وإعداد العاملين لشغل وظائف أكثر مسؤولية.

أما من الناحية الاجتماعية، فيمكن للتخطيط أن يعزز الاستقرار المهني، ويوضح فرص التطور الوظيفي، ويحسن توزيع الأعباء، ويساعد على الحد من التوتر الناتج عن نقص العاملين أو غموض المسؤوليات. غير أن تحقيق هذه النتائج يظل مرتبطًا بطريقة تطبيق الخطة، ومدى احترام العدالة والشفافية وحقوق العاملين.

العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية

لا يمكن بناء خطة فعالة للموارد البشرية بمعزل عن استراتيجية المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة تسعى إلى التوسع في السوق، فإنها تحتاج إلى دراسة الكفاءات الإضافية المطلوبة، وتحديد الوظائف الجديدة، ووضع برنامج للتوظيف والتكوين.

وإذا كانت تهدف إلى تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها، فقد تحتاج إلى تطوير مهارات العاملين في مراقبة الجودة، وتحسين العمليات، وتحليل الأخطاء، والتواصل مع الزبناء.

أما إذا كانت ترغب في التحول الرقمي، فإنها تحتاج إلى تحديد المهارات المرتبطة بأنظمة المعلومات، والأمن السيبراني، وتحليل البيانات، وإدارة المشاريع الرقمية. وقد يكون الحل في بعض الحالات هو تكوين العاملين الحاليين، بينما تتطلب حالات أخرى استقطاب متخصصين جدد.

وتبدأ العلاقة بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية بتحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، ثم تحليل الموارد اللازمة لتحقيقها، وتحديد الكفاءات الضرورية، ووضع برامج عملية لتوفيرها وتطويرها.

ويجب أن تكون هناك مراجعة مستمرة لهذه البرامج، لأن الأهداف والظروف قد تتغير. فقد يتراجع الطلب على منتج معين، أو تظهر فرصة للتوسع، أو تتغير التكنولوجيا المستخدمة، أو تتبدل القواعد القانونية المنظمة للعمل. ولذلك ينبغي أن يتمتع التخطيط بالمرونة الكافية للتكيف مع المستجدات.

تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

يشكل تحليل البيئة الداخلية خطوة أساسية في التخطيط الاستراتيجي، لأنه يساعد على فهم الإمكانات الحقيقية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بمواردها البشرية.

ويشمل هذا التحليل معرفة عدد العاملين، وتوزيعهم حسب المصالح والوظائف، ومستوياتهم التعليمية والمهنية، وخبراتهم، ومهاراتهم التقنية والتنظيمية، ومعدلات الغياب ودوران الموظفين، ومستويات الأداء، وحاجياتهم إلى التكوين.

كما يتطلب دراسة الهيكل التنظيمي، ومدى وضوح المسؤوليات، وطبيعة العلاقة بين المديرين والموظفين، وفعالية التواصل الداخلي، ووجود فرص حقيقية للترقية والتطور المهني.

وقد تكشف الدراسة أن المؤسسة تتوفر على عدد كافٍ من العاملين، لكنها تعاني ضعفًا في توزيعهم. فقد تكون مصلحة معينة تضم عددًا أكبر من حاجياتها الفعلية، بينما تعاني مصلحة أخرى نقصًا يؤثر على جودة العمل وسرعة الإنجاز.

وفي هذه الحالة، قد يكون من الأفضل إعادة تنظيم المهام أو تطوير مهارات العاملين أو نقل بعضهم إلى مصالح أخرى، بدل اللجوء مباشرة إلى التوظيف.

ويجب كذلك تحليل المناخ التنظيمي، لأن ضعف التواصل أو غياب العدالة في توزيع المسؤوليات أو عدم وضوح معايير الترقية قد يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني وارتفاع الاستقالات. ولذلك لا ينبغي أن يقتصر التحليل الداخلي على الأعداد والمؤهلات، بل يجب أن يشمل الظروف التنظيمية التي تؤثر على الأداء والاستقرار.

تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

تعمل المؤسسة داخل بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية وتكنولوجية تؤثر بصورة مباشرة في احتياجاتها من الموارد البشرية.

ويشمل تحليل البيئة الخارجية دراسة سوق الشغل، وتوفر الكفاءات، وتطور الأجور، ومؤسسات التكوين، ومستوى المنافسة، والتغيرات التكنولوجية، والتشريعات المنظمة للعمل، والظروف الاقتصادية التي قد تؤثر على حجم النشاط.

وفي المغرب، ينبغي للمؤسسات أن تراعي اختلاف توفر الكفاءات بين المناطق والقطاعات. فقد يكون استقطاب بعض التخصصات التقنية أسهل في منطقة معينة مقارنة بمنطقة أخرى، كما قد تختلف حاجيات المؤسسات الصناعية عن حاجيات المؤسسات السياحية أو التجارية أو اللوجستية.

وتحتاج المؤسسة كذلك إلى متابعة تطور المهن والمهارات. فقد تصبح بعض المهارات أكثر أهمية نتيجة استخدام أنظمة رقمية جديدة، بينما تتراجع الحاجة إلى مهام معينة بسبب الأتمتة. ولا يعني ذلك بالضرورة اختفاء الوظائف بالكامل، لأن التكنولوجيا قد تغير محتواها بدل أن تلغيها.

كما ينبغي مراعاة الإطار القانوني والاجتماعي، بما في ذلك قواعد علاقات الشغل، والالتزامات المتعلقة بالأجور والتصريح الاجتماعي والسلامة المهنية، وفقًا للتشريعات السارية ونوع المؤسسة وطبيعة علاقة العمل.

ويساعد تحليل البيئة الخارجية على وضع خطط واقعية، وتجنب الاعتماد على افتراضات لا تتلاءم مع ظروف السوق أو الإمكانات الفعلية للمؤسسة.

استخدام تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي

يُستخدم تحليل SWOT لدراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وهو من الأدوات المعروفة في التحليل الاستراتيجي.

تشير نقاط القوة إلى الإمكانات الداخلية التي تمنح المؤسسة قدرة على تحقيق أهدافها، مثل توفر موظفين ذوي خبرة، أو وجود نظام معلومات فعال، أو امتلاك ثقافة تنظيمية تشجع التعلم والعمل الجماعي.

أما نقاط الضعف فتشمل نقص المهارات، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وضعف التواصل الداخلي، وغياب برامج التكوين، أو اعتماد المؤسسة المفرط على شخص واحد في وظيفة أساسية.

وتتمثل الفرص في العوامل الخارجية التي يمكن استثمارها، مثل توفر برامج تكوين مناسبة، أو ظهور تخصصات مهنية جديدة، أو إمكانية استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء، أو التوسع في أسواق جديدة.

أما التهديدات فتشمل نقص الكفاءات في بعض التخصصات، وارتفاع المنافسة على العاملين المؤهلين، والتحولات التكنولوجية السريعة، والتغيرات الاقتصادية أو القانونية التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة.

وتكمن قيمة هذا التحليل في تحويل التشخيص إلى قرارات. فإذا كانت المؤسسة تتوفر على موظفين ذوي خبرة لكنها تفتقر إلى المهارات الرقمية، يمكنها وضع خطة لإعادة التأهيل المهني. وإذا كانت معرضة لفقدان خبراء أساسيين، يمكنها إعداد برنامج لنقل المعرفة وتطوير موظفين قادرين على تعويضهم مستقبلًا.

تقدير الطلب المستقبلي على الموارد البشرية

يقصد بتقدير الطلب تحديد عدد العاملين والكفاءات التي ستحتاج إليها المؤسسة خلال فترة مستقبلية معينة. وقد تتعلق هذه الفترة بالسنة المقبلة أو بالسنوات اللاحقة، حسب طبيعة النشاط وسرعة التغير في البيئة الاقتصادية.

ويعتمد التقدير على مجموعة من العوامل، مثل حجم الإنتاج المتوقع، وعدد الزبناء، والمبيعات، والتوسع الجغرافي، والتكنولوجيا المستخدمة، ومستوى الإنتاجية، ومعدل الغياب، وطبيعة الوظائف المطلوبة.

ومن الطرق المستخدمة تحليل الاتجاهات السابقة، حيث تتم دراسة العلاقة بين تطور النشاط وحجم الموارد البشرية. غير أن الاعتماد على البيانات التاريخية وحدها قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة، لأن العلاقة بين النشاط وعدد العاملين قد تتغير نتيجة إدخال التكنولوجيا أو تحسين التنظيم.

وهناك أيضًا تحليل عبء العمل، الذي يعتمد على تقدير حجم المهام والوقت اللازم لإنجازها، ثم تحديد عدد العاملين اللازمين وفقًا لساعات العمل المتاحة ومستوى الخدمة المطلوب.

ويمكن للمؤسسة كذلك إعداد سيناريوهات متعددة، مثل سيناريو النمو السريع، وسيناريو النمو المعتدل، وسيناريو تراجع النشاط. ويساعد هذا الأسلوب على الاستعداد لمختلف الاحتمالات بدل الاعتماد على توقع واحد.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت شركة مغربية متخصصة في الخدمات اللوجستية تخطط لافتتاح مستودع جديد، فإنها تحتاج إلى تقدير عدد عمال المخازن والسائقين ومراقبي الجودة ومسؤولي السلامة والمشرفين. كما ينبغي أن تدرس حجم البضائع المتوقع، وعدد الورديات، وساعات العمل، ومستوى الأتمتة، وطبيعة الخدمات المقدمة للزبناء.

ويجب أن يتم هذا التقدير بصورة واقعية، لأن المبالغة في تقدير الاحتياجات قد ترفع التكاليف، بينما يؤدي التقليل منها إلى ضغط العمل وتراجع الجودة وارتفاع مخاطر الأخطاء.

تقدير العرض المتاح من الموارد البشرية

بعد تحديد الطلب المتوقع، ينبغي دراسة العرض المتاح من الموارد البشرية، أي عدد العاملين الذين يمكن للمؤسسة الاعتماد عليهم حاليًا ومستقبلًا، والمهارات التي يمتلكونها، وإمكانات تطويرهم أو انتقالهم إلى وظائف أخرى.

ويشمل العرض الداخلي الموظفين الحاليين، والعاملين الذين يمكن ترقيتهم، والأشخاص القادرين على اكتساب مهارات جديدة، والموظفين الذين يمكن نقلهم إلى مصالح أخرى، مع مراعاة حاجيات المؤسسة والحقوق المهنية للأجراء.

ولا يكفي معرفة العدد الإجمالي للموظفين، بل يجب تحليل مستوى كفاءاتهم. فقد تتوفر المؤسسة على عدد كافٍ من العاملين، لكنها تفتقر إلى الأشخاص الذين يمتلكون مهارات محددة في تحليل البيانات أو إدارة الأنظمة الرقمية أو صيانة المعدات المتقدمة.

وتساعد خرائط الكفاءات على تحديد المؤهلات والخبرات والمهارات المتاحة، ومقارنتها بالمتطلبات المهنية لكل وظيفة. كما تساعد على تحديد العاملين الذين

يحتاجون إلى تكوين إضافي، والموظفين الذين يمتلكون إمكانات للتطور الوظيفي.

أما العرض الخارجي فيشمل الكفاءات المتاحة في سوق الشغل، والخريجين، والباحثين عن عمل، والمتخصصين الذين يمكن استقطابهم من مؤسسات أخرى. وينبغي تقييم هذا العرض حسب طبيعة الوظائف، والموقع الجغرافي، وشروط العمل، والمهارات المطلوبة، والتكاليف المرتبطة بالتوظيف.

ويجب التعامل مع بيانات الموظفين بمسؤولية، واحترام الخصوصية، وضمان دقة المعلومات، وقصر استخدامها على الأغراض المهنية المشروعة.

تحليل الفجوة بين العرض والطلب

تظهر الفجوة في الموارد البشرية عندما تختلف الكفاءات المتاحة عن الاحتياجات الفعلية أو المستقبلية للمؤسسة. وقد تكون هذه الفجوة كمية، عندما يكون عدد العاملين أقل أو أكثر من المطلوب، أو نوعية، عندما لا تتوفر المهارات اللازمة رغم وجود عدد كافٍ من الموظفين.

إذا كان الطلب أكبر من العرض، فقد تحتاج المؤسسة إلى التوظيف أو التكوين أو إعادة توزيع العمل أو تحسين الإجراءات التنظيمية. أما إذا كان العرض أكبر من الطلب، فيمكن دراسة فرص التنقل الداخلي أو إعادة التأهيل المهني أو إعادة توزيع المسؤوليات، مع احترام القوانين والحقوق ذات الصلة.

فعلى سبيل المثال، قد تحتاج مؤسسة إلى ثلاثين موظفًا يتقنون استعمال نظام معلومات جديد، بينما لا يتوفر لديها سوى اثني عشر موظفًا يمتلكون هذه المهارة. في هذه الحالة، لا تكفي معرفة العدد الإجمالي للعاملين، بل يجب تحديد المهارات الناقصة ووضع خطة لسد الفجوة.

وقد يكون الحل من خلال تدريب الموظفين الحاليين، أو توظيف متخصصين جدد، أو الجمع بين الطريقتين. ويتوقف الاختيار على الوقت المتاح، وتكلفة التكوين، ومدى توفر الكفاءات في سوق الشغل، وأهمية المهارات المطلوبة.

وتساعد دراسة الفجوات على ترتيب الأولويات، إذ ينبغي معالجة النقص في الوظائف التي تؤثر مباشرة في سلامة العاملين أو استمرارية النشاط أو جودة الخدمات قبل الوظائف الأقل استعجالًا.

التخطيط للتوظيف والاستقطاب

يُعد التوظيف إحدى الوسائل الأساسية لتوفير الموارد البشرية اللازمة، لكنه ينبغي أن يكون نتيجة لحاجة واضحة ومبررة، وليس مجرد استجابة لقرار ارتجالي.

تبدأ عملية التخطيط للتوظيف بتحديد الوظيفة المطلوبة، والمهام المرتبطة بها، والمؤهلات الضرورية، والخبرات المطلوبة، والميزانية المتاحة، والموعد المناسب لشغل المنصب.

بعد ذلك، تختار المؤسسة مصادر الاستقطاب المناسبة. فقد تعتمد على التوظيف الداخلي من خلال الترقية أو الانتقال المهني، أو على التوظيف الخارجي عن طريق الإعلانات المهنية ومؤسسات التكوين والمنصات المتخصصة.

ويتيح التوظيف الداخلي الاستفادة من خبرة العاملين ومعرفتهم بالمؤسسة، كما يمنحهم فرصًا للتطور المهني. لكنه قد يؤدي إلى ظهور حاجة جديدة لشغل الوظيفة التي انتقل منها الموظف.

أما التوظيف الخارجي فيتيح استقطاب مهارات وخبرات جديدة، لكنه قد يتطلب وقتًا وتكاليف أكبر للتعريف بالمؤسسة وتقييم المترشحين وإدماجهم.

ويجب أن تقوم عملية الاختيار على معايير مهنية واضحة، مثل المؤهلات والخبرة والمهارات المرتبطة بالوظيفة، مع تجنب التمييز غير المشروع أو الاعتماد على الانطباعات الشخصية وحدها.

كما ينبغي أن تكون توقعات المؤسسة بشأن المهام والأجر وظروف العمل واضحة، لأن الغموض في هذه الجوانب قد يؤدي إلى سوء الفهم أو مغادرة الموظف بعد فترة قصيرة.

التخطيط للتكوين وتطوير الكفاءات

يمثل التكوين عنصرًا أساسيًا في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لأنه يساعد على تقليص الفجوة بين المهارات المتاحة والمهارات المطلوبة.

ولا ينبغي أن يُنظر إلى التكوين باعتباره نشاطًا ثانويًا أو تكلفة يمكن الاستغناء عنها، بل بوصفه استثمارًا في قدرة المؤسسة على تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات.

وتبدأ عملية التخطيط للتكوين بتحديد الاحتياجات الفعلية، ثم اختيار البرامج المناسبة، وتحديد الفئات المستهدفة، والمدة الزمنية، والتكلفة، والنتائج المنتظرة.

وقد يتعلق التكوين بتطوير المهارات التقنية، أو تحسين التواصل، أو تعلم استعمال أنظمة المعلومات، أو تعزيز مهارات القيادة، أو رفع مستوى السلامة المهنية.

ويجب تقييم أثر التكوين بعد انتهائه، لأن حضور دورة تدريبية لا يعني بالضرورة أن الموظف اكتسب المهارات المطلوبة. ويمكن قياس النتائج من خلال مقارنة مستوى الأداء قبل التكوين وبعده، ومراقبة جودة العمل، وتحليل الأخطاء، واستطلاع آراء المشاركين والمسؤولين.

وفي السياق المغربي، تستطيع المؤسسات تطوير شراكات مع مؤسسات التكوين المهني والجامعات والهيئات المتخصصة، بهدف إعداد برامج تتلاءم مع احتياجاتها الحقيقية، خصوصًا في المجالات التقنية والصناعية واللوجستية والرقمية.

التخطيط للمسارات المهنية والتعاقب الوظيفي

يرتبط التخطيط الاستراتيجي كذلك بتحديد المسارات المهنية التي يمكن للعاملين اتباعها داخل المؤسسة. فالموظف يحتاج إلى معرفة المهارات التي ينبغي تطويرها، والفرص المتاحة للتقدم، والمعايير التي تعتمدها الإدارة في الترقية أو إسناد المسؤوليات الجديدة.

ويساعد التخطيط للمسار المهني على تعزيز الاستقرار والالتزام، لأنه يربط بين تطور الموظف وحاجيات المؤسسة. كما يسمح بتحديد الأشخاص الذين يمكن إعدادهم لتولي وظائف قيادية أو تقنية أساسية في المستقبل.

أما التخطيط للتعاقب الوظيفي فيهدف إلى الاستعداد لشغل المناصب المهمة عندما تصبح شاغرة بسبب التقاعد أو الاستقالة أو الانتقال أو غير ذلك من الأسباب.

ولا يعني هذا التخطيط ضمان منصب معين لموظف محدد، بل يعني تحديد الكفاءات الضرورية، واكتشاف العاملين الذين يمتلكون مؤهلات مناسبة، وتطوير قدراتهم حتى يكونوا مستعدين لتحمل المسؤولية عند الحاجة.

وتكتسب هذه العملية أهمية خاصة في المؤسسات التي تعتمد على خبرات متخصصة أو معرفة تراكمية يصعب تعويضها بسرعة. فغياب خبير تقني أو مسؤول ذي خبرة قد يؤثر في استمرارية العمل إذا لم توجد خطة لنقل المعرفة.

مؤشرات قياس فعالية التخطيط الاستراتيجي

لا يمكن الحكم على نجاح التخطيط الاستراتيجي اعتمادًا على الانطباعات العامة فقط، بل ينبغي استخدام مؤشرات تساعد على تقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة.

ومن المؤشرات المهمة معدل دوران الموظفين، الذي يوضح نسبة العاملين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة معينة. وقد يشير ارتفاعه إلى مشكلات في

ظروف العمل أو التحفيز أو التنظيم، لكنه يحتاج إلى تحليل الأسباب قبل اتخاذ القرار.

ومن المؤشرات أيضًا متوسط مدة شغل الوظائف الشاغرة، وتكلفة التوظيف، ونسبة الوظائف التي تم شغلها داخليًا، ونسبة العاملين الذين استفادوا من التكوين، ومعدل الغياب، ومستوى الإنتاجية، ونسبة الاحتفاظ بالكفاءات الأساسية.

ويمكن للمؤسسة كذلك قياس مدى توافق المهارات المتاحة مع المهارات المطلوبة، ونسبة الخطط التدريبية التي حققت أهدافها، ومدى توفر بدائل مؤهلة لشغل الوظائف الحيوية.

ويجب تفسير المؤشرات في سياقها الصحيح. فارتفاع الإنتاجية مثلًا لا يعني بالضرورة تحسن ظروف العمل، إذا كان ناتجًا عن ضغط مفرط على العاملين أو زيادة مخاطر السلامة. كما أن انخفاض معدل الغياب لا يكفي وحده لإثبات الرضا المهني.

ولهذا ينبغي الجمع بين المؤشرات الكمية والمعلومات النوعية، مع مراعاة جودة العمل، وظروف العاملين، ومدى احترام القواعد المهنية والقانونية.

دور التحول الرقمي في التخطيط الاستراتيجي

أصبح التحول الرقمي من العوامل المؤثرة في تطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. فقد أتاحت أنظمة المعلومات إمكانية جمع البيانات المهنية وتنظيمها وتحليلها بسرعة أكبر، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات تستند إلى معلومات أكثر دقة.

وتسمح أنظمة إدارة الموارد البشرية بتدبير ملفات العاملين، ومتابعة التكوين، وتحليل الغياب، وتخطيط الأجور، وإعداد التقارير، وتحديد الاحتياجات المستقبلية.

كما يمكن للوحات القيادة الرقمية أن تعرض مؤشرات الموارد البشرية بطريقة تسهل متابعة الأداء واكتشاف المشكلات. فعوض انتظار نهاية السنة لاكتشاف ارتفاع معدل المغادرة، يمكن للإدارة متابعة المؤشرات دوريًا وتحليل الأسباب المحتملة.

غير أن نجاح الرقمنة لا يتوقف على شراء البرامج فقط، بل يحتاج إلى تحديد الأهداف، وتحسين جودة البيانات، وتكوين المستخدمين، وضمان أمن المعلومات، وتطوير الإجراءات التنظيمية.

وقد يؤدي الاعتماد على أنظمة غير مناسبة إلى مضاعفة الأخطاء بدل الحد منها. لذلك ينبغي تقييم الحلول الرقمية وفقًا لحاجيات المؤسسة، وقدرتها المالية، وحجم نشاطها، ومتطلبات حماية البيانات.

دور الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالاحتياجات البشرية

يمكن للذكاء الاصطناعي وتقنيات التحليل الإحصائي أن يسهما في تطوير التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل البيانات التاريخية، وتوقع الاحتياجات المستقبلية، واكتشاف الأنماط التي قد لا تكون واضحة عند الاعتماد على الملاحظة البشرية وحدها.

فقد تساعد النماذج التحليلية على تقدير احتمال ارتفاع الطلب على بعض الوظائف، أو تحديد المهارات التي تتزايد أهميتها، أو اكتشاف المصالح التي تواجه ارتفاعًا في معدل دوران الموظفين.

كما يمكن استخدام التحليل التنبؤي لتقدير أثر التغيرات في حجم النشاط على الاحتياجات من العاملين، أو مقارنة تكلفة التكوين الداخلي بتكلفة التوظيف الخارجي.

لكن هذه الأدوات لا تقدم معرفة مؤكدة بالمستقبل، بل تنتج تقديرات تعتمد على جودة البيانات والافتراضات المستخدمة. وإذا كانت البيانات ناقصة أو متحيزة، فقد تكون النتائج مضللة.

ولهذا يجب ألا تتحول الخوارزميات إلى بديل مطلق عن المسؤولية الإدارية والرقابة البشرية. فالقرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والتقييم والاستمرار في العمل ينبغي أن تراعي الظروف الفردية والمعايير المهنية والالتزامات القانونية، وألا تعتمد على تصنيفات آلية غير قابلة للتفسير أو الاعتراض.

ويجب كذلك احترام خصوصية العاملين، وتحديد الغرض من جمع البيانات، والحد من الوصول غير المصرح به إليها، وتجنب استخدام معلومات لا ترتبط بالحاجة المهنية الفعلية.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المقاولات المغربية الصغيرة والمتوسطة

تواجه المقاولات الصغيرة والمتوسطة تحديات خاصة في التخطيط الاستراتيجي، بسبب محدودية الموارد المالية والإدارية، واعتماد بعضها على صاحب المقاولة في اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وتنظيم العمل.

ومع ذلك، لا يشترط التخطيط الاستراتيجي امتلاك نظام معلومات مكلف أو إدارة موارد بشرية كبيرة. إذ يمكن للمقاولة الصغيرة أن تبدأ بجرد الوظائف الأساسية، وتحديد عدد العاملين ومهاراتهم، وتوقع احتياجاتها خلال السنة المقبلة، ووضع خطة بسيطة للتكوين والتوظيف.

ويمكنها كذلك إعداد جدول للكفاءات، يوضح المهارات المتوفرة والمهارات الناقصة، وتحديد الوظائف التي يصعب استمرار النشاط دونها، ووضع بدائل عند غياب الموظفين الأساسيين.

ومن الضروري أن تربط المقاولة التوظيف بواقع نشاطها وتوقعاتها المالية، دون أن تتجاهل جودة العمل وحقوق الأجراء. كما ينبغي أن تراجع خطتها بصورة دورية، لأن تغير الطلب أو الأسعار أو المنافسة قد يؤثر بسرعة في احتياجاتها.

ويمكن أن تستفيد هذه المقاولات من التعاون مع مؤسسات التكوين والاستشارة المهنية، ومن استخدام الأدوات الرقمية البسيطة التي تساعد على تنظيم المعلومات وتتبع الأداء.

التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المغرب

تتعدد التحديات التي قد تعيق التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات المغربية.

من أبرز هذه التحديات ضعف ثقافة التخطيط في بعض المؤسسات، حيث تظل القرارات مرتبطة بالحاجيات اليومية أكثر من ارتباطها بأهداف طويلة المدى. وقد يؤدي ذلك إلى تكرار عمليات التوظيف دون تحليل الأسباب الحقيقية للنقص في الموارد البشرية.

كما يمثل نقص البيانات الدقيقة تحديًا مهمًا، لأن التخطيط الجيد يحتاج إلى معلومات موثوقة بشأن عدد العاملين ومهاراتهم وتكاليفهم ومستويات الأداء. وعندما تكون هذه المعلومات غير منظمة، تصبح التوقعات أقل دقة.

ويشكل ضعف التكوين المستمر عائقًا آخر، خصوصًا عندما تتغير متطلبات الوظائف بسرعة ولا تتوفر برامج كافية لتطوير المهارات.

وتواجه بعض المؤسسات كذلك صعوبة في الاحتفاظ بالكفاءات، بسبب المنافسة على الخبرات أو محدودية فرص التطور المهني أو ظروف العمل أو اختلاف توقعات الموظفين عن واقع المؤسسة.

كما قد تؤدي مقاومة التغيير إلى إبطاء تنفيذ الخطط، خاصة عندما يشعر العاملون بأن التخطيط يهدف إلى تشديد الرقابة عليهم أو تقليص مناصبهم، بدل تحسين التنظيم وتطوير قدراتهم.

ولمواجهة هذه التحديات، ينبغي تعزيز التواصل الداخلي، وإشراك المسؤولين والعاملين في تشخيص الحاجيات، وتطوير أنظمة معلومات مناسبة، وتخصيص

موارد للتكوين، وربط التخطيط بمؤشرات واضحة، مع احترام الحقوق المهنية والاجتماعية للأجراء.

الإطار القانوني والأخلاقي للتخطيط الاستراتيجي

لا يمكن فصل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عن الإطار القانوني الذي ينظم علاقة الشغل. فقرارات التوظيف والتكوين وتوزيع المهام وساعات العمل والتقييم والتغيير التنظيمي يجب أن تراعي التشريعات السارية والالتزامات التعاقدية وحقوق الأجراء.

وفي المغرب، يشكل قانون الشغل والنصوص التنظيمية ذات الصلة مرجعًا أساسيًا في تدبير العلاقات المهنية، مع ضرورة التمييز بين القطاع الخاص والوظيفة العمومية والأنظمة المهنية الخاصة. ولذلك ينبغي للمؤسسات التحقق من النصوص القانونية المحينة قبل اتخاذ قرارات قد تؤثر على وضعية العاملين.

كما يجب مراعاة القواعد المتعلقة بحماية المعطيات الشخصية عند جمع معلومات الموظفين وتخزينها وتحليلها. ولا ينبغي جمع البيانات إلا لغاية مشروعة ومحددة، مع اعتماد تدابير مناسبة لحمايتها ومنع استعمالها خارج الأغراض المسموح بها.

أما من الناحية الأخلاقية، فينبغي أن يقوم التخطيط على العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص. فلا يجوز أن تتحول المؤشرات الرقمية أو أدوات الذكاء الاصطناعي إلى وسيلة للتمييز أو إصدار أحكام غير عادلة على العاملين.

ويقتضي التدبير المسؤول توضيح المعايير المستخدمة في القرارات المهنية، وإتاحة الفرصة للتكوين والتطوير، ومراجعة القرارات التي قد تتسبب في آثار سلبية غير مبررة، مع مراعاة كرامة العاملين وخصوصيتهم.

لنفترض أن مقاولة مغربية متوسطة تعمل في مجال التخزين والتوزيع قررت توسيع نشاطها وافتتاح مستودع جديد خلال السنة المقبلة. وقد لاحظت الإدارة أن ضغط العمل يرتفع في مواسم معينة، وأن بعض المصالح تعتمد على عدد محدود من الموظفين ذوي الخبرة.

تبدأ المؤسسة بتحليل وضعها الحالي، فتحدد عدد العاملين، والمهارات المتوفرة، ومعدلات الغياب، ومستويات الإنتاجية، والوظائف الأساسية. ثم تدرس حجم النشاط المتوقع في المستودع الجديد، وطبيعة المعدات المستخدمة، وعدد الورديات، ومتطلبات السلامة المهنية.

وبناءً على هذه المعلومات، تقدر حاجياتها من عمال المخازن والسائقين ومراقبي الجودة والمشرفين والمسؤولين عن أنظمة المعلومات. ثم تقارن هذه الحاجيات بالموارد البشرية المتاحة، لتحديد النقص الكمي والنوعي.

وتكتشف المؤسسة أنها تتوفر على عدد من الموظفين القادرين على تولي مسؤوليات جديدة بعد التكوين، لكنها تحتاج أيضًا إلى توظيف بعض التخصصات التقنية التي لا تتوفر داخليًا.

فتضع خطة تجمع بين التوظيف الخارجي والتكوين الداخلي، وتحدد الميزانية والجدول الزمني ومؤشرات النجاح. كما تختار موظفين ذوي خبرة لتدريب العاملين الجدد، وتوثق الإجراءات الأساسية حتى لا تظل المعرفة محصورة في أشخاص معينين.

وبعد بدء المشروع، تتابع الإدارة مؤشرات مثل سرعة معالجة الطلبات، ونسبة الأخطاء، ومستوى السلامة، والغياب، وتكلفة التوظيف، وفعالية التكوين. وتراجع الخطة عندما تظهر اختلافات بين التوقعات والنتائج الفعلية.

وتوضح هذه الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على إعداد وثيقة مستقبلية، بل يمثل دورة مستمرة تبدأ بالتشخيص، وتمر بالتوقع والتنفيذ، وتنتهي بالتقييم والتحسين.

توصيات لتطوير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المغرب

يتطلب تطوير التخطيط الاستراتيجي اعتماد مقاربة متكاملة تجعل الموارد البشرية جزءًا أساسيًا من عملية اتخاذ القرار.

ينبغي للمؤسسات إعداد قاعدة بيانات مهنية دقيقة ومحدثة، تتضمن المعلومات الضرورية للتخطيط، مع احترام قواعد السرية وحماية البيانات.

كما ينبغي إجراء تحليل دوري للوظائف والكفاءات، وتحديد المهارات التي ستزداد أهميتها نتيجة التطور التكنولوجي والتحولات الاقتصادية.

ومن الضروري ربط التوظيف بحاجيات حقيقية ومدروسة، وتطوير التكوين المستمر، وتشجيع التنقل المهني والترقية وفق معايير واضحة وعادلة.

ويجب كذلك تعزيز التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية والإنتاج والمعلوماتية، لأن التخطيط لا ينجح عندما تعمل المصالح بصورة منفصلة.

كما يُستحسن اعتماد مؤشرات أداء متوازنة تجمع بين الإنتاجية والجودة والتكاليف والاستقرار المهني والسلامة والرضا الوظيفي، بدل التركيز على الأرقام الكمية وحدها.

وأخيرًا، ينبغي مراجعة الخطط بصورة منتظمة، والاستعداد لسيناريوهات مختلفة، وتشجيع مشاركة العاملين في تحسين التنظيم، حتى يصبح التخطيط أداة للتطوير المشترك وليس مجرد وسيلة للرقابة الإدارية.

خاتمة الفصل

يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل أحد الأسس العلمية للتدبير الحديث، لأنه يربط بين الأهداف التنظيمية والكفاءات اللازمة لتحقيقها، ويمنح المؤسسة القدرة على توقع الاحتياجات، وتحديد الفجوات، وتطوير المهارات، وتحسين توزيع المسؤوليات.

كما يساهم في الحد من القرارات الارتجالية، وتحسين كفاءة التوظيف والتكوين، والاستعداد للتحولات التكنولوجية والاقتصادية، وتعزيز استمرارية الوظائف الأساسية. غير أن فعاليته ترتبط بجودة المعلومات، ووضوح الأهداف، وتعاون المصالح، وقدرة الإدارة على مراجعة قراراتها في ضوء النتائج الفعلية.

وفي المغرب، يمثل التخطيط الاستراتيجي فرصة لتطوير تدبير الموارد البشرية داخل المقاولات والمؤسسات، شريطة مراعاة خصوصيات سوق الشغل، والاستثمار في الكفاءات، واحترام التشريعات والحقوق الاجتماعية، وتوظيف التكنولوجيا بصورة مسؤولة.

إن المؤسسة التي تنظر إلى مواردها البشرية باعتبارها مصدرًا للمعرفة والقيمة، وتستعد لاحتياجاتها قبل ظهورها، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتحسين أدائها. ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي لا يمثل مجرد وظيفة إدارية، بل هو اختيار تنظيمي طويل المدى يربط بين الإنسان والمعرفة والإنتاجية والاستدامة.

مراجع علمية للاستئناس

Armstrong, Michael. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

Boxall, Peter, Purcell, John, and Wright, Patrick. The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press.

Becker, Gary S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press.

Dessler, Gary. Human Resource Management. Pearson.

Ulrich, Dave. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press.

الفصل الثالث: تحليل الوظائف وإدارة الكفاءات في المؤسسات الحديثة

مقدمة الفصل

يُعد تحليل الوظائف وإدارة الكفاءات من الركائز العلمية الأساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنهما يساعدان المؤسسة على فهم طبيعة الأعمال التي تقوم بها، وتحديد المسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة، ومعرفة المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة. فالمؤسسة التي ترغب في تحسين أدائها لا يكفيها أن تعرف عدد العاملين لديها، بل ينبغي أن تعرف ما الذي يقوم به كل عامل، وما المؤهلات التي يحتاج إليها، وما القيمة التي يضيفها إلى النشاط التنظيمي.

وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تحولًا مهمًا من التركيز على الوظيفة باعتبارها مجموعة ثابتة من المهام إلى الاهتمام بالكفاءات التي يمتلكها الفرد وقدرته على التعلم والتكيف والابتكار. وأصبحت المؤسسات الحديثة تهتم بمدى قدرة العاملين على التعامل مع المشكلات، والعمل الجماعي، واستخدام التكنولوجيا، واتخاذ القرارات، وتطوير أساليب العمل.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية والرقمية التي يعرفها المغرب، حيث أصبحت المقاولات والمؤسسات مطالبة بتطوير مواردها البشرية لمواكبة المنافسة، وتحسين جودة الإنتاج والخدمات، والاستجابة لمتطلبات الزبناء، وتطوير المهارات التقنية والمهنية. كما أن انتشار أنظمة المعلومات والأتمتة والذكاء الاصطناعي يفرض مراجعة مستمرة لمحتوى الوظائف والكفاءات المطلوبة.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم تحليل الوظائف، وبيان مراحله وأدواته، ودراسة مفهوم الكفاءة وأنواعها وطرق تقييمها، وتحليل العلاقة بين الوظائف والكفاءات والتوظيف والتكوين وتقييم الأداء، مع تقديم أمثلة تطبيقية تتلاءم مع السياق المغربي.

مفهوم تحليل الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف العملية المنهجية التي يتم من خلالها جمع المعلومات المتعلقة بوظيفة معينة، بهدف تحديد مهامها ومسؤولياتها وشروط ممارستها والمؤهلات اللازمة لشغلها.

ويهدف هذا التحليل إلى فهم طبيعة العمل، وتحديد النتائج المنتظرة من الموظف، ومعرفة العلاقات المهنية المرتبطة بالوظيفة، وتحديد الأدوات والتقنيات التي يستعملها صاحبها، فضلًا عن تحديد المخاطر المهنية المحتملة والقدرات الضرورية لإنجاز المهام.

ولا يقتصر تحليل الوظائف على الوظائف الإدارية أو المكتبية، بل يشمل جميع الوظائف داخل المؤسسة، مثل وظائف الإنتاج والصيانة والنقل والتخزين والمحاسبة والتسويق والمبيعات والإعلاميات والموارد البشرية.

ففي شركة مغربية متخصصة في النقل واللوجستيك، مثلًا، تختلف متطلبات وظيفة السائق عن متطلبات وظيفة مسؤول المخزن أو مسؤول التخطيط أو المحاسب. فالسائق يحتاج إلى المهارات المرتبطة بالقيادة والسلامة واحترام

المسارات والقواعد المهنية، بينما يحتاج مسؤول المخزن إلى مهارات تنظيم المخزون واستعمال أنظمة التتبع ومراقبة حركة البضائع.

ويساعد تحليل الوظائف على تحديد هذه الاختلافات بصورة واضحة، مما يقلل من الغموض في المسؤوليات، ويسهل عملية التوظيف والتكوين والتقييم.

الفرق بين تحليل الوظائف ووصف الوظائف وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة

توجد علاقة وثيقة بين تحليل الوظائف ووصف الوظائف وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة، لكن هذه المفاهيم ليست مترادفة تمامًا.

تحليل الوظائف هو العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات ودراستها لفهم طبيعة الوظيفة ومتطلباتها.

أما وصف الوظيفة فهو الوثيقة التي تعرض النتائج الأساسية لهذا التحليل، مثل المسمى الوظيفي، والهدف من الوظيفة، والمهام الرئيسية، والمسؤوليات، والعلاقات التنظيمية، وظروف العمل.

أما مواصفات شاغل الوظيفة فتحدد المؤهلات والقدرات والخبرات والمهارات المطلوبة من الشخص الذي سيشغل المنصب.

فعلى سبيل المثال، قد يتضمن وصف وظيفة مسؤول الموارد البشرية إعداد الملفات الإدارية، ومتابعة الحضور والغياب، والمساهمة في عمليات التوظيف والتكوين، وإعداد التقارير.

بينما تتضمن مواصفات شاغل الوظيفة معرفة القواعد الإدارية ذات الصلة، والقدرة على استعمال برامج المكتب، ومهارات التواصل والتنظيم، والقدرة على التعامل مع المعلومات المهنية بسرية ومسؤولية.

ويؤدي الفصل الواضح بين هذه العناصر إلى تحسين جودة التوظيف، وتسهيل تقييم الأداء، وتحديد احتياجات التكوين بصورة أكثر دقة.

أهمية تحليل الوظائف في إدارة الموارد البشرية

يمثل تحليل الوظائف أساسًا لعدد كبير من القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، لأنه يوفر معلومات تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات موضوعية بدل الاعتماد على الانطباعات الشخصية.

في مجال التوظيف، يساعد التحليل على تحديد المؤهلات الفعلية المطلوبة، وصياغة إعلانات واضحة، واختيار أساليب مناسبة لتقييم المترشحين.

وفي مجال التكوين، يسمح بتحديد المهارات التي يحتاج العاملون إلى تطويرها حتى يتمكنوا من إنجاز مهامهم بصورة أفضل.

أما في مجال تقييم الأداء، فيساعد على تحديد النتائج والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة، مما يجعل عملية التقييم أكثر وضوحًا وعدالة.

كما يساهم تحليل الوظائف في تنظيم المسؤوليات وتجنب تداخل الاختصاصات. فقد تحدث داخل المؤسسة مشكلات بسبب عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذ مهمة معينة أو المصادقة على وثيقة أو متابعة عملية إدارية. ويساعد التوصيف الدقيق للوظائف على توضيح المسؤوليات، مع مراعاة الهيكل التنظيمي والقواعد المعمول بها.

ومن الناحية المهنية، يمكن أن يدعم تحليل الوظائف تقييم مخاطر العمل، وتحديد الاحتياجات المرتبطة بالسلامة والصحة المهنية، وتحسين ظروف العمل.

لكن ينبغي تحديث تحليل الوظائف باستمرار، لأن المهام قد تتغير بسبب إدخال التكنولوجيا أو تعديل الإجراءات أو توسع المؤسسة أو تغير طبيعة الخدمات.

مراحل تحليل الوظائف

تبدأ عملية تحليل الوظائف بتحديد الهدف من التحليل. فقد يكون الهدف هو إعداد نظام جديد للتوظيف، أو مراجعة المسؤوليات، أو تطوير برنامج للتكوين، أو إعادة تنظيم المؤسسة، أو إدخال نظام معلومات جديد.

بعد ذلك، تحدد الوظائف المستهدفة، مع إعطاء الأولوية للوظائف الأساسية أو الوظائف التي تعرف مشكلات تنظيمية أو تغييرات تقنية.

ثم يتم جمع المعلومات من خلال مقابلات مع العاملين والمسؤولين، وملاحظة طبيعة العمل، ودراسة الوثائق والإجراءات، وتحليل النتائج المطلوبة من كل وظيفة.

وتأتي بعد ذلك مرحلة تنظيم المعلومات ومقارنتها، بهدف تحديد المهام الأساسية والمهام الثانوية والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات المهنية.

ثم يتم إعداد وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها، ومراجعتها مع المسؤولين المعنيين للتأكد من دقتها وواقعيتها.

وأخيرًا، ينبغي اعتماد آلية دورية لتحديث هذه الوثائق، خصوصًا عندما تتغير التكنولوجيا أو الإجراءات أو المسؤوليات.

ومن المهم أن يشارك العاملون في عملية التحليل، لأنهم يمتلكون معرفة مباشرة بطبيعة المهام والصعوبات التي تواجههم. كما ينبغي إشراك المسؤولين الذين يعرفون الأهداف التنظيمية والنتائج المطلوبة.

أدوات جمع المعلومات المتعلقة بالوظائف

توجد عدة أدوات يمكن استخدامها في تحليل الوظائف، ويعتمد اختيارها على طبيعة العمل والموارد المتاحة ودقة المعلومات المطلوبة.

تُعد المقابلات من الأدوات المهمة، إذ تسمح بالحصول على معلومات مباشرة من الموظفين والمسؤولين حول المهام والمسؤوليات والصعوبات المهنية.

كما يمكن استعمال الاستبيانات التي تتضمن أسئلة منظمة حول طبيعة العمل، والوقت المستغرق في المهام، والمهارات المستخدمة، والأدوات التقنية، والمشكلات المتكررة.

وتساعد الملاحظة المباشرة على فهم الأعمال التي يصعب وصفها بالكلمات، خصوصًا في المصانع والمخازن وورش الصيانة ومراكز الخدمات.

ويمكن كذلك تحليل الوثائق الداخلية، مثل الإجراءات التشغيلية، وتقارير الأداء، والهياكل التنظيمية، وسجلات التكوين، ووثائق السلامة المهنية.

وفي بعض المؤسسات، يمكن الاستفادة من أنظمة المعلومات لتحديد طبيعة المهام وتكرارها ومدتها، لكن ينبغي التمييز بين البيانات الضرورية لتحليل العمل والمراقبة المفرطة للأفراد. فالهدف هو فهم الوظيفة وتحسينها، وليس جمع معلومات شخصية غير ضرورية عن الموظفين.

ومن الأفضل الجمع بين أكثر من أداة، لأن الاعتماد على مصدر واحد قد يؤدي إلى نتائج غير مكتملة.

مفهوم الكفاءة في إدارة الموارد البشرية

تُفهم الكفاءة المهنية باعتبارها قدرة الفرد على تعبئة معارفه ومهاراته وسلوكياته وخبراته لإنجاز مهمة أو تحقيق نتيجة محددة في سياق مهني معين.

ولا تعني الكفاءة امتلاك المعرفة النظرية فقط، بل تشمل القدرة على تطبيق هذه المعرفة في الواقع، والتعامل مع المشكلات، واختيار الحلول المناسبة، والتعاون مع الآخرين، والتكيف مع التغيرات.

فالموظف الذي يعرف القواعد النظرية للمحاسبة لا يصبح بالضرورة كفوًا في العمل المحاسبي ما لم يستطع تطبيقها بصورة صحيحة، وتحليل الوثائق، واكتشاف الأخطاء، واحترام الإجراءات والآجال.

وبالمثل، فإن العامل الذي يمتلك مهارة تقنية جيدة يحتاج أيضًا إلى احترام قواعد السلامة، والتواصل مع زملائه، والقدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة.

ومن هذا المنطلق، تتكون الكفاءة من مجموعة عناصر متكاملة تشمل المعرفة، والمهارة التطبيقية، والسلوك المهني، والخبرة، والقدرة على التعلم.

أنواع الكفاءات المهنية

يمكن تصنيف الكفاءات وفقًا لطبيعة الوظيفة والمهام التي يؤديها العامل.

الكفاءات التقنية هي المعارف والمهارات المرتبطة بمجال مهني محدد، مثل البرمجة، والمحاسبة، وصيانة المعدات، وتحليل البيانات، وتشغيل الآلات، وإدارة المخزون.

أما الكفاءات السلوكية فتشمل التواصل، والانضباط، والعمل الجماعي، والقدرة على حل المشكلات، وإدارة الوقت، والتكيف مع التغيير.

وتتعلق الكفاءات التنظيمية بقدرة الموظف على فهم إجراءات المؤسسة، واحترام تسلسل المسؤوليات، وتنسيق العمل، وتحديد الأولويات، وإدارة الموارد المتاحة.

أما الكفاءات القيادية فتشمل القدرة على توجيه الفرق، واتخاذ القرارات، وتدبير النزاعات، وتطوير العاملين، وتحمل المسؤولية.

وتبرز كذلك الكفاءات الرقمية التي أصبحت ضرورية في عدد متزايد من المهن، مثل استخدام أنظمة المعلومات، والتعامل مع البيانات، وفهم مبادئ الأمن الرقمي، واستعمال الأدوات الرقمية المرتبطة بالوظيفة.

ولا تحتاج جميع الوظائف إلى المستوى نفسه من كل كفاءة. فالمهارات المطلوبة من مسؤول نظم المعلومات تختلف عن المهارات اللازمة لعامل إنتاج أو موظف استقبال، ولذلك يجب ربط الكفاءات بمتطلبات الوظيفة الفعلية.

إدارة الكفاءات داخل المؤسسة

تعني إدارة الكفاءات تحديد المهارات والمعارف والقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة، ومعرفة ما يمتلكه العاملون منها، ثم تطويرها وتوظيفها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتبدأ إدارة الكفاءات بتحديد الكفاءات الأساسية التي تميز المؤسسة وتدعم قدرتها التنافسية. فقد تتمثل هذه الكفاءات في جودة الخدمة، أو سرعة التوزيع، أو القدرة على الابتكار، أو الخبرة التقنية، أو التميز في التعامل مع الزبناء.

بعد ذلك، تحدد المؤسسة الكفاءات المطلوبة في كل وظيفة، وتقيّم الكفاءات المتاحة، وتحدد الفجوات التي تحتاج إلى معالجة.

وقد تتم معالجة هذه الفجوات من خلال التكوين، أو التوجيه المهني، أو التعلم أثناء العمل، أو التوظيف الخارجي، أو التنقل الداخلي، أو تبادل الخبرات بين الموظفين.

ويجب ألا تتحول إدارة الكفاءات إلى عملية تصنيف ثابت للأفراد. فالكفاءات قابلة للتطور، ويمكن للموظف أن يكتسب مهارات جديدة من خلال التكوين والتجربة والممارسة. ولذلك ينبغي أن تركز الإدارة على الإمكانات الحالية والقدرة على التعلم، وليس على المؤهلات السابقة وحدها.

خرائط الكفاءات

خريطة الكفاءات هي أداة تنظيمية تساعد المؤسسة على تحديد الكفاءات التي تتوفر عليها، وتلك التي تحتاج إليها في المستقبل.

ويمكن أن تتضمن الخريطة أسماء الوظائف، والكفاءات الأساسية لكل وظيفة، ومستوى الإتقان المطلوب، ومستوى الإتقان الحالي، والبرامج المقترحة للتطوير.

فعلى سبيل المثال، قد تحتاج وظيفة مسؤول المخزون إلى الكفاءات التالية: تنظيم المخزون، واستعمال برنامج إدارة المستودعات، وتحليل حركة البضائع، واحترام قواعد السلامة، وإعداد التقارير.

وتحدد المؤسسة مستوى الكفاءة المطلوب لكل عنصر، ثم تقارن ذلك بالمستوى الحالي للموظف. وإذا تبين وجود فجوة، يمكن إعداد خطة تطوير مناسبة.

ويجب وضع معايير واضحة لتقييم مستويات الكفاءة. فقد تستخدم المؤسسة مستويات وصفية مثل مبتدئ، ومتوسط، ومتقدم، وخبير، شريطة تحديد السلوك أو الأداء الذي يميز كل مستوى.

كما ينبغي توثيق النتائج بطريقة مهنية، وإتاحة الفرصة للموظف لمناقشتها وتصحيح المعلومات غير الدقيقة.

وتساعد خرائط الكفاءات على تحسين التخطيط للتكوين، وتحديد الاحتياجات المستقبلية، واكتشاف الكفاءات التي يمكن تطويرها لشغل وظائف جديدة.

العلاقة بين تحليل الوظائف والتوظيف

تبدأ عملية التوظيف الفعالة قبل نشر إعلان العمل، من خلال تحديد الحاجة الحقيقية إلى المنصب وتحليل المهام التي سيؤديها شاغله.

ويساعد تحليل الوظائف على إعداد إعلان واضح يتضمن المهام الأساسية والمؤهلات الضرورية والمهارات المطلوبة وظروف العمل ذات الصلة.

كما يساهم في اختيار وسائل تقييم مناسبة للمترشحين. فإذا كانت الوظيفة تتطلب مهارة تقنية، يمكن استخدام اختبار عملي مرتبط بالمهام الفعلية. وإذا

كانت تتطلب التواصل مع الزبناء، فقد يكون من المفيد تقييم قدرة المترشح على التعامل مع مواقف مهنية واقعية.

ويجب أن ترتبط معايير الاختيار بالوظيفة، وأن تكون متناسبة مع متطلباتها، وألا تتضمن شروطًا غير مبررة أو تمييزًا غير مشروع.

كما أن تحديد الكفاءات مسبقًا يقلل من خطر اتخاذ قرارات التوظيف اعتمادًا على الانطباع الشخصي وحده. فالمقابلة المهنية تكون أكثر فائدة عندما تستند إلى أسئلة ومعايير واضحة مرتبطة بمتطلبات المنصب.

وبعد التوظيف، يمكن استخدام نتائج تحليل الوظيفة لإعداد برنامج إدماج يساعد الموظف الجديد على فهم مهامه ومسؤولياته وأهدافه.

العلاقة بين الكفاءات والتكوين المستمر

يرتبط التكوين المستمر بإدارة الكفاءات ارتباطًا مباشرًا، لأنه يسمح بتطوير المهارات التي يحتاج إليها الموظفون لمواكبة متطلبات العمل.

وتبدأ العملية بتحديد الكفاءات المطلوبة، ثم تقييم المستوى الحالي، وتحليل الفجوة، واختيار برنامج تكوين مناسب.

وقد يكون التكوين تقنيًا أو إداريًا أو سلوكيًا أو رقميًا. ويمكن أن يتم داخل المؤسسة أو خارجها، أو من خلال التعلم الإلكتروني، أو التوجيه المهني، أو التدريب العملي تحت إشراف موظفين ذوي خبرة.

ويجب أن يكون التكوين مرتبطًا بأهداف واضحة. فإذا كان الهدف تقليل أخطاء إدخال البيانات، ينبغي قياس معدل الأخطاء قبل التكوين وبعده. وإذا كان الهدف تحسين السلامة، فيمكن متابعة مدى الالتزام بالإجراءات ومؤشرات الحوادث والمخاطر.

ولا يكفي قياس عدد ساعات التكوين أو عدد المشاركين، لأن هذه المؤشرات لا تثبت وحدها تحقق التعلم. فالتقييم الفعلي ينبغي أن يركز على اكتساب المهارات وتطبيقها في العمل وتحسن النتائج.

كما ينبغي توفير فرص متكافئة للتكوين، وعدم حصر التطوير المهني في فئة محددة دون معايير موضوعية.

تقييم الكفاءات والأداء المهني

يهدف تقييم الكفاءات إلى معرفة مدى امتلاك الموظف للقدرات المطلوبة لوظيفته، بينما يركز تقييم الأداء على النتائج والسلوكيات المهنية التي ظهرت خلال فترة محددة.

ويرتبط المفهومان، لكنهما ليسا متطابقين. فقد يمتلك الموظف كفاءة تقنية جيدة، لكنه يواجه ظروفًا تنظيمية تعيق أداءه. وقد يحقق موظف نتائج جيدة مؤقتًا رغم حاجته إلى تطوير بعض المهارات.

ولهذا ينبغي أن يراعي التقييم طبيعة الوظيفة، والموارد المتاحة، والأهداف المحددة، والظروف التي أنجز فيها العمل.

ويمكن أن يعتمد تقييم الكفاءات على اختبارات عملية، ومقابلات مهنية، وملاحظة الأداء، وتحليل نماذج من العمل المنجز، والتقييم الذاتي، وملاحظات المسؤولين والزملاء عندما تكون هذه الأساليب مناسبة.

ويجب أن تكون المعايير واضحة وقابلة للفهم، وأن يحصل الموظف على تغذية راجعة تساعده على معرفة نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

كما ينبغي تجنب الأحكام العامة مثل وصف الموظف بأنه غير كفؤ دون تحديد المهارات أو السلوكيات التي لم تحقق المستوى المطلوب. فالتقييم المهني الجيد يحدد الوقائع والمعايير والفجوات، ثم يقترح خطوات عملية للتحسين.

تقييم الوظائف وتحديد الأجور

يساعد تقييم الوظائف على مقارنة الأهمية النسبية للوظائف داخل المؤسسة، استنادًا إلى عوامل مثل مستوى المسؤولية، والخبرة المطلوبة، والتعقيد، والمهارات اللازمة، وظروف العمل.

ويختلف تقييم الوظائف عن تقييم الموظفين. فتقييم الوظيفة يركز على طبيعة المنصب ومتطلباته، بينما يركز تقييم الموظف على أدائه وكفاءاته ومدى استجابته لمتطلبات العمل.

ويمكن للمؤسسة استخدام نتائج تقييم الوظائف لتطوير هيكل أجور أكثر اتساقًا، شريطة مراعاة القوانين السارية، والاتفاقيات الجماعية إن وجدت، والعقود، والحدود القانونية للأجور، ومبادئ المساواة وعدم التمييز.

ولا ينبغي أن يعتمد تحديد الأجر على المسمى الوظيفي وحده، لأن وظيفتين تحملان الاسم نفسه قد تختلفان في حجم المسؤوليات أو مستوى التعقيد أو ظروف العمل.

كما أن تقييم الوظائف لا يعني أن كل اختلاف في الأجور غير مبرر، ولا يعني أن جميع الوظائف يجب أن تتقاضى الأجر نفسه. وإنما يهدف إلى بناء معايير واضحة وعادلة تتناسب مع طبيعة العمل والمسؤوليات والالتزامات القانونية.

أثر التكنولوجيا في تحليل الوظائف وإدارة الكفاءات

أدى التطور التكنولوجي إلى تغيير طبيعة عدد كبير من الوظائف، حيث أصبحت بعض المهام تنجز باستخدام أنظمة رقمية وأدوات آلية، بينما ظهرت مهام جديدة مرتبطة بتحليل البيانات وإدارة الأنظمة والأمن الرقمي.

وأصبحت المؤسسات مطالبة بمراجعة أوصاف الوظائف بصورة دورية، لأن المهارات التي كانت كافية في الماضي قد لا تكون كافية في بيئة عمل تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

فعلى سبيل المثال، قد يتحول عمل موظف المخزون من التسجيل اليدوي إلى استخدام نظام رقمي لتتبع البضائع، وتحليل حركة المخزون، وإعداد التقارير، واكتشاف الاختلالات.

ولا يعني هذا بالضرورة اختفاء وظيفة الموظف، بل قد يعني تغير المهام والمهارات المطلوبة. ولذلك ينبغي أن تركز المؤسسات على إعادة التأهيل المهني كلما كان ذلك ممكنًا، بدل افتراض أن كل تغيير تقني يستوجب استبدال العاملين.

كما يمكن للأنظمة الرقمية أن تساعد على تحديث خرائط الكفاءات، وتتبع التكوين، وإعداد تقارير حول الاحتياجات المهنية. لكن يجب ألا تؤدي هذه الأنظمة إلى تصنيف الموظفين اعتمادًا على بيانات ناقصة أو معايير غير واضحة.

دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الكفاءات

يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في بعض أنشطة إدارة الكفاءات، مثل تحليل السير الذاتية، ومقارنة المهارات المعلنة بمتطلبات الوظائف، واقتراح برامج تكوين، وتحديد المهارات التي يزداد الطلب عليها.

كما يمكن لبعض الأنظمة تحليل بيانات التكوين والأداء لتحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم إضافي. غير أن النتائج التي تقدمها هذه الأدوات تعتمد على جودة البيانات وطريقة تصميم النماذج ومعايير استخدامها.

فإذا كانت البيانات التاريخية تعكس تحيزات سابقة في التوظيف أو الترقية، فقد تعيد الخوارزميات إنتاج هذه التحيزات. ولذلك ينبغي اختبار الأنظمة بصورة دورية، وتوفير رقابة بشرية، وإمكانية مراجعة القرارات المؤثرة في المسار المهني للأفراد.

ولا يجوز اعتبار التنبؤ الخوارزمي حكمًا نهائيًا على إمكانات الموظف أو قيمته المهنية. فالقدرات الإنسانية تتطور، وقد لا تعكس البيانات السابقة الإمكانات المستقبلية بصورة كاملة.

كما ينبغي احترام القواعد المتعلقة بحماية البيانات الشخصية، وتجنب جمع المعلومات التي لا ترتبط بأهداف مهنية مشروعة، وضمان أمن البيانات وسرية المعلومات.

التحديات التي تواجه إدارة الكفاءات في المغرب

تواجه المؤسسات المغربية تحديات متنوعة في مجال تحليل الوظائف وإدارة الكفاءات. فقد تعاني بعض المؤسسات غياب أوصاف وظيفية دقيقة، أو تداخل المسؤوليات، أو عدم تحديث متطلبات الوظائف رغم تغير التكنولوجيا والإجراءات.

كما قد تواجه صعوبة في تحديد المهارات المستقبلية المطلوبة، خاصة في القطاعات التي تعرف تطورًا تقنيًا سريعًا. ويضاف إلى ذلك التفاوت في فرص التكوين، ومحدودية الموارد المتاحة لدى بعض المقاولات الصغيرة، وصعوبة استقطاب بعض التخصصات المهنية.

ومن التحديات كذلك الاعتماد على معايير غير واضحة في التقييم والترقية، مما قد يضعف ثقة الموظفين في القرارات الإدارية. وقد تنشأ مشكلات أخرى عندما يتم تقييم العاملين وفق مؤشرات كمية فقط، دون مراعاة جودة العمل أو تعقيد المهام أو الموارد المتاحة.

وتتطلب معالجة هذه التحديات تطوير ثقافة تنظيمية تقوم على وضوح المسؤوليات، والتكوين المستمر، والشفافية، والتقييم الموضوعي، والتواصل بين الإدارة والعاملين.

كما ينبغي للمؤسسات أن تضع خططًا واقعية تتناسب مع حجمها ومواردها، بدل استنساخ نماذج إدارية لا تتلاءم مع طبيعة نشاطها أو ظروفها.

لنفترض أن مقاولة مغربية متوسطة تعمل في مجال التخزين والتوزيع لاحظت ارتفاع الأخطاء في تسجيل البضائع، وتأخر إعداد التقارير، ووجود اختلافات بين المخزون الفعلي والبيانات المسجلة في النظام المعلوماتي.

قررت الإدارة تحليل وظيفة مسؤول المخزون ووظيفة عون المخزن. فجمعت المعلومات من خلال مقابلات مع العاملين، وملاحظة المهام اليومية، ودراسة الإجراءات والوثائق المستخدمة.

أظهر التحليل أن بعض المهام غير موزعة بوضوح، وأن الموظفين يستعملون النظام المعلوماتي بمستويات متفاوتة، وأن إجراءات التحقق من البيانات لا تطبق بالطريقة نفسها في جميع الورديات.

وبناءً على ذلك، أعادت المؤسسة تحديد المسؤوليات، ووضعت وصفًا واضحًا لكل وظيفة، وحددت الكفاءات المطلوبة، مثل استعمال نظام إدارة المخزون، والتحقق من الوثائق، واحترام إجراءات التتبع والسلامة، وإعداد التقارير.

ثم قيّمت المهارات المتاحة، واكتشفت أن بعض العاملين يحتاجون إلى تدريب إضافي على النظام المعلوماتي، بينما يحتاج آخرون إلى توضيح الإجراءات والمسؤوليات.

فوضعت برنامجًا للتكوين، وحددت مؤشرات لمتابعة النتائج، مثل معدل أخطاء التسجيل، وعدد الاختلافات بين المخزون الفعلي والمعلومات الرقمية، والوقت اللازم لإعداد التقارير.

وبعد فترة من التطبيق، قارنت الإدارة النتائج بالمستوى السابق، وراجعت الإجراءات التي لم تحقق التحسن المتوقع.

توضح هذه الحالة أن تحليل الوظائف وإدارة الكفاءات يمكن أن يساهما في معالجة المشكلات التنظيمية بطريقة علمية، من خلال تشخيص الأسباب وتحديد المهارات المطلوبة ووضع حلول قابلة للتقييم.

توصيات لتطوير تحليل الوظائف وإدارة الكفاءات

يتطلب تطوير هذا المجال اعتماد مجموعة من المبادئ العملية التي تساعد المؤسسة على تحسين تنظيمها الداخلي.

ينبغي إعداد أوصاف واضحة ومحدثة للوظائف، تتضمن المهام والمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات التنظيمية، مع تجنب الغموض والتكرار غير الضروري.

كما ينبغي تحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة وفقًا لطبيعة العمل الفعلية، وليس اعتمادًا على شروط عامة لا ترتبط مباشرة بالأداء.

ومن المهم إنشاء خرائط للكفاءات وتحديثها دوريًا، حتى تتمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة والاحتياجات التدريبية والفجوات المستقبلية.

ويجب ربط التكوين بالاحتياجات الحقيقية، وتقييم أثره على الأداء، وتوفير فرص تطوير مهني وفق معايير عادلة وواضحة.

كما ينبغي اعتماد أساليب موضوعية في التقييم، وإشراك الموظفين في مناقشة النتائج، وتوفير إمكانية تصحيح المعلومات غير الدقيقة.

وفي سياق التحول الرقمي، يستحسن استخدام الأدوات التكنولوجية التي تساعد على تنظيم المعلومات وتحليلها، مع ضمان حماية البيانات ومراجعة القرارات المؤثرة في المسار المهني للأفراد.

وأخيرًا، يجب النظر إلى الكفاءات باعتبارها قدرات قابلة للتطوير، وإعطاء العاملين فرصة للتعلم والتكيف مع التغيرات، بدل اعتبار مستوى الأداء الحالي حكمًا ثابتًا على إمكاناتهم المستقبلية.

خاتمة الفصل

يتضح أن تحليل الوظائف وإدارة الكفاءات يمثلان أساسًا مهمًا لتطوير إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنهما يساعدان المؤسسة على فهم طبيعة العمل، وتحديد المسؤوليات، ومعرفة المهارات المطلوبة، وتطوير القدرات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يساهمان في تحسين التوظيف والتكوين وتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات المستقبلية، ويمنحان الإدارة أدوات أكثر موضوعية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

وقد زادت أهمية هذا المجال مع انتشار التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، حيث أصبحت الوظائف أكثر قابلية للتغير، وأصبح التعلم المستمر ضرورة مهنية وتنظيمية.

وفي المغرب، تستطيع المؤسسات تعزيز فعاليتها من خلال تحديث أوصاف الوظائف، وتطوير خرائط الكفاءات، وتحسين التكوين، واعتماد معايير شفافة للتقييم، مع احترام الحقوق المهنية والخصوصية والتشريعات السارية.

إن المؤسسة الناجحة ليست بالضرورة تلك التي تمتلك أكبر عدد من العاملين، بل تلك التي تستطيع تحديد المهارات التي تحتاج إليها، وتوظيفها في المكان المناسب، وتطويرها باستمرار، وتهيئة الظروف التنظيمية التي تسمح بتحويل الكفاءة الفردية إلى أداء جماعي مستدام.

مراجع علمية للاستئناس

Armstrong, Michael. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

Dessler, Gary. Human Resource Management. Pearson.

Spencer, Lyle M., and Spencer, Signe M. Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons.

Boyatzis, Richard E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. John Wiley & Sons.

Brannick, Michael T., Levine, Edward L., and Morgeson, Frederick P. Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management. SAGE Publications.

الفصل الرابع: الاستقطاب والتوظيف والاختيار وإدماج الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة

مقدمة الفصل

يشكل الاستقطاب والتوظيف والاختيار وإدماج الموارد البشرية سلسلة مترابطة من العمليات الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات المناسبة، وتوفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، وبناء فرق عمل قادرة على الإنتاج والابتكار والتكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية. فالمؤسسة لا تحقق النجاح بمجرد امتلاكها لرأس المال أو المعدات أو الأنظمة الرقمية، بل تحتاج إلى أشخاص يمتلكون المعارف والمهارات والقدرات التي تسمح بتحويل هذه الموارد إلى نتائج عملية.

لقد عرف مجال التوظيف تطورًا ملحوظًا، حيث انتقل من أساليب تقليدية تعتمد على الإعلانات العامة والمقابلات البسيطة إلى أنظمة أكثر تنظيمًا تستند إلى تحليل الوظائف، وتحديد الكفاءات، وتقييم المترشحين، واستخدام المنصات الرقمية، وتحليل البيانات، وتطوير تجربة المترشح. وأصبحت المؤسسات تدرك أن اختيار الموظف المناسب لا يمثل مجرد إجراء إداري، بل قرار استراتيجي

يمكن أن يؤثر في الإنتاجية والتكاليف والجودة والاستقرار المهني والثقافة التنظيمية.

وفي السياق المغربي، تكتسب هذه العمليات أهمية خاصة بسبب التنافس على الكفاءات، والتغيرات التي يعرفها سوق الشغل، وتنوع المؤهلات التعليمية والمهنية، والتوسع في استعمال التكنولوجيا، والحاجة إلى تحسين العلاقة بين التكوين ومتطلبات الوظائف. كما تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بتكلفة التوظيف، ومدة شغل المناصب الشاغرة، ومدى ملاءمة مؤهلات المترشحين للحاجيات الفعلية، والقدرة على الاحتفاظ بالموظفين بعد توظيفهم.

ولا تنتهي عملية التوظيف عند توقيع عقد العمل أو مباشرة الموظف لمهامه، لأن نجاح الاختيار يرتبط كذلك بجودة الاستقبال والتكوين الأولي وتوضيح المسؤوليات وإدماج الموظف في بيئة العمل. فقد تستقطب المؤسسة شخصًا مؤهلًا، لكنها تفشل في الاحتفاظ به بسبب غموض المهام أو ضعف التواصل أو غياب التوجيه أو اختلاف التوقعات بين الطرفين.

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة الأسس العلمية للاستقطاب والتوظيف، وتحليل مراحل الاختيار، وبيان دور المقابلات والاختبارات المهنية والوسائل الرقمية، وتوضيح كيفية إدماج الموظفين الجدد، مع إبراز الاعتبارات القانونية والأخلاقية والتطبيقات العملية في المؤسسات المغربية.

مفهوم الاستقطاب وأهميته في إدارة الموارد البشرية

يقصد بالاستقطاب مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لجذب الأشخاص الذين قد يمتلكون المؤهلات والمهارات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة أو الوظائف المتوقع إحداثها مستقبلًا.

ولا يعني الاستقطاب مجرد نشر إعلان عن وظيفة، بل يشمل تحديد الفئة المستهدفة، واختيار قنوات التواصل المناسبة، وصياغة عرض مهني واضح، وتقديم صورة واقعية عن المؤسسة، وتشجيع المترشحين المؤهلين على تقديم طلباتهم.

وتكمن أهمية الاستقطاب في أنه يمثل المرحلة الأولى التي تؤثر في جودة الاختيار اللاحق. فإذا لم يصل الإعلان إلى الأشخاص المناسبين، فقد تتلقى المؤسسة عددًا كبيرًا من الطلبات غير الملائمة، أو قد تفشل في الوصول إلى الكفاءات التي تحتاج إليها فعلًا.

كما يساهم الاستقطاب الفعال في تقليص مدة شغل الوظائف، وتحسين فرص العثور على مرشحين يمتلكون المهارات المطلوبة، وتعزيز صورة المؤسسة باعتبارها جهة عمل منظمة وواضحة في تعاملها مع المترشحين.

ويجب التمييز بين الاستقطاب والتوظيف. فالاستقطاب يركز على جذب المترشحين وتشجيعهم على التقدم، بينما يشمل التوظيف مجموعة أوسع من الإجراءات التي تبدأ بتحديد الحاجة إلى العامل، وتمتد إلى الاختيار والتعاقد والإدماج.

ومن الناحية الاستراتيجية، ينبغي أن يكون الاستقطاب مرتبطًا بالتخطيط للموارد البشرية، حتى لا تتحول عمليات البحث عن العاملين إلى استجابات متكررة لمشكلات كان من الممكن توقعها مسبقًا.

تحديد الحاجة الفعلية إلى التوظيف

قبل الإعلان عن أي وظيفة، ينبغي للمؤسسة أن تتأكد من وجود حاجة حقيقية إلى شغل المنصب. فالتوظيف غير المدروس قد يؤدي إلى زيادة التكاليف، وتداخل المسؤوليات، وضعف الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة.

وتبدأ العملية بتحليل سبب الحاجة إلى الموظف الجديد. فقد تكون الحاجة ناتجة عن توسع النشاط، أو إنشاء مصلحة جديدة، أو مغادرة موظف، أو ارتفاع حجم العمل، أو ظهور مهارات جديدة أصبحت ضرورية نتيجة التحول الرقمي.

كما ينبغي دراسة إمكانية معالجة الحاجة من خلال حلول أخرى، مثل إعادة توزيع المهام، أو تحسين الإجراءات، أو تطوير مهارات العاملين الحاليين، أو استخدام أدوات تكنولوجية مناسبة. ولا يعني ذلك الاستغناء عن التوظيف كلما

أمكن إعادة التنظيم، بل اختيار الحل الذي يحقق التوازن بين جودة العمل والتكلفة والظروف المهنية.

فإذا كانت شركة مغربية تعمل في مجال التوزيع تواجه تأخرًا في معالجة الطلبات، ينبغي ألا تفترض مباشرة أن السبب هو نقص عدد الموظفين. فقد تكون المشكلة مرتبطة بضعف تنظيم المخزون، أو تكرار الإجراءات، أو غياب نظام معلومات فعال، أو سوء توزيع المسؤوليات.

أما إذا أثبت التحليل أن حجم العمل تجاوز فعلًا القدرة التشغيلية للفريق، فقد يصبح التوظيف ضروريًا.

وبعد تحديد الحاجة، ينبغي إعداد طلب داخلي لشغل الوظيفة، يتضمن المسمى الوظيفي، والسبب، والمهام الأساسية، والمؤهلات المطلوبة، وتاريخ الالتحاق المتوقع، والتكلفة التقديرية، والجهة المسؤولة عن المصادقة وفق إجراءات المؤسسة.

تحليل الوظيفة وإعداد الوصف الوظيفي

يُعد تحليل الوظيفة أساسًا لإعداد عملية استقطاب ناجحة، لأنه يحدد المهام والمسؤوليات والمؤهلات الضرورية لشغل المنصب.

ويجب أن يتضمن الوصف الوظيفي المسمى، والهدف من الوظيفة، والمهام الرئيسية، والمسؤوليات، والعلاقات التنظيمية، والمهارات المطلوبة، وظروف العمل الأساسية.

أما مواصفات شاغل الوظيفة فتحدد المستوى التعليمي أو المهني المناسب، والخبرة اللازمة عندما تكون ضرورية، والمهارات التقنية والسلوكية المطلوبة.

ويجب أن تكون الشروط مرتبطة فعلًا بمتطلبات العمل. فاشتراط خبرة طويلة في وظيفة يمكن تعلمها بسرعة قد يؤدي إلى استبعاد مترشحين مناسبين دون

مبرر. وبالمثل، قد يؤدي تجاهل المهارات التقنية الأساسية إلى اختيار شخص لا يستطيع أداء المهام المطلوبة.

كما ينبغي التمييز بين الشروط الضرورية والشروط المفضلة. فالمهارة التي لا يمكن إنجاز الوظيفة دونها تختلف عن مهارة إضافية يمكن اكتسابها بالتكوين بعد التوظيف.

وتساعد هذه الدقة على توسيع قاعدة المترشحين المؤهلين، وتحسين جودة الاختيار، وتقليل احتمال رفض أشخاص مناسبين بسبب شروط غير ضرورية.

مصادر الاستقطاب الداخلي

يقصد بالاستقطاب الداخلي البحث عن المرشحين المناسبين داخل المؤسسة نفسها، من خلال الترقية أو الانتقال إلى وظيفة أخرى أو الإعلان الداخلي عن المناصب الشاغرة.

ويتميز هذا المصدر بأن الموظفين الحاليين يعرفون غالبًا ثقافة المؤسسة وإجراءاتها وطبيعة العمل فيها، مما قد يسهل انتقالهم إلى المسؤوليات الجديدة.

كما يتيح الاستقطاب الداخلي فرصًا للتطور المهني، ويشجع العاملين على تحسين أدائهم، ويستفيد من الخبرة والمعرفة المتراكمة داخل المؤسسة.

وقد يقلل كذلك من بعض تكاليف البحث والاختيار والإدماج، لأن المؤسسة تمتلك معلومات سابقة عن أداء الموظف وخبراته.

غير أن الاستقطاب الداخلي قد يحد من دخول أفكار وخبرات جديدة، وقد يخلق منافسة داخلية إذا كانت معايير الاختيار غير واضحة. كما أن ترقية موظف إلى وظيفة جديدة قد تترك منصبه السابق شاغرًا، مما يستدعي التخطيط لتغطية هذا الاحتياج.

ولضمان العدالة، ينبغي الإعلان عن الفرص الداخلية وفق إجراءات واضحة، وتحديد المعايير المطلوبة، وتقييم المترشحين بصورة مهنية، وتجنب منح الأفضلية على أساس العلاقات الشخصية وحدها.

كما ينبغي توضيح أسباب الاختيار للمعنيين عندما تسمح الإجراءات بذلك، مع احترام سرية المعلومات المهنية.

مصادر الاستقطاب الخارجي

يقصد بالاستقطاب الخارجي البحث عن مرشحين من خارج المؤسسة، سواء كانوا حديثي التخرج أو باحثين عن عمل أو مهنيين يرغبون في تغيير وظائفهم.

ويسمح هذا المصدر بإدخال خبرات جديدة، واستقطاب مهارات غير متوفرة داخل المؤسسة، وتوسيع قاعدة الاختيار.

وتشمل قنوات الاستقطاب الخارجي مواقع التوظيف، والمنصات المهنية، والمواقع الرسمية للمؤسسات، ومؤسسات التكوين، والمعارض المهنية، وشبكات العلاقات المهنية، ومكاتب التوظيف المرخص لها عندما تكون خدماتها مناسبة.

وفي المغرب، يمكن للمؤسسات الاستفادة من التعاون مع مؤسسات التكوين المهني والجامعات والمدارس المتخصصة للوصول إلى الكفاءات التي تتناسب مع احتياجاتها.

ويجب اختيار قناة الاستقطاب وفق طبيعة الوظيفة. فقد يكون الإعلان في منصة مهنية مناسبة لوظيفة متخصصة، بينما قد تكون الشراكة مع مؤسسة للتكوين أكثر فعالية في استقطاب المتدربين أو التقنيين حديثي التخرج.

كما ينبغي أن تتضمن الإعلانات معلومات واضحة عن المهام والمؤهلات الأساسية ومكان العمل وشروط التقديم، وألا تتضمن وعودًا مضللة بشأن الأجر أو الترقية أو ظروف العمل.

ومن المهم أيضًا أن تتجنب المؤسسة نشر إعلانات متكررة عن وظائف غير متوفرة فعلًا، لأن ذلك قد يضعف ثقة المترشحين ويؤثر سلبًا في سمعتها المهنية.

صياغة إعلان التوظيف بطريقة مهنية

يُعد إعلان التوظيف وسيلة اتصال بين المؤسسة وسوق الشغل، ولذلك ينبغي أن يكون واضحًا ومهنيًا ودقيقًا.

ويبدأ الإعلان بتحديد المسمى الوظيفي، ثم تقديم نبذة مختصرة عن المؤسسة وطبيعة نشاطها، وشرح المهام الأساسية، وتحديد المؤهلات المطلوبة، وتوضيح طريقة تقديم الطلبات والوثائق اللازمة.

ويجب تجنب الصياغات الغامضة التي لا توضح حقيقة العمل، مثل استخدام عبارات عامة جدًا دون تحديد المهام أو المسؤوليات. كما ينبغي تجنب المبالغة في وصف الوظيفة أو تقديم معلومات غير مؤكدة حول الأجر أو الامتيازات.

ويستحسن أن يميز الإعلان بين المتطلبات الأساسية والمتطلبات الإضافية، وأن يوضح ما إذا كانت الخبرة المهنية شرطًا ضروريًا أو ميزة تفضيلية.

كما ينبغي أن تكون لغة الإعلان ملائمة للفئة المستهدفة. فقد تتطلب وظيفة تقنية إعلانًا يركز على المهارات والأدوات المهنية، بينما تحتاج وظيفة إدارية إلى إبراز مهارات التنظيم والتواصل وإعداد الوثائق.

ويجب أن تتوافق صياغة الإعلان مع مبادئ تكافؤ الفرص وعدم التمييز غير المشروع، وأن تركز على القدرات المرتبطة بالعمل.

العلامة المهنية للمؤسسة وتجربة المترشح

أصبحت صورة المؤسسة بوصفها جهة عمل عاملًا مهمًا في جذب الكفاءات. ويُشار إلى الجهود التي تبذلها المؤسسة لبناء هذه الصورة المهنية بمفهوم العلامة المهنية لصاحب العمل.

وتتأثر هذه الصورة بسمعة المؤسسة، وظروف العمل، وفرص التكوين والتطور، وطريقة تعامل المسؤولين مع العاملين، ومدى وضوح سياسات الأجور والترقية.

ولا يكفي نشر إعلانات جذابة لبناء صورة مهنية إيجابية، بل ينبغي أن تكون الوعود المقدمة للمترشحين منسجمة مع الواقع الذي سيجدونه بعد الالتحاق بالعمل.

أما تجربة المترشح فتشمل جميع المراحل التي يمر بها الشخص منذ اكتشاف الإعلان حتى تلقي نتيجة الاختيار. وتؤثر سرعة التواصل، ووضوح الإجراءات، واحترام المواعيد، وطريقة إجراء المقابلات في تقييم المترشح للمؤسسة.

وقد يرفض مترشح مؤهل عرض العمل بسبب سوء التواصل أو التأخر غير المبرر أو عدم وضوح شروط الوظيفة. لذلك ينبغي للمؤسسات اعتماد إجراءات منظمة، وإبلاغ المترشحين بالمعلومات الضرورية، والتعامل معهم باحترام حتى عندما لا يتم اختيارهم.

استقبال طلبات الترشح وفرز السير الذاتية

بعد نشر الإعلان، تبدأ المؤسسة في استقبال طلبات الترشح وتنظيمها. ويمكن أن تتضمن الطلبات السيرة الذاتية، ورسالة التحفيز عندما تكون مطلوبة، والشهادات أو الوثائق المرتبطة بالوظيفة وفق ما تسمح به القواعد المعمول بها.

وتُعد السيرة الذاتية وثيقة تعرض المسار الدراسي والمهني والمهارات والخبرات. وينبغي للمؤسسة أن تقرأها في ضوء متطلبات الوظيفة، لا أن تكتفي بالمظهر أو بطول الوثيقة أو بالمؤسسة التي درس فيها المترشح.

وتبدأ عملية الفرز بتحديد المعايير الأساسية التي لا بد من توفرها، ثم مقارنة الطلبات بهذه المعايير. ويمكن تنظيم المترشحين إلى فئات، مثل من يستوفون الشروط الأساسية، ومن يحتاجون إلى توضيح بعض المعلومات، ومن لا تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات المنصب.

ويجب أن تكون هذه المعايير مرتبطة بالوظيفة، وأن تطبق بصورة متسقة على جميع المترشحين.

كما ينبغي تجنب استنتاجات غير مبررة بناءً على معلومات شخصية لا ترتبط بالأداء المهني. ويجب حماية السير الذاتية والوثائق من الوصول غير المصرح به، والاحتفاظ بها لمدة تتناسب مع الغرض المشروع من جمعها والقواعد القانونية ذات الصلة.

وفي حال استخدام نظام رقمي لفرز الطلبات، ينبغي التحقق من قدرته على قراءة المعلومات بصورة صحيحة، لأن اختلاف تنسيق السير الذاتية أو اللغة قد يؤدي إلى استبعاد مترشحين مؤهلين.

المقابلة المهنية وأهدافها

تُعد المقابلة المهنية إحدى الوسائل الأساسية المستخدمة في اختيار المترشحين، لأنها تتيح للمؤسسة مناقشة الخبرة والمهارات والدوافع والتوقعات المتعلقة بالوظيفة.

لكن المقابلة ليست وسيلة كافية وحدها للحكم على كفاءة الشخص، لأن أداء المترشح خلالها قد يتأثر بالتوتر أو الخبرة السابقة في المقابلات أو اختلاف أساليب التواصل.

ولذلك ينبغي إعداد المقابلة وفق أهداف واضحة، وتحديد الأسئلة المرتبطة بالوظيفة، وتخصيص وقت مناسب لكل مترشح، وتدوين الملاحظات المهنية بدل الاعتماد على الذاكرة أو الانطباعات العامة.

ويستحسن أن يشرح المسؤول للمترشح طبيعة الوظيفة والمهام الأساسية وظروف العمل، وأن يمنحه فرصة لطرح الأسئلة التي تساعده على فهم العرض.

كما ينبغي تجنب الأسئلة التي تتدخل بلا مبرر في الحياة الشخصية أو ترتبط بخصائص لا صلة لها بالقدرة على أداء العمل، مع احترام القوانين المعمول بها.

ويجب أن تكون المقابلة المهنية حوارًا منظمًا يهدف إلى التحقق من مدى توافق المؤهلات والتوقعات مع متطلبات المنصب، وليس اختبارًا للقدرة على إرضاء المسؤول أو استخدام عبارات محفوظة.

أنواع المقابلات المهنية

تختلف المقابلات حسب طبيعة الوظيفة وأهداف الاختيار.

المقابلة المنظمة تعتمد مجموعة موحدة من الأسئلة الأساسية تُطرح على جميع المترشحين للوظيفة نفسها، وفق ترتيب ومعايير تقييم محددة. ويساعد هذا الأسلوب على تحسين المقارنة وتقليل تأثير الانطباعات الشخصية.

أما المقابلة شبه المنظمة فتجمع بين أسئلة أساسية موحدة وأسئلة إضافية تتعلق بإجابات المترشح وخبراته.

وتتيح المقابلة غير المنظمة حرية أكبر في الحوار، لكنها قد تجعل مقارنة المترشحين أكثر صعوبة إذا لم تكن هناك معايير واضحة.

وهناك المقابلة السلوكية التي تستند إلى مواقف سابقة عاشها المترشح، بهدف فهم طريقة تعامله مع المشكلات والتحديات. ويمكن أن يُطلب منه شرح موقف واجهه، والإجراء الذي اتخذه، والنتيجة التي حققها، وما تعلمه من التجربة.

أما المقابلة الموقفية فتعرض على المترشح حالة افتراضية مرتبطة بالوظيفة، وتطلب منه شرح الطريقة التي سيتعامل بها معها.

ويمكن كذلك تنظيم مقابلات تقنية أو مقابلات جماعية عندما تكون طبيعة الوظيفة تبرر ذلك، مع ضمان أن تكون أساليب التقييم مرتبطة بالمهارات المطلوبة.

ولا يوجد نوع واحد مناسب لجميع الوظائف، ولذلك ينبغي اختيار أسلوب المقابلة وفق مستوى المسؤولية وطبيعة المهام والوقت المتاح.

إعداد الأسئلة المهنية وتقييم الإجابات

ينبغي أن تقيس الأسئلة المهنية كفاءات محددة مرتبطة بالوظيفة.

فإذا كانت الوظيفة تتطلب حل المشكلات، يمكن سؤال المترشح عن موقف مهني واجه فيه مشكلة، وكيف حدد أسبابها، وما البدائل التي درسها، وكيف اختار الحل المناسب.

وإذا كانت الوظيفة تتطلب العمل الجماعي، يمكن مناقشة تجربة تعاون فيها المترشح مع أشخاص يختلفون معه في الرأي أو طريقة العمل.

أما إذا كانت الوظيفة تقنية، فيمكن طرح أسئلة متخصصة أو تقديم تمرين عملي يتناسب مع مستوى المسؤولية.

ويجب تقييم الإجابات وفق معايير واضحة، مثل دقة التحليل، وملاءمة الحل، والقدرة على تفسير القرار، ومراعاة السلامة والجودة والتعاون.

كما ينبغي عدم الخلط بين الثقة في الكلام والكفاءة الفعلية. فقد يتحدث مترشح بطلاقة لكنه لا يمتلك المعرفة التقنية اللازمة، بينما قد يكون مترشح آخر أقل ارتياحًا في الحوار لكنه يتمتع بكفاءة عملية مرتفعة.

ولهذا فإن الجمع بين المقابلة والاختبارات المناسبة يعطي صورة أكثر توازنًا عن قدرة المترشح على أداء الوظيفة.

الاختبارات المهنية والتقنية

يمكن استخدام الاختبارات المهنية للتحقق من امتلاك المترشح مهارات ضرورية لإنجاز العمل.

وقد تكون الاختبارات تقنية، مثل اختبار المحاسبة أو البرمجة أو استعمال برنامج معلوماتي، أو عملية، مثل تنفيذ مهمة قصيرة تحاكي جزءًا من الوظيفة، أو لغوية عندما تكون اللغة ضرورية فعلًا للعمل.

ويجب أن تكون الاختبارات متناسبة مع طبيعة الوظيفة، وألا تتطلب مهامًا لا ترتبط بها. كما ينبغي أن تكون تعليماتها واضحة، وأن تُمنح للمترشحين ظروف تقييم متقاربة.

ومن الأفضل أن تعتمد عملية التصحيح على معايير محددة مسبقًا، حتى لا تتغير النتائج حسب هوية المترشح أو رأي المقيم.

ويمكن استخدام الاختبارات النفسية أو اختبارات القدرات في بعض الحالات، لكن ينبغي اختيار أدوات مهنية موثوقة ومناسبة، وتفسير نتائجها ضمن حدودها، وعدم استخدامها لإصدار أحكام مطلقة على شخصية المترشح أو مستقبله المهني.

كما يجب مراعاة الخصوصية، وتحديد من يحق له الاطلاع على النتائج، وعدم جمع معلومات حساسة دون أساس قانوني مناسب.

التحقق من المؤهلات والخبرات

بعد المراحل الأساسية للاختيار، قد تحتاج المؤسسة إلى التحقق من بعض المعلومات التي قدمها المترشح، مثل الشهادات أو الخبرة المهنية أو التراخيص الضرورية لممارسة وظيفة معينة.

ويجب أن يتم التحقق بصورة مهنية، وبالقدر اللازم للتأكد من ملاءمة المترشح للوظيفة، مع احترام القواعد القانونية وحماية البيانات الشخصية.

ولا ينبغي اعتبار كل اختلاف بسيط في السيرة الذاتية دليلًا على سوء النية، فقد يكون ناتجًا عن خطأ في التواريخ أو اختلاف في طريقة عرض الخبرة. ولذلك من الأفضل طلب التوضيح قبل اتخاذ قرار نهائي.

وفي الوظائف التي تتطلب تراخيص أو شهادات مهنية محددة، ينبغي التأكد من استيفاء المتطلبات المعمول بها.

كما ينبغي أن تتسم عملية التحقق بالاتساق والعدالة، وألا تُطبق على مترشح بطريقة مختلفة عن بقية المترشحين دون سبب مهني مبرر.

اتخاذ قرار الاختيار النهائي

يمثل الاختيار النهائي مرحلة تتطلب الجمع بين نتائج التقييم المختلفة، بدل الاعتماد على عنصر واحد فقط.

فقد تشمل المعلومات المتاحة نتائج فرز السيرة الذاتية، والمقابلة، والاختبار العملي، والخبرة المهنية، ومدى توافق المهارات مع متطلبات الوظيفة.

ويمكن للمؤسسة اعتماد شبكة تقييم تتضمن معايير وأوزانًا مناسبة لطبيعة المنصب. لكن ينبغي ألا تتحول هذه الشبكة إلى حساب آلي لا يراعي جودة الأدلة أو خصوصية الوظيفة.

فعلى سبيل المثال، قد تكون المهارات التقنية أكثر أهمية في وظيفة متخصصة، بينما تكون القدرة على التواصل وتدبير الفريق أساسية في وظيفة قيادية.

ويجب أن يكون القرار مبنيًا على الأدلة المرتبطة بالعمل، مع توثيق مبررات الاختيار بصورة مهنية. كما ينبغي تجنب تضارب المصالح أو المحاباة أو التمييز غير المشروع.

وبعد اختيار المترشح، يتم التواصل معه بشأن العرض المهني، وتوضيح الشروط الأساسية، والإجراءات الإدارية، والوثائق المطلوبة، وتاريخ الالتحاق المتوقع.

أما المترشحون الآخرون، فيستحسن إبلاغهم بنتيجة العملية بطريقة محترمة، وفق الإجراءات المعتمدة لدى المؤسسة.

التوظيف الداخلي والخارجي: مقارنة استراتيجية

يعتمد الاختيار بين التوظيف الداخلي والخارجي على طبيعة الحاجة، والمهارات المطلوبة، والوقت المتاح، والموارد المالية، وإمكانات التطوير داخل المؤسسة.

قد يكون التوظيف الداخلي مناسبًا عندما تتوفر كفاءة قادرة على تحمل المسؤولية الجديدة، خصوصًا إذا كانت تعرف أنظمة المؤسسة وإجراءاتها.

أما التوظيف الخارجي فقد يكون أفضل عندما تحتاج المؤسسة إلى خبرة غير متوفرة داخليًا، أو عندما تريد إدخال معرفة جديدة، أو عندما لا يوجد مرشح داخلي يستوفي المتطلبات الأساسية.

ولا ينبغي اعتبار أحد المصدرين أفضل في جميع الحالات. فالقرار الفعال هو الذي يحقق التوازن بين الحاجة المهنية والعدالة التنظيمية والتكلفة والوقت.

كما يمكن للمؤسسة اعتماد سياسة تجمع بين المصدرين، بحيث تشجع تطوير العاملين الحاليين، وفي الوقت نفسه تسمح باستقطاب الكفاءات الجديدة عندما تكون هناك حاجة حقيقية إليها.

عرض العمل والعقد وإجراءات الالتحاق

بعد اختيار المترشح، ينبغي توضيح عرض العمل والشروط الأساسية قبل مباشرة المهام. ويشمل ذلك المسمى الوظيفي، والمهام الرئيسية، والأجر المتفق عليه، ومكان العمل، وتاريخ الالتحاق، وساعات العمل، وأي شروط أخرى ترتبط بالوظيفة.

ويجب أن تكون المعلومات متوافقة مع الاتفاق بين الطرفين والتشريعات السارية. كما ينبغي إعداد الوثائق المهنية المطلوبة وفق طبيعة علاقة العمل والقواعد المنظمة لها.

وفي المغرب، يجب مراعاة أحكام مدونة الشغل والنصوص ذات الصلة، مع التمييز بين الأنظمة القانونية الخاصة بالقطاع الخاص والوظيفة العمومية وغيرها من الأنظمة المهنية.

ولا ينبغي تقديم أي شرط باعتباره قاعدة عامة دون التحقق من مدى انطباقه على الحالة المعنية. فطبيعة العقد والقطاع والاتفاقيات المعمول بها قد تؤثر في الإجراءات والالتزامات.

كما يجب أن يفهم الموظف طبيعة العلاقة المهنية والمسؤوليات المرتبطة بها، وأن تتاح له فرصة الاستفسار عن الشروط الأساسية قبل مباشرة العمل.

مفهوم إدماج الموظف الجديد

إدماج الموظف هو العملية المنظمة التي تهدف إلى مساعدة العامل الجديد على فهم المؤسسة، والتعرف على فريق العمل، واستيعاب مهامه ومسؤولياته، واكتساب المعارف الضرورية للقيام بعمله.

ويختلف الإدماج عن الاستقبال الأولي. فالاستقبال قد يقتصر على تقديم المعلومات والوثائق الأساسية في اليوم الأول، بينما يمتد الإدماج على فترة تسمح للموظف بفهم بيئة العمل واكتساب الاستقلالية المهنية تدريجيًا.

وقد يؤدي ضعف الإدماج إلى أخطاء متكررة، أو سوء فهم للمسؤوليات، أو صعوبة في التواصل، أو شعور الموظف بالعزلة. وفي بعض الحالات، قد يدفع ذلك الموظف إلى مغادرة المؤسسة خلال فترة قصيرة رغم امتلاكه مؤهلات مناسبة.

أما الإدماج المنظم فيساعد على تقليص الغموض، وتحسين سرعة التعلم، وتعزيز الثقة، وتوضيح التوقعات بين الموظف والمسؤول.

مراحل إدماج الموظف الجديد

تبدأ عملية الإدماج قبل اليوم الأول من العمل، من خلال التواصل مع الموظف، وتوضيح الوثائق اللازمة، وتحديد موعد الالتحاق، وتقديم المعلومات الأساسية حول مكان العمل والمسؤول الذي سيستقبله.

وفي اليوم الأول، ينبغي تعريف الموظف بالمؤسسة وفريق العمل والمصالح المرتبطة بوظيفته، وشرح القواعد الأساسية، وتوضيح إجراءات السلامة والأمن، وتسليمه الأدوات الضرورية لأداء مهامه.

وخلال الأيام أو الأسابيع الأولى، يتلقى الموظف توجيهًا عمليًا بشأن المهام، ويتعرف على الإجراءات المستخدمة، ويبدأ في إنجاز الأعمال تحت إشراف مناسب.

ثم تتم متابعة تقدمه من خلال لقاءات دورية مع المسؤول المباشر أو الشخص المكلف بالإدماج، بهدف الإجابة عن الأسئلة، واكتشاف الصعوبات، وتحديد الحاجة إلى دعم إضافي.

وفي نهاية الفترة المتفق عليها داخليًا، يمكن تقييم مدى فهم الموظف لمهامه، وقدرته على إنجاز الأعمال الأساسية، واحتياجاته إلى التكوين الإضافي.

ويجب ألا يُنظر إلى الإدماج باعتباره مسؤولية الموظف الجديد وحده، بل هو مسؤولية مشتركة بين المؤسسة والمسؤول المباشر وفريق العمل وإدارة الموارد البشرية.

دور المسؤول المباشر في نجاح الإدماج

يمثل المسؤول المباشر عنصرًا أساسيًا في إدماج الموظف الجديد، لأنه الأقرب إلى المهام اليومية والنتائج المطلوبة.

ويجب أن يوضح المسؤول الأولويات، ويحدد النتائج المنتظرة، ويشرح الإجراءات الأساسية، ويقدم ملاحظات عملية تساعد الموظف على التعلم.

كما ينبغي أن يهيئ بيئة تسمح بطرح الأسئلة دون خوف غير مبرر، لأن الموظف الجديد قد يحتاج إلى وقت لفهم الإجراءات والعلاقات التنظيمية.

ومن المهم أن يميز المسؤول بين الأخطاء الناتجة عن نقص المعرفة في بداية العمل والأخطاء التي تستمر رغم التوجيه والتكوين. فالتعامل العادل مع الأخطاء يساعد على التعلم، بينما قد يؤدي اللوم المستمر إلى إخفاء المشكلات بدل معالجتها.

ويُستحسن كذلك تعيين موظف ذي خبرة لمساعدة العامل الجديد خلال الفترة الأولى، خصوصًا في الوظائف التقنية أو الوظائف التي تتطلب معرفة عملية متراكمة.

تقييم فعالية عملية التوظيف والإدماج

تحتاج المؤسسة إلى قياس نتائج التوظيف والإدماج لمعرفة مدى نجاح الإجراءات المتبعة.

ومن المؤشرات الممكنة مدة شغل الوظيفة، وتكلفة التوظيف، ونسبة المترشحين الذين استكملوا عملية الاختيار، ومعدل قبول عروض العمل، ومستوى توافق المهارات مع متطلبات الوظيفة.

كما يمكن متابعة معدل بقاء الموظفين بعد فترة محددة، مع تحليل أسباب المغادرة، لأن ارتفاع الاستقالات المبكرة قد يشير إلى مشكلات في الاختيار أو الإدماج أو ظروف العمل.

ويمكن تقييم الإدماج من خلال مدى فهم الموظف لمهامه، والوقت اللازم للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، وعدد الأخطاء المرتبطة بنقص التوجيه، وآراء الموظف والمسؤول المباشر.

لكن يجب تفسير المؤشرات بحذر. فمغادرة الموظف لا تعني دائمًا فشل التوظيف، كما أن بقاءه لا يثبت وحده نجاح الإدماج. وقد تتدخل عوامل متعددة، مثل ظروف السوق أو التغيرات الشخصية أو طبيعة العمل أو الأجر أو فرص التطور.

ولهذا ينبغي الجمع بين البيانات الكمية والمعلومات النوعية لفهم الأسباب الحقيقية وتحسين الإجراءات.

دور التحول الرقمي في التوظيف

أصبح التحول الرقمي يؤثر بصورة واضحة في الاستقطاب والاختيار، حيث تستخدم المؤسسات منصات التوظيف الإلكترونية، وأنظمة تتبع طلبات الترشح، والمقابلات عن بُعد، وأدوات تنظيم بيانات المترشحين.

وتساعد هذه الوسائل على تسهيل استقبال الطلبات، وتنظيم الملفات، وتحديد مراحل الاختيار، والتواصل مع المترشحين، وإعداد التقارير.

كما تسمح بعض الأنظمة بتوحيد إجراءات التقييم وتقليل الأعمال الإدارية المتكررة. لكن فعاليتها تعتمد على جودة البيانات، وسلامة النظام، وقدرة المستخدمين على التعامل معه.

وقد تنشأ مشكلات عندما تعتمد المؤسسة على نظام رقمي لا يتعرف جيدًا على بعض اللغات أو تنسيقات السير الذاتية، مما قد يؤدي إلى استبعاد طلبات مناسبة.

ولذلك ينبغي أن تخضع الأدوات الرقمية للمراجعة، وأن تظل هناك إمكانية للتدخل البشري عند ظهور نتائج غير منطقية أو غير عادلة.

كما يجب احترام سرية بيانات المترشحين، وتحديد الأشخاص المخولين بالاطلاع عليها، وعدم الاحتفاظ بها أو استخدامها خارج الأغراض المشروعة.

الذكاء الاصطناعي في استقطاب الكفاءات واختيارها

يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في بعض مراحل التوظيف، مثل تنظيم السير الذاتية، واستخراج المهارات، ومقارنة المؤهلات بمتطلبات الوظيفة، والمساعدة على جدولة المقابلات، وتحليل احتياجات سوق الشغل.

وقد تساعد هذه الأدوات على تسريع بعض المهام الإدارية وتقليل الوقت المستغرق في معالجة عدد كبير من الطلبات.

لكن الذكاء الاصطناعي لا يستطيع ضمان اختيار أفضل مرشح بصورة مطلقة، لأن جودة النتائج تعتمد على البيانات ومعايير التقييم وتصميم النظام وطريقة استخدامه.

فإذا تعلم النظام من بيانات تاريخية تتضمن تحيزًا، فقد يعيد إنتاج هذا التحيز. وإذا اعتمد على كلمات مفتاحية محدودة، فقد يستبعد مرشحين مؤهلين لمجرد أنهم استخدموا صياغة مختلفة في سيرهم الذاتية.

كما أن بعض الصفات المهنية المهمة، مثل القدرة على التعلم أو التعاون أو التعامل مع المواقف المعقدة، لا يمكن قياسها بدقة اعتمادًا على السيرة الذاتية وحدها.

ولهذا ينبغي استخدام الذكاء الاصطناعي أداة مساعدة لا بديلًا مطلقًا عن التقييم المهني المسؤول. ويجب أن تخضع القرارات المهمة للمراجعة البشرية، وأن تكون المعايير قابلة للتفسير، وأن تتوفر آليات مناسبة لتصحيح الأخطاء والاعتراض على القرارات عند الاقتضاء.

ويجب كذلك احترام قواعد حماية البيانات الشخصية وعدم جمع معلومات لا ترتبط بالوظيفة أو استعمالها بطريقة غير مشروعة.

الأخلاقيات وتكافؤ الفرص في التوظيف

تُعد الأخلاقيات عنصرًا أساسيًا في عمليات الاستقطاب والاختيار، لأن قرارات التوظيف تؤثر في الفرص المهنية والدخل والاستقرار الاجتماعي للأفراد.

ويقتضي التوظيف الأخلاقي الاعتماد على معايير واضحة مرتبطة بالوظيفة، وتجنب المحاباة والتمييز غير المشروع، واحترام كرامة المترشحين، وحماية بياناتهم، وتقديم معلومات دقيقة عن طبيعة العمل.

كما ينبغي أن تكون إجراءات الاختيار متسقة بين المترشحين، وأن تُمنح لهم فرص مناسبة لإبراز مؤهلاتهم.

ولا يعني تكافؤ الفرص تجاهل الفروق المهنية بين المترشحين، بل يعني تقييم هذه الفروق على أساس متطلبات العمل، دون الاعتماد على خصائص شخصية لا صلة لها بالقدرة على أداء المهام.

وفي المؤسسات المغربية، ينبغي أن تتوافق ممارسات التوظيف مع القواعد القانونية السارية، وأن تكون الشروط المطلوبة مبررة بطبيعة الوظيفة.

كما يجب توخي الحذر عند استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي أو التقييم الآلي، لأن الانحياز قد يظهر حتى عندما تبدو المعايير محايدة ظاهريًا.

التحديات التي تواجه التوظيف في المؤسسات المغربية

تواجه المؤسسات المغربية تحديات متعددة في مجال التوظيف، تختلف حسب القطاع والحجم والمنطقة وطبيعة الوظائف.

فقد تواجه بعض المؤسسات صعوبة في العثور على مرشحين يمتلكون المهارات التقنية المطلوبة، بينما تواجه مؤسسات أخرى عددًا كبيرًا من الطلبات يصعب تقييمه بفعالية.

وقد تؤدي أوصاف الوظائف غير الدقيقة إلى استقطاب مترشحين غير مناسبين، كما قد يؤدي طول إجراءات الاختيار إلى فقدان كفاءات لصالح مؤسسات أخرى.

ومن التحديات أيضًا محدودية الموارد المالية المتاحة للتوظيف والتكوين لدى بعض المقاولات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى صعوبة الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين عندما تكون فرص التطور المهني محدودة.

كما يمكن أن تتأثر جودة الاختيار بالممارسات غير المنظمة، أو الاعتماد على العلاقات الشخصية، أو غياب المعايير الموضوعية، أو ضعف التواصل مع المترشحين.

وتتطلب معالجة هذه التحديات تحسين التخطيط للموارد البشرية، وتحديث أوصاف الوظائف، وتطوير أساليب التقييم، وتعزيز التعاون مع مؤسسات التكوين، وتحسين تجربة المترشح، واعتماد أنظمة واضحة للاندماج والتطوير المهني.

لنفترض أن مقاولة مغربية متوسطة تعمل في قطاع الخدمات قررت توظيف مسؤول للموارد البشرية بسبب توسع نشاطها وارتفاع عدد العاملين لديها.

تبدأ الإدارة بتحليل الحاجة، فتكتشف أن الملفات الإدارية تُعالج بطرق متفرقة، وأن متابعة التكوين والغياب والتوظيف تحتاج إلى تنظيم أفضل.

وبناءً على ذلك، تحدد مهام الوظيفة، مثل تنظيم الملفات المهنية، والمساهمة في عمليات التوظيف، ومتابعة التكوين، وإعداد التقارير، والمساعدة على تطبيق الإجراءات الداخلية وفق القواعد المعمول بها.

ثم تحدد الكفاءات المطلوبة، ومنها التنظيم، والتواصل، واستعمال برامج المكتب، والقدرة على التعامل مع البيانات بسرية، والمعرفة المهنية المناسبة بطبيعة الوظيفة.

وتنشر المؤسسة إعلانًا واضحًا عبر القنوات المناسبة، وتستقبل طلبات الترشح، ثم تفرزها وفق معايير محددة مسبقًا.

بعد ذلك، تجري مقابلات منظمة مع المترشحين الذين يستوفون الشروط الأساسية، وتطلب من بعضهم إنجاز تمرين عملي قصير يتعلق بتنظيم بيانات الموظفين أو إعداد تقرير إداري.

وتجمع نتائج التقييم، ثم تختار المرشح الذي يتوافق ملفه مع متطلبات الوظيفة، وتوضح له شروط العمل والمسؤوليات الأساسية.

وبعد الالتحاق، توفر المؤسسة برنامج إدماج يتضمن التعرف على الهيكل التنظيمي والإجراءات الداخلية والأنظمة الرقمية، وتحدد مسؤولًا مباشرًا لمتابعة الموظف خلال الفترة الأولى.

وبعد مرور مدة مناسبة، تراجع الإدارة مدى تحسن تنظيم الملفات وسرعة معالجة الطلبات وجودة التقارير، وتحدد الاحتياجات الإضافية إلى التكوين.

وتبين هذه الحالة أن التوظيف الناجح يبدأ بتحليل الحاجة، ويمر بالاستقطاب والاختيار الموضوعي، وينتهي بإدماج الموظف وتقييم النتائج.

توصيات لتطوير الاستقطاب والتوظيف والإدماج

يتطلب تطوير هذه الوظائف اعتماد سياسة متكاملة تربط التوظيف بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ينبغي التأكد من الحاجة الفعلية إلى كل منصب قبل الإعلان عنه، وإعداد أوصاف وظيفية دقيقة، وتحديد معايير الاختيار بصورة مسبقة.

كما يجب اختيار قنوات الاستقطاب وفق طبيعة الوظائف والفئات المستهدفة، وتقديم معلومات واضحة وصادقة للمترشحين بشأن المهام والشروط الأساسية.

ويُستحسن اعتماد مقابلات منظمة واختبارات عملية مناسبة، مع توثيق النتائج والحد من تأثير الانطباعات الشخصية.

كما ينبغي تطوير تجربة المترشح من خلال احترام المواعيد، وسرعة التواصل، وحماية البيانات، وإبلاغ الأشخاص بنتائج العملية وفق الإجراءات المعتمدة.

ويجب أن تتوفر لكل موظف جديد خطة إدماج مناسبة، تتضمن التعريف بالمؤسسة والمهام والإجراءات الأساسية، والتوجيه العملي، والمتابعة الدورية.

وفي مجال الرقمنة، ينبغي اختيار الأنظمة التي تتناسب مع حاجيات المؤسسة، ومراجعة نتائج أدوات الفرز الآلي، وضمان الرقابة البشرية على القرارات المهمة.

وأخيرًا، يجب تقييم نتائج التوظيف باستمرار، وتحليل أسباب المغادرة المبكرة أو عدم التوافق المهني، واستخدام هذه المعلومات لتحسين عمليات الاستقطاب والاختيار والإدماج.

خاتمة الفصل

يتضح أن الاستقطاب والتوظيف والاختيار والإدماج ليست إجراءات إدارية منفصلة، بل مراحل مترابطة تحدد قدرة المؤسسة على توفير الكفاءات المناسبة وتحويلها إلى أداء فعلي.

فجودة التوظيف تبدأ بتحديد الحاجة الحقيقية، وتحليل الوظيفة، وصياغة إعلان واضح، واستقطاب المترشحين المناسبين، ثم تقييمهم بمعايير مهنية عادلة. غير أن هذه المراحل لا تحقق أهدافها كاملة إلا عندما تُستكمل بإدماج فعال يسمح للموظف بفهم مسؤولياته واكتساب المهارات الضرورية.

وقد وفرت التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي أدوات جديدة لتسهيل التوظيف وتنظيم البيانات، لكنها تفرض في المقابل ضرورة حماية الخصوصية، ومراجعة النتائج، والحد من التحيز، والحفاظ على المسؤولية البشرية في القرارات المهنية المهمة.

وفي المغرب، تستطيع المؤسسات تحسين جودة التوظيف من خلال اعتماد إجراءات واضحة وشفافة، وتعزيز العلاقة مع مؤسسات التكوين، وتطوير الكفاءات الداخلية، وتحسين تجربة المترشح، واحترام القواعد القانونية المنظمة للعمل.

إن المؤسسة التي تحسن اختيار العاملين وتوفر لهم إدماجًا مهنيًا جيدًا لا تملأ المناصب الشاغرة فقط، بل تبني قاعدة بشرية قادرة على التعلم والإنتاج والابتكار والمساهمة في تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

مراجع علمية للاستئناس

Armstrong, Michael. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

Dessler, Gary. Human Resource Management. Pearson.

Breaugh, James A. Recruitment and Selection. Routledge.

Gatewood, Robert D., Feild, Hubert S., and Barrick, Murray R. Human Resource Selection. Cengage Learning.

Phillips, Jean M., and Gully, Stanley M. Strategic Staffing.

فصل الخامس

التكوين والتطوير المهني وتدبير المسارات المهنية في المؤسسات الحديثة

مقدمة الفصل

يُعدّ التكوين والتطوير المهني من أهم الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، لأن نجاح المؤسسات الحديثة لم يعد مرتبطًا فقط بامتلاك رأس المال المادي أو التكنولوجيا المتقدمة، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى كفاءة العاملين وقدرتهم على التعلم والتكيف والابتكار ومواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية.

ففي ظل التحول الرقمي، وانتشار الذكاء الاصطناعي، وتطور أساليب الإنتاج والتواصل، أصبحت المعارف والمهارات المهنية قابلة للتقادم بسرعة. وقد تجد المؤسسة نفسها أمام تحديات كبيرة عندما تعتمد على موظفين لا يمتلكون الكفاءات اللازمة لاستعمال الأنظمة الرقمية أو تحليل البيانات أو التعامل مع العملاء أو اتخاذ القرارات المناسبة. لذلك لم يعد التكوين مجرد نشاط إداري ثانوي، بل أصبح استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، وأداة لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية وضمان استمرارية المؤسسة.

ويشمل التطوير المهني مجموعة واسعة من الأنشطة، من بينها التدريب أثناء العمل، والتكوين المستمر، والتعلم الإلكتروني، والتوجيه المهني، والتناوب بين الوظائف، وتدبير المسارات المهنية، وإعداد الموظفين لتولي مسؤوليات جديدة. وتتكامل هذه الأنشطة من أجل بناء موارد بشرية قادرة على تحقيق الأهداف الحالية للمؤسسة والاستعداد لمتطلبات المستقبل.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في السياق المغربي، حيث تواجه المؤسسات العمومية والخاصة تحديات تتعلق بتحسين الإنتاجية، وتطوير الكفاءات، ورفع جودة الخدمات، وتقليص الفجوة بين التكوين ومتطلبات سوق الشغل، والاستجابة للتحول الرقمي. ومن هنا تبرز الحاجة إلى بناء سياسة تكوين فعالة تستند إلى تشخيص علمي للاحتياجات، وتخطيط واضح، وتنفيذ منظم، وتقييم موضوعي للنتائج.

مفهوم التكوين المهني والتطوير المهني

يشير التكوين المهني داخل المؤسسة إلى عملية منظمة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لإنجاز مهامهم الحالية بكفاءة أكبر. ويمكن أن يكون التكوين تقنيًا أو إداريًا أو رقميًا أو سلوكيًا أو مرتبطًا بالسلامة المهنية أو بالقوانين والتنظيمات التي تحكم النشاط الاقتصادي.

أما التطوير المهني، فهو مفهوم أوسع، لأنه لا يقتصر على تحسين الأداء في الوظيفة الحالية، بل يشمل إعداد الموظف لتحمل مسؤوليات مستقبلية، وتوسيع خبراته، وتنمية قدراته القيادية والتحليلية، وتطوير مساره المهني على المدى الطويل.

ويجب التمييز بين ثلاثة مفاهيم مترابطة. فالتكوين يستهدف غالبًا سد فجوة محددة في الكفاءة، بينما يركز التطوير على النمو المهني طويل الأمد، أما التعلم فهو العملية المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها معرفة جديدة أو يغير طريقة تفكيره وسلوكه نتيجة التجربة والممارسة والتفاعل مع الآخرين.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تعتمد نظامًا معلوماتيًا جديدًا لتدبير الأجور، فإن تدريب الموظفين على استخدامه يمثل تكوينًا وظيفيًا مباشرًا. أما إعداد أحد الموظفين ليصبح مسؤولًا عن نظام المعلومات والبيانات في المستقبل فيندرج ضمن التطوير المهني. في حين أن اكتساب الموظف معرفة جديدة من خلال التجربة اليومية أو تبادل الخبرات مع زملائه يمثل شكلًا من أشكال التعلم المستمر.

ويقوم التكوين الفعال على مجموعة من المبادئ، أهمها وضوح الأهداف، وارتباط المحتوى بالحاجات الفعلية، ومشاركة المتدربين، وملاءمة الوسائل التعليمية، وإمكانية تطبيق المكتسبات في العمل، وقياس النتائج بعد انتهاء البرنامج.

الأهمية الاستراتيجية للتكوين داخل المؤسسة

يساهم التكوين في تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء المهنية ورفع مستوى الإنتاجية. فالعامل الذي يتلقى تدريبًا مناسبًا يكون أكثر قدرة على فهم مسؤولياته، واستعمال الأدوات المتاحة، واحترام الإجراءات، والتعامل مع المشكلات اليومية بطريقة منظمة.

كما يساعد التكوين على التكيف مع التحولات التكنولوجية. فعندما تدخل المؤسسة معدات جديدة أو برامج رقمية أو أنظمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، فإن نجاح هذا التحول يتوقف على قدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا وفهم حدودها ومخاطرها.

ومن الناحية الاقتصادية، قد يؤدي التكوين إلى تقليص الهدر، والحد من الأعطاب، وتحسين استغلال الوقت والموارد. غير أن هذه النتائج لا تتحقق بصورة آلية، بل تتوقف على جودة البرنامج، ومدى ارتباطه بحاجات المؤسسة، واستعداد المسؤولين لتوفير ظروف تسمح بتطبيق المهارات المكتسبة.

ويؤدي التكوين أيضًا دورًا مهمًا في تحفيز العاملين. فالموظف الذي يشعر بأن المؤسسة تستثمر في تطوير قدراته قد يكتسب شعورًا أكبر بالتقدير والانتماء.

كما أن فرص التعلم والتطور يمكن أن تساعد على الاحتفاظ بالكفاءات وتقليل مغادرة الموظفين، خاصة عندما ترتبط بخطط واضحة للترقية وتوسيع المسؤوليات.

ومن جهة أخرى، يساهم التكوين في الوقاية من مخاطر العمل، لأنه يساعد العاملين على التعرف على الأخطار المهنية، واستعمال معدات الوقاية، واحترام إجراءات السلامة، والتصرف الصحيح عند وقوع حادث أو حالة طارئة.

تحديد الاحتياجات التكوينية

يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية المرحلة الأولى في بناء سياسة تكوين فعالة. ويقصد به تشخيص الفجوة بين الكفاءات المطلوبة لإنجاز العمل والكفاءات المتوفرة فعليًا لدى العاملين.

ولا ينبغي أن يعتمد تحديد الاحتياجات على الانطباعات الشخصية أو الطلبات العشوائية فقط، بل يجب أن يستند إلى معطيات واقعية، مثل نتائج تقييم الأداء، والأخطاء المتكررة، والشكايات، والتغيرات التنظيمية، والتكنولوجيا الجديدة، والتطورات القانونية، والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويمكن تحليل الاحتياجات على ثلاثة مستويات أساسية.

على مستوى المؤسسة، يتم تحديد الكفاءات التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها العامة. فإذا كانت المؤسسة تسعى إلى رقمنة خدماتها، فقد تحتاج إلى التكوين في إدارة البيانات، والأمن المعلوماتي، واستعمال المنصات الرقمية، وتدبير التغيير.

وعلى مستوى الوظيفة، يتم تحليل المهام والمسؤوليات وتحديد المعارف والمهارات اللازمة لتنفيذها. وقد يكشف هذا التحليل أن بعض الوظائف تحتاج إلى تحسين مهارات التواصل، بينما تتطلب وظائف أخرى قدرات تقنية أو مالية أو قانونية.

وعلى مستوى الفرد، تتم مقارنة كفاءات الموظف الحالية بالكفاءات المطلوبة منه، مع مراعاة خبرته ومستوى أدائه وتطلعاته المهنية. وينبغي أن يتم ذلك بطريقة عادلة وموضوعية، بعيدًا عن التحيز أو الأحكام غير المدعومة بالأدلة.

ومن الأدوات المفيدة في هذا المجال المقابلات المهنية، والاستبيانات، والملاحظة المباشرة، وتحليل مؤشرات الأداء، واختبارات الكفاءة، واجتماعات المسؤولين مع فرق العمل. ويمكن كذلك الاستفادة من خرائط الكفاءات التي توضح المهارات المطلوبة لكل وظيفة ومستوى إتقانها.

ويجب ألا يتحول تشخيص الاحتياجات إلى وسيلة لمعاقبة الموظفين أو تصنيفهم بصورة نهائية، بل ينبغي أن يكون أداة لتحديد فرص التحسين وتوفير الدعم اللازم.

إعداد الخطة السنوية للتكوين

بعد تحديد الاحتياجات، تنتقل إدارة الموارد البشرية إلى إعداد خطة تكوين متكاملة. وتحدد هذه الخطة الأولويات، والفئات المستهدفة، والأهداف التعليمية، والمدة الزمنية، والميزانية، ووسائل التنفيذ، والمسؤولين عن كل برنامج، وطرق التقييم.

ويجب أن تكون الأولويات مرتبطة بمخاطر المؤسسة وأهدافها. فالتكوين الضروري للامتثال القانوني أو السلامة المهنية قد تكون له أولوية أكبر من تكوين اختياري لا يرتبط بحاجة عاجلة.

كما ينبغي تحديد أهداف قابلة للقياس. فبدل الاكتفاء بعبارة «تحسين مهارات الموظفين»، يمكن تحديد هدف أكثر دقة، مثل تمكين المستخدمين من تنفيذ عمليات محددة في النظام المعلوماتي الجديد، أو تقليص نسبة الأخطاء في معالجة الملفات خلال فترة معينة.

وتتضمن الخطة عادة تحديد الفئات المعنية، والمواضيع، والمواعيد، والجهة المنفذة، والتكلفة المتوقعة، وطريقة تقييم النتائج. ويُستحسن ترك مجال للمراجعة عند ظهور احتياجات جديدة أو تغييرات غير متوقعة.

ولا يكفي تخصيص ميزانية للتكوين حتى تكون السياسة ناجحة. فالمؤسسة تحتاج كذلك إلى توفير الوقت للموظفين، وإشراك المديرين المباشرين، واختيار مدربين مؤهلين، وضمان أن بيئة العمل تسمح باستخدام المهارات الجديدة.

أنواع التكوين المهني

يتخذ التكوين أشكالًا متعددة حسب طبيعة المؤسسة والوظائف والموارد المتاحة.

التكوين الأولي هو التكوين الذي يستفيد منه الموظف عند التحاقه بالمؤسسة أو عند انتقاله إلى وظيفة جديدة. ويهدف إلى تعريفه بالمهام والإجراءات والأدوات والقواعد الداخلية، مع توضيح المسؤوليات وطرق التواصل.

أما التكوين المستمر، فيهدف إلى تحديث المعارف والمهارات خلال الحياة المهنية. وتزداد أهميته في المجالات التي تعرف تغيرًا سريعًا، مثل التكنولوجيا والمالية والقانون والتسويق والموارد البشرية.

ويُنفذ التكوين أثناء العمل في بيئة العمل الفعلية، تحت إشراف مسؤول أو موظف ذي خبرة. ويتيح هذا النوع للمتدرب تطبيق ما يتعلمه مباشرة، لكنه يحتاج إلى تنظيم جيد حتى لا يؤدي إلى تعطيل العمل أو نقل ممارسات خاطئة.

أما التكوين خارج موقع العمل، فيمكن أن يتم داخل مراكز متخصصة أو مؤسسات تعليمية أو فضاءات مهنية. وقد يكون مناسبًا عندما تحتاج المؤسسة إلى تجهيزات أو خبرات غير متوفرة لديها.

ويشمل التكوين التقني تعلم تشغيل المعدات والبرامج والأنظمة، بينما يركز التكوين الإداري على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وتدبير الفرق. ويستهدف

التكوين السلوكي مهارات التواصل والتفاوض وحل النزاعات والعمل الجماعي والقيادة.

كما أصبح التكوين الرقمي والتعلم الإلكتروني من الوسائل المهمة، إذ يسمحان للموظفين بالوصول إلى المحتوى عن بعد، ومراجعة الدروس حسب الحاجة، وإنجاز الاختبارات عبر المنصات الرقمية. غير أن نجاحهما يتطلب جودة المحتوى، وسهولة الاستعمال، وتوفر الاتصال والأجهزة، ومراعاة الفروق بين المتعلمين.

تصميم البرنامج التكويني

يبدأ تصميم البرنامج بتحديد المشكلة أو الحاجة التي يراد معالجتها. ثم تصاغ الأهداف التعليمية، وتحدد الموضوعات والأنشطة والوسائل المناسبة.

ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة، وأن تصف ما سيكون المتدرب قادرًا على القيام به بعد انتهاء التكوين. ويمكن أن تشمل فهم مفهوم معين، أو تنفيذ إجراء عملي، أو تحليل حالة، أو اتخاذ قرار، أو استعمال برنامج معلوماتي.

بعد ذلك، يتم اختيار المحتوى التدريبي وفق مستوى المتدربين وطبيعة وظائفهم. ومن الأفضل تقسيم المحتوى المعقد إلى وحدات متدرجة، مع توفير أمثلة تطبيقية مرتبطة بواقع العمل.

كما ينبغي اختيار طريقة التدريب المناسبة. فقد يكون العرض النظري ملائمًا لتقديم المفاهيم، بينما تكون المحاكاة والتمارين العملية أكثر فاعلية في اكتساب المهارات التطبيقية. ويمكن استخدام دراسة الحالات ولعب الأدوار والعمل الجماعي لتطوير القدرة على التحليل والتواصل واتخاذ القرار.

ويجب أن يراعي البرنامج الفروق الفردية بين الموظفين، بما في ذلك الخبرة السابقة، واللغة، والقدرة على استخدام التكنولوجيا، والاحتياجات الخاصة. فالتكوين الموحد قد لا يكون مناسبًا للجميع إذا كانت مستويات المعرفة مختلفة بشكل كبير.

يظل التدريب الحضوري مفيدًا في الأنشطة التي تتطلب تفاعلًا مباشرًا أو مناقشة حالات معقدة أو استعمال معدات معينة. كما يسمح للمدرب بملاحظة الصعوبات وتصحيح الأخطاء في الوقت المناسب.

ويتميز التعلم الإلكتروني بالمرونة وإمكانية الوصول إلى عدد كبير من الموظفين، لكنه قد يواجه تحديات تتعلق بضعف التفاعل أو غياب الانضباط الذاتي. ولذلك يمكن الجمع بين التدريب الحضوري والتعلم الرقمي في نموذج يسمى التعلم المدمج.

وتعد المحاكاة وسيلة فعالة لتدريب العاملين على المواقف التي يصعب تجريبها مباشرة في بيئة العمل، مثل التعامل مع حادث صناعي أو معالجة شكوى معقدة أو الاستجابة لهجوم معلوماتي.

أما التوجيه المهني، فيقوم على علاقة بين موظف أكثر خبرة وموظف يحتاج إلى الدعم والتعلم. ويختلف عن التدريب التقليدي لأنه قد يمتد لفترة طويلة، ويركز على نقل الخبرة وتطوير التفكير المهني وفهم الثقافة التنظيمية.

ويعتمد الإرشاد المهني على مساعدة الموظف في تحديد أهدافه المهنية وتقييم خياراته وتجاوز الصعوبات التي تعترض مساره. ويمكن أن يؤدي المسؤول المباشر دورًا مهمًا في هذه العملية إذا توفر لديه الوقت والمهارات اللازمة.

كما يتيح التناوب بين الوظائف للموظف التعرف على مهام مختلفة وفهم العلاقات بين المصالح والأقسام. ويمكن أن يساعد ذلك على تطوير مهارات متعددة، بشرط أن يكون التناوب منظمًا وألا يؤدي إلى إضعاف استقرار العمل أو إسناد مهام دون إعداد كافٍ.

تقييم فعالية التكوين

لا يمكن الحكم على نجاح التكوين بمجرد عدد المشاركين أو عدد الساعات المنجزة. فهذه المؤشرات تقيس النشاط، لكنها لا تثبت بالضرورة تحقق التعلم أو تحسن الأداء.

يمكن اعتماد نموذج متعدد المستويات لتقييم البرنامج التكويني.

المستوى الأول هو قياس رضا المشاركين عن المحتوى والمدرب والتنظيم والوسائل. ويُنجز عادة عبر استبيان بعد انتهاء التكوين، لكنه لا يكفي وحده لإثبات الفعالية.

المستوى الثاني هو قياس التعلم، أي التحقق من المعارف والمهارات التي اكتسبها المتدرب. ويمكن استعمال الاختبارات قبل التكوين وبعده، أو التمارين التطبيقية، أو الملاحظة المباشرة للأداء.

المستوى الثالث هو قياس انتقال التعلم إلى العمل. ويُبحث هنا عما إذا كان الموظف قد بدأ فعلًا في استعمال المهارات المكتسبة داخل المؤسسة. ويمكن تقييم ذلك بعد مدة مناسبة من خلال الملاحظة والمقابلات وتحليل نتائج العمل.

أما المستوى الرابع فيتعلق بالنتائج التنظيمية، مثل انخفاض الأخطاء، أو تحسن جودة الخدمات، أو تقليص مدة معالجة الملفات، أو ارتفاع الإنتاجية، أو تراجع الحوادث المهنية.

ويجب تفسير النتائج بحذر، لأن التحسن أو التراجع قد ينتج عن عوامل أخرى غير التكوين، مثل تغيير المعدات أو ظروف السوق أو حجم العمل أو أسلوب الإدارة. ولذلك يُفضل مقارنة المؤشرات قبل البرنامج وبعده، مع دراسة العوامل المؤثرة قدر الإمكان.

ومن المؤشرات التي يمكن اعتمادها نسبة إتمام التكوين، ونسبة النجاح في التقييمات، ومعدل تطبيق المهارات، والتغير في الأخطاء، والتكلفة لكل متدرب، ومردودية الاستثمار في التكوين.

ويمكن حساب العائد المالي على الاستثمار في التكوين، عندما تتوفر بيانات موثوقة، بالصيغة التالية:

العائد على الاستثمار = (المنافع المالية المقدرة – تكلفة التكوين) ÷ تكلفة التكوين × 100

فعلى سبيل المثال، إذا بلغت تكلفة برنامج تكويني 20,000 درهم، وقدرت المنافع المالية الصافية المنسوبة إليه بصورة معقولة بـ 30,000 درهم، فإن العائد يكون:

$$(30{,}000 - 20{,}000) \div 20{,}000 \times 100 = 50\%$$

لكن هذا الحساب لا يكون ذا معنى إلا إذا كانت تقديرات المنافع معقولة، وتم تجنب احتساب النتائج نفسها أكثر من مرة، وأُخذت العوامل الأخرى المؤثرة في الاعتبار. كما أن بعض فوائد التكوين، مثل تحسين الثقة أو جودة التعاون أو السلامة، يصعب تحويلها مباشرة إلى قيمة مالية.

تدبير المسارات المهنية

يمثل تدبير المسارات المهنية عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة الموظفين على تطوير خبراتهم والانتقال بين الوظائف والمسؤوليات بما يتلاءم مع كفاءاتهم وطموحاتهم واحتياجات المؤسسة.

ولا يعني المسار المهني الترقية العمودية فقط، بل قد يشمل الانتقال الأفقي إلى وظيفة أخرى، أو التخصص في مجال محدد، أو اكتساب مسؤوليات إضافية، أو التحول إلى مهنة جديدة داخل المؤسسة.

ويستند التدبير الجيد للمسارات المهنية إلى معرفة الوظائف المتاحة، والكفاءات المطلوبة، واحتياجات المؤسسة المستقبلية، وتطلعات العاملين. كما يتطلب حوارًا مهنيًا بين الموظف والمسؤول المباشر وإدارة الموارد البشرية.

ويُستحسن أن تتضمن المقابلة المهنية مناقشة النتائج المحققة، ونقاط القوة، ومجالات التطوير، والمهارات المطلوب اكتسابها، والفرص الممكنة داخل المؤسسة. وينبغي ألا تتحول هذه المقابلة إلى وعد بترقية غير مضمونة، بل إلى عملية واقعية لتحديد الإمكانات والخطوات اللازمة.

ومن الأدوات المهمة في هذا المجال خريطة المسار المهني، التي توضح الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف، والشروط والكفاءات اللازمة لكل انتقال. ويمكن كذلك إعداد خطط فردية للتطوير، تحدد الأهداف والأنشطة والآجال وطرق التقييم.

ويجب أن تكون فرص التطور المهني شفافة وعادلة، وأن تستند القرارات إلى معايير واضحة، مثل الكفاءة والخبرة والأداء ومتطلبات الوظيفة، مع احترام القواعد القانونية والتنظيمية المعمول بها.

تخطيط التعاقب الوظيفي ونقل المعرفة

تحتاج المؤسسات إلى الاستعداد لاحتمال مغادرة موظفين يشغلون وظائف أساسية بسبب التقاعد أو الاستقالة أو الانتقال أو غير ذلك من الأسباب. ولهذا السبب يُعد تخطيط التعاقب الوظيفي أداة مهمة لضمان استمرارية الأنشطة.

يقوم هذا التخطيط على تحديد الوظائف الحساسة التي قد يؤدي غياب شاغليها إلى تعطيل كبير، ثم تحديد الكفاءات المطلوبة لتوليها، واكتشاف الموظفين الذين يمكن إعدادهم مستقبلًا، ووضع برامج مناسبة لتطويرهم.

ولا يعني تخطيط التعاقب ضمان المنصب لموظف بعينه، بل إعداد مجموعة من الكفاءات القادرة على تولي المسؤوليات عند الحاجة، مع الحفاظ على معايير الشفافية وتكافؤ الفرص.

وتبرز أهمية نقل المعرفة عندما يمتلك بعض العاملين خبرات تراكمية يصعب تعويضها بسرعة. ويمكن توثيق الإجراءات، وإعداد أدلة العمل، وتنظيم جلسات لتبادل الخبرات، وتطبيق التوجيه المهني، وتسجيل الدروس المستفادة من المشروعات.

غير أن نقل المعرفة لا ينبغي أن يقتصر على الوثائق؛ فبعض الخبرات العملية تتطلب الملاحظة والممارسة والتفاعل المباشر. لذلك فإن الجمع بين التوثيق والتدريب التطبيقي يساعد على تقليل مخاطر فقدان المعرفة التنظيمية.

التكوين والذكاء الاصطناعي

أدى انتشار الذكاء الاصطناعي إلى ظهور إمكانات جديدة في مجال التكوين والتطوير المهني. فقد أصبحت بعض الأنظمة قادرة على اقتراح محتوى تعليمي وفق مستوى الموظف، وتحديد المجالات التي يحتاج فيها إلى دعم إضافي، وتقديم تمارين تفاعلية، وتحليل نتائج الاختبارات.

ويمكن للأنظمة الذكية أن تساعد إدارة الموارد البشرية على بناء خرائط للكفاءات وتحديد المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة مستقبلًا. كما يمكنها اقتراح برامج تكوينية تتلاءم مع التغيرات في الوظائف والتكنولوجيا.

لكن استخدام هذه الأنظمة يطرح أسئلة تتعلق بحماية البيانات الشخصية، ودقة التوصيات، والتحيز الخوارزمي، وشفافية القرارات. فإذا اعتمد النظام على بيانات ناقصة أو غير متوازنة، فقد يوصي بتكوين بعض الموظفين دون غيرهم، أو يقلل من فرص فئات معينة في التطور المهني.

لذلك يجب ألا يُترك تحديد المسار المهني أو فرص الترقية أو تقييم الإمكانات لنظام آلي وحده. وينبغي أن تكون هناك رقابة بشرية فعالة، ومعايير معلنة، وإمكانية لمراجعة القرارات، وحماية مناسبة للبيانات.

كما يجب توضيح الغرض من جمع بيانات التعلم والأداء، وتحديد الأشخاص المخولين بالاطلاع عليها، والمدة اللازمة للاحتفاظ بها، والضمانات التي تمنع استعمالها لأغراض غير معلنة أو غير مشروعة.

ومن الناحية العملية، يمكن للمؤسسة استخدام الذكاء الاصطناعي لتسهيل التعلم، دون تحويل كل نشاط تدريبي إلى مراقبة مستمرة للموظفين. فالهدف هو تطوير الإنسان وتحسين قدرته على العمل، وليس اختزال قيمته المهنية في مؤشرات رقمية محدودة.

التكوين في السياق المغربي

تتأثر سياسة التكوين في المغرب بطبيعة القطاع الاقتصادي، وحجم المؤسسة، ومستوى الرقمنة، وتوفر الموارد المالية والبشرية، واحتياجات سوق الشغل. فالمؤسسات الصناعية قد تعطي أولوية للتكوين التقني والسلامة المهنية، بينما تحتاج مؤسسات الخدمات إلى تطوير مهارات التواصل والجودة والتدبير الرقمي.

وتواجه بعض المقاولات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في تخصيص ميزانية مستقلة للتكوين، أو في تحرير الموظفين من مهامهم اليومية للمشاركة في برامج طويلة. ويمكن التعامل مع هذه التحديات من خلال التكوين القصير، والتدريب أثناء العمل، والتعلم الرقمي، وتبادل الخبرات، والتعاون مع مؤسسات التكوين المختصة.

كما تبرز أهمية الربط بين التكوين المهني وحاجات سوق العمل، حتى لا يقتصر التعليم على المعارف النظرية، بل يشمل المهارات التطبيقية والقدرة على حل المشكلات والعمل الجماعي واستعمال التكنولوجيا.

ويحتاج تطوير الكفاءات في المؤسسات المغربية إلى مراعاة التنوع اللغوي والثقافي، واختلاف مستويات التعليم والخبرة، والفوارق بين المجالات الحضرية والقروية، مع توفير فرص عادلة للتعلم والترقي.

أما من الناحية القانونية، فيجب أن تنظم المؤسسة برامجها وفق التشريعات والاتفاقيات والقواعد المهنية المطبقة عليها. ولا ينبغي افتراض أن جميع المؤسسات تخضع للترتيبات نفسها، لأن الوضع قد يختلف بحسب القطاع وطبيعة علاقة العمل والأنظمة الخاصة المعمول بها. ولهذا يجب الرجوع إلى النصوص المغربية الرسمية والمحينة عند تحديد الالتزامات القانونية أو شروط الاستفادة من برامج التكوين.

دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة مغربية

لنفترض أن شركة مغربية تعمل في مجال الخدمات اللوجستية لاحظت ارتفاع الأخطاء في تسجيل الطلبات، وتأخر معالجة الملفات، وكثرة الشكايات المتعلقة بالمعلومات غير الدقيقة.

بعد تحليل الوضع، اكتشفت إدارة الموارد البشرية أن بعض الموظفين لا يتقنون النظام المعلوماتي الجديد، وأن إجراءات العمل غير موحدة بين الفرق، وأن التكوين الأولي لم يكن كافيًا.

قررت الشركة إعداد برنامج تكويني يشمل استعمال النظام المعلوماتي، وقواعد إدخال البيانات، وحماية المعلومات، والتواصل مع العملاء، وإجراءات مراقبة الجودة.

بدأت المؤسسة بتحديد مستوى الموظفين من خلال اختبارات عملية ومقابلات مع المسؤولين، ثم قسمت المتدربين إلى مجموعات بحسب حاجاتهم. وتم تنظيم جلسات تطبيقية قصيرة، مع تخصيص موظفين ذوي خبرة لمرافقة المشاركين خلال الأسابيع الأولى.

ولم تكتف المؤسسة بقياس رضا المتدربين، بل قارنت مؤشرات الأخطاء ومدة معالجة الملفات وعدد الشكايات قبل البرنامج وبعده. كما أجرت تقييمًا لاحقًا لمعرفة مدى استمرار استعمال المهارات المكتسبة.

إذا أظهرت النتائج تحسنًا واضحًا، أمكن للمؤسسة تحديد العناصر الأكثر فاعلية في البرنامج وتعميمها. أما إذا لم يتحقق التحسن المتوقع، فينبغي دراسة الأسباب، فقد تكون المشكلة مرتبطة بضعف النظام المعلوماتي أو ضغط العمل أو غموض الإجراءات، وليس بالتكوين وحده.

وتوضح هذه الحالة أن التكوين لا يعالج جميع المشكلات التنظيمية، لكنه يمثل جزءًا مهمًا من منظومة متكاملة تشمل القيادة والتنظيم والتكنولوجيا وتحفيز العاملين وجودة بيئة العمل.

التحديات التي تواجه سياسة التكوين والتطوير

تواجه المؤسسات مجموعة من التحديات، من بينها ضعف تشخيص الاحتياجات، وغياب الأهداف القابلة للقياس، واختيار برامج لا ترتبط بالعمل الفعلي، وعدم كفاية الميزانية، وضعف مشاركة المسؤولين المباشرين.

وقد يواجه الموظف صعوبة في تطبيق ما تعلمه إذا كانت الإدارة لا توفر له الأدوات أو الوقت أو الصلاحيات اللازمة. كما يمكن أن تفشل البرامج عندما لا تتناسب لغة التكوين أو مستوى المحتوى مع حاجات المتدربين.

ومن التحديات الأخرى الاعتقاد بأن التكوين مكلف دون النظر إلى تكلفة الأخطاء وضعف الإنتاجية وفقدان الكفاءات. فالتكوين يحتاج إلى موارد، لكنه قد يساعد على تقليل خسائر أكبر إذا صُمم ونُفذ بطريقة مناسبة.

ويجب كذلك الحذر من التكوين الشكلي الذي يركز على إصدار الشهادات وإحصاء المشاركين دون التأكد من اكتساب المهارات. فالمعيار الأساسي هو القيمة التي يضيفها التعلم إلى الفرد والمؤسسة.

توصيات لبناء نظام فعال للتكوين

يتطلب بناء نظام فعال للتكوين اعتماد رؤية استراتيجية تربط تطوير الكفاءات بأهداف المؤسسة. ويبدأ ذلك بتشخيص الاحتياجات بصورة دورية، وتحديد الأولويات، وإشراك الموظفين والمسؤولين في اختيار البرامج.

ومن الضروري وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، واختيار وسائل تدريب ملائمة، وتوفير ظروف تسمح بتطبيق المكتسبات، ثم تقييم النتائج على مستويات متعددة.

كما ينبغي تطوير ثقافة تنظيمية تشجع التعلم المستمر، وتعتبر الخطأ المهني فرصة للتحليل والتحسين عندما لا يكون ناتجًا عن إهمال متعمد أو مخالفة واضحة. ويجب تشجيع تبادل المعرفة بين الفرق، وتوثيق الإجراءات، وتقدير الموظفين الذين يطورون مهاراتهم ويساهمون في نقل الخبرة.

ومن الأفضل أن ترتبط خطط التكوين بتدبير المسارات المهنية، حتى يفهم الموظف كيف يمكن للمهارات الجديدة أن تساعده على تحمل مسؤوليات إضافية أو الانتقال إلى وظائف أخرى.

ويجب أن تكون سياسة التكوين عادلة وشفافة، وأن تتيح الفرص وفق معايير موضوعية، مع مراعاة احتياجات المؤسسة والموظفين. كما ينبغي مراقبة جودة البرامج الرقمية واحترام قواعد حماية البيانات عند استخدام أنظمة تحليل الأداء والتعلم.

خاتمة الفصل

يُظهر تحليل التكوين والتطوير المهني أن الاستثمار في الموارد البشرية لا يتحقق بمجرد تنظيم دورات تدريبية متفرقة، بل يتطلب نظامًا متكاملًا يبدأ بتحديد الاحتياجات، ويمر بتصميم البرامج وتنفيذها، وينتهي بتقييم النتائج وربطها بالأداء والمسارات المهنية.

ويُعد تدبير المسارات المهنية وتخطيط التعاقب الوظيفي ونقل المعرفة عناصر مكملة للتكوين، لأنها تساعد على ضمان استمرار الكفاءات داخل المؤسسة واستعدادها للتغيرات المستقبلية.

وفي السياق المغربي، تزداد أهمية هذه الوظيفة مع التحول الرقمي وتطور متطلبات سوق الشغل والحاجة إلى تحسين جودة الخدمات والإنتاجية. غير أن نجاحها يظل مرتبطًا بجودة الإدارة، والعدالة في إتاحة الفرص، وملاءمة البرامج للاحتياجات الواقعية، واحترام القواعد القانونية والأخلاقية.

إن المؤسسة التي تجعل التعلم جزءًا من ثقافتها التنظيمية تكون أكثر استعدادًا للتكيف والابتكار، بشرط أن تنظر إلى الموظف باعتباره شريكًا في التطوير، لا مجرد متلقٍ للتعليمات أو موضوعًا للقياس والمراقبة.

مراجع علمية مقترحة

Armstrong, Michael, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page.

Noe, Raymond A., Employee Training and Development, McGraw Hill.

Dessler, Gary, Human Resource Management, Pearson.

Becker, Gary S., Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, University of Chicago Press.

Kolb, David A., Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Prentice Hall.

Kirkpatrick, Donald L. and Kirkpatrick, James D., Evaluating Training Programs: The Four Levels, Berrett-Koehler.

Organisation internationale du Travail (OIT), publications et ressources relatives à la formation professionnelle, aux compétences et au développement des ressources humaines.

فصل السادس

تقييم الأداء الوظيفي وإدارة الكفاءات والتحفيز في المؤسسات الحديثة

مقدمة الفصل

يُعتبر تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنه يساعد المؤسسة على معرفة مستوى إنجاز العاملين، ومدى مساهمة جهودهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، واتخاذ قرارات أكثر موضوعية في مجالات التكوين والترقية والتحفيز وتطوير المسارات المهنية.

لقد انتقل تقييم الأداء من أساليب تقليدية تعتمد على الملاحظات الشخصية والتقديرات العامة للمسؤولين إلى أنظمة أكثر تنظيمًا تستند إلى الأهداف والمؤشرات والكفاءات والنتائج الفعلية. وأصبحت المؤسسات الحديثة تستعمل أدوات رقمية ولوحات قيادة وأنظمة معلوماتية لتحليل الأداء، مع تزايد الاهتمام بالتغذية الراجعة المستمرة، والتطوير المهني، والعدالة في تقييم الموظفين.

ولا يقتصر الأداء الوظيفي على عدد المهام المنجزة أو سرعة تنفيذها، بل يشمل جودة العمل، واحترام الآجال، والقدرة على التعاون، والالتزام بالمسؤوليات، وحل المشكلات، والتعلم، والابتكار، واحترام قواعد السلامة والأخلاقيات المهنية.

ومن هنا تبرز أهمية بناء نظام متوازن لتقييم الأداء، يربط بين النتائج والكفاءات والسلوك المهني، مع مراعاة طبيعة الوظيفة والموارد المتاحة

والظروف التي يعمل فيها الموظف. فالموظف لا يستطيع تحقيق نتائج جيدة إذا كانت الأهداف غير واضحة أو الوسائل غير كافية أو المسؤوليات متداخلة أو بيئة العمل غير ملائمة.

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة الأسس العلمية لتقييم الأداء، ومراحله وأدواته، ومؤشراته، وعلاقته بالتحفيز والأجور والترقية والتكوين، إضافة إلى دور التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة التقييم، مع إبراز الاعتبارات الأخلاقية والتنظيمية المرتبطة بتطبيقها في المؤسسات المغربية.

مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة النتائج والسلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظف أثناء ممارسة مهامه، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف الوظيفة والمؤسسة.

ويجب التمييز بين الأداء والجهد والنتيجة. فالجهد يمثل الطاقة والوقت والموارد التي يبذلها الموظف، بينما تشير النتيجة إلى ما تحقق فعليًا، أما الأداء فيشمل كيفية تنفيذ العمل والنتائج التي ترتبت عنه في ضوء الأهداف والظروف المتاحة.

وقد يبذل موظف جهدًا كبيرًا دون تحقيق النتائج المطلوبة بسبب نقص الموارد أو ضعف التنظيم أو تعطل الأنظمة. وفي المقابل، قد يحقق موظف نتائج مرتفعة مؤقتًا على حساب جودة العمل أو سلامة العاملين أو احترام القواعد. لذلك لا ينبغي تقييم الأداء اعتمادًا على مؤشر واحد أو نتيجة قصيرة الأجل.

ويمكن تحليل الأداء من خلال عدة أبعاد مترابطة.

البعد الكمي يتعلق بحجم العمل المنجز خلال فترة محددة، مثل عدد الملفات المعالجة أو الطلبات المنفذة أو الوحدات المنتجة.

البعد النوعي يرتبط بجودة العمل ودقته ومدى مطابقته للمعايير المعتمدة، مثل نسبة الأخطاء أو مستوى رضا المستفيدين.

البعد الزمني يتعلق باحترام الآجال، وسرعة معالجة المهام، والقدرة على تنظيم الوقت دون الإضرار بالجودة.

البعد السلوكي يشمل التعاون، والتواصل، واحترام المسؤوليات، والتعامل المهني مع الزملاء والعملاء.

البعد التطويري يتعلق بقدرة الموظف على التعلم والتكيف مع التغيرات، واقتراح التحسينات، واكتساب كفاءات جديدة.

وتختلف أهمية هذه الأبعاد بحسب طبيعة الوظيفة. فقد يكون الإنتاج الكمي مهمًا في بعض الأنشطة الصناعية، بينما تكون الدقة والسرية وجودة القرار أكثر أهمية في الوظائف المالية والإدارية والقانونية.

مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

تقييم الأداء هو عملية منظمة لجمع المعلومات وتحليلها من أجل تقدير مدى تحقيق الموظف للأهداف المطلوبة، ومستوى امتلاكه للكفاءات الضرورية، وتحديد الإجراءات التي يمكن أن تحسن أداءه مستقبلًا.

ولا ينبغي اختزال التقييم في منح نقطة أو ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأضعف. فالتقييم الفعال عملية إدارية وتطويرية تساعد على توضيح التوقعات، ومناقشة الصعوبات، وتحديد احتياجات التكوين، وتحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول المباشر.

وتتمثل أهداف تقييم الأداء في توضيح ما هو متوقع من كل موظف، وربط العمل اليومي بالأهداف العامة للمؤسسة، والكشف عن الاحتياجات التكوينية، وتحديد فرص التطوير، وتحسين التواصل بين المسؤولين والعاملين، ودعم القرارات المتعلقة بالترقية والمكافآت عندما تسمح القواعد المعمول بها بذلك.

كما يساعد التقييم على اكتشاف المشكلات التنظيمية. فإذا لاحظت المؤسسة أن عددًا كبيرًا من الموظفين لا يحققون هدفًا معينًا، فقد يكون السبب مرتبطًا بعدم كفاية التكوين أو غموض الإجراءات أو نقص المعدات أو عدم واقعية الأهداف، وليس بالضرورة ضعف كفاءة الأفراد.

ومن الناحية الاستراتيجية، يوفر تقييم الأداء بيانات تساعد المؤسسة على معرفة الكفاءات المتوفرة لديها، وتحديد الوظائف التي تحتاج إلى دعم، وتحسين توزيع الموارد البشرية، والاستعداد للتغيرات المستقبلية.

الفرق بين تقييم الأداء وتدبير الأداء

يركز تقييم الأداء عادة على تقدير النتائج والكفاءات خلال فترة معينة، مثل سنة أو نصف سنة أو ربع سنة. أما تدبير الأداء فهو عملية أوسع ومستمرة تشمل تحديد الأهداف، ومتابعة التقدم، وتقديم التغذية الراجعة، ومعالجة الصعوبات، وتقييم النتائج، ثم وضع خطط للتحسين.

وبذلك لا ينبغي أن ينتظر الموظف نهاية السنة حتى يعرف أن أداءه لا يطابق التوقعات. فالإدارة الحديثة تشجع الحوار المنتظم حول الأهداف والعوائق والموارد والنتائج.

ويبدأ تدبير الأداء بتحديد أهداف واضحة، ثم ترجمتها إلى مهام ومسؤوليات فردية وجماعية، ومتابعة الإنجاز خلال فترة العمل، وتقديم الدعم عند الحاجة، وإجراء تقييم دوري، وأخيرًا تحديد الخطوات المقبلة.

ويُسهم هذا الأسلوب في تقليل المفاجآت أثناء التقييم النهائي، لأنه يجعل الملاحظات والتوقعات معروفة مسبقًا، ويمنح الموظف فرصة حقيقية لتحسين أدائه قبل اتخاذ القرارات النهائية.

تحديد الأهداف الوظيفية

يمثل تحديد الأهداف مرحلة حاسمة في نظام تقييم الأداء. فإذا كانت الأهداف غامضة أو غير واقعية، فإن التقييم الناتج عنها سيكون معرضًا للخطأ والظلم.

ويُستحسن أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية ومرتبطة بأولويات المؤسسة ومحددة زمنيًا. ويُعرف هذا التوجه في الإدارة بمبدأ الأهداف الذكية.

فعوض تحديد هدف عام مثل «تحسين جودة الخدمة»، يمكن وضع هدف أكثر وضوحًا، مثل تقليص نسبة الأخطاء في معالجة الملفات خلال فترة محددة، مع المحافظة على احترام القواعد القانونية وحماية البيانات.

ويجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق في ضوء الموارد المتاحة. فلا يمكن مطالبة موظف بإنجاز عدد كبير من الملفات إذا كان النظام المعلوماتي متعطلًا أو إذا كانت الموارد البشرية غير كافية.

كما ينبغي التمييز بين الأهداف الفردية والجماعية. فبعض النتائج تتحقق بفضل التعاون بين عدة مصالح، ولا يمكن نسبتها إلى شخص واحد بصورة كاملة. وفي هذه الحالة، يكون من المناسب الجمع بين مؤشرات الأداء الفردي ومؤشرات أداء الفريق.

ويجب مراجعة الأهداف عندما تتغير الظروف بصورة جوهرية، لأن الاستمرار في استعمال أهداف لم تعد ملائمة قد يؤدي إلى قرارات غير عادلة.

المؤشرات الرئيسية للأداء

تستعمل المؤسسات مؤشرات الأداء الرئيسية لمتابعة النتائج وتحديد مدى التقدم نحو الأهداف. ويُشار إليها غالبًا بالاختصار الإنجليزي KPI، أي مؤشرات الأداء الرئيسية.

ويجب اختيار المؤشرات بعناية، لأن كثرتها قد تجعل النظام معقدًا، بينما يؤدي الاعتماد على عدد قليل من المؤشرات غير المتوازنة إلى تشويه صورة الأداء.

في مجال الموارد البشرية، يمكن استخدام مؤشرات مثل معدل الغياب، ومعدل دوران الموظفين، ومدة شغل الوظائف الشاغرة، ونسبة إتمام التكوين، ومعدل الأخطاء الإدارية، ومدة معالجة الطلبات، ومستوى رضا الموظفين.

وفي مجال الإنتاج، يمكن متابعة حجم الإنتاج، ونسبة المنتجات المطابقة للمعايير، ومعدل الأعطاب، والوقت اللازم لإنجاز وحدة إنتاجية، مع مراعاة معايير السلامة والجودة.

وفي مجال خدمة العملاء، يمكن قياس مدة الاستجابة، ونسبة الطلبات المحلولة، ومعدل الشكايات، ورضا العملاء، بشرط ألا تتحول السرعة إلى هدف مستقل على حساب جودة الخدمة أو حقوق المستفيدين.

وينبغي أن يتوفر لكل مؤشر تعريف واضح، وطريقة حساب موحدة، ومصدر بيانات معروف، وفترة قياس محددة، ومسؤول عن التحقق من صحته.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تقيس نسبة الأخطاء، فيجب أن تحدد ما المقصود بالخطأ، وكيفية احتسابه، وما إذا كانت الأخطاء المكتشفة والمصححة قبل وصولها إلى العميل تدخل في الحساب، حتى تكون المقارنة بين الموظفين والفترات الزمنية ذات معنى.

كما يجب تجنب المؤشرات التي تشجع على سلوك غير مرغوب فيه. فإذا قُيّم الموظف فقط على عدد المكالمات التي يجريها، فقد يسعى إلى إنهاء المكالمات بسرعة حتى لو لم يعالج المشكلات بصورة جيدة. ولهذا يجب الجمع بين مؤشرات الإنتاجية والجودة ورضا المستفيدين.

الطرق الحديثة لتقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم الأداء، ويجب اختيار الطريقة المناسبة بحسب طبيعة الوظيفة وحجم المؤسسة وأهداف النظام.

تعتمد طريقة التقييم حسب الأهداف على تحديد نتائج ينتظر من الموظف تحقيقها خلال فترة محددة، ثم مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتفق عليها. وتتميز هذه الطريقة بوضوح التوقعات، لكنها قد تصبح غير عادلة إذا كانت الأهداف غير واقعية أو إذا تجاهلت جودة العمل والظروف المحيطة به.

أما التقييم القائم على الكفاءات، فيركز على مدى امتلاك الموظف للمعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية للوظيفة. وقد تشمل الكفاءات التحليل، والتواصل، والقيادة، وحل المشكلات، والتخطيط، واستعمال التكنولوجيا.

ويعتمد التقييم السلوكي على ملاحظة سلوكيات مرتبطة بمعايير مهنية محددة، مثل القدرة على معالجة الشكايات بهدوء أو احترام إجراءات السلامة أو التعاون مع الفريق. ويجب أن تستند الملاحظات إلى وقائع واضحة، لا إلى الانطباعات الشخصية.

وتقوم طريقة التقييم الذاتي على مطالبة الموظف بمراجعة أدائه وتحديد إنجازاته والصعوبات التي واجهها واحتياجاته المستقبلية. وتساعد هذه الطريقة على تشجيع الحوار وتحمل المسؤولية، لكنها تحتاج إلى مقارنتها بمعلومات أخرى لضمان التوازن.

أما تقييم 360 درجة، فيجمع الملاحظات من عدة جهات، مثل المسؤول المباشر والزملاء والمرؤوسين، وقد يشمل المستفيدين بحسب طبيعة الوظيفة. ويكون مفيدًا خصوصًا في تطوير القيادة والتواصل، لكنه يحتاج إلى ضمان السرية والجدية، وتجنب استخدامه بصورة انتقامية أو عشوائية.

كما يمكن للمؤسسة استعمال مراكز التقييم المهني، التي تتضمن تمارين عملية ومحاكاة ومقابلات واختبارات، بهدف ملاحظة الكفاءات في مواقف منظمة. ويجب أن تكون هذه الأدوات مرتبطة بالوظيفة، وأن تُطبق وفق معايير عادلة.

ولا توجد طريقة واحدة تصلح لجميع المؤسسات. فالأفضل غالبًا هو الجمع بين أكثر من أداة، مع مراعاة تكلفتها وموثوقيتها وتأثيرها على الموظفين.

المقابلة السنوية لتقييم الأداء

تُعد مقابلة تقييم الأداء فرصة منظمة لمناقشة ما تحقق خلال فترة العمل، ومقارنة النتائج بالأهداف، وتحديد الصعوبات، والاتفاق على أولويات التطوير.

وينبغي أن تسبق المقابلة مرحلة من التحضير، يجمع خلالها المسؤول المعلومات المتعلقة بالإنجازات والأهداف والمؤشرات والملاحظات المهنية. كما يُمنح الموظف فرصة لتحضير تقييمه الذاتي وعرض وجهة نظره.

ويبدأ الحوار عادة بمراجعة الأهداف والمسؤوليات، ثم مناقشة الإنجازات والنتائج، وتحديد العوامل التي ساعدت على النجاح أو أعاقت العمل، ثم الاتفاق على مجالات التحسين والاحتياجات التكوينية.

ويجب أن يكون النقاش مهنيًا ومحترمًا، وأن يميز بين تقييم العمل وتقييم الشخص. فوجود نقص في مهارة معينة لا يعني أن الموظف عديم القيمة، بل قد يشير إلى حاجة إلى التكوين أو إلى إعادة تنظيم المهام.

ومن الأفضل أن تنتهي المقابلة بخطة عمل واضحة تتضمن أهدافًا محددة، ووسائل الدعم المطلوبة، وآجالًا مناسبة، وطريقة متابعة التقدم.

كما ينبغي إتاحة فرصة للموظف للتعبير عن اعتراضه على بعض الوقائع أو تقديم معلومات إضافية. ويمكن توثيق ما تم الاتفاق عليه بطريقة تحترم الإجراءات الداخلية والقواعد القانونية المطبقة.

أخطاء التقييم والتحيزات البشرية

قد يتأثر تقييم الأداء بمجموعة من الأخطاء الإدراكية والسلوكية التي تؤدي إلى نتائج غير دقيقة.

من أبرز هذه الأخطاء تأثير الهالة، حيث تؤثر صفة واحدة إيجابية أو سلبية في الحكم على جميع جوانب أداء الموظف. فقد يمنح المسؤول تقييمًا مرتفعًا لموظف لأنه لبق في التواصل، حتى إذا كانت جودة عمله ضعيفة.

وهناك خطأ التساهل أو التشدد، عندما يمنح المسؤول معظم الموظفين تقييمات مرتفعة جدًا أو منخفضة جدًا دون تمييز موضوعي بينهم.

كما يظهر تأثير الحداثة عندما يركز المقيم على الأحداث الأخيرة وينسى أداء الموظف خلال بقية الفترة. ويحدث تأثير التشابه عندما يميل المسؤول إلى تفضيل الموظفين الذين يشبهونه في أسلوب التفكير أو الخلفية أو طريقة التواصل.

وقد يظهر التحيز التأكيدي عندما يبحث المسؤول عن معلومات تدعم رأيًا سابقًا كوّنه عن الموظف، ويتجاهل الوقائع المخالفة لذلك الرأي.

ولتقليل هذه الأخطاء، ينبغي تدريب المقيمين على استعمال المعايير الموحدة، وتوثيق الوقائع المهنية، ومراجعة التقييمات غير المعتادة، وإتاحة الحوار والتظلم، والاستعانة بمصادر متعددة للمعلومات عندما يكون ذلك مناسبًا.

كما يمكن تنظيم اجتماعات معايرة بين المسؤولين لمناقشة كيفية تطبيق معايير التقييم، دون تحويل هذه الاجتماعات إلى وسيلة لفرض ترتيب مصطنع للموظفين.

العلاقة بين تقييم الأداء والتحفيز

يؤثر تقييم الأداء في مستوى التحفيز عندما يشعر الموظفون بأن الجهد والكفاءة والنتائج تُقدّر بصورة عادلة. أما إذا كانت المعايير غامضة أو القرارات متحيزة، فقد يؤدي التقييم إلى الإحباط وفقدان الثقة وتراجع التعاون.

والتحفيز مفهوم متعدد الأبعاد. فالأجر والمكافآت المالية عنصران مهمان، لكنهما لا يمثلان جميع دوافع العمل. فقد يهتم الموظف كذلك بالاستقرار، والتقدير، والاستقلالية، وفرص التعلم، وجودة العلاقة مع المسؤولين، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

وتستفيد المؤسسة من الجمع بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي. ويمكن أن يشمل التحفيز المادي المكافآت المرتبطة بالنتائج وفق قواعد واضحة، بينما يشمل التحفيز المعنوي الاعتراف بالإنجازات، وتوفير فرص التطور، وإشراك العاملين في القرارات التي تمس عملهم، وتقديم تغذية راجعة بناءة.

ويجب ألا تُربط جميع المكافآت بمؤشرات كمية قصيرة الأجل، لأن ذلك قد يدفع بعض الموظفين إلى إهمال الجودة أو التعاون أو السلامة. ومن الأفضل اعتماد نظام متوازن يراعي النتائج الفردية والجماعية والسلوك المهني والالتزام بالمعايير.

كما يجب احترام القواعد القانونية والاتفاقية والتنظيمية التي تحكم الأجور والمكافآت، وعدم اعتبار التقييم وحده أساسًا كافيًا لتغيير الحقوق المالية للموظف خارج الأطر المعمول بها.

تقييم الأداء والأجور والترقية

يمكن أن يوفر تقييم الأداء معلومات مفيدة عند اتخاذ قرارات تتعلق بالمكافآت أو الترقية أو الانتقال إلى وظائف جديدة، لكنه لا ينبغي أن يكون المعيار الوحيد في جميع الحالات.

فالترقية قد تتطلب كفاءات قيادية أو تقنية لا تقيسها مؤشرات الأداء الحالية بصورة مباشرة. وقد يكون الموظف ممتازًا في وظيفته الحالية، لكنه يحتاج إلى تطوير مهارات أخرى قبل تولي مسؤولية إشرافية.

لذلك ينبغي الجمع بين نتائج الأداء، والكفاءات المطلوبة للوظيفة الجديدة، والخبرة، والتكوين، والاستعداد لتحمل المسؤوليات، مع احترام شروط الترقية المعمول بها.

ويجب أن تكون معايير الترقية واضحة ومعلنة، وأن تتوفر فرص متكافئة للموظفين المؤهلين. كما ينبغي توثيق القرارات بما يسمح بمراجعتها والتحقق من عدالتها.

أما في ما يتعلق بالأجر، فإن أي قرار بشأن الزيادة أو المكافأة يجب أن يراعي العقد والاتفاقيات والقواعد القانونية والتنظيمية المطبقة، بالإضافة إلى سياسة المؤسسة. ولا يجوز افتراض أن التقييم المرتفع ينشئ تلقائيًا حقًا قانونيًا في زيادة محددة ما لم يوجد أساس قانوني أو تعاقدي أو تنظيمي لذلك.

تدبير الأداء الضعيف

يواجه المسؤولون أحيانًا حالات لا يحقق فيها الموظف النتائج المطلوبة أو يكرر أخطاء معينة. ويجب التعامل مع هذه الحالات بطريقة منظمة تميز بين نقص الكفاءة، وضعف الموارد، وغموض الأهداف، والمشكلات الشخصية أو التنظيمية، والسلوك المخالف للقواعد.

تبدأ العملية بتحديد الوقائع بدقة، ثم مناقشتها مع الموظف، والاستماع إلى تفسيره، وتحديد الأسباب المحتملة. وبعد ذلك يمكن وضع خطة تحسين تتضمن أهدافًا واضحة، ودعمًا أو تكوينًا عند الحاجة، وآجالًا واقعية، ومواعيد لمراجعة التقدم.

وينبغي أن تكون الخطة متناسبة مع طبيعة المشكلة. فإذا كان سبب الأداء الضعيف هو عدم إتقان نظام معلوماتي جديد، فقد يكون التكوين العملي هو الحل

المناسب. أما إذا كانت المشكلة ناتجة عن عبء عمل غير واقعي أو نقص في المعدات، فيجب معالجة السبب التنظيمي.

ويجب توثيق الإجراءات والملاحظات بصورة مهنية، مع احترام كرامة الموظف وسرية المعلومات. وإذا ظهرت وقائع قد تشكل مخالفة مهنية، فينبغي التعامل معها وفق المساطر والقواعد القانونية المعمول بها، لا عن طريق التقييم وحده.

والغاية الأساسية من تدبير الأداء الضعيف هي تحسين الأداء ومعالجة الأسباب، مع ضمان حقوق المؤسسة والموظف واحترام مبدأ التناسب.

التحول الرقمي في تقييم الأداء

أصبحت أنظمة معلومات الموارد البشرية تتيح جمع البيانات المتعلقة بالأهداف والإنجازات والتكوين والغياب وبعض مؤشرات العمل، وتقديمها في لوحات قيادة تساعد المسؤولين على متابعة الأداء.

ويمكن لهذه الأنظمة أن تسهل إعداد التقارير، وتوحيد طرق الحساب، واكتشاف التغيرات في المؤشرات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تدخل إداري.

غير أن جودة القرارات تعتمد على جودة البيانات المستخدمة. فإذا كانت المعلومات ناقصة أو غير دقيقة أو جُمعت بطرق مختلفة بين المصالح، فقد تقدم لوحة القيادة صورة مضللة عن الواقع.

كما أن سهولة الوصول إلى البيانات لا تعني أن جميع المعلومات ينبغي أن تكون متاحة لكل المسؤولين. يجب تحديد الصلاحيات بحسب الحاجة المهنية، وحماية البيانات من الاستخدام غير المصرح به، والاحتفاظ بها وفق القواعد المطبقة.

ويجب أن تظل المؤشرات الرقمية وسائل مساعدة على الفهم واتخاذ القرار، لا بديلًا عن الحكم المهني والحوار مع العاملين. فالأرقام تستطيع إظهار أن مدة معالجة الملفات ارتفعت، لكنها قد لا تكشف وحدها أن النظام المعلوماتي كان متعطلًا أو أن حجم العمل تضاعف.

يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل مجموعات كبيرة من البيانات واستخراج أنماط قد تساعد على فهم بعض جوانب الأداء. وقد تستخدم بعض المؤسسات أدوات ذكية لتوقع احتياجات التكوين أو تحليل اتجاهات الغياب ودوران الموظفين أو تقديم مؤشرات حول توزيع الموارد.

لكن هذه الاستخدامات تختلف في طبيعتها ومخاطرها، ولا ينبغي التعامل معها جميعًا بالطريقة نفسها. فاقتراح برنامج تكويني يختلف عن استعمال خوارزمية لاتخاذ قرار بشأن الترقية أو الفصل أو تحديد الأجر.

وقد تتأثر الأنظمة الذكية بالتحيزات الموجودة في البيانات التاريخية. فإذا كانت قرارات الترقية السابقة غير عادلة، فقد يتعلم النظام أنماطًا تعيد إنتاج ذلك التحيز. كما يمكن أن تؤدي البيانات غير المكتملة أو غير الممثلة لجميع فئات الموظفين إلى استنتاجات مضللة.

ومن المخاطر كذلك تحويل السلوك البشري إلى درجات رقمية مبسطة. فقد لا تعكس سرعة تنفيذ المهمة جودة القرار، وقد لا يدل انخفاض عدد الأنشطة المسجلة على ضعف العمل إذا كان الموظف يتولى مهام معقدة أو يتعامل مع حالات استثنائية.

ولذلك ينبغي قبل اعتماد نظام ذكي لتقييم الأداء تحديد الغرض منه، والتحقق من دقته، وفحص احتمال التحيز، وتوضيح المعايير، وإتاحة المراجعة البشرية، وتحديد المسؤولية عن القرارات الناتجة عنه.

كما يجب احترام حماية البيانات الشخصية، وتقليل جمع البيانات إلى الحد اللازم، وتقييد الوصول إليها، وتوضيح كيفية استعمالها. ولا ينبغي اعتبار المراقبة المستمرة لكل حركة أو اتصال أو ثانية من وقت الموظف دليلًا كافيًا على الإنتاجية أو الجودة.

الجوانب القانونية والأخلاقية في المغرب

يتطلب تقييم الأداء داخل المؤسسات المغربية احترام القواعد القانونية والتنظيمية المطبقة بحسب طبيعة المؤسسة وعلاقة العمل. ويشمل ذلك احترام الحقوق المهنية، والالتزامات التعاقدية، وقواعد المساواة وعدم التمييز، والضوابط المتعلقة بحماية البيانات الشخصية.

ويجب أن ترتبط معايير التقييم بالوظيفة وأن تكون قابلة للتفسير والمراجعة. كما ينبغي تجنب استعمال معايير شخصية لا علاقة لها بالكفاءة أو النتائج المهنية، أو جمع معلومات لا تتناسب مع الغرض المشروع من التقييم.

وعند استعمال أنظمة رقمية لمعالجة بيانات الموظفين، ينبغي الرجوع إلى القواعد المغربية المتعلقة بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، بما فيها القانون رقم 09.08 والنصوص التنظيمية ذات الصلة، مع التحقق من متطلبات التطبيق بحسب نوع المعالجة.

كما يجب مراعاة مقتضيات مدونة الشغل المغربية والاتفاقيات الجماعية والأنظمة الخاصة، متى كانت منطبقة. ولا ينبغي اتخاذ قرارات تأديبية أو إنهاء علاقة العمل اعتمادًا على درجة خوارزمية وحدها دون التحقق من الوقائع واحترام الإجراءات والحقوق القانونية.

ومن الناحية الأخلاقية، يجب الحفاظ على كرامة الموظف، وتجنب الإهانة والتشهير، واحترام سرية التقييم، وتوفير فرصة معقولة لشرح الظروف التي أثرت على الأداء. فالتقييم أداة للتطوير والتنظيم، وليس وسيلة للضغط أو الانتقام.

نموذج عملي لتقييم الأداء

لنفترض أن مؤسسة مغربية تضم مصلحة لمعالجة الملفات الإدارية، وترغب في تقييم أداء موظفيها خلال ستة أشهر.

تحدد المؤسسة أربعة مجالات أساسية للتقييم: جودة العمل، واحترام الآجال، والتعاون، والتطوير المهني. وتحدد لكل مجال معايير واضحة تتناسب مع طبيعة الوظيفة.

يمكن أن يشمل مجال الجودة نسبة الأخطاء التي تم التحقق منها، ومجال الآجال نسبة الملفات المنجزة في الوقت المحدد، ومجال التعاون ملاحظات مهنية موثقة تتعلق بتبادل المعلومات والعمل الجماعي، ومجال التطوير مدى تطبيق المهارات المكتسبة من التكوين.

ويجب ألا تُمنح النقاط اعتمادًا على الانطباع العام فقط. بل ينبغي جمع أدلة مناسبة لكل معيار، ومراعاة حجم العمل وتعقيده والوسائل المتاحة للموظف.

بعد انتهاء الفترة، يراجع المسؤول النتائج مع الموظف، ويحدد نقاط القوة ومجالات التحسين، ثم يتفقان على خطة تطوير مناسبة. وإذا أظهرت البيانات أن جميع الموظفين يعانون من التأخر نفسه، فيجب فحص الإجراءات والموارد قبل توجيه اللوم إلى الأفراد.

ويبين هذا المثال أن التقييم العادل لا يقوم على جمع الأرقام فقط، بل على تفسيرها في سياقها المهني والتنظيمي.

توصيات لتحسين نظام تقييم الأداء

يتطلب تطوير نظام تقييم الأداء تحديد أهداف واقعية ومرتبطة باستراتيجية المؤسسة، وإشراك الموظفين في فهمها، وتوضيح المعايير قبل بداية فترة التقييم.

كما ينبغي تدريب المسؤولين على تقنيات المقابلة المهنية، وتجنب التحيزات، وتقديم ملاحظات محددة وقابلة للتطبيق. ويجب أن يحصل الموظف على معلومات كافية لفهم أسباب تقييمه، مع توفير آلية مناسبة لمراجعة الأخطاء أو الاعتراضات.

ومن المهم الجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية، وعدم الاعتماد على رقم واحد للحكم على العمل. كما ينبغي ربط نتائج التقييم بخطط التكوين والتطوير، حتى يتحول التقييم إلى وسيلة عملية لتحسين الكفاءات.

ويجب مراجعة النظام بصورة دورية للتأكد من أنه لا يشجع على المنافسة غير الصحية أو إخفاء الأخطاء أو إهمال التعاون. كما ينبغي تقييم أثر النظام نفسه، من خلال دراسة مدى فهم الموظفين للمعايير، ودرجة اتساق القرارات، وقدرته على تحسين النتائج.

وعند استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، يجب التحقق من جودة البيانات، وتوضيح حدود النظام، وضمان الرقابة البشرية، واحترام حماية المعطيات الشخصية، وعدم تحويل التوصيات الآلية إلى قرارات نهائية غير قابلة للمراجعة.

خاتمة الفصل

يمثل تقييم الأداء الوظيفي عنصرًا محوريًا في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنه يربط بين أهداف المؤسسة وكفاءات العاملين ونتائج العمل. غير أن فعاليته لا تتوقف على استعمال المؤشرات أو الأنظمة الرقمية فحسب، بل تعتمد أساسًا على وضوح المعايير، وجودة البيانات، وعدالة الإجراءات، وكفاءة المسؤولين، ووجود حوار مهني حقيقي.

ويجب النظر إلى تقييم الأداء باعتباره عملية مستمرة تجمع بين القياس والتوجيه والتطوير، وليس مجرد حكم نهائي على الموظف. فالمؤسسة الناجحة هي التي تستخدم نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات، وتحسين ظروف العمل، وتطوير الكفاءات، وتشجيع الابتكار، ومعالجة المشكلات من جذورها.

أما التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، فيمكنهما تحسين عملية التقييم إذا استُخدما بطريقة مسؤولة وشفافة، لكنهما لا يعفيان المؤسسة من واجب التحقق من الوقائع واحترام الحقوق وحماية البيانات وتقدير العوامل الإنسانية والتنظيمية.

وفي السياق المغربي، يتطلب بناء نظام فعال لتقييم الأداء الجمع بين الممارسات الإدارية الحديثة واحترام القوانين والأنظمة المطبقة، مع ضمان تكافؤ الفرص وتوفير آليات واضحة للمراجعة. وبذلك يصبح تقييم الأداء أداة لتحسين العمل وتعزيز الثقة وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وحقوق العاملين وتطلعاتهم المهنية.

مراجع علمية مقترحة

Armstrong, Michael, Armstrong's Handbook of Performance Management, Kogan Page.

Aguinis, Herman, Performance Management, Chicago Business Press.

Dessler, Gary, Human Resource Management, Pearson.

Kaplan, Robert S., and Norton, David P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.

Locke, Edwin A., and Latham, Gary P., A Theory of Goal Setting and Task Performance, Prentice Hall.

فصل السابع

التحفيز والرضا الوظيفي وجودة الحياة المهنية في المؤسسات الحديثة

مقدمة الفصل

أصبح التحفيز والرضا الوظيفي وجودة الحياة المهنية من الموضوعات الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، نظرًا إلى تأثيرها المباشر في سلوك العاملين، ومستوى التزامهم، وقدرتهم على الإنتاج والابتكار، واستعدادهم للاستمرار داخل المؤسسة. فلم يعد نجاح المؤسسة مرتبطًا فقط بامتلاك التكنولوجيا ورأس المال، بل أصبح يعتمد كذلك على قدرتها على خلق بيئة عمل تساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، وتحافظ على كرامتهم وصحتهم المهنية، وتحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الإنسانية.

لقد أظهرت تطورات الفكر الإداري أن العامل ليس مجرد عنصر إنتاج يستجيب للأوامر مقابل الأجر، بل هو فرد يمتلك دوافع وتطلعات وقيمًا واحتياجات اجتماعية ومهنية. ويتأثر أداؤه بطريقة المعاملة، وعدالة الأجر، وفرص التقدم، وجودة القيادة، والاستقرار المهني، وظروف العمل، ومدى شعوره بالتقدير والانتماء.

وتزداد أهمية هذه القضايا في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وارتفاع تكاليف المعيشة، وتغير توقعات الأجيال الجديدة من العاملين، وانتشار العمل الرقمي، وتزايد الضغوط المرتبطة بالسرعة والمنافسة. وقد تواجه المؤسسات صعوبات في الاحتفاظ بالكفاءات عندما لا توفر فرصًا للتطور، أو عندما تكون الأجور غير منصفة، أو عندما يسود ضعف التواصل وغياب التقدير.

وفي السياق المغربي، تكتسي هذه المسائل أهمية خاصة بسبب التفاوت بين القطاعات والمؤسسات في الأجور وظروف العمل والاستقرار المهني، إضافة إلى التحديات المرتبطة بغلاء المعيشة، والتنقل، والسكن، والتوفيق بين المسؤوليات المهنية والأسرية. ومن ثم، فإن بناء سياسة فعالة للتحفيز والرضا الوظيفي يتطلب فهمًا علميًا لدوافع العاملين، واحترام حقوقهم، وتطوير القيادة، وتحسين التنظيم وظروف العمل.

مفهوم التحفيز في إدارة الموارد البشرية

التحفيز هو مجموعة العوامل والوسائل التي تؤثر في استعداد الفرد لبذل الجهد وتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف معينة. ويمكن أن يكون التحفيز داخليًا، عندما ينبع من اهتمام الموظف بالعمل أو شعوره بالإنجاز أو رغبته في التعلم، أو خارجيًا، عندما يرتبط بالأجر والمكافآت والتقدير والترقية وغيرها من الحوافز التي توفرها المؤسسة.

ولا يعني التحفيز إجبار الموظف على العمل لساعات أطول أو مطالبته ببذل مجهود متواصل دون مراعاة ظروفه. فالتحفيز المستدام يقوم على توفير أسباب معقولة للأداء الجيد، مثل وضوح الأهداف، وعدالة المعاملة، وتوفر الوسائل، وإمكانية التعلم، والاعتراف بالمجهود.

ويختلف أثر الحوافز من شخص إلى آخر. فقد يفضل موظف الحصول على مكافأة مالية، بينما يعطي موظف آخر أهمية أكبر للاستقرار المهني أو المرونة في تنظيم الوقت أو فرص الترقية أو المشاركة في اتخاذ القرار. ولهذا يجب على إدارة الموارد البشرية تجنب الاعتقاد بأن جميع العاملين يستجيبون بالطريقة نفسها للحوافز ذاتها.

كما ينبغي التمييز بين التحفيز المؤقت والتحفيز المستدام. فقد تؤدي مكافأة مالية إلى رفع الجهد على المدى القصير، لكن استمرار التحفيز يتطلب وجود بيئة عادلة، وتنظيم واضح، وعلاقات مهنية سليمة، وفرص حقيقية للتطور.

مفهوم الرضا الوظيفي

يشير الرضا الوظيفي إلى الموقف العام الذي يتخذه الموظف تجاه عمله، بناءً على تقييمه لتجربته المهنية ومدى توافقها مع احتياجاته وتوقعاته وقيمه.

ويتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العناصر، من بينها مستوى الأجر، والاستقرار المهني، وطبيعة المهام، والعلاقة مع المسؤول المباشر، والعلاقات

بين الزملاء، وفرص التكوين والترقية، وظروف العمل، والشعور بالعدالة والاحترام.

وقد يكون الموظف راضيًا عن طبيعة عمله لكنه غير راضٍ عن الأجر، أو راضيًا عن الأجر لكنه يعاني من ضغط مهني شديد. لذلك لا ينبغي قياس الرضا الوظيفي من خلال سؤال واحد، بل من الأفضل دراسة أبعاده المختلفة.

كما يجب التمييز بين الرضا الوظيفي والأداء. فقد يشعر الموظف بالرضا دون أن يكون أداؤه مرتفعًا، وقد يحقق موظف نتائج جيدة رغم عدم رضاه عن ظروف العمل. وتوجد علاقة محتملة بين الرضا والأداء، لكنها تتأثر بعوامل عديدة، مثل الكفاءة والموارد والقيادة والتنظيم وطبيعة الوظيفة.

ويؤثر الرضا الوظيفي كذلك في نية الموظف الاستمرار داخل المؤسسة. فعندما يشعر بأن مساهمته غير مقدرة أو أن فرص التطور محدودة أو أن المعاملة غير عادلة، فقد يبدأ في البحث عن عمل آخر، حتى لو كان قادرًا على أداء مهامه الحالية بكفاءة.

مفهوم جودة الحياة المهنية

جودة الحياة المهنية هي مجموع الظروف التنظيمية والإنسانية والمادية التي تؤثر في تجربة الموظف داخل العمل، ومدى قدرتها على توفير بيئة آمنة وعادلة ومحترمة تسمح له بتحقيق أهدافه المهنية دون الإضرار بصحته وكرامته وحياته الشخصية.

ولا تقتصر جودة الحياة المهنية على توفير مكان عمل مريح، بل تشمل تنظيم الوقت، ووضوح المسؤوليات، والسلامة والصحة المهنية، وجودة العلاقات، والمشاركة في القرارات، والإنصاف في الأجور، وفرص التطور، والوقاية من التمييز والتحرش والعنف المهني.

وتقوم جودة الحياة المهنية على مبدأ أساسي، وهو أن تحسين الأداء لا ينبغي أن يتم على حساب الصحة أو الكرامة أو الحقوق. فالمؤسسة التي تعتمد على

الضغط المفرط والخوف والعقاب المستمر قد تحقق نتائج قصيرة الأجل، لكنها قد تواجه ارتفاع الأخطاء والغياب ودوران الموظفين وتراجع الثقة.

ومن الناحية التنظيمية، تساعد جودة الحياة المهنية على بناء بيئة عمل أكثر استقرارًا، وتشجع التعاون وتبادل المعرفة، وتحد من بعض مصادر التوتر والنزاعات.

النظريات العلمية للتحفيز

نظرية الحاجات عند أبراهام ماسلو

اقترح أبراهام ماسلو نموذجًا يوضح أن الإنسان يسعى إلى تلبية حاجات متعددة، تبدأ بالحاجات الأساسية وتتدرج نحو حاجات أعلى، مثل الأمان والانتماء والتقدير وتحقيق الذات.

في بيئة العمل، يمكن ربط الحاجات الأساسية بالحصول على دخل يسمح بتلبية الاحتياجات اليومية، وربط الأمان بالاستقرار وظروف العمل الآمنة، والانتماء بالعلاقات الإيجابية داخل الفريق، والتقدير بالاعتراف بالإنجازات، وتحقيق الذات بفرص التعلم والابتكار وتولي المسؤوليات.

ويفيد هذا النموذج في تذكير المسؤولين بأن الموظف ليس مدفوعًا بالأجر وحده. غير أنه لا ينبغي التعامل مع ترتيب الحاجات باعتباره قانونًا ثابتًا ينطبق بالطريقة نفسها على الجميع، لأن الأولويات تختلف بحسب الظروف والثقافة والمرحلة المهنية.

نظرية العاملين عند فريدريك هيرزبرغ

ميز هيرزبرغ بين عوامل مرتبطة بظروف العمل، وعوامل أخرى ترتبط بمضمون الوظيفة نفسها.

تشمل العوامل المرتبطة بظروف العمل الأجر والسياسات الإدارية والعلاقة مع المسؤولين والاستقرار والبيئة المادية. ويمكن أن يؤدي ضعفها إلى عدم الرضا.

أما عوامل التحفيز فتشمل الإنجاز، والاعتراف بالمجهود، وتحمل المسؤولية، والتقدم المهني، وفرص التطور. ويمكن لهذه العوامل أن تعزز شعور الموظف بقيمة عمله.

وتشير النظرية إلى أن تحسين الأجر أو الظروف المادية قد يكون ضروريًا للحد من عدم الرضا، لكنه لا يكفي وحده دائمًا لبناء دافعية مستدامة. ولذلك ينبغي للمؤسسة الجمع بين ظروف عمل منصفة ومهام مهنية تمنح الموظف فرصًا حقيقية للإنجاز والتعلم.

نظرية التوقع عند فيكتور فروم

ترى نظرية التوقع أن دافعية الفرد تتأثر بتصوره للعلاقة بين الجهد والأداء، وبين الأداء والنتائج، وبقيمة النتائج بالنسبة إليه.

فإذا اعتقد الموظف أن بذل الجهد لن يؤدي إلى تحسن أدائه بسبب نقص الموارد أو غياب التكوين، فقد تنخفض دافعيته. وإذا اعتقد أن الأداء الجيد لن يُعترف به أو لن يترتب عليه أي أثر، فقد يشعر بأن جهده غير مجدٍ. وإذا كانت المكافأة المقترحة لا تهمه، فقد لا تكون محفزًا قويًا بالنسبة إليه.

ومن هنا، يجب على الإدارة أن توفر الوسائل اللازمة، وتحدد معايير الأداء، وتوضح العلاقة بين الإنجاز والمكافآت، مع مراعاة اختلاف احتياجات العاملين.

نظرية العدالة عند جون ستايسي آدامز

تركز نظرية العدالة على الطريقة التي يقارن بها الموظف بين ما يقدمه للعمل، مثل الجهد والخبرة والمسؤولية، وما يحصل عليه في المقابل، مثل الأجر والتقدير وفرص التقدم.

وقد يشعر الموظف بالظلم إذا لاحظ أن زميلًا يؤدي عملًا مشابهًا ويتحمل مسؤوليات مماثلة ويحصل على مزايا أفضل دون مبرر واضح.

ولا يرتبط الشعور بالعدالة بالأجر فقط، بل يشمل كذلك طريقة اتخاذ القرارات، ووضوح المعايير، واحترام الموظفين، وإمكانية التعبير عن الاعتراض.

ولهذا فإن الشفافية في القرارات، وتفسير أسباب الاختلاف في المعاملة، وإتاحة فرص المراجعة، تساعد على تعزيز الثقة وتقليل النزاعات.

نظرية تحديد الأهداف

ترتبط نظرية تحديد الأهداف بأبحاث إدوين لوك وغاري لاثام، وتوضح أن الأهداف الواضحة والمحددة والتحديات الواقعية يمكن أن تساعد على توجيه الجهد وتحسين الأداء عندما تتوفر الكفاءة والموارد والتغذية الراجعة.

فالأهداف العامة والغامضة قد لا تمنح الموظف تصورًا واضحًا لما ينتظر منه، بينما تساعد الأهداف المحددة على تنظيم الأولويات ومتابعة التقدم.

لكن الأهداف يجب ألا تكون مستحيلة أو مفروضة دون مراعاة الظروف. كما ينبغي ألا تؤدي إلى سلوك غير أخلاقي، مثل إخفاء الأخطاء أو التلاعب بالبيانات أو التضحية بالجودة والسلامة من أجل تحقيق رقم معين.

التحفيز المادي

يشمل التحفيز المادي الأجر والمكافآت والتعويضات والمزايا المالية التي يحصل عليها الموظف وفق القواعد المعمول بها.

ويظل الأجر عنصرًا أساسيًا في العلاقة المهنية، لأنه يوفر الدخل الضروري للحياة اليومية، ويعكس في نظر الموظف قيمة العمل وموقعه داخل المؤسسة. غير أن أثره التحفيزي يتأثر بعدالته ووضوح طريقة تحديده ومدى توافقه مع المسؤوليات والخبرة ومتطلبات السوق.

وقد تعتمد المؤسسة مكافآت مرتبطة بالأداء الفردي أو الجماعي، أو مكافآت استثنائية عن إنجاز محدد، أو أنظمة تشجع على تحسين الجودة وتقليص

الأخطاء. ويجب أن تكون شروط هذه المكافآت معلنة وقابلة للفهم، وأن تتوافق مع القواعد القانونية والتعاقدية المطبقة.

ومن المهم الحذر من ربط الأجر المتغير بمؤشرات كمية ضيقة. فإذا حصل العامل على مكافأة بناءً على السرعة وحدها، فقد يختصر خطوات ضرورية أو يهمل مراقبة الجودة. ولذلك ينبغي بناء نظام متوازن يجمع بين الكمية والجودة والسلامة والتعاون.

كما أن الحوافز المالية لا تعوض غياب الأجر العادل أو ظروف العمل اللائقة. فلا يصح استعمال مكافأة استثنائية لتبرير اختلالات مستمرة في التنظيم أو المعاملة أو احترام الحقوق.

التحفيز المعنوي

يشمل التحفيز المعنوي الاعتراف بالإنجازات، والثناء المهني، وتقديم التغذية الراجعة، وإشراك الموظفين في القرارات، ومنحهم فرصًا لتطوير المهارات وتحمل المسؤوليات.

وقد يكون التقدير البسيط والصادق مؤثرًا عندما يكون محددًا ومرتبطًا بإنجاز حقيقي. فبدل الاكتفاء بعبارة عامة، يمكن للمسؤول أن يوضح كيف ساهم الموظف في حل مشكلة أو تحسين خدمة أو مساعدة الفريق.

ويجب أن يكون التقدير منصفًا وغير تمييزي. فإذا كانت الإدارة تحتفي دائمًا بموظفين معينين وتتجاهل مساهمات الآخرين، فقد يؤدي ذلك إلى الإحباط والشعور بالمحاباة.

ومن أشكال التحفيز المعنوي كذلك منح الاستقلالية المناسبة في تنظيم العمل، وتوفير فرص للمشاركة في المشروعات، وتشجيع اقتراح الأفكار، وإظهار الثقة في الكفاءات.

ولا تعني الاستقلالية غياب المسؤولية أو الرقابة، بل تعني منح الموظف مساحة معقولة لاختيار طريقة تنفيذ المهام ضمن أهداف واضحة وقواعد مهنية محددة.

العلاقة بين التحفيز والقيادة

تلعب القيادة دورًا أساسيًا في تشكيل تجربة الموظف اليومية. فقد يكون نظام الأجور جيدًا، لكن أسلوب المسؤول المباشر قائمًا على الإهانة أو الغموض أو التهديد، مما يضعف الرضا والتحفيز.

وتقوم القيادة الفعالة على توضيح التوقعات، والاستماع إلى العاملين، وتوزيع المهام بطريقة منصفة، وتقديم الملاحظات المهنية، والتدخل لمعالجة النزاعات، والاعتراف بالإنجازات.

كما تحتاج القيادة إلى التوازن بين الدعم والمساءلة. فالتساهل المستمر دون معايير واضحة قد يؤدي إلى ضعف الانضباط والشعور بعدم العدالة، بينما تؤدي الرقابة المفرطة والعقوبات غير المتناسبة إلى الخوف وتراجع المبادرة.

ويجب على المسؤول أن يفرق بين الخطأ الناتج عن نقص المعرفة، والخطأ الناتج عن ظروف تنظيمية غير مناسبة، والسلوك الذي يمثل إهمالًا أو مخالفة متعمدة. فلكل حالة طريقة مختلفة في المعالجة.

وتتطلب القيادة الحديثة كذلك القدرة على إدارة التغيير، خصوصًا عندما تدخل المؤسسة تقنيات جديدة أو تعيد تنظيم العمل. فإشراك الموظفين وشرح أسباب التغيير والاستماع إلى مخاوفهم يساعد على تقليل المقاومة وبناء الثقة.

التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية

أصبح التوازن بين العمل والحياة الشخصية عنصرًا مهمًا في جودة الحياة المهنية. فالعمل جزء أساسي من حياة الفرد، لكنه لا يلغي حاجته إلى الراحة والعلاقات الأسرية والصحة والتعلم والأنشطة الشخصية.

وقد يؤدي استمرار العمل لساعات طويلة دون تنظيم مناسب إلى التعب وضعف التركيز وارتفاع احتمالات الخطأ والنزاع. كما يمكن أن تتأثر الحياة الأسرية عندما تكون أوقات العمل غير مستقرة أو عندما يُطلب من الموظف البقاء متاحًا باستمرار خارج ساعات العمل.

ويمكن للمؤسسة تحسين هذا التوازن من خلال التخطيط الواقعي للمهام، واحترام أوقات العمل والراحة، وتوزيع عبء العمل، وتنظيم الإجازات، وتوضيح قواعد التواصل خارج أوقات العمل، والاستفادة من المرونة عندما تسمح طبيعة النشاط بذلك.

ولا يعني التوازن خفض مستوى الأداء أو إهمال احتياجات المؤسسة، بل يعني تنظيم العمل بطريقة تقلل الهدر والضغط غير الضروري، وتساعد الموظف على الحفاظ على قدرته على العمل على المدى الطويل.

ويجب أن تراعي سياسات المرونة الاختلاف بين الوظائف. فبعض المهام تتطلب الحضور الفعلي، بينما تسمح مهام أخرى بالعمل عن بعد أو بتعديل أوقات الإنجاز ضمن الضوابط المهنية والقانونية.

الضغط المهني والاحتراق الوظيفي

الضغط المهني هو استجابة قد تظهر عندما يشعر الفرد بأن متطلبات العمل تتجاوز موارده أو قدرته على التعامل معها. وقد يكون الضغط مؤقتًا في بعض الحالات، لكن استمراره دون دعم أو معالجة قد يؤثر في الصحة والأداء والعلاقات المهنية.

ومن مصادر الضغط المهني عبء العمل المفرط، وغموض المسؤوليات، وتعارض التعليمات، وضعف الدعم الإداري، وعدم الاستقرار، والنزاعات المستمرة، وانعدام السيطرة على طريقة تنفيذ المهام.

أما الاحتراق الوظيفي، فيرتبط في التصنيفات المهنية الصحية بالضغط المزمن في مكان العمل الذي لم تتم إدارته بنجاح، ويمكن أن يظهر في صورة إنهاك

شديد، أو مسافة نفسية سلبية تجاه العمل، أو تراجع الشعور بالفاعلية المهنية. ولا ينبغي استخدام هذا المفهوم لتشخيص أي تعب عابر دون تقييم مناسب.

وتتطلب الوقاية من هذه المخاطر معالجة الأسباب التنظيمية، وليس الاكتفاء بمطالبة الموظفين بتحمل الضغط أو تحسين قدرتهم الشخصية على التكيف. ويمكن أن تشمل الإجراءات مراجعة عبء العمل، وتوضيح الأدوار، وتحسين التواصل، وتوفير فترات الراحة، وتدريب المسؤولين، وإتاحة قنوات آمنة للإبلاغ عن المشكلات.

كما يجب حماية الموظفين من الوصم عندما يطلبون الدعم، واحترام سرية المعلومات المتعلقة بالصحة، والتعامل مع المخاطر المهنية وفق القواعد المعمول بها.

الرضا الوظيفي ودور الأجور وتكاليف المعيشة في المغرب

تؤثر القدرة الشرائية في تقييم الموظف لوضعه المهني. فقد يحصل العامل على أجر منتظم، لكنه يجد صعوبة في تغطية تكاليف السكن والنقل والغذاء والصحة والتعليم، خصوصًا في المناطق التي ترتفع فيها تكاليف المعيشة.

وفي مثل هذه الحالات، قد يصبح الأجر مصدرًا رئيسيًا لعدم الرضا، حتى إذا كانت العلاقات داخل المؤسسة جيدة. ولذلك لا يمكن فصل الرضا الوظيفي عن الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها العامل.

وتختلف آثار الأجر بحسب الوضع الأسري، ومكان السكن، ومسافة التنقل، ونوع العقد، واستقرار الدخل، وتوفر المزايا الاجتماعية. ولهذا ينبغي للمؤسسات أن تدرس أوضاع العاملين بصورة مسؤولة، دون التدخل غير المشروع في حياتهم الخاصة.

ومن الوسائل التي يمكن أن تساعد على تحسين التجربة المهنية مراجعة عدالة الأجور، والوضوح في التعويضات، واحترام مواعيد الأداء، وتوفير المعلومات

المتعلقة بالحقوق الاجتماعية، وتحسين تنظيم النقل أو الوجبات عندما يكون ذلك ممكنًا ومناسبًا لطبيعة المؤسسة.

ويجب أن تكون هذه الإجراءات منسجمة مع القواعد القانونية والاتفاقية المعمول بها. كما لا ينبغي أن تتحول برامج الدعم إلى بديل عن احترام الحد الأدنى القانوني للأجر أو الالتزامات الأخرى التي تقع على عاتق المشغل.

التحفيز داخل المؤسسات المغربية

تتطلب سياسة التحفيز في المؤسسات المغربية مراعاة اختلاف القطاعات والثقافات التنظيمية وأحجام المقاولات وأنماط العمل. فما يناسب مؤسسة صناعية كبيرة قد لا يناسب مقاولة صغيرة أو إدارة عمومية أو مؤسسة تقدم خدمات رقمية.

وقد تواجه المقاولات الصغيرة قيودًا مالية تحد من قدرتها على تقديم مكافآت مرتفعة، لكنها تستطيع تحسين التحفيز من خلال وضوح المسؤوليات، واحترام الموظفين، والتقدير العادل، والتكوين أثناء العمل، وتنظيم الوقت، وإتاحة فرص المشاركة.

أما المؤسسات الكبرى، فيمكنها تطوير أنظمة متكاملة لتدبير الأداء والمسارات المهنية، وتوفير برامج تكوين ورفاه مهني، ووضع آليات لتلقي الاقتراحات والشكايات.

وفي جميع الحالات، ينبغي أن تستند الحوافز إلى معايير واضحة، وأن تكون القرارات متسقة، وأن تُحترم الحقوق القانونية للعاملين. كما يجب تجنب المحاباة والتمييز في توزيع الفرص أو المكافآت.

ومن المفيد كذلك أن تتعرف المؤسسة على آراء الموظفين من خلال استبيانات الرضا ومقابلات العمل واجتماعات الفرق، مع حماية السرية وتوضيح كيفية استخدام النتائج.

قياس الرضا الوظيفي

يمكن للمؤسسة قياس الرضا الوظيفي من خلال استبيانات منظمة تتناول عناصر مثل الأجر، وظروف العمل، والقيادة، والتواصل، وفرص التطور، والعلاقات المهنية، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

ويُفضل أن تكون الأسئلة واضحة ومحايدة، وأن تتيح للموظف التعبير عن رأيه دون ضغط. ويمكن استخدام مقياس متدرج للإجابة، مع مساحة لاقتراحات مكتوبة.

لكن الاستبيانات وحدها لا تكفي. فقد لا يصرح الموظفون بمخاوفهم إذا اعتقدوا أن هويتهم ستُكشف أو أن الإجابات قد تؤثر في تقييمهم. لذلك يجب توضيح ضمانات السرية، وتقليل جمع البيانات التعريفية، وعدم استخدام النتائج لمعاقبة الأفراد.

كما يمكن تحليل بعض المؤشرات التنظيمية، مثل معدل دوران الموظفين، والغياب، وطلبات الانتقال، والشكايات المهنية، مع عدم افتراض أن كل ارتفاع في هذه المؤشرات سببه عدم الرضا. فقد تكون هناك أسباب أخرى، مثل التقاعد أو ظروف السوق أو تغييرات تنظيمية.

ويجب تحويل نتائج القياس إلى إجراءات عملية. فإذا كشفت النتائج عن ضعف التواصل، ينبغي وضع خطة لتحسينه. وإذا أشارت إلى ضغط مفرط، فيجب مراجعة توزيع العمل والموارد. أما جمع البيانات دون اتخاذ إجراءات مناسبة، فقد يؤدي إلى فقدان الثقة في الاستبيانات المستقبلية.

دور التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في التحفيز

يمكن للتكنولوجيا أن تساعد إدارة الموارد البشرية على فهم اتجاهات الرضا والغياب ودوران الموظفين، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تدخل، وتحسين التواصل بشأن التكوين والمزايا والفرص المهنية.

وقد تسمح أدوات التحليل بتجميع النتائج حسب الأقسام أو الفترات، بشرط حماية هوية الموظفين وعدم استخدام البيانات بطريقة تمييزية. ويمكن للأنظمة الرقمية كذلك تسهيل طلب الإجازات، والوصول إلى المعلومات الإدارية، ومتابعة برامج التكوين، وتقديم الاقتراحات.

غير أن تحليل المشاعر أو استخدام الخوارزميات لتقدير ولاء الموظفين أو توقع استقالتهم قد ينطوي على مخاطر كبيرة إذا استند إلى بيانات غير دقيقة أو إلى مراقبة غير متناسبة. فالتعبير المكتوب أو نمط استخدام النظام لا يكشف بالضرورة عن الحالة النفسية الحقيقية للفرد.

لذلك يجب أن تكون أي معالجة من هذا النوع محددة الغرض، ومتناسبة، وشفافة، ومتوافقة مع قواعد حماية البيانات. كما ينبغي ألا تتحول النتائج الاحتمالية إلى أحكام نهائية بشأن الموظفين أو إلى أساس منفرد لقرارات تؤثر في مستقبلهم المهني.

ويجب أن يبقى الهدف من التكنولوجيا هو تحسين ظروف العمل ودعم اتخاذ القرار، لا فرض مراقبة دائمة أو تصنيف الموظفين وفق مقاييس مبسطة.

دراسة حالة تطبيقية

لنفترض أن شركة مغربية متوسطة الحجم لاحظت خلال سنة ارتفاع معدل مغادرة الموظفين، وزيادة الغياب، وتراجع جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

بدأت إدارة الموارد البشرية بتحليل البيانات المتاحة، ثم أجرت استبيانًا للرضا الوظيفي ومقابلات مع عينة من الموظفين الذين غادروا المؤسسة، مع احترام السرية.

أظهرت النتائج الافتراضية أن بعض الموظفين يعانون من غموض المسؤوليات، وأن توزيع المهام غير متوازن بين الفرق، وأن فرص التكوين محدودة، وأن الاعتراف بالإنجازات غير منتظم.

بدل الاكتفاء بتقديم مكافأة مالية عامة، وضعت المؤسسة خطة شملت مراجعة توزيع العمل، وتوضيح الأدوار، وتطوير التكوين، وتحسين التواصل بين المسؤولين والموظفين، ووضع معايير معلنة للاعتراف بالإنجازات.

كما حددت مؤشرات لمتابعة النتائج، مثل معدل دوران الموظفين، والغياب، وجودة الخدمات، ومستوى الرضا في الاستبيانات اللاحقة.

وبعد فترة مناسبة، قارنت المؤسسة النتائج الجديدة بالبيانات السابقة، مع دراسة التغيرات التي قد تكون أثرت في المؤشرات. فإذا تحسنت النتائج، أمكنها تحديد الإجراءات الأكثر فاعلية. وإذا لم يحدث تحسن كافٍ، وجب إعادة تقييم التشخيص والخطة.

وتبين هذه الحالة أن التحفيز الفعال لا يقوم على الحوافز وحدها، بل على معالجة الأسباب التنظيمية التي تؤثر في تجربة الموظف.

توصيات عملية لبناء سياسة تحفيز مستدامة

ينبغي للمؤسسة أن تبدأ بفهم حاجات العاملين وتوقعاتهم من خلال وسائل مناسبة تحترم الخصوصية، ثم تحدد أولويات قابلة للتنفيذ وفق مواردها وطبيعة نشاطها.

ويجب أن تقوم السياسة على عدالة الأجر، ووضوح معايير المكافآت، واحترام الحقوق، وجودة القيادة، وتوفير فرص التكوين والتطور، والاعتراف بالإنجازات، وتحسين التواصل.

كما ينبغي مراجعة عبء العمل وتنظيم الوقت، والوقاية من المخاطر المهنية، وتوفير قنوات آمنة لتقديم الشكايات والاقتراحات. ومن المهم تدريب المسؤولين على الاستماع والتعامل مع الخلافات وتقديم التغذية الراجعة دون إهانة أو تهديد.

ويُستحسن قياس الرضا الوظيفي بصورة دورية، وربط النتائج بخطط واضحة للتحسين، مع إبلاغ الموظفين بالإجراءات التي اتخذتها المؤسسة استجابة لملاحظاتهم.

وعند استعمال أدوات رقمية أو أنظمة ذكاء اصطناعي، يجب ضمان الشفافية والعدالة وحماية البيانات، وعدم استخدام المؤشرات وحدها للحكم على دوافع الأفراد أو قيمتهم المهنية.

خاتمة الفصل

يؤكد التحليل العلمي للتحفيز والرضا الوظيفي وجود علاقة معقدة بين ظروف العمل وسلوك الموظفين ونتائج المؤسسة. فالأجر العادل والقيادة الجيدة والاعتراف بالجهد وفرص التطور والتنظيم الفعال عناصر يمكن أن تساعد على تعزيز الالتزام وتحسين الأداء، لكنها تحتاج إلى تطبيق متوازن يتناسب مع طبيعة المؤسسة واحتياجات العاملين.

ولا يمكن بناء تحفيز مستدام من خلال المكافآت المالية وحدها، كما لا يمكن تعويض الأجور غير المنصفة أو ظروف العمل السيئة بالشعارات أو الأنشطة الترفيهية. فالتحفيز الحقيقي يبدأ باحترام الحقوق، وتوفير شروط العمل اللائق، وضمان العدالة، وخلق فرص معقولة للتعلم والمشاركة والتقدم.

وفي السياق المغربي، تبرز أهمية الجمع بين الاستقرار المهني والقدرة الشرائية وجودة القيادة والوقاية من المخاطر وتحسين ظروف العمل، مع مراعاة القوانين والتنظيمات المطبقة.

إن المؤسسة التي تستثمر في جودة الحياة المهنية لا تخدم الموظف وحده، بل تعزز كذلك قدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات، وتقليل الأخطاء، وتحسين الخدمات، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والمسؤولية والاحترام المتبادل.

مراجع علمية مقترحة

Maslow, Abraham H., Motivation and Personality, Harper & Row.

Herzberg, Frederick, Work and the Nature of Man, World Publishing Company.

Vroom, Victor H., Work and Motivation, Wiley.

Adams, J. Stacy, “Inequity in Social Exchange”, Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press.

Locke, Edwin A., and Latham, Gary P., A Theory of Goal Setting and Task Performance, Prentice Hall.

Deci, Edward L., and Ryan, Richard M., Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, Plenum Press.

Organisation internationale du Travail (OIT), publications relatives au travail décent, à la santé et à la sécurité au travail, à l’organisation du travail et au bien-être des travailleurs.

Organisation mondiale de la Santé (OMS), ressources relatives à la santé mentale au travail et à la prévention des risques psychosociaux.

فصل الثامن

القيادة الإدارية والتواصل التنظيمي وإدارة فرق العمل في المؤسسات الحديثة

مقدمة الفصل

تُعد القيادة الإدارية والتواصل التنظيمي وإدارة فرق العمل من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، لأنها تحدد كيفية توجيه الموارد البشرية، وتنسيق الجهود، واتخاذ القرارات، ومعالجة الخلافات، وتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج عملية قابلة للقياس.

فالمؤسسة، مهما امتلكت من موارد مالية وتقنيات متطورة وأنظمة معلوماتية، قد تواجه صعوبات كبيرة إذا كانت القيادة ضعيفة، أو كانت المسؤوليات غير واضحة، أو كان التواصل بين المصالح محدودًا، أو كانت العلاقات المهنية قائمة على الخوف وانعدام الثقة. وفي المقابل، يمكن للقيادة الفعالة أن تساعد على استثمار الكفاءات، وتحسين التعاون، وتشجيع الابتكار، والرفع من جودة الأداء.

لقد تطورت النظرة إلى القيادة من التركيز على السلطة الرسمية والأوامر المباشرة إلى الاهتمام بالقدرة على التأثير، وبناء الثقة، وتحفيز العاملين، وتدبير التغيير، وتطوير الكفاءات. ولم يعد المدير الحديث مطالبًا بمراقبة تنفيذ المهام فقط، بل أصبح مطالبًا كذلك بتوضيح الرؤية، وتوفير الموارد، والاستماع إلى الموظفين، وتوزيع المسؤوليات، ومواجهة المشكلات بطريقة عقلانية وأخلاقية.

وتكتسي هذه الوظائف أهمية خاصة في إدارة الموارد البشرية، لأن العلاقات بين المسؤولين والعاملين تؤثر في الرضا الوظيفي، والانضباط، والتعلم، والإنتاجية، والاستقرار المهني. كما أن التواصل الفعال يساعد على تقليل سوء الفهم، ويمنح الموظفين المعلومات الضرورية لتنفيذ مهامهم واتخاذ قرارات مناسبة.

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة المفاهيم والنظريات الأساسية للقيادة الإدارية، وتحليل أنماطها، وتوضيح أساليب التواصل التنظيمي، وشرح كيفية بناء فرق عمل فعالة، مع تناول إدارة الاجتماعات واتخاذ القرارات والتعامل مع النزاعات والتحول الرقمي، وإبراز التطبيقات الممكنة داخل المؤسسات المغربية.

مفهوم القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي عملية التأثير في الأفراد والجماعات وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، مع توفير الظروف التنظيمية والمهنية التي تساعدهم على أداء مسؤولياتهم بكفاءة.

ولا تقتصر القيادة على إصدار الأوامر أو امتلاك منصب إداري، بل تشمل القدرة على توضيح الأهداف، وبناء الثقة، وتنسيق الجهود، وحل المشكلات، وتحفيز الموظفين، وتحمل المسؤولية عن القرارات.

ويجب التمييز بين القيادة والإدارة، رغم وجود تداخل كبير بينهما. فالإدارة تهتم بالتخطيط والتنظيم وتوزيع الموارد ومتابعة الإجراءات وضمان استمرارية النشاط، بينما تركز القيادة بصورة خاصة على التأثير في الأفراد، وبناء الرؤية المشتركة، وتحفيز التغيير.

ولا يعني ذلك أن المدير لا يحتاج إلى القيادة أو أن القائد لا يحتاج إلى المهارات الإدارية. فالمؤسسة الحديثة تحتاج إلى الجمع بين القدرة على التنظيم والقدرة على التأثير. وقد يكون المدير منظمًا جيدًا لكنه يواجه صعوبة في تحفيز فريقه، كما قد يمتلك شخص قدرة كبيرة على الإقناع لكنه يحتاج إلى تطوير مهارات التخطيط والمتابعة.

وتتطلب القيادة الفعالة فهم طبيعة المؤسسة، والكفاءات المتوفرة، والظروف الاقتصادية، والثقافة التنظيمية، واحتياجات الموظفين، لأن أسلوب القيادة المناسب يختلف باختلاف المواقف.

تطور الفكر القيادي

بدأت النظريات التقليدية للقيادة بالتركيز على خصائص القائد وصفاته الشخصية، مثل الثقة بالنفس والذكاء والحزم والقدرة على اتخاذ القرار.
وافترضت بعض الاتجاهات أن الأفراد الذين يمتلكون صفات معينة يكونون أكثر قدرة على القيادة.

غير أن هذه النظرة لم تكن كافية لتفسير جميع الحالات، لأن نجاح القائد لا يعتمد على صفاته وحدها، بل يتأثر كذلك بطبيعة المهمة، ومستوى خبرة العاملين، والموارد المتاحة، والظروف التنظيمية.

بعد ذلك، اهتمت الدراسات بالسلوك القيادي، وبدأت تميز بين القادة الذين يركزون على المهام والنتائج، والقادة الذين يعطون أهمية أكبر للعلاقات الإنسانية ودعم العاملين. وأظهرت هذه الاتجاهات أن القيادة تتطلب غالبًا التوازن بين تحقيق الأهداف والمحافظة على علاقات مهنية سليمة.

ثم تطورت النظريات الموقفية، التي ترى أن فعالية القيادة ترتبط بمدى ملاءمة أسلوب القائد للموقف. فقد يكون الأسلوب المباشر مناسبًا أثناء حالة طارئة تتطلب قرارات سريعة، بينما يكون الأسلوب التشاركي أفضل عندما تحتاج المؤسسة إلى أفكار الموظفين وخبراتهم.

كما ظهرت نظريات القيادة التحويلية والتبادلية، والقيادة الخادمة، والقيادة الموزعة، والقيادة القائمة على الأخلاقيات. وتؤكد هذه الاتجاهات أهمية الرؤية، والثقة، والمساءلة، وتطوير الأفراد، وتوزيع المسؤوليات، واحترام القيم المهنية.

الأنماط الرئيسية للقيادة

القيادة التوجيهية أو التسلطية

تعتمد القيادة التوجيهية على اتخاذ القائد معظم القرارات وتحديد المهام والتعليمات بصورة مباشرة، مع متابعة تنفيذها.

وقد تكون هذه الطريقة مناسبة في بعض الحالات التي تتطلب سرعة الاستجابة، أو عندما يكون العمل عالي المخاطر، أو عندما يحتاج الموظفون الجدد إلى تعليمات واضحة. لكنها قد تصبح غير فعالة إذا استُخدمت بصورة دائمة، لأنها يمكن أن تقلل المبادرة وتحد من مشاركة العاملين وتضعف شعورهم بالمسؤولية.

ولا ينبغي الخلط بين وضوح التعليمات والتسلط. فالمؤسسة تحتاج أحيانًا إلى قواعد صارمة، خصوصًا في مجالات السلامة أو الامتثال القانوني، لكن تطبيقها يجب أن يظل محترمًا لكرامة العاملين وحقوقهم.

القيادة الديمقراطية أو التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على إشراك الموظفين في مناقشة المشكلات وتقديم المقترحات والمساهمة في القرارات التي تمس عملهم، مع احتفاظ المسؤول بمسؤوليته الإدارية.

ويساعد هذا النمط على الاستفادة من الخبرة العملية للعاملين، وتعزيز الشعور بالانتماء، وتحسين جودة بعض القرارات، خاصة عندما تكون المعلومات موزعة بين عدة مصالح.

لكن المشاركة لا تعني أن جميع القرارات يجب أن تتخذ بالإجماع. فقد يتطلب الأمر اتخاذ القرار في وقت محدد، أو قد تفرض القوانين والأنظمة مسؤوليات واضحة على جهة معينة. ولذلك ينبغي تحديد المجالات التي تسمح بالمشاركة والحدود التي تحكمها.

القيادة التحويلية

تركز القيادة التحويلية على بناء رؤية مشتركة وتشجيع الابتكار وتطوير قدرات الموظفين وتحفيزهم على تجاوز أساليب العمل التقليدية عندما تصبح غير مناسبة.

ويعمل القائد التحويلي على شرح أهداف التغيير، وإبراز أهميته، وتشجيع التعلم، وتقديم الدعم للعاملين، وربط العمل اليومي برسالة المؤسسة.

ويكون هذا النمط مفيدًا أثناء التحول الرقمي أو إعادة الهيكلة أو تطوير الخدمات، لكنه يحتاج إلى موارد وخطة واقعية، لأن الخطاب التحفيزي وحده لا يكفي إذا لم تتوفر الأدوات والتكوين والوقت اللازم لتنفيذ التغيير.

القيادة التبادلية

تعتمد القيادة التبادلية على توضيح التوقعات والمهام والمعايير، وربط الأداء بالنتائج أو المكافآت وفق قواعد محددة.

ويمكن أن تساعد على ضبط العمل وتحقيق الأهداف عندما تكون المسؤوليات واضحة، والمؤشرات مناسبة، ونظام المكافآت منصفًا.

غير أن الإفراط في هذا النمط قد يجعل العلاقة المهنية محصورة في تنفيذ المطلوب مقابل المقابل المالي، ويقلل الاهتمام بالتعلم والابتكار إذا لم توجد حوافز أخرى.

القيادة الخادمة

تقوم القيادة الخادمة على اعتبار دور القائد مساعدة الفريق على النجاح، وإزالة العقبات، وتطوير قدرات الموظفين، والاستماع إلى احتياجاتهم، واحترام كرامتهم.

ولا تعني هذه القيادة غياب الحزم أو التنازل عن المسؤولية، بل تعني استخدام السلطة الإدارية لخدمة أهداف المؤسسة وتوفير الظروف التي تسمح للعاملين بأداء عملهم بصورة جيدة.

القيادة الموقفية

تؤكد القيادة الموقفية ضرورة مراعاة خبرة الموظف وطبيعة المهمة ومستوى الاستقلالية المطلوبة. فقد يحتاج الموظف الجديد إلى تعليمات تفصيلية ومتابعة قريبة، بينما يستطيع الموظف الخبير العمل باستقلالية أكبر.

ويجب ألا يتحول هذا الأسلوب إلى تصنيف ثابت للأفراد، بل ينبغي مراجعة مستوى الدعم بحسب تطور الكفاءة وتغير ظروف العمل.

خصائص القائد الإداري الفعال

تتطلب القيادة الفعالة مجموعة من الكفاءات المتكاملة، من بينها القدرة على التواصل، واتخاذ القرار، والتخطيط، وحل المشكلات، وتدبير النزاعات، وتحليل المعلومات، وإدارة الوقت، وتحمل المسؤولية.

كما يحتاج القائد إلى الذكاء العاطفي، أي القدرة على فهم المشاعر وإدارتها والتعامل مع مشاعر الآخرين بطريقة مهنية. ويساعد ذلك على تخفيف التوتر، وفهم أسباب الخلاف، وتقديم الملاحظات دون إهانة.

ومن الصفات المهمة كذلك النزاهة والاتساق. فالمسؤول الذي يطالب الموظفين باحترام القواعد بينما يخالفها بنفسه يفقد جزءًا من مصداقيته. أما القائد الذي يطبق المعايير بصورة عادلة، ويعترف بأخطائه، ويوضح أسباب قراراته، فيكون أكثر قدرة على بناء الثقة.

ويحتاج القائد الحديث أيضًا إلى الاستعداد للتعلم. فالخبرة السابقة لا تضمن النجاح في جميع الظروف، خصوصًا عندما تتغير التكنولوجيا أو الأسواق أو القوانين. ولذلك يجب أن يكون المسؤول مستعدًا لمراجعة قراراته والاستفادة من الملاحظات والأدلة الجديدة.

مفهوم التواصل التنظيمي

التواصل التنظيمي هو عملية تبادل المعلومات والتعليمات والأفكار والتوقعات بين الأفراد والمصالح داخل المؤسسة، أو بين المؤسسة والجهات الخارجية التي تتعامل معها.

ويؤدي التواصل دورًا أساسيًا في تنسيق المهام، وتوضيح المسؤوليات، ونقل القرارات، وتبادل المعرفة، ومعالجة المشكلات. فضعف التواصل قد يؤدي إلى تكرار العمل، وتأخر المعالجة، ووقوع الأخطاء، وظهور نزاعات كان من الممكن تفاديها.

ويتكون التواصل من مرسل ورسالة ووسيلة ومستقبل، إضافة إلى سياق معين وتغذية راجعة تساعد على معرفة ما إذا كانت الرسالة قد فُهمت بصورة صحيحة.

ولا يكفي أن يرسل المسؤول رسالة حتى يُعتبر التواصل ناجحًا. فقد تكون الرسالة غامضة أو طويلة أو غير مناسبة للوسيلة المستعملة، وقد لا يمتلك المستقبل المعلومات أو الصلاحيات اللازمة لتنفيذها.

ولهذا ينبغي أن تكون الرسائل المهنية واضحة ومحددة، وأن تذكر المطلوب والآجال والمسؤوليات عند الحاجة، مع توفير فرصة لطرح الأسئلة وتأكيد الفهم في المسائل المهمة.

أنواع التواصل داخل المؤسسة

التواصل العمودي

يكون التواصل العمودي بين المستويات الإدارية المختلفة، وقد يتجه من الإدارة إلى الموظفين أو من الموظفين إلى الإدارة.

يشمل التواصل النازل التعليمات والأهداف والقرارات والسياسات، بينما يشمل التواصل الصاعد التقارير والاقتراحات والشكايات والملاحظات المتعلقة بصعوبات العمل.

وتحتاج المؤسسة إلى الاتجاهين معًا. فإذا كانت الإدارة تصدر التعليمات دون الاستماع إلى العاملين، فقد تفقد معلومات مهمة حول المشكلات الفعلية. وإذا لم تصل القرارات إلى الموظفين بوضوح، فقد تختلف طرق التنفيذ بين المصالح.

التواصل الأفقي

يحدث التواصل الأفقي بين الموظفين أو الأقسام التي تعمل في المستوى التنظيمي نفسه. ويساعد على تنسيق المهام وتبادل المعلومات وتقليل التكرار.

فمثلًا، تحتاج مصلحة الموارد البشرية إلى التواصل مع المحاسبة بشأن الأجور، ومع المسؤولين المباشرين بشأن الحضور والتكوين، ومع الإدارة بشأن التوظيف والتخطيط.

وإذا كانت هذه العلاقات ضعيفة، فقد تتأخر معالجة الملفات أو تظهر تناقضات في المعلومات.

التواصل الرسمي

يتم عبر القنوات والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة، مثل المراسلات الرسمية، والاجتماعات المنظمة، والتقارير، والأنظمة المعلوماتية.

وتكمن أهميته في توثيق القرارات وتحديد المسؤوليات وإمكانية الرجوع إلى المعلومات عند الحاجة.

التواصل غير الرسمي

يشمل التفاعلات اليومية بين العاملين خارج القنوات الرسمية، مثل تبادل الخبرات أو مناقشة مشكلات العمل بصورة غير رسمية.

وقد يساعد التواصل غير الرسمي على نشر المعرفة وبناء العلاقات، لكنه قد يؤدي كذلك إلى انتشار الشائعات إذا غابت المعلومات الواضحة أو تأخرت القرارات.

ولذلك لا يمكن إلغاء التواصل غير الرسمي، لكن يمكن الحد من آثاره السلبية من خلال الشفافية وتوفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

مهارات التواصل الفعال

يحتاج التواصل المهني إلى وضوح اللغة، والاستماع الجيد، والقدرة على طرح الأسئلة، واحترام الطرف الآخر، واختيار الوقت والوسيلة المناسبين.

ويعني الاستماع الفعال منح المتحدث فرصة لشرح موقفه دون مقاطعة غير ضرورية، ثم التأكد من فهم الرسالة قبل إصدار الحكم. ولا يعني الاستماع الموافقة على كل ما يقال، بل يعني فهم المعطيات بصورة دقيقة.

كما ينبغي أن تكون التغذية الراجعة محددة ومرتبطة بالسلوك أو النتيجة، لا بالشخصية. فبدل القول «أنت غير منظم»، يمكن توضيح أن تقريرًا معينًا وصل بعد الموعد المحدد، ثم مناقشة الأسباب والوسائل التي تساعد على احترام الآجال مستقبلًا.

وتشمل مهارات التواصل كذلك القدرة على تبسيط المعلومات المعقدة، وتكييف الرسالة مع الجمهور، وتجنب المصطلحات الغامضة، وتلخيص القرارات والمسؤوليات في نهاية الاجتماعات.

أما التواصل الرقمي، فيتطلب مراعاة أن الرسائل المكتوبة قد تُفهم بطريقة مختلفة عن الكلام المباشر. ولذلك ينبغي تجنب العبارات العدائية أو الغامضة، وعدم تحويل البريد الإلكتروني أو مجموعات المحادثة إلى وسيلة للتشهير أو ممارسة الضغط غير المناسب.

التواصل أثناء الأزمات والتغيير

تحتاج المؤسسة أثناء الأزمات إلى تواصل سريع وواضح ومنظم. وقد تكون الأزمة مرتبطة بعطل تقني أو حادث مهني أو اضطراب في سلسلة التوريد أو تغيير تنظيمي أو مشكلة تؤثر في العملاء.

وفي هذه الحالات، يجب تحديد الجهة المخولة بإصدار المعلومات، والتحقق من الوقائع قبل نشرها، وتوضيح ما هو معروف وما لا يزال قيد التحقق، وتحديد الإجراءات المطلوبة من الموظفين.

ومن المهم تجنب نشر معلومات غير مؤكدة أو إلقاء اللوم على أفراد قبل فهم الأسباب. كما ينبغي توثيق القرارات الأساسية، وتحديد المسؤوليات، وتحديث المعلومات عندما تتغير الظروف.

أما أثناء التغيير التنظيمي، فيجب شرح دوافع التغيير وأهدافه وآثاره المتوقعة، والاستماع إلى مخاوف العاملين، وتوفير التكوين والدعم اللازمين. فالموظفون قد يقاومون التغيير بسبب الخوف من فقدان الوظيفة أو بسبب غموض المسؤوليات أو ضعف الثقة في الإدارة.

ويمكن تقليل هذه المخاوف من خلال التواصل المبكر والشفاف، مع عدم تقديم وعود لا تستطيع المؤسسة ضمانها.

مفهوم فريق العمل

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق هدف مشترك، ويتقاسمون المسؤوليات ويتبادلون المعلومات والموارد وفق أدوار محددة.

ويختلف الفريق عن مجرد مجموعة من الموظفين الذين يعملون في المكان نفسه. فالفريق الفعال يحتاج إلى هدف مشترك، وتكامل في الأدوار، وتواصل مستمر، وثقة متبادلة، وقواعد واضحة للمساءلة.

وتتطلب بعض المهام العمل الفردي بدرجة كبيرة، بينما تحتاج مهام أخرى إلى تعاون وثيق بين تخصصات متعددة. ولهذا يجب أن يتناسب تصميم الفريق مع طبيعة المهمة.

ويمكن أن تكون فرق العمل دائمة، مثل فرق الموارد البشرية والمحاسبة والإنتاج، أو مؤقتة، مثل الفرق المكلفة بمشروع رقمنة أو تطوير خدمة جديدة.

كما ظهرت الفرق متعددة التخصصات التي تجمع خبرات من أقسام مختلفة، وتساعد على معالجة المشكلات المعقدة التي لا يمكن لقسم واحد حلها بمفرده.

مراحل تطور فرق العمل

تمر فرق العمل غالبًا بمراحل من التطور، مع اختلاف ترتيبها ومدتها بحسب طبيعة المهمة والأفراد والظروف.

في المرحلة الأولى، يتعرف الأعضاء على أهداف الفريق وأدوارهم والقواعد الأساسية للعمل. وقد يحتاجون إلى توجيه واضح من المسؤول لتحديد الأولويات وتوزيع المهام.

في مرحلة الصراع أو الاختلاف، قد تظهر آراء متعارضة حول أساليب العمل أو توزيع المسؤوليات أو طريقة اتخاذ القرار. ولا يُعد هذا الاختلاف بالضرورة دليلًا على فشل الفريق، بل قد يكون جزءًا طبيعيًا من تطوره إذا تمت إدارته بطريقة مهنية.

في مرحلة التنظيم، يبدأ الأعضاء في تطوير قواعد مشتركة للتعاون، وتصبح الأدوار أوضح، وتتحسن الثقة والتواصل.

أما مرحلة الأداء الفعال، فتتميز بقدرة أكبر على تنسيق الجهود وحل المشكلات واتخاذ المبادرات ضمن حدود المسؤوليات.

وقد يمر الفريق بمرحلة إنهاء المهمة أو إعادة التشكيل عندما يكون مؤقتًا أو مرتبطًا بمشروع محدد.

وتساعد معرفة هذه المراحل المسؤول على فهم أن بناء فريق متماسك يحتاج إلى الوقت والتواصل والتعلم، ولا يتحقق بمجرد جمع مجموعة من الأفراد في قسم واحد.

توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق

يحتاج الفريق إلى توزيع واضح للمهام حتى لا تتكرر الأعمال أو تبقى مسؤوليات أساسية دون صاحب واضح.

وينبغي تحديد مسؤولية كل عضو، والصلاحيات المتاحة له، والعلاقات التي تربطه ببقية الأعضاء، والآجال المطلوبة، وطريقة الإبلاغ عن التقدم أو الصعوبات.

ويمكن الاستفادة من أدوات تنظيم المسؤوليات التي تحدد من ينفذ المهمة، ومن يتحمل المسؤولية النهائية عنها، ومن تتم استشارته، ومن يجب إبلاغه.

لكن لا ينبغي أن تتحول هذه الأدوات إلى تعقيد بيروقراطي. فالهدف هو تقليل الغموض وتحسين التنسيق، وليس إضافة إجراءات لا تساهم في إنجاز العمل.

ويجب مراجعة توزيع الأدوار عند تغير حجم العمل أو ظهور مهام جديدة أو انتقال الموظفين. كما ينبغي التأكد من أن المسؤوليات تتناسب مع الكفاءات والموارد والصلاحيات الفعلية.

الثقة والأمان النفسي داخل الفريق

الثقة هي استعداد الأفراد للاعتماد على بعضهم البعض مع توقع قدر معقول من النزاهة والكفاءة والالتزام.

وتتكون الثقة من خلال السلوك اليومي، مثل الوفاء بالوعود، واحترام المواعيد، وتبادل المعلومات، والاعتراف بالأخطاء، وتطبيق القواعد بصورة عادلة.

أما الأمان النفسي داخل الفريق، فيشير إلى شعور الأفراد بأنهم يستطيعون طرح الأسئلة أو الإبلاغ عن الأخطاء أو التعبير عن رأي مخالف دون الخوف من الإهانة أو الانتقام غير المشروع.

ولا يعني الأمان النفسي غياب المساءلة أو قبول الأداء الضعيف. بل يعني أن الموظف يستطيع مناقشة المشكلة بصدق، بينما تبقى المسؤولية عن جودة العمل واحترام القواعد قائمة.

وتساعد هذه البيئة على اكتشاف الأخطاء مبكرًا، وتبادل المعرفة، وتحسين القرارات، خصوصًا في الأعمال المعقدة التي تحتاج إلى التعاون والتعلم المستمر.

إدارة الاجتماعات المهنية

تُعد الاجتماعات وسيلة مهمة لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات وتنسيق العمل، لكنها قد تتحول إلى مصدر للهدر إذا لم تكن لها أهداف واضحة.

ويبدأ الاجتماع الفعال بتحديد الغرض منه، واختيار المشاركين الضروريين، وإرسال جدول الأعمال عند الحاجة، وتحديد الوقت المتوقع لكل موضوع.

وخلال الاجتماع، ينبغي منح المشاركين فرصة مناسبة للتعبير عن آرائهم، مع المحافظة على التركيز وتجنب المقاطعات غير الضرورية. كما يجب التمييز بين تبادل المعلومات ومناقشة الخيارات واتخاذ القرار.

وفي نهاية الاجتماع، يُستحسن تلخيص القرارات والمهام والمسؤولين والآجال، ثم إرسال محضر مناسب عندما تتطلب طبيعة الموضوع ذلك.

ولا تحتاج جميع المسائل إلى اجتماع. فقد يكون البريد الإلكتروني أو نظام إدارة المهام أكثر كفاءة في نقل المعلومات البسيطة أو متابعة الأعمال الروتينية.

كما ينبغي تجنب الاجتماعات الطويلة التي لا تنتج عنها قرارات أو إجراءات واضحة، لأن كثرتها قد تقلل الوقت المتاح للعمل الفعلي.

اتخاذ القرار داخل الفريق

اتخاذ القرار هو عملية تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليل البدائل، وتقدير المخاطر، واختيار الحل الأنسب، ثم متابعة النتائج.

وقد يكون القرار فرديًا عندما تكون المسؤولية محددة لشخص معين أو عندما تتطلب الظروف سرعة كبيرة. وقد يكون تشاركيًا عندما يحتاج إلى معلومات من عدة تخصصات أو عندما يكون تنفيذ القرار معتمدًا على تعاون الفريق.

ومن الضروري التمييز بين المشاركة في إعداد القرار والمسؤولية النهائية عنه. فاستشارة الموظفين لا تعني دائمًا أن القرار يجب أن يُتخذ بالإجماع.

ويجب أن تستند القرارات إلى معلومات موثوقة ومعايير واضحة، مع مراعاة التكلفة والوقت والجودة والسلامة والآثار الإنسانية والقانونية.

كما ينبغي تجنب الانحياز إلى الرأي الأول الذي يُطرح، أو قبول رأي المسؤول دون مناقشة، أو تجاهل المعلومات التي لا تتوافق مع التوقعات.

ويمكن تحسين جودة القرار من خلال تشجيع الآراء المختلفة، وتحديد المخاطر المحتملة، واختبار الافتراضات، ومراجعة النتائج بعد التنفيذ.

إدارة الخلافات داخل فرق العمل

قد تنشأ الخلافات بسبب اختلاف المصالح أو الأولويات أو طرق التفكير أو توزيع الموارد أو غموض المسؤوليات. ولا يمكن القضاء على جميع الخلافات داخل المؤسسة، لكن يمكن تنظيمها بطريقة تمنع تحولها إلى نزاعات شخصية أو تعطيل للعمل.

ويجب أولًا تحديد طبيعة الخلاف. فقد يكون خلافًا حول المهمة أو حول العلاقة بين الأفراد أو حول الصلاحيات أو حول توزيع العمل.

في الخلافات المرتبطة بالمهمة، ينبغي التركيز على المعلومات والأهداف والمعايير المهنية. أما الخلافات الشخصية، فتحتاج إلى معالجة التواصل والسلوكيات التي أدت إلى التوتر، مع الحفاظ على احترام الأطراف.

ومن الأساليب المفيدة الاستماع إلى كل طرف، وتحديد الوقائع المشتركة، وفصل الحقائق عن التفسيرات، ثم البحث عن حلول عملية. ويمكن اللجوء إلى الوساطة عندما يكون الخلاف معقدًا أو عندما يعجز الأطراف عن الوصول إلى اتفاق بأنفسهم.

ويجب التعامل بجدية مع الشكايات المتعلقة بالتحرش أو العنف أو التمييز أو المخالفات القانونية، وعدم اختزالها في مجرد خلاف شخصي. ففي هذه

الحالات، ينبغي اتباع الإجراءات المناسبة وضمان السرية والحماية من الانتقام غير المشروع.

التواصل وإدارة الموارد البشرية

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التواصل المستمر مع مختلف المصالح، لأنها تتعامل مع التوظيف والتكوين والأجور والحضور والغياب والإجازات والتقييم والعلاقات المهنية.

ويجب أن تكون الإجراءات الإدارية واضحة، وأن يعرف الموظف الجهة التي يتوجه إليها للحصول على المعلومات أو تقديم طلب أو تسوية مشكلة.

كما ينبغي ضمان اتساق المعلومات بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولين المباشرين والمحاسبة والإدارة العامة. فقد يؤدي اختلاف البيانات المتعلقة بالموظفين أو العقود أو الأجور إلى أخطاء إدارية ومالية ونزاعات يمكن تفاديها.

ويُستحسن توثيق القرارات المهمة والمراسلات الرسمية وفق الإجراءات المعمول بها، مع احترام حماية البيانات الشخصية وقصر الوصول إلى الملفات على الأشخاص المخولين.

ولا يعني التوثيق تحويل كل تواصل بسيط إلى وثيقة رسمية، بل ضمان وجود أثر واضح للقرارات التي تترتب عليها حقوق أو التزامات أو مسؤوليات.

القيادة والتواصل في المؤسسات المغربية

تتأثر القيادة والتواصل داخل المؤسسات المغربية بعوامل متعددة، منها حجم المؤسسة، والقطاع الاقتصادي، والثقافة التنظيمية، وطبيعة الهيكل الإداري، ومستوى الرقمنة، وتنوع الكفاءات والخبرات.

وقد تواجه بعض المؤسسات صعوبات ناتجة عن المركزية المفرطة، أو غموض المسؤوليات، أو ضعف تبادل المعلومات بين المصالح، أو الاعتماد على العلاقات الشخصية بدل الإجراءات الواضحة.

ويمكن معالجة هذه الصعوبات من خلال توضيح الصلاحيات، وتوحيد الإجراءات، وتحسين التواصل بين المستويات الإدارية، وتدريب المسؤولين على القيادة وحل النزاعات، وتوفير قنوات مناسبة لتقديم الاقتراحات والشكايات.

كما ينبغي مراعاة التنوع اللغوي داخل بيئة العمل المغربية، مع الحرص على أن تكون التعليمات والإجراءات مفهومة للموظفين المعنيين، خصوصًا عندما ترتبط بالسلامة المهنية أو الحقوق والالتزامات.

ويجب أن تتم القيادة والتواصل وفق القواعد القانونية والتنظيمية المطبقة، مع احترام كرامة العاملين وحقوقهم، وعدم استعمال السلطة الإدارية للتمييز أو الإهانة أو الضغط غير المشروع.

التحول الرقمي وتأثيره في القيادة والتواصل

أدى انتشار أنظمة العمل الرقمية إلى تغيير طرق إدارة الفرق وتبادل المعلومات. فأصبحت الاجتماعات عن بعد، والمنصات التعاونية، وأنظمة إدارة المشاريع، والبريد الإلكتروني المهني، وأدوات متابعة المهام جزءًا من العمل اليومي في العديد من المؤسسات.

وتساعد هذه الأدوات على تسريع تبادل المعلومات، وتوثيق المهام، وتنسيق الفرق التي تعمل في أماكن مختلفة، لكنها قد تؤدي أيضًا إلى زيادة الرسائل والاجتماعات والمقاطعات إذا لم توجد قواعد واضحة للاستعمال.

وتحتاج القيادة الرقمية إلى تحديد القنوات المناسبة لكل نوع من التواصل، وتوضيح أوقات الاستجابة المتوقعة، وتنظيم الاجتماعات عن بعد، وحماية المعلومات المهنية.

كما ينبغي ألا تتحول الأدوات الرقمية إلى وسيلة لمراقبة الموظفين بصورة مفرطة أو تقييمهم اعتمادًا على عدد الرسائل أو مدة الاتصال بالمنصة. فالنشاط الرقمي لا يعكس دائمًا حجم العمل الحقيقي أو جودته.

ويجب أن تستند متابعة الأداء إلى أهداف واضحة ونتائج مناسبة لطبيعة الوظيفة، مع مراعاة حماية البيانات والخصوصية والحدود القانونية للمراقبة.

الذكاء الاصطناعي ودعم القيادة الإدارية

يمكن للذكاء الاصطناعي مساعدة المسؤولين على تلخيص التقارير، وتحليل بيانات الأداء، وتنظيم المعلومات، واقتراح سيناريوهات للتخطيط، وتحديد بعض الأنماط في المشكلات التشغيلية.

وقد تساعد هذه الأدوات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف ارتفاع معدل الغياب في قسم معين أو تحديد الاحتياجات التكوينية أو تحسين توزيع الموارد، بشرط التحقق من صحة البيانات وتفسير النتائج في سياقها.

لكن الأنظمة الذكية لا تمتلك فهمًا كاملًا للسياق الإنساني والتنظيمي، وقد تنتج توصيات غير دقيقة أو متحيزة. لذلك ينبغي أن تظل القرارات المهمة التي تمس الموظفين خاضعة لمراجعة بشرية حقيقية، مع توضيح أسباب القرار وإمكانية مراجعته.

كما يجب ألا يُسمح للأدوات الرقمية بأن تحل محل الحوار المهني أو أن تستخدم لتصنيف الموظفين بطريقة مبهمة. فالقيادة تتطلب المسؤولية الأخلاقية وفهم الظروف والقدرة على الاستماع، وهي عناصر لا يمكن اختزالها في المؤشرات الرقمية.

دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة مغربية

لنفترض أن شركة مغربية تعمل في مجال الخدمات اللوجستية تواجه تأخرًا في معالجة الطلبات، وتكرارًا للأخطاء، ونزاعات بين مصلحة الموارد البشرية ومصلحة العمليات.

أظهر التشخيص الأولي أن بعض المهام لا تتوفر على مسؤول محدد، وأن المعلومات المتعلقة بتغييرات الجداول تصل متأخرة، وأن الاجتماعات تركز على تبادل اللوم بدل تحديد الحلول.

قررت الإدارة اعتماد خطة تنظيمية تشمل توضيح المسؤوليات، وتحديد قنوات التواصل الرسمية، وإنشاء اجتماع تنسيقي قصير ومنظم، وتوثيق القرارات المتعلقة بالمهام والآجال، وتدريب المسؤولين على التواصل وحل النزاعات.

كما أنشأت آلية لتلقي ملاحظات الموظفين، ووضعت مؤشرات لمتابعة مدة معالجة الطلبات ونسبة الأخطاء وعدد المشكلات المتكررة.

وبعد مدة مناسبة، قامت الإدارة بمقارنة النتائج بالوضع السابق، وراجعت الإجراءات التي لم تحقق الأثر المتوقع. فإذا انخفضت الأخطاء وتحسن التنسيق، أمكن توسيع التجربة إلى مصالح أخرى. وإذا استمرت المشكلات، وجب البحث عن أسباب إضافية، مثل نقص الموارد أو ضعف النظام المعلوماتي أو عدم واقعية الأهداف.

وتوضح هذه الحالة أن تحسين الأداء لا يعتمد دائمًا على زيادة الرقابة أو الضغط على الموظفين، بل قد يبدأ بإصلاح التواصل وتوضيح المسؤوليات وتحسين طريقة اتخاذ القرار.

توصيات عملية لتطوير القيادة والتواصل والعمل الجماعي

ينبغي للمؤسسات أن تطور كفاءات المسؤولين في مجالات القيادة والتواصل وإدارة النزاعات، وأن تجعل هذه الكفاءات جزءًا من برامج التكوين المستمر.

كما يجب تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، وتوفير قنوات للتواصل الصاعد والنازل والأفقي، وتشجيع تبادل المعلومات بين المصالح، وتوثيق القرارات المهمة.

ويُستحسن أن تكون الاجتماعات محددة الأهداف والمدة، وأن تنتهي بتوزيع واضح للمهام والآجال. كما ينبغي تدريب الفرق على الاستماع الفعال، وتقديم الملاحظات المهنية، والتعامل مع الخلافات قبل تفاقمها.

ومن المهم بناء ثقافة تنظيمية تسمح بطرح الأسئلة والإبلاغ عن الأخطاء دون خوف من الإهانة، مع الحفاظ على المساءلة واحترام المعايير المهنية.

وفي مجال التحول الرقمي، ينبغي وضع قواعد واضحة لاستعمال الأدوات التعاونية والذكاء الاصطناعي، وحماية البيانات، وتجنب المراقبة غير المتناسبة، وضمان أن تدعم التكنولوجيا التعاون بدل أن تضعفه.

خاتمة الفصل

تُظهر دراسة القيادة الإدارية والتواصل التنظيمي وإدارة فرق العمل أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على تنسيق الجهود البشرية وبناء علاقات مهنية قائمة على الوضوح والثقة والمسؤولية.

فالقيادة الفعالة تجمع بين التخطيط والحزم والإنصات، والتواصل الجيد يضمن وصول المعلومات وفهمها، بينما يسمح العمل الجماعي بتكامل الكفاءات وتحسين جودة القرارات.

ولا يعني تطوير القيادة إلغاء السلطة الإدارية أو التخلي عن المساءلة، بل يعني استعمال السلطة بطريقة عادلة وواضحة، وربط المسؤوليات بالأهداف والموارد، واحترام كرامة العاملين وحقوقهم.

وفي ظل التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير مهارات القيادة عن بعد، وتنظيم التواصل الإلكتروني، والاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي دون إهمال الجوانب الإنسانية والأخلاقية.

أما في السياق المغربي، فإن تعزيز التواصل وتوضيح المسؤوليات وتحسين التنسيق بين المصالح يمكن أن يساهم في الحد من الأخطاء الإدارية والنزاعات ورفع جودة الخدمات. وتبقى القيادة الناجحة هي التي تستطيع تحويل الموارد البشرية من أفراد يعملون بصورة منفصلة إلى فريق متعاون يمتلك أهدافًا واضحة ويشارك في تحقيقها.

مراجع علمية مقترحة

Northouse, Peter G., Leadership: Theory and Practice, SAGE Publications.

Robbins, Stephen P., and Judge, Timothy A., Organizational Behavior, Pearson.

Goleman, Daniel, Working with Emotional Intelligence, Bantam Books.

Bass, Bernard M., and Riggio, Ronald E., Transformational Leadership, Psychology Press.

Edmondson, Amy C., The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, Wiley.

Tuckman, Bruce W., “Developmental Sequence in Small Groups”, Psychological Bulletin, 1965.

Mintzberg, Henry, Managing, Berrett-Koehler Publishers.

Organisation internationale du Travail (OIT), publications relatives au dialogue social, à l'organisation du travail, au leadership et aux relations professionnelles.

Pour le contexte marocain, consulter les textes officiels en vigueur relatifs au droit du travail, à la représentation des salariés, à la santé et à la sécurité au travail, ainsi qu'à la protection des données personnelles.

فصل التاسع

تقييم الأداء المهني وإدارة الكفاءات وتحسين الإنتاجية في المؤسسات الحديثة

مقدمة الفصل

يُعد تقييم الأداء المهني من الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنه يساعد المؤسسة على معرفة مدى تحقيق الموظفين للأهداف المطلوبة، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، واتخاذ قرارات أكثر موضوعية بشأن التكوين والترقية وتطوير المسارات المهنية والتحفيز.

ولم يعد تقييم الأداء مجرد إجراء إداري يُنجز مرة واحدة في السنة من أجل ملء استمارة أو ترتيب الموظفين، بل أصبح عملية متكاملة ترتبط بتحديد الأهداف، وتوفير الموارد، والمتابعة المستمرة، وتقديم التغذية الراجعة، وتطوير الكفاءات، وقياس النتائج.

وتنبع أهمية هذه العملية من أن المؤسسة لا تستطيع تحسين أدائها بصورة مستدامة إذا لم تكن تعرف ما الذي تحققه فعليًا، وما العوامل التي تساعد الموظفين على النجاح، وما العقبات التي تمنعهم من أداء مهامهم بكفاءة. كما لا

يمكن الحكم على الموظف بطريقة عادلة دون مراعاة طبيعة وظيفته، ومستوى خبرته، والوسائل المتاحة له، وظروف العمل التي يؤدي فيها مسؤولياته.

وفي المقابل، قد يؤدي التقييم غير العادل إلى الإحباط، وتراجع الثقة، وظهور النزاعات، وضعف التعاون بين الموظفين. وقد يصبح التقييم مصدرًا للضغط إذا اعتمد على أهداف غير واقعية أو معايير غامضة أو أحكام شخصية لا تستند إلى أدلة.

وتزداد أهمية هذه المسائل في ظل التحول الرقمي وانتشار أنظمة إدارة الأداء والتحليلات المهنية والذكاء الاصطناعي، التي تتيح معالجة كميات كبيرة من البيانات، لكنها تطرح في الوقت نفسه أسئلة تتعلق بالخصوصية والعدالة والشفافية وحدود المراقبة.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم تقييم الأداء، وتحليل أهم نظرياته وطرقه ومؤشراته، وشرح علاقته بالكفاءات والإنتاجية والتكوين والترقية، مع دراسة أخطائه المحتملة، واستعمال التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، وتقديم تطبيقات عملية تناسب المؤسسات المغربية.

مفهوم الأداء المهني

الأداء المهني هو مجموع السلوكيات والأنشطة والنتائج المرتبطة بالمهام والمسؤوليات التي يؤديها الموظف في إطار وظيفته.

ويجب التمييز بين الأداء والنتيجة النهائية. فقد تتأثر النتيجة بعوامل لا يتحكم فيها الموظف بصورة مباشرة، مثل نقص المعدات أو ضعف النظام المعلوماتي أو تأخر الموردين أو تغير حجم الطلب. ولذلك ينبغي تقييم ما يستطيع الموظف التأثير فيه، إلى جانب النتائج التي يساهم في تحقيقها.

ويتكون الأداء المهني من أبعاد متعددة، منها جودة العمل، والكمية المنجزة، واحترام الآجال، والدقة، والالتزام بقواعد السلامة، والتعاون، والقدرة على حل المشكلات، والتعلم والتكيف مع التغيير.

ولا تكون جميع هذه الأبعاد متساوية الأهمية في كل وظيفة. ففي الوظائف التي تتعامل مع سلامة الأشخاص، قد تكون الدقة واحترام إجراءات السلامة أهم من السرعة. وفي خدمة العملاء، قد تشمل معايير الأداء جودة المعالجة ورضا العملاء والقدرة على حل المشكلات. أما في الأعمال الإبداعية، فقد يكون الابتكار وجودة الحلول أكثر أهمية من عدد المهام المنجزة.

لذلك، فإن الخطوة الأولى في تقييم الأداء هي فهم الوظيفة وتحديد النتائج والسلوكيات المطلوبة منها بصورة واضحة.

مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية منظمة لجمع المعلومات المتعلقة بأداء الموظف وتحليلها ومقارنتها بمعايير محددة مسبقًا، بهدف معرفة مستوى الإنجاز وتحديد فرص التحسين واتخاذ قرارات مهنية مناسبة.

وتشمل العملية عادة تحديد الأهداف، وتوضيح التوقعات، وجمع الأدلة، ومناقشة النتائج، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطة تطوير، ثم متابعة التقدم.

ويجب ألا يقتصر التقييم على الحكم على الموظف، بل ينبغي أن يساهم في تحسين الأداء مستقبلًا. فإذا أظهر التقييم وجود ضعف في مهارة معينة، يجب تحديد ما إذا كان السبب نقص التكوين أو غموض التعليمات أو عدم توفر الموارد أو وجود مشكلة أخرى.

ومن الضروري كذلك التمييز بين تقييم الأداء المهني وبين تقييم شخصية الموظف. فالمطلوب هو تقييم العمل والسلوكيات المهنية المرتبطة به، وليس إصدار أحكام عامة حول شخصية الفرد أو حياته الخاصة أو قيمته الإنسانية.

أهداف تقييم الأداء داخل المؤسسة

يساعد تقييم الأداء على تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية والمهنية.

يتيح للإدارة معرفة مدى تقدم العمل نحو الأهداف المحددة، ويساعد على اكتشاف التأخر والأخطاء والاختلالات قبل أن تتحول إلى مشكلات كبيرة.

كما يساهم في تحديد الاحتياجات التكوينية، لأن المقارنة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتوفرة تكشف المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

ويمكن أن يدعم قرارات الترقية وتغيير المهام وتطوير المسار المهني، بشرط أن تستند هذه القرارات إلى معايير عادلة ومعلومات كافية، وأن تراعي القواعد القانونية والتعاقدية المعمول بها.

ويساعد التقييم كذلك على تحسين التواصل بين المسؤول والموظف، لأنه يوفر فرصة لمناقشة الصعوبات والتوقعات والموارد المطلوبة.

ومن أهدافه أيضًا تعزيز المساءلة، وتوضيح المسؤوليات، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتحديد الممارسات الناجحة التي يمكن تعميمها داخل المؤسسة.

لكن هذه الأهداف لا تتحقق تلقائيًا بمجرد اعتماد استمارة تقييم. بل تتطلب وجود نظام واضح، ومسؤولين مدربين، ومعايير مناسبة، وإجراءات لمراجعة النتائج والاعتراضات.

الفرق بين تقييم الأداء وإدارة الأداء

تقييم الأداء هو جزء من عملية أوسع تسمى إدارة الأداء.

إدارة الأداء هي نظام مستمر يربط أهداف المؤسسة بأهداف الفرق والأفراد، ويشمل التخطيط والمتابعة والتغذية الراجعة والتطوير والتقييم والمراجعة.

أما تقييم الأداء، فهو مرحلة أو أداة داخل هذا النظام، تُستخدم لتحليل مستوى الإنجاز خلال فترة محددة.

فعندما تكتفي المؤسسة بتقييم الموظف في نهاية السنة دون مناقشة أهدافه أو متابعة صعوباته خلال السنة، فإنها تمارس تقييمًا محدودًا لا يحقق جميع فوائد إدارة الأداء.

أما عندما تحدد الأهداف في بداية الفترة، وتراجع التقدم بصورة دورية، وتوفر الدعم، وتعالج العقبات، ثم تجري تقييمًا مبنيًا على الأدلة، فإنها تتبنى مقاربة أكثر شمولًا.

وتسمح إدارة الأداء المستمرة بتصحيح المسار في الوقت المناسب، بدل انتظار نهاية السنة لاكتشاف أن الأهداف لم تكن واقعية أو أن الموظف لم يحصل على الموارد الضرورية.

الأسس العلمية لتقييم الأداء

ينبغي أن يقوم نظام التقييم على مجموعة من المبادئ الأساسية.

الموضوعية: يجب أن يستند التقييم إلى أدلة مرتبطة بالعمل، مثل جودة النتائج، واحترام الآجال، ومستوى إتقان المهام، بدل الاعتماد على الانطباعات الشخصية وحدها.

العدالة: يجب تطبيق معايير متسقة على الموظفين الذين يؤدون وظائف متشابهة، مع مراعاة الاختلافات الحقيقية في المسؤوليات والظروف.

الشفافية: ينبغي أن يعرف الموظف المعايير التي سيُقيّم على أساسها، وكيفية جمع المعلومات، ومن يشارك في التقييم، وكيف يمكنه مناقشة النتيجة.

الملاءمة: يجب أن تكون المعايير مرتبطة بطبيعة الوظيفة وأهدافها، لا أن تُفرض مؤشرات موحدة على جميع الوظائف دون تمييز.

الاستمرارية: ينبغي أن تتم متابعة الأداء طوال فترة العمل، وليس فقط عند موعد التقييم الرسمي.

السرية: يجب حماية بيانات التقييم، وقصر الوصول إليها على الأشخاص المخولين وفق القواعد التنظيمية والقانونية.

قابلية التحسين: ينبغي أن يؤدي التقييم إلى إجراءات عملية، مثل التكوين أو تحسين التنظيم أو توفير الأدوات أو تعديل الأهداف.

وتساعد هذه المبادئ على جعل التقييم وسيلة للتطوير وتحسين الأداء، بدل أن يتحول إلى أداة للعقاب أو المحاباة.

تحديد أهداف الأداء

يبدأ تقييم الأداء الفعال بتحديد أهداف واضحة ومفهومة وقابلة للمتابعة.

ومن الأساليب المعروفة نموذج SMART، الذي يشير إلى أن الهدف الجيد ينبغي أن يكون محددًا، وقابلًا للقياس، وقابلًا للتحقيق، ومرتبطًا بالأولويات، ومحددًا زمنيًا.

فعوض وضع هدف عام مثل «تحسين خدمة العملاء»، يمكن تحديد هدف يتعلق بتقليص متوسط مدة معالجة الطلبات خلال فترة معينة، مع المحافظة على جودة الحلول ورضا العملاء واحترام القواعد المهنية.

لكن نموذج SMART ليس مناسبًا وحده لكل الحالات. فبعض الوظائف، خصوصًا الإبداعية أو البحثية، يصعب اختزالها في أرقام دقيقة. وفي هذه الحالات يمكن استخدام أهداف نوعية واضحة، مثل تطوير نموذج أولي أو تحسين إجراء أو إعداد تحليل مهني وفق معايير محددة.

ويجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق بالنظر إلى الموارد والوقت والصلاحيات. فإذا حددت الإدارة هدفًا مرتفعًا دون توفير الوسائل، فلا ينبغي اعتبار عدم تحقيقه دليلًا كافيًا على ضعف الموظف.

كما يجب مراجعة الأهداف عندما تتغير الظروف بصورة جوهرية، مثل تغير حجم العمل أو الأنظمة أو الأولويات التنظيمية.

مؤشرات قياس الأداء الرئيسية

تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية، المعروفة اختصارًا بـ KPI، لمتابعة مدى التقدم نحو أهداف محددة.

ويجب اختيار المؤشرات بناءً على طبيعة الوظيفة والنتائج المطلوبة، مع تجنب الإفراط في عددها. فكلما زاد عدد المؤشرات دون ترتيب للأولويات، أصبح النظام معقدًا وصعب الفهم.

يمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى عدة أنواع.

مؤشرات الكمية: تقيس حجم العمل المنجز، مثل عدد الملفات المعالجة أو الطلبات المكتملة أو الوحدات المنتجة.

مؤشرات الجودة: تقيس دقة النتائج ونسبة الأخطاء ومستوى المطابقة للمعايير.

مؤشرات الوقت: تقيس مدة الإنجاز واحترام الآجال ومتوسط زمن المعالجة.

مؤشرات الخدمة: تقيس رضا العملاء أو سرعة الاستجابة أو جودة حل المشكلات.

مؤشرات التعاون: تركز على تبادل المعرفة، والمساهمة في العمل الجماعي، ودعم الزملاء، عندما تكون هذه العناصر مرتبطة فعلًا بالوظيفة.

مؤشرات السلامة والامتثال: تقيس احترام الإجراءات المهنية والقواعد التنظيمية ومتطلبات السلامة.

ويجب تفسير المؤشرات ضمن سياقها. فقد يكون ارتفاع عدد الملفات المنجزة علامة إيجابية، لكنه قد يكون مصحوبًا بارتفاع الأخطاء أو تراجع جودة الخدمة. ولذلك ينبغي استخدام مجموعة متوازنة من المؤشرات بدل الاعتماد على رقم واحد.

كما يجب تجنب المؤشرات التي تشجع على سلوك غير مرغوب فيه. فإذا كوفئ الموظف على السرعة وحدها، فقد يهمل التحقق من المعلومات. وإذا رُبطت المكافأة بعدد الشكايات المنخفض فقط، فقد يحاول بعض العاملين منع تسجيل الشكايات بدل معالجة أسبابها.

طرق تقييم الأداء المهني

التقييم بواسطة المسؤول المباشر

يُعد تقييم المسؤول المباشر من أكثر الأساليب شيوعًا، لأنه يكون غالبًا على اطلاع بالمهام اليومية وأهداف الفريق.

ويستطيع المسؤول ملاحظة جودة العمل والانضباط المهني والقدرة على التعاون وحل المشكلات، لكن التقييم قد يتأثر بتحيزاته الشخصية أو بقلة الوقت أو بضعف التدريب على استخدام المعايير.

لذلك ينبغي تدريب المسؤولين على جمع الأدلة، وتقديم التغذية الراجعة، والتمييز بين الوقائع والانطباعات.

التقييم الذاتي

يقوم الموظف في هذا الأسلوب بتقييم أدائه، وتحديد إنجازاته والصعوبات التي واجهها والمهارات التي يرغب في تطويرها.

ويساعد التقييم الذاتي على تشجيع المسؤولية والتفكير النقدي، كما يمنح الموظف فرصة لعرض إنجازات قد لا تكون ظاهرة للمسؤول المباشر.

لكن التقييم الذاتي لا ينبغي أن يكون بديلًا عن الأدلة الموضوعية أو عن الحوار بين الطرفين. فقد يبالغ بعض الموظفين في تقدير أدائهم، بينما يقلل آخرون من قيمة إنجازاتهم.

تقييم الأداء متعدد المصادر

يُعرف هذا الأسلوب أحيانًا بالتقييم بزاوية 360 درجة، ويجمع معلومات من عدة جهات، مثل المسؤول المباشر والزملاء والمرؤوسين، وقد يشمل تقييمًا ذاتيًا.

ويكون مفيدًا خصوصًا في الوظائف القيادية أو الوظائف التي تعتمد على التواصل والتعاون، لأن المسؤول قد لا يرى جميع جوانب السلوك المهني.

لكن نجاحه يتطلب حماية السرية، وتحديد الغرض من جمع الآراء، ومنع الانتقام أو تصفية الحسابات، وتدريب المشاركين على تقديم ملاحظات مهنية.

ولا ينبغي استخدام جميع الآراء بالطريقة نفسها في كل قرار، كما يجب تجنب الاعتماد على عدد كبير من التقييمات دون فحص جودتها وسياقها.

التقييم المبني على الأهداف

يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المتفق عليها مسبقًا.

ويساعد على توضيح التوقعات وربط أداء الموظف بأهداف المؤسسة، لكنه قد يصبح غير عادل إذا كانت الأهداف غير واقعية أو إذا تغيرت ظروف العمل دون تعديلها.

كما يجب مراعاة جودة النتائج وطريقة تحقيقها، لا الاكتفاء بمقدار الإنجاز العددي.

التقييم المبني على الكفاءات

يركز هذا الأسلوب على الكفاءات التي يحتاج إليها الموظف لأداء وظيفته، مثل المعرفة التقنية، والتواصل، وحل المشكلات، والتنظيم، والقيادة.

ويُستخدم لتحديد نقاط القوة والفجوات المهنية، وبناء خطط التكوين والتطوير.

ولكي يكون فعالًا، يجب تعريف كل كفاءة بمؤشرات سلوكية واضحة، وتحديد المستوى المطلوب بحسب الوظيفة، بدل استعمال أوصاف عامة مثل «موظف ممتاز» أو «ضعيف التواصل» دون تفسير.

سلم التقييم وكيفية استعماله

يمكن للمؤسسة استخدام سلم تقييم يتكون من مستويات وصفية واضحة، مثل:

- أداء يتجاوز التوقعات بصورة مستمرة.
- أداء يحقق التوقعات المطلوبة.
- أداء يحقق بعض التوقعات ويحتاج إلى تحسين.
- أداء لا يحقق المتطلبات الأساسية ويحتاج إلى خطة معالجة.

ويجب أن يرتبط كل مستوى بمعايير وأمثلة مهنية واضحة. كما ينبغي ألا يكون الفرق بين المستويات قائمًا على الانطباع الشخصي فقط.

ومن الأفضل أن تسمح الاستمارة بإضافة أمثلة أو أدلة تفسر التقدير، وأن تتضمن مساحة لتوضيح الظروف التي أثرت في الأداء.

ولا يُنصح بإجبار المسؤولين على توزيع الموظفين وفق نسب ثابتة، بحيث يُصنف عدد محدد منهم على أنه ضعيف مهما كان أداؤهم الفعلي. فمثل هذه الطريقة قد تخلق منافسة غير صحية وتؤدي إلى تقييمات لا تعكس الواقع.

الأخطاء والتحيزات في تقييم الأداء

قد يتأثر التقييم بمجموعة من الأخطاء النفسية والتنظيمية التي تقلل من دقته.

تأثير الهالة: يحدث عندما تؤثر صفة إيجابية واحدة في التقييم العام للموظف، فيُعتبر ممتازًا في جميع الجوانب لمجرد أنه قوي في جانب واحد.

تأثير القرون: يحدث عندما تؤدي صفة سلبية أو خطأ واحد إلى تقييم جميع جوانب الأداء بصورة سلبية، حتى لو كانت للموظف إنجازات أخرى جيدة.

التحيز نحو الحداثة: يتمثل في إعطاء أهمية مفرطة للأحداث القريبة من موعد التقييم، مع إهمال الأداء خلال بقية الفترة.

التساهل أو التشدد: قد يمنح بعض المسؤولين تقييمات مرتفعة لجميع الموظفين، بينما يميل آخرون إلى التشدد المفرط، مما يجعل النتائج غير قابلة للمقارنة.

التحيز الشخصي: قد يتأثر التقييم بالعلاقات الشخصية أو الصور النمطية أو الاختلافات الثقافية أو العمرية أو غيرها من العوامل غير المرتبطة بالأداء.

الانحياز إلى النتائج الظاهرة: قد يحصل الموظف الذي تظهر إنجازاته بسهولة على تقييم أعلى من موظف ينجز عملًا مهمًا لكنه أقل ظهورًا.

ويمكن الحد من هذه الأخطاء من خلال تدريب المقيمين، واستخدام معايير محددة، وتوثيق الملاحظات خلال السنة، ومراجعة التقييمات بين المسؤولين، وإتاحة فرصة للموظف لعرض وجهة نظره.

مقابلة تقييم الأداء

تُعد مقابلة التقييم فرصة لمناقشة الأداء بين المسؤول والموظف، وليست مجرد إعلان عن النتيجة النهائية.

ويُفضل أن تبدأ المقابلة بمراجعة الأهداف المتفق عليها والإنجازات الفعلية، ثم مناقشة الصعوبات والعوامل التي أثرت في النتائج.

وينبغي للمسؤول أن يوضح نقاط القوة، ويقدم أمثلة على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، ويستمع إلى تفسير الموظف دون مقاطعة أو إصدار أحكام متسرعة.

ويجب أن تركز المناقشة على السلوكيات والنتائج المهنية القابلة للتحسين. فبدل وصف الموظف بأنه غير مسؤول، يمكن تحديد حالات تأخر في تسليم المهام، ثم تحليل أسبابها ووضع إجراءات عملية لتفادي تكرارها.

ومن المهم الاتفاق على خطة مستقبلية تتضمن أهدافًا واقعية، وتكوينًا مناسبًا، ودعمًا إداريًا عند الحاجة، وآجالًا للمراجعة.

كما ينبغي توثيق النقاط الأساسية للمقابلة وفق الإجراءات المعتمدة، مع تمكين الموظف من الإشارة إلى ملاحظاته أو تحفظاته عندما يسمح النظام بذلك.

العلاقة بين تقييم الأداء والتكوين المهني

يُعد تقييم الأداء مصدرًا مهمًا لتحديد الاحتياجات التكوينية، لأنه يساعد على مقارنة المهارات المطلوبة بالمهارات المتوفرة.

فإذا تبين أن الموظف يواجه صعوبة في استعمال نظام معلوماتي جديد، فقد يكون التكوين التقني هو الحل المناسب. أما إذا كان التأخر ناتجًا عن كثرة المهام أو ضعف التنسيق أو نقص المعدات، فلن يكون التكوين وحده كافيًا.

ولهذا يجب تحليل أسباب ضعف الأداء قبل اختيار التدخل المناسب.

ويمكن أن تتخذ خطط التطوير أشكالًا متعددة، مثل الدورات التكوينية، والتدريب أثناء العمل، والتوجيه المهني، والمرافقة من موظف خبير، والمشاركة في مشروعات جديدة، والتعلم الذاتي المنظم.

ويجب تحديد كيفية قياس أثر التكوين بعد تنفيذه، مثل تحسن جودة العمل أو انخفاض الأخطاء أو زيادة القدرة على استعمال الأدوات الجديدة.

كما ينبغي أن تكون فرص التكوين متاحة وفق معايير عادلة، وألا تقتصر دائمًا على الموظفين الذين يحظون بثقة شخصية من المسؤولين.

تقييم الأداء والترقية والتعويضات

قد تُستخدم نتائج تقييم الأداء في قرارات الترقية أو الزيادة في الأجر أو المكافآت، لكن ينبغي ألا تكون العامل الوحيد في جميع الحالات.

فالترقية إلى وظيفة قيادية، مثلًا، تحتاج إلى تقييم الكفاءات القيادية والقدرة على إدارة الفريق، وليس فقط إلى النتائج الفردية السابقة. فقد يكون الموظف ممتازًا في العمل التقني لكنه يحتاج إلى تطوير مهارات التواصل وتدبير النزاعات قبل تولي مسؤولية إدارية.

كما ينبغي أن تكون معايير الترقية والتعويضات واضحة ومتوافقة مع القواعد القانونية والتعاقدية والنظم الداخلية المطبقة.

ويجب تجنب استعمال تقييم الأداء لمعاقبة الموظف بسبب اعتراض مهني مشروع أو تقديم شكوى بحسن نية أو الإبلاغ عن مخالفة.

وعندما تؤثر النتائج في قرارات مهمة، ينبغي تعزيز التوثيق والمراجعة وإتاحة آليات مناسبة للاعتراض أو التصحيح وفق الإجراءات المعتمدة.

العلاقة بين الأداء والإنتاجية

الإنتاجية هي العلاقة بين المخرجات والموارد المستخدمة لتحقيقها. وقد تُقاس بعدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة مقارنة بالوقت أو التكلفة أو الموارد المستعملة.

لكن ارتفاع الإنتاجية لا يعني دائمًا تحسين الأداء بصورة شاملة. فقد ترتفع الكمية المنتجة بينما تتراجع الجودة، أو ترتفع سرعة معالجة الملفات بينما تزداد الأخطاء، أو تتحسن النتائج قصيرة الأجل على حساب سلامة العاملين.

لذلك ينبغي النظر إلى الإنتاجية ضمن إطار متوازن يجمع بين الكمية والجودة والتكلفة والوقت والسلامة والاستدامة.

كما يجب مراعاة طبيعة الوظيفة. فبعض الأعمال يمكن قياسها بسهولة نسبيًا، بينما تتطلب أعمال أخرى حكمًا نوعيًا، مثل البحث والتطوير أو حل المشكلات المعقدة أو تقديم الاستشارات.

ومن المهم كذلك عدم مقارنة موظفين يعملون في ظروف مختلفة دون مراعاة الاختلافات في حجم المهام والموارد والخبرة والصلاحيات.

وتساعد المؤشرات المتوازنة على توجيه السلوك نحو تحقيق نتائج حقيقية، بدل تشجيع العاملين على تحسين الأرقام الظاهرة فقط.

إدارة الأداء في ظل العمل عن بعد

أدى انتشار العمل عن بعد والعمل الهجين إلى ضرورة إعادة النظر في بعض أساليب تقييم الأداء.

فلم يعد الحضور الجسدي في المكتب دليلًا كافيًا على الإنتاجية، كما أن طول مدة الاتصال بالنظام المعلوماتي لا يعكس بالضرورة جودة العمل.

ويجب أن تركز الإدارة على الأهداف والنتائج وجودة الإنجاز، مع مراعاة متطلبات التعاون والتواصل والسرية وأمن المعلومات.

وتحتاج فرق العمل عن بعد إلى وضوح أكبر في تحديد المهام والآجال، وتنظيم الاجتماعات، وتبادل المعلومات، وتقديم التغذية الراجعة.

كما ينبغي احترام أوقات الراحة وتجنب تحويل المرونة الرقمية إلى اتصال دائم خارج أوقات العمل دون مبرر مناسب.

وعند استعمال أدوات تتبع النشاط الرقمي، يجب مراعاة الضرورة والتناسب والشفافية والضوابط القانونية، وعدم جمع بيانات أكثر مما تتطلبه الأهداف المهنية المشروعة.

الذكاء الاصطناعي وتحليل بيانات الأداء

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد على معالجة بيانات الأداء بسرعة، وتلخيص التقارير، واكتشاف بعض الأنماط، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحليل.

وقد تستخدم المؤسسات أدوات تحليلية لدراسة جودة الخدمات أو زمن معالجة الطلبات أو الاحتياجات التكوينية أو التغيرات في مؤشرات الإنتاجية.

لكن البيانات لا تفسر نفسها بنفسها. فقد يرتبط انخفاض أداء فريق بنقص الموارد أو تغيير الإجراءات أو ارتفاع تعقيد المهام، وليس بضعف كفاءة الموظفين.

كما قد تعكس البيانات تحيزات سابقة، خصوصًا إذا كانت القرارات القديمة قد أثرت في توزيع الفرص أو المهام أو التقييمات.

لذلك يجب التحقق من جودة البيانات، وفهم سياقها، واختبار النماذج المستخدمة، ومراجعة النتائج بشريًا، وتوثيق الأسس التي تستند إليها القرارات.

ولا ينبغي استخدام الخوارزميات وحدها لاتخاذ قرارات حاسمة بشأن الفصل أو الترقية أو الأجر أو مستقبل الموظف المهني دون ضمانات مناسبة وإشراف بشري فعلي.

ويجب كذلك احترام حماية البيانات الشخصية، وتحديد صلاحيات الوصول، وتأمين المعلومات، وتوضيح الغرض من جمعها واستعمالها.

أخلاقيات تقييم الأداء

تتطلب أخلاقيات التقييم احترام كرامة الموظف وحقه في المعاملة العادلة، وعدم استعمال المعلومات المهنية بطريقة تعسفية أو تمييزية.

ويجب أن ترتبط المعايير بمتطلبات الوظيفة، وأن تكون قابلة للفهم، وأن يُمنح الموظف فرصة مناسبة لمناقشة النتائج وتصحيح المعلومات غير الدقيقة.

كما ينبغي تجنب تقييم الموظفين على أساس خصائص شخصية لا علاقة لها بأدائهم، أو معاقبتهم بسبب الإبلاغ عن مشكلات مهنية أو تقديم ملاحظات مشروعة.

ويجب حماية المعلومات الناتجة عن التقييم من الوصول غير المصرح به، وعدم نشرها بين العاملين إلا في الحدود التي تقتضيها المسؤوليات والإجراءات المشروعة.

وعندما تستخدم المؤسسة أنظمة رقمية، ينبغي أن تكون طريقة معالجة البيانات متناسبة مع الغرض، وأن تتوفر آليات مناسبة للمراجعة والتصحيح، مع الالتزام بالتشريعات المعمول بها.

تقييم الأداء في السياق المغربي

يتطلب تطبيق نظام فعال لتقييم الأداء داخل المؤسسات المغربية مراعاة طبيعة القطاع، وحجم المؤسسة، ونظام العمل، والمهارات المطلوبة، والإطار القانوني والتنظيمي المطبق.

ففي المقاولات الصناعية، قد تركز بعض المؤشرات على الجودة والإنتاج والسلامة وتقليل الهدر. وفي المؤسسات التجارية، قد تشمل جودة الخدمة ورضا العملاء ودقة المعاملات. أما في الإدارات والخدمات المهنية، فقد تكون جودة معالجة الملفات واحترام الآجال والالتزام بالإجراءات من المؤشرات المهمة.

ويجب أن تتناسب المعايير مع الوظائف الفعلية، وألا تُستخدم المؤشرات الكمية وحدها لتقييم أعمال تتطلب الحكم المهني أو التعاون أو معالجة الحالات المعقدة.

كما ينبغي تدريب المسؤولين على إجراء المقابلات المهنية وتوثيق الأداء وتجنب التحيزات، وتوفير قنوات مناسبة لمناقشة التقييمات غير الدقيقة.

وفي القرارات التي تمس الأجر أو الترقية أو الوضع المهني، يجب مراعاة القوانين والاتفاقيات والعقود والأنظمة المعمول بها، وعدم افتراض أن كل نظام تقييم داخلي يمنح المؤسسة صلاحيات غير محدودة.

ومن المهم كذلك أن تراعي المؤسسات المغربية التفاوت في الوصول إلى التكوين والتكنولوجيا، وألا تحاسب الموظفين على نتائج تأثرت بنقص الأدوات أو ضعف الاتصال أو غياب الدعم اللازم.

دراسة حالة تطبيقية

لنفترض أن شركة مغربية تعمل في معالجة الملفات الإدارية لاحظت اختلافًا كبيرًا بين الموظفين في عدد الملفات المنجزة، مع وجود شكايات من بعض العملاء بسبب الأخطاء والتأخر.

في البداية، اعتمدت الإدارة على عدد الملفات التي يعالجها كل موظف، واعتبرت الموظف الذي ينجز أكبر عدد هو الأفضل أداءً.

لكن التحليل الإضافي أظهر أن بعض الموظفين يتعاملون مع ملفات بسيطة، بينما يتولى آخرون ملفات معقدة تحتاج إلى مراجعة ومعلومات إضافية. كما تبين أن النظام المعلوماتي يتعطل في بعض الفترات، وأن التعليمات ليست موحدة بين جميع الفرق.

قررت المؤسسة إعادة تصميم نظام التقييم ليشمل عدد الملفات، وجودة المعالجة، ودرجة تعقيد الحالات، واحترام الآجال، ونسبة الأخطاء، والتعاون مع بقية المصالح.

كما راجعت توزيع المهام، ووحدت التعليمات، ونظمت تكوينًا تقنيًا، وأنشأت آلية لتسجيل الأعطال والمشكلات التي تؤثر في الإنجاز.

وبعد فترة من التطبيق، قارنت الإدارة النتائج الجديدة بالبيانات السابقة، مع مراعاة التغيرات في حجم العمل وتعقيد الملفات.

وأظهرت التجربة الافتراضية أن تقييم الأداء أصبح أكثر إنصافًا عندما انتقلت المؤسسة من الاعتماد على مؤشر واحد إلى نظام متوازن يأخذ في الاعتبار النتائج والجودة وظروف العمل.

نموذج مبسط لخطة تحسين الأداء

يمكن للمؤسسة إعداد خطة تطوير لكل موظف عندما يكشف التقييم عن فجوة محددة في الأداء.

تبدأ الخطة بوصف المشكلة بصورة موضوعية، مثل تكرار أخطاء إدخال البيانات أو التأخر في تسليم التقارير أو الحاجة إلى تطوير مهارات التواصل مع العملاء.

ثم يتم تحديد السبب المحتمل بناءً على المعلومات المتاحة، مع التمييز بين نقص المهارة، وضعف التنظيم، ونقص الموارد، وغموض التعليمات.

بعد ذلك، تحدد المؤسسة الإجراء المناسب، مثل التدريب أو تحسين الإجراءات أو توفير أدوات إضافية أو تعديل توزيع المهام.

ويجب تحديد هدف قابل للمتابعة، ومدة مناسبة، والموارد المطلوبة، والمسؤول عن تقديم الدعم، وطريقة قياس التقدم.

وأخيرًا، تُراجع النتائج بعد الفترة المحددة، ويُقيّم مدى فاعلية الإجراء. فإذا لم يتحسن الأداء، يجب إعادة فحص الأسباب بدل افتراض أن الموظف هو المسؤول دائمًا.

توصيات عملية لبناء نظام فعال لإدارة الأداء

ينبغي للمؤسسة أن تربط تقييم الأداء بأهدافها الاستراتيجية، وأن تترجم هذه الأهداف إلى نتائج واضحة تناسب كل وظيفة وفريق.

ويجب إشراك الموظفين في توضيح التوقعات، وتقديم التغذية الراجعة بصورة مستمرة، وتدريب المسؤولين على التقييم الموضوعي، ومراجعة النتائج لتقليل التحيزات.

كما ينبغي الجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية، ومراعاة جودة العمل وتعقيده وظروف إنجازه، وتوفير فرص التكوين والتطوير.

ومن الضروري الفصل بين تشخيص المشكلة والحكم على الشخص، لأن ضعف الأداء قد يكون نتيجة عوامل تنظيمية لا يستطيع الموظف التحكم فيها وحده.

وعند استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، يجب حماية البيانات والتحقق من دقة التحليلات، وضمان وجود مراجعة بشرية للقرارات المهمة.

وأخيرًا، يجب أن تتحول نتائج التقييم إلى إجراءات فعلية لتحسين الأداء، لا أن تبقى مجرد تقارير محفوظة في الملفات الإدارية.

خاتمة الفصل

يمثل تقييم الأداء المهني أداة أساسية لتطوير الموارد البشرية وتحسين جودة العمل، لكنه لا يحقق أهدافه إلا عندما يقوم على معايير واضحة وعادلة ومرتبطة بطبيعة الوظيفة.

فالنظام الجيد لا يكتفي بقياس النتائج، بل يحاول فهم أسبابها، والتمييز بين ضعف الكفاءة وضعف التنظيم ونقص الموارد، ثم يحدد الإجراءات التي تساعد على التحسين.

كما أن إدارة الأداء ليست عملية عقابية، بل هي وسيلة لتوضيح التوقعات وتطوير المهارات وتحسين التواصل وتعزيز المسؤولية المهنية.

وفي ظل التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات قادرة على الاستفادة من البيانات في فهم الأداء، لكنها مطالبة كذلك بتجنب المراقبة المفرطة والتحيز الخوارزمي والقرارات غير الشفافة.

أما في السياق المغربي، فإن بناء أنظمة تقييم مهنية عادلة يمكن أن يساهم في تحسين الإنتاجية والاحتفاظ بالكفاءات وتطوير المسارات المهنية، بشرط احترام

الحقوق القانونية والتعاقدية، ومراعاة ظروف العمل، وربط التقييم بالتكوين والتحسين المستمر.

إن الهدف النهائي لتقييم الأداء ليس تصنيف الموظفين فقط، بل بناء مؤسسة تعرف كيف تستثمر الكفاءات، وتصحح الاختلالات، وتحقق نتائج مستدامة تجمع بين الفعالية الاقتصادية والعدالة المهنية والكرامة الإنسانية.

مراجع علمية مقترحة

Aguinis, Herman, Performance Management, Chicago Business Press.

Armstrong, Michael, and Taylor, Stephen, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page.

DeNisi, Angelo S., and Murphy, Kevin R., "Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?", Journal of Applied Psychology.

Locke, Edwin A., and Latham, Gary P., A Theory of Goal Setting and Task Performance, Prentice Hall.

Kaplan, Robert S., and Norton, David P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.

Pulakos, Elaine D., Performance Management: A New Approach for Driving Business Results, Wiley-Blackwell.

Organisation internationale du Travail (OIT), publications relatives au développement des compétences, à l'organisation du travail et à l'amélioration de la productivité.

Pour le contexte marocain, consulter les textes officiels actualisés relatifs au droit du travail, aux relations professionnelles, à la protection des données personnelles et aux dispositions applicables à la fonction concernée.

الفصل العاشر

التكوين والتطوير المهني والتعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات في المؤسسات الحديثة

مقدمة الفصل

أصبح التكوين والتطوير المهني من أهم الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، بسبب التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وتزايد المنافسة، وظهور مهن جديدة، وتغير متطلبات سوق الشغل. فلم تعد المؤسسة قادرة على تحقيق الاستمرارية والتميز بالاعتماد على المؤهلات التي يمتلكها العامل عند توظيفه فقط، بل أصبحت مطالبة بالاستثمار المستمر في معارف موظفيها ومهاراتهم وقدراتهم السلوكية والتقنية.

إن الموظف الذي يلتحق بالمؤسسة اليوم قد يجد نفسه بعد سنوات قليلة أمام أنظمة رقمية وأساليب إنتاج وطرق تواصل تختلف جذرياً عن تلك التي عرفها في بداية مساره المهني. وقد تؤدي هذه التحولات إلى تراجع قيمة بعض المهارات التقليدية، في الوقت الذي تزداد فيه أهمية مهارات جديدة مرتبطة

بالتحليل، والابتكار، والذكاء الاصطناعي، والأمن المعلوماتي، والتواصل، وحل المشكلات.

من هذا المنطلق، لم يعد التكوين مجرد نشاط إداري يُنظم لتلبية متطلبات شكلية، بل أصبح استثماراً في رأس المال البشري، وأداة لتحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، ورفع الإنتاجية، وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أصبح التعلم التنظيمي وسيلة لتحويل الخبرات الفردية إلى معرفة جماعية تستفيد منها المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

وفي السياق المغربي، تزداد أهمية هذا الموضوع بسبب التحول الرقمي للإدارات والمقاولات، وتطور متطلبات سوق العمل، والحاجة إلى تحسين جودة الخدمات، وتعزيز قابلية التشغيل، وتقليص الفجوة بين التكوين الأكاديمي والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات فعلياً.

يهدف هذا الفصل إلى دراسة مفهوم التكوين المهني والتطوير الوظيفي، وتحليل مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية، وشرح طرق تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم نتائجها، مع إبراز دور التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تطوير التعلم داخل المؤسسات، واستعراض التحديات التي تواجه هذا المجال في المغرب.

مفهوم التكوين المهني والتطوير الوظيفي

يقصد بالتكوين المهني مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة. ويمكن أن يكون التكوين تقنياً أو إدارياً أو رقمياً أو سلوكياً، بحسب طبيعة العمل والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

أما التطوير المهني، فيتجاوز تحسين الأداء الحالي، إذ يركز على إعداد الموظف لتحمل مسؤوليات مستقبلية، أو الانتقال إلى وظيفة جديدة، أو قيادة فريق، أو التكيف مع تغيرات المهنة. ولذلك يرتبط التطوير المهني بالتخطيط للمسار الوظيفي، وإدارة الكفاءات، والتعاقب على المناصب، وتطوير القيادات.

ويجب التمييز بين ثلاثة مفاهيم مترابطة.

التكوين: يركز غالباً على اكتساب كفاءات محددة خلال مدة معينة، مثل تعلم برنامج محاسبي أو اكتساب مهارات السلامة المهنية.

التطوير المهني: يركز على توسيع قدرات الموظف وإعداده لمسؤوليات أكثر تعقيداً، مثل الانتقال من موظف إداري إلى مسؤول عن فريق.

التعلم التنظيمي: يعني قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة وتبادلها وتوثيقها وتحويلها إلى ممارسات تساعد على تحسين الأداء الجماعي.

وتكمن أهمية هذا التمييز في أن المؤسسة قد تنظم دورات تدريبية كثيرة دون أن تحقق تطوراً حقيقياً، إذا لم ترتبط تلك الدورات بأهداف العمل، ولم تُطبق المعارف المكتسبة في الممارسة اليومية.

أهمية التكوين في إدارة الموارد البشرية الحديثة

يمثل التكوين أحد الأعمدة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لأنه يربط بين قدرات الأفراد واحتياجات المؤسسة. فكلما تطورت المهارات، ازدادت قدرة العاملين على معالجة المشكلات، واستخدام الموارد بكفاءة، وتقديم خدمات أفضل.

يساهم التكوين في تحسين الأداء الفردي من خلال تمكين الموظف من فهم مسؤولياته وإتقان الأدوات والتقنيات التي يحتاج إليها. كما يساعد على تقليل الأخطاء المهنية، خصوصاً في الوظائف التي تتطلب الدقة، مثل المحاسبة، وإدارة الأجور، ومراقبة الجودة، وتدبير المخزون.

ويساعد التكوين أيضاً على تحسين السلامة المهنية، إذ يعرّف العاملين بالمخاطر المرتبطة ببيئة العمل، وطرق الوقاية منها، وكيفية استخدام معدات الحماية، والإجراءات الواجب اتباعها عند وقوع حادث.

ومن الناحية التنظيمية، يسهم التكوين في تعزيز التعاون بين الأقسام، وتوحيد طرق العمل، وتحسين التواصل، وتقليل النزاعات الناتجة عن سوء الفهم أو ضعف المعرفة بالإجراءات.

أما من الناحية الاستراتيجية، فيمكن للتكوين أن يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتطوير خدمات جديدة، وتحسين جودة منتجاتها، وإعداد موظفين قادرين على تولي المناصب الحساسة مستقبلاً.

ومع ذلك، لا ينبغي اعتبار التكوين حلاً تلقائياً لكل مشكلة. فقد يكون ضعف الأداء ناتجاً عن غموض المسؤوليات، أو نقص المعدات، أو سوء التنظيم، أو ضغط العمل، أو ضعف التحفيز. وفي هذه الحالات، لا تكفي دورة تدريبية وحدها لمعالجة المشكلة، بل ينبغي تشخيص أسبابها الحقيقية قبل اختيار الحل المناسب.

الأسس النظرية للتكوين والتعلم التنظيمي

نظرية رأس المال البشري

تنطلق نظرية رأس المال البشري من أن المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد تمثل رصيداً اقتصادياً يمكن أن يساهم في رفع إنتاجيته وتحسين فرصه المهنية.

ووفق هذا المنظور، فإن التكوين ليس مجرد تكلفة مالية، بل يمكن أن يكون استثماراً يحقق عائداً من خلال تحسين جودة العمل، وتقليل الهدر، وزيادة القدرة على الابتكار.

غير أن العائد من الاستثمار في التكوين لا يتحقق بصورة آلية. فهو يتوقف على جودة البرنامج، ومدى ارتباطه بحاجات العمل، واستعداد الموظف للتعلم، وقدرة المؤسسة على توفير الظروف التي تسمح بتطبيق المهارات الجديدة.

نظرية التعلم التجريبي

تؤكد نظرية التعلم التجريبي أهمية اكتساب المعرفة من خلال الممارسة والتجربة والتأمل في النتائج. فالإنسان لا يتعلم دائماً عن طريق الاستماع إلى المعلومات، بل يتعلم أيضاً من خلال إنجاز المهام، ومواجهة المشكلات، وتحليل الأخطاء، وتجريب الحلول.

ويمكن تطبيق هذا المنهج في المؤسسات عن طريق التدريب أثناء العمل، والمحاكاة، ودراسة الحالات الواقعية، والتناوب بين الوظائف، والمشاركة في المشاريع.

فعوض الاكتفاء بشرح إجراءات تدبير الأجور نظرياً، يمكن تدريب الموظف على ملف تجريبي يتضمن عناصر الأجر والاقتطاعات والغياب والعمل الإضافي، ثم مناقشة النتائج وتصحيح الأخطاء.

نظرية التعلم الاجتماعي

توضح هذه النظرية أن الأفراد يكتسبون كثيراً من المهارات عن طريق الملاحظة والتفاعل مع الآخرين. وفي بيئة العمل، يمكن للموظف الجديد أن يتعلم من زميل ذي خبرة، أو من مسؤول مباشر، أو من فريق متخصص.

وتدعم هذه الفكرة برامج التوجيه المهني، والإرشاد، والتأطير، والتعلم بالملاحظة، وتبادل الخبرات بين العاملين.

لكن نجاح هذا النوع من التعلم يتطلب وجود بيئة عمل تسمح بطرح الأسئلة، وتبادل المعرفة، وتصحيح الأخطاء دون إذلال الموظف أو تخويفه.

نظرية التعلم التنظيمي

يركز التعلم التنظيمي على قدرة المؤسسة على التعلم من تجاربها وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مشتركة.

فعندما يغادر موظف يمتلك خبرة مهمة دون توثيقها أو نقلها، قد تفقد المؤسسة جزءاً من ذاكرتها العملية. ولذلك ينبغي تطوير إجراءات لتوثيق العمليات، وإعداد أدلة العمل، وتبادل الخبرات، وتنظيم جلسات استخلاص الدروس بعد المشاريع.

وتصبح المؤسسة أكثر قدرة على التعلم عندما لا تكتفي بمعالجة الأخطاء بعد وقوعها، بل تبحث أيضاً عن أسبابها التنظيمية لمنع تكرارها.

تحديد الاحتياجات التكوينية

يُعد تحديد الاحتياجات التكوينية المرحلة الأولى في بناء برنامج ناجح. ويقصد به تحديد الفجوة بين الكفاءات المطلوبة لإنجاز العمل والكفاءات المتوفرة فعلياً لدى الموظفين.

وقد يؤدي إهمال هذه المرحلة إلى تنظيم دورات لا تعالج المشكلات الحقيقية، أو إلى إنفاق ميزانية التكوين على موضوعات لا ترتبط بالأولويات الاستراتيجية.

تُحدد الاحتياجات التكوينية على ثلاثة مستويات مترابطة.

تحليل احتياجات المؤسسة

يركز هذا المستوى على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتغيرات التي تواجهها، والمخاطر التي تسعى إلى الحد منها.

فإذا قررت شركة مغربية رقمنة إدارة المخزون، فقد تحتاج إلى تكوين العاملين على استخدام نظام معلوماتي جديد، وتحليل البيانات، وأمن المعلومات، وإجراءات مراقبة المخزون.

وإذا كانت المؤسسة تعاني من ارتفاع شكاوى العملاء، فقد يكون من الضروري تكوين العاملين في خدمة الزبناء والتواصل وإدارة النزاعات. لكن يجب أولاً التحقق مما إذا كانت المشكلة ناتجة عن ضعف المهارات أو عن أسباب أخرى، مثل نقص الموظفين أو بطء الأنظمة أو سوء تنظيم الخدمات.

تحليل الوظائف

يقوم تحليل الوظائف بتحديد المهام والمسؤوليات والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة.

فوظيفة مسؤول الموارد البشرية قد تتطلب معرفة قانون الشغل، وتدبير الملفات الإدارية، وإعداد الأجور، والتواصل مع العاملين، واستخدام البرامج الرقمية، وحماية البيانات الشخصية.

أما وظيفة مسؤول الإنتاج فقد تتطلب مهارات تقنية، ومعرفة معايير الجودة، وتخطيط الموارد، وإدارة السلامة، وتحليل مؤشرات الإنتاج.

ويساعد هذا التحليل على تحويل الاحتياجات العامة إلى أهداف تدريبية واضحة وقابلة للتقييم.

تحليل احتياجات الموظفين

يركز هذا المستوى على معرفة المهارات التي يمتلكها الموظفون فعلياً، والمهارات التي يحتاجون إليها لتحسين أدائهم أو تطوير مساراتهم المهنية.

ويمكن جمع هذه المعلومات من خلال مقابلات التقييم، والملاحظة الميدانية، والاختبارات المهنية، والاستبيانات، وتحليل الأخطاء، ومراجعة نتائج العمل.

وينبغي التعامل مع نتائج التقييم باعتبارها وسيلة للتطوير، لا أداة لإهانة الموظف أو إصدار أحكام نهائية على قدراته. كما يجب مراعاة اختلاف فرص التعلم والتجربة بين العاملين.

بناء مصفوفة الكفاءات

مصفوفة الكفاءات أداة إدارية تساعد على تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة، ومستوى إتقان الموظفين لها، والاحتياجات التي ينبغي إعطاؤها الأولوية.

يمكن أن تشمل المصفوفة الكفاءات التقنية، والرقمية، والإدارية، واللغوية، والسلوكية، والقانونية.

مثلاً، قد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تقييم كفاءة العاملين في إعداد الأجور، وفهم الإجراءات الاجتماعية، واستخدام برامج الموارد البشرية، وإعداد التقارير، والتواصل مع الموظفين.

يمكن تصنيف مستوى الكفاءة لأغراض التطوير إلى مستويات وصفية، مثل مبتدئ، ومتوسط، ومتقدم، وخبير. ويجب تعريف كل مستوى بمؤشرات واضحة حتى لا يعتمد التقييم على الانطباعات الشخصية فقط.

تساعد المصفوفة على تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى دعم إضافي، وتوجيه الموارد التدريبية إلى الأولويات، وتسهيل التخطيط للتعاقب على المناصب.

ومع ذلك، لا ينبغي اختزال قيمة الموظف في درجة واحدة أو ترتيب آلي، لأن الأداء يتأثر بعوامل متعددة، منها طبيعة المهام، والموارد المتاحة، وظروف العمل، والتعاون داخل الفريق.

تصميم خطة التكوين السنوية

بعد تحديد الاحتياجات، تنتقل المؤسسة إلى إعداد خطة تكوين تتضمن الأهداف، والفئات المستفيدة، والبرامج، والمدة، والميزانية، وطرق التنفيذ، ومؤشرات التقييم.

ينبغي أن ترتبط الخطة بالأولويات الفعلية للمؤسسة، وأن تراعي التوازن بين التكوين الإلزامي، مثل بعض متطلبات السلامة المهنية، والتكوين التقني، والتطوير الإداري، والتعلم الرقمي.

وتتضمن الخطة الجيدة وصفاً لكل برنامج، يوضح المهارات المستهدفة، والمتطلبات السابقة، والنتائج المتوقعة، والجهة المسؤولة عن التنفيذ، وطريقة التحقق من اكتساب المعرفة.

كما يجب مراعاة ظروف العاملين، خاصة الموظفين الذين يعملون بنظام المناوبات أو في مواقع بعيدة أو الذين يصعب عليهم حضور دورات طويلة. ويمكن اعتماد صيغ مرنة تجمع بين التدريب الحضوري والتعلم عن بعد والتطبيق العملي.

ولا ينبغي أن تُبنى الخطة على عدد الدورات وحده؛ فالمؤسسة التي تنظم خمسين دورة دون تحسن في الأداء قد تكون أقل نجاحاً من مؤسسة تنظم عدداً محدوداً من البرامج المرتبطة مباشرة بحاجاتها.

طرق وأساليب التكوين المهني

التكوين الحضوري

يعتمد على حضور المدرب والمتدربين في مكان واحد، ويتيح النقاش المباشر، والتطبيق الجماعي، وطرح الأسئلة، وتبادل الخبرات.

ويكون مناسباً للموضوعات التي تتطلب ممارسة عملية أو نقاشاً معقداً، مثل القيادة، وإدارة النزاعات، والتفاوض، والسلامة المهنية.

التكوين أثناء العمل

يتم في بيئة العمل الفعلية، حيث يتعلم الموظف إنجاز المهام تحت إشراف شخص مؤهل.

وتتميز هذه الطريقة بارتباطها المباشر بالوظيفة، لكنها تحتاج إلى تخطيط واضح، لأن نقل المعرفة من موظف إلى آخر لا يكون ناجحاً دائماً إذا غابت منهجية الشرح أو كان المشرف غير مستعد للتأطير.

التكوين عن بعد

يستخدم المنصات الرقمية، والدروس المسجلة، والاجتماعات الافتراضية، والاختبارات الإلكترونية.

ويسمح بتوسيع فرص التعلم وتقليل بعض تكاليف التنقل، كما يمكن للموظف مراجعة المحتوى أكثر من مرة. لكن نجاحه يتطلب اتصالاً مناسباً بالإنترنت، ومحتوى جيداً، ودعماً تقنياً، وقدرة على الحفاظ على التفاعل والتحفيز.

التكوين المدمج

يجمع بين الحضور المباشر والتعلم الرقمي. ويمكن مثلاً أن يدرس الموظف المفاهيم الأساسية عبر منصة إلكترونية، ثم يشارك في ورشة تطبيقية لحل الحالات الواقعية.

ويتيح هذا الأسلوب الجمع بين المرونة الرقمية والتفاعل الإنساني، بشرط تنسيق المحتوى وعدم تكرار المعلومات دون فائدة.

المحاكاة ودراسة الحالات

تتيح المحاكاة تدريب الموظفين على مواقف قريبة من الواقع دون تعريض المؤسسة أو العملاء لمخاطر حقيقية.

فيمكن محاكاة مقابلة توظيف، أو معالجة شكوى، أو تدبير حادث مهني، أو اكتشاف خطأ في الأجور، أو التعامل مع اختراق معلوماتي.

أما دراسة الحالات فتساعد على تحليل مشكلات واقعية أو افتراضية، ومقارنة الحلول، وتبرير القرارات، واستخلاص الدروس.

التوجيه والإرشاد المهني

يقوم التوجيه المهني على مساعدة الموظف في فهم مهامه واكتساب الثقة والخبرة، بينما يركز الإرشاد المهني على دعم تطوره على المدى المتوسط والطويل.

ويمكن للمؤسسة أن تعين موظفاً ذا خبرة لمرافقة موظف جديد خلال الأسابيع الأولى، مع تحديد الأهداف والمهام التي يجب تعلمها وطريقة متابعة التقدم.

إدارة المسارات المهنية

لا يقتصر التطوير المهني على تحسين أداء الموظف في منصبه الحالي، بل يشمل أيضاً مساعدته على بناء مسار مهني يتناسب مع كفاءاته واهتماماته واحتياجات المؤسسة.

ويمكن للمسار المهني أن يكون عمودياً، من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة إشرافية ثم إدارية، أو أفقياً، من وظيفة إلى أخرى تتطلب خبرات مختلفة، أو تخصصياً، عبر التعمق في مجال مهني معين دون الانتقال إلى الإدارة.

تحتاج إدارة المسارات المهنية إلى معلومات دقيقة عن الكفاءات، والوظائف المستقبلية، ومتطلبات الترقية، وفرص التكوين، ومعايير الاختيار.

ويجب أن تكون هذه المعايير واضحة وعادلة، حتى لا تتحول الترقية إلى نتيجة للعلاقات الشخصية أو الأقدمية وحدها، مع احترام القوانين والأنظمة والاتفاقيات التي تنظم الوضعية المهنية.

ومن المهم أيضاً تجنب الوعد بترقية لا تستطيع المؤسسة ضمانها. فالتطوير المهني يعني توسيع قدرات الموظف وفرصه، لكنه لا يضمن تلقائياً الحصول على منصب أعلى إذا كانت المناصب محدودة أو إذا لم تتوفر الشروط المطلوبة.

دور المسؤول المباشر في تطوير الكفاءات

يؤثر المسؤول المباشر بقوة في نجاح التكوين، لأنه الأقرب إلى ملاحظة الأداء اليومي وتحديد الصعوبات ومتابعة تطبيق المهارات الجديدة.

ويتمثل دوره في توضيح الأهداف، وتحديد الأولويات، وتوفير فرص الممارسة، وتشجيع الأسئلة، وتقديم ملاحظات بناءة، ومناقشة التقدم مع الموظف.

ولا ينبغي أن يُنظر إلى التكوين باعتباره مسؤولية قسم الموارد البشرية وحده. فإدارة الموارد البشرية تنسق البرامج وتضع المنهجية، بينما يساهم المسؤولون المباشرون في تحديد الاحتياجات وتوفير ظروف التعلم وتقييم النتائج.

ويحتاج المسؤول نفسه إلى التكوين في القيادة والتواصل والتقييم وإدارة النزاعات، لأن ضعف مهارات الإشراف قد يمنع الموظفين من الاستفادة من البرامج التدريبية.

ومن واجب المؤسسة أن تتجنب معاقبة الموظف على الاعتراف بوجود نقص في المعرفة، لأن إخفاء الصعوبات قد يؤدي إلى استمرار الأخطاء وارتفاع المخاطر.

تقييم فعالية التكوين

تقييم التكوين مرحلة ضرورية لمعرفة ما إذا كانت البرامج قد حققت النتائج المطلوبة، وما إذا كانت الموارد المستثمرة قد ساهمت في تحسين الأداء.

ويمكن إجراء التقييم على مستويات مختلفة.

تقييم رضا المشاركين: يقيس رأي المتدربين في جودة المحتوى، وكفاءة المدرب، وملاءمة الوسائل، وتنظيم البرنامج. ويقدم هذا التقييم معلومات مهمة، لكنه لا يكفي وحده لإثبات أن التكوين أدى إلى تحسين الأداء.

تقييم التعلم: يقيس ما اكتسبه المشاركون من معرفة ومهارات من خلال اختبارات قبل التكوين وبعده، أو تمارين تطبيقية، أو تقييم عملي.

تقييم السلوك المهني: يتحقق من مدى استخدام الموظف للمهارات الجديدة في العمل، من خلال الملاحظة المهنية، ومراجعة جودة الإنجاز، ومناقشة النتائج مع المسؤول المباشر.

تقييم النتائج التنظيمية: يدرس أثر التكوين في مؤشرات مثل الأخطاء، والوقت اللازم لإنجاز المهام، وجودة الخدمة، والحوادث المهنية، والشكاوى، والإنتاجية، وتكاليف إعادة العمل.

ويجب اختيار المؤشرات وفق طبيعة البرنامج. فنجاح دورة في السلامة المهنية قد يقاس بتحسن الالتزام بإجراءات الوقاية، بينما قد يقاس نجاح دورة في خدمة العملاء بانخفاض الأخطاء وتحسن جودة الاستجابة.

قياس العائد على الاستثمار في التكوين

تسعى المؤسسات إلى معرفة ما إذا كانت الفوائد الناتجة عن التكوين تبرر تكلفته. ويمكن استخدام تحليل العائد على الاستثمار عندما تتوفر بيانات موثوقة تسمح بتقدير المنافع والتكاليف.

يمكن التعبير عن العائد المالي التقديري بالصيغة التالية:

العائد على الاستثمار = (المنافع المالية المقدرة – تكلفة التكوين) ÷ تكلفة التكوين × 100

مثال توضيحي: إذا بلغت تكلفة برنامج تدريبي 20,000 درهم، وقدرت المؤسسة المنافع المالية المرتبطة به بمبلغ 30,000 درهم خلال فترة محددة، فإن العائد التقديري يكون:

$$(30{,}000 - 20{,}000) \div 20{,}000 \times 100 = 50\%$$

هذا المثال افتراضي، ولا يعني أن كل برنامج تكويني يحقق العائد نفسه. كما يجب التمييز بين الارتباط والسببية؛ فقد يتحسن الأداء بعد التكوين بسبب عوامل أخرى، مثل تحديث المعدات أو تغير حجم الطلب أو إعادة تنظيم العمل.

ولهذا يستحسن استخدام بيانات قبل التكوين وبعده، ومقارنة النتائج بين مجموعات أو فترات متقاربة عندما يكون ذلك ممكناً، مع توثيق الافتراضات التي بنيت عليها الحسابات.

ولا يمكن اختزال جميع منافع التكوين في المال. فهناك فوائد يصعب تقديرها مباشرة، مثل تحسين الثقة المهنية، وتعزيز السلامة، وتطوير التعاون، ورفع قدرة المؤسسة على التكيف.

التكوين والذكاء الاصطناعي

أحدث الذكاء الاصطناعي تحولاً في أساليب التعلم والتطوير المهني، إذ أصبحت بعض الأنظمة قادرة على اقتراح محتويات تعليمية وفق مستوى المتعلم، وإنشاء تمارين، وتصحيح إجابات محددة، وتحليل أنماط التقدم، وتقديم توصيات حول المهارات التي تحتاج إلى تطوير.

يمكن استخدام هذه الأدوات لتوفير مساعد رقمي يجيب عن الأسئلة المهنية المتكررة، أو يقدم محاكاة لمقابلات العمل، أو يساعد الموظف على مراجعة الإجراءات، أو يشرح كيفية استخدام نظام معلوماتي جديد.

كما يمكن للأنظمة التحليلية أن تساعد إدارة الموارد البشرية في اكتشاف المهارات الأكثر طلباً، وتحديد المجالات التي يظهر فيها نقص متكرر، وتخطيط البرامج وفق التغيرات المتوقعة في الوظائف.

لكن يجب التعامل مع هذه الإمكانات بحذر. فالذكاء الاصطناعي قد يقدم معلومات غير دقيقة، أو يكرر تحيزات موجودة في البيانات، أو يوصي بمسارات لا تناسب ظروف الموظف. كما أن بيانات التكوين والتقييم قد تتضمن معلومات شخصية ومهنية تستوجب الحماية.

لذلك ينبغي أن يخضع المحتوى الذي تنتجه الأنظمة الذكية للمراجعة البشرية، وأن تكون معايير التوصية مفهومة بقدر الإمكان، وأن تتاح للموظف فرصة طلب التوضيح أو تصحيح البيانات الخاطئة.

ولا يجوز اعتبار عدد الدورات المكتملة أو سرعة الإجابة في اختبار رقمي دليلاً كافياً على الكفاءة المهنية؛ فالتقييم الحقيقي يحتاج إلى النظر في القدرة على التطبيق، وجودة النتائج، واحترام القواعد، والعمل مع الآخرين.

التعلم المستمر وإعادة التأهيل المهني

أصبح التعلم المستمر ضرورة في سوق العمل الذي تتغير فيه المهارات المطلوبة باستمرار. ويشمل ذلك تطوير المهارات الحالية، واكتساب مهارات جديدة، وإعادة التأهيل المهني عندما تتغير طبيعة الوظيفة أو تختفي بعض المهام التقليدية.

ويختلف تطوير المهارات عن إعادة التأهيل. فتطوير المهارات يعني تعميق القدرات المرتبطة بالوظيفة الحالية، بينما تعني إعادة التأهيل اكتساب كفاءات تسمح بالانتقال إلى وظيفة أو مجال جديد.

مثلاً، يمكن لموظف إداري أن يطور مهاراته في تحليل البيانات والأدوات الرقمية ليصبح أكثر قدرة على إعداد التقارير. أما إذا أصبحت بعض مهامه مؤتمتة بدرجة كبيرة، فقد يحتاج إلى تكوين أوسع في إدارة الأنظمة أو مراقبة الجودة أو تحليل العمليات.

ولا ينبغي تقديم الأتمتة باعتبارها سبباً حتمياً لفقدان الوظائف. فالتأثير يختلف بحسب القطاع وطبيعة المهام وطريقة إدخال التكنولوجيا. وقد تؤدي التقنية إلى إلغاء بعض المهام، أو تحويلها، أو خلق مسؤوليات جديدة.

وتقع على المؤسسة مسؤولية دراسة هذه التحولات مبكراً، وإشراك العاملين في عملية التغيير، وتوفير فرص مناسبة لإعادة التأهيل، بدلاً من انتظار ظهور المشكلة ثم التعامل معها بصورة متأخرة.

تواجه المؤسسات المغربية احتياجات تكوينية متنوعة تبعاً لحجمها وقطاعها وموقعها الجغرافي ومستوى تطورها الرقمي.

فالمقاولات الصناعية قد تحتاج إلى التكوين في الصيانة والجودة والسلامة، بينما تحتاج المؤسسات التجارية إلى تطوير مهارات البيع والتفاوض وخدمة العملاء، وتحتاج المؤسسات المالية إلى الكفاءات الرقمية والامتثال وحماية المعلومات، أما الإدارات العمومية فتحتاج إلى تطوير جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات واستخدام الأنظمة الرقمية.

وتواجه بعض المقاولات الصغيرة والمتوسطة صعوبات مرتبطة بميزانية التكوين، وضيق الوقت، ومحدودية الموارد البشرية المتخصصة. ويمكن تخفيف هذه الصعوبات عبر برامج قصيرة وموجهة، والتكوين الداخلي، والشراكات مع مؤسسات التكوين، واستخدام الموارد الرقمية المناسبة.

كما تبرز أهمية الربط بين التكوين المهني واحتياجات سوق العمل. فالمطلوب ليس زيادة عدد الشهادات فقط، بل تحسين قدرة الخريجين والعاملين على أداء المهام الفعلية، وحل المشكلات، والتواصل، واستخدام الأدوات التقنية.

ويحتاج التكوين في المغرب إلى مراعاة التنوع اللغوي داخل بيئة العمل، حيث قد تستخدم المؤسسة العربية أو الأمازيغية أو الفرنسية أو الإنجليزية بحسب القطاع وطبيعة الوظائف. وينبغي اختيار لغة التدريب وفق احتياجات المتعلمين ومتطلبات المهنة، لا وفق افتراض أن لغة واحدة تناسب الجميع.

ومن الناحية القانونية، يجب على المؤسسة الرجوع إلى النصوص المغربية المحينة والاتفاقيات الجماعية والأنظمة الخاصة بقطاعها عند تحديد الالتزامات المتعلقة بالتكوين، والسلامة، وساعات العمل، وحقوق العاملين. كما ينبغي التحقق من الشروط المعمول بها في برامج الدعم أو التمويل التكويني قبل إدراجها ضمن ميزانية المؤسسة، لأن البرامج والإجراءات قد تتغير.

العدالة وتكافؤ الفرص في التكوين

يجب أن تكون فرص التكوين متاحة على أساس معايير مهنية واضحة، مع مراعاة متطلبات الوظائف والاحتياجات الفردية.

وقد تنشأ اختلالات عندما تستفيد فئة محددة من الموظفين من جميع البرامج، بينما يُحرم موظفون آخرون بسبب موقعهم الجغرافي أو طبيعة مناوباتهم أو ضعف وصولهم إلى المنصات الرقمية.

ولمعالجة ذلك، يمكن للمؤسسة نشر خطة التكوين، وتحديد شروط المشاركة، وتوثيق أسباب الاختيار، وتوفير بدائل مناسبة لمن يتعذر عليهم حضور البرامج في أوقاتها الأصلية.

كما يجب مراعاة الأشخاص ذوي الإعاقة والموظفين الذين يحتاجون إلى وسائل تعلم مهيأة، وضمان أن تكون المنصات والمواد التدريبية قابلة للاستخدام من قبل مختلف الفئات.

ولا ينبغي أن تتحول نتائج التكوين إلى وسيلة للتمييز غير المبرر بين العاملين. فمن الضروري مراعاة اختلاف فرص الوصول إلى التدريب، وتوفير الدعم اللازم قبل إصدار أحكام حول الأداء أو الاستعداد للترقية.

أخلاقيات التكوين وإدارة البيانات

مع توسع استخدام المنصات الرقمية، أصبحت المؤسسات تجمع بيانات عن المشاركة، ونتائج الاختبارات، والمهارات، والتقدم في التعلم. ويمكن لهذه البيانات أن تساعد على تحسين البرامج، لكنها قد تتحول إلى مصدر للمخاطر إذا استُخدمت خارج الأغراض المعلنة.

لذلك ينبغي جمع البيانات الضرورية فقط، وتحديد الغرض من استخدامها، وضبط صلاحيات الوصول إليها، والاحتفاظ بها لمدة مناسبة، وتأمينها من التسريب أو الاستعمال غير المصرح به.

كما يجب التمييز بين بيانات التعلم وبين أدوات المراقبة المفرطة. فليس من الضروري تتبع كل حركة يقوم بها الموظف على المنصة من أجل معرفة ما إذا كان قد اكتسب مهارة معينة. وغالباً ما يكون تقييم النتائج الفعلية أكثر فائدة وأقل تدخلاً في الخصوصية.

وعند استخدام أنظمة ذكية لتوصية الموظفين ببرامج أو مسارات مهنية، ينبغي التحقق من عدم وجود تحيزات تؤدي إلى حرمان بعض الفئات من الفرص. ويجب ألا تُتخذ قرارات مهنية مهمة اعتماداً على مخرجات آلية غير مفهومة أو غير قابلة للمراجعة.

دراسة حالة تطبيقية: برنامج تطوير الكفاءات في مقاولة مغربية

لنفترض أن مقاولة مغربية متوسطة تعمل في مجال التوزيع لاحظت ارتفاع أخطاء المخزون، وتأخر معالجة الطلبات، وتزايد شكاوى العملاء. وبدلاً من تنظيم دورات عامة لجميع الموظفين، قررت الإدارة تشخيص أسباب المشكلة.

أظهر التحليل أن بعض الموظفين لا يتقنون النظام المعلوماتي الجديد، وأن الإجراءات تختلف بين الفروع، وأن الموظفين الجدد لا يحصلون على توجيه كافٍ عند الالتحاق بالعمل.

بناء على ذلك، أعدت إدارة الموارد البشرية برنامجاً يتضمن تدريباً عملياً على النظام المعلوماتي، وتوحيد إجراءات تسجيل المخزون، وتكويناً في خدمة العملاء، وبرنامج توجيه للموظفين الجدد.

ووضعت المؤسسة مؤشرات لتقييم النتائج، تشمل معدل أخطاء المخزون، والوقت اللازم لمعالجة الطلبات، وعدد الشكاوى المرتبطة بأخطاء التنفيذ، ونسبة الموظفين الذين أتقنوا الإجراءات المطلوبة.

كما أجرت تقييماً قبل التكوين وبعده، وراجعت النتائج مع المسؤولين المباشرين. وبعد فترة متابعة مناسبة، قارنت الأداء بالخط الأساسي الذي سجلته قبل بدء البرنامج، مع أخذ التغيرات الأخرى في حجم النشاط بعين الاعتبار.

إذا تحسنت النتائج، يمكن للمؤسسة تحديد الأجزاء الأكثر فاعلية وتعميمها على فروع أخرى. وإذا لم تتحسن بعض المؤشرات، ينبغي البحث عن أسباب إضافية، مثل نقص الموارد أو ضعف تصميم النظام أو عدم وضوح المسؤوليات.

توضح هذه الحالة أن التكوين الفعال يبدأ بالتشخيص، ويمر بالتطبيق والمتابعة، وينتهي بتقييم النتائج واتخاذ قرارات تصحيحية، وليس بمجرد تنظيم دورة تدريبية.

الأخطاء الشائعة في إدارة التكوين

من الأخطاء المتكررة تنظيم البرامج دون تحليل الاحتياجات، أو اختيار موضوعات لا ترتبط بأهداف المؤسسة، أو الاعتماد على المحاضرات النظرية في وظائف تتطلب تدريباً عملياً.

ومن الأخطاء أيضاً اعتبار رضا المشاركين دليلاً نهائياً على نجاح البرنامج، أو قياس الفعالية بعدد ساعات التدريب فقط، أو إهمال متابعة الموظف بعد انتهاء الدورة.

وقد تفشل بعض البرامج بسبب غياب دعم المسؤول المباشر، أو عدم توفير الأدوات اللازمة لتطبيق المهارات المكتسبة، أو ضغط العمل الذي يمنع الموظف من ممارسة ما تعلمه.

ومن الأخطاء كذلك استخدام التكوين كعقوبة، أو استبعاد الموظفين من فرص التطوير بناء على انطباعات شخصية، أو الاعتماد على مؤشرات آلية دون مراجعة بشرية.

ولمعالجة هذه المشكلات، يجب ربط التكوين بالأهداف المهنية، وتحديد النتائج المتوقعة مسبقاً، وإشراك المسؤولين والموظفين في التشخيص، وتوفير فرص التطبيق، ومراجعة النتائج بصورة دورية.

توصيات عملية لبناء ثقافة التعلم داخل المؤسسة

ينبغي أن تجعل المؤسسة التعلم جزءاً من العمل اليومي، لا نشاطاً منفصلاً عنه. ويمكن تحقيق ذلك عبر تخصيص وقت مناسب للتعلم، وتوثيق الخبرات، وتنظيم جلسات لتبادل المعرفة، وتشجيع الموظفين على اقتراح تحسينات مستندة إلى التجربة.

ومن المفيد إعداد خريطة سنوية للكفاءات المطلوبة، ومراجعتها عند إدخال تكنولوجيا جديدة أو تغيير العمليات أو ظهور متطلبات قانونية ومهنية جديدة.

كما ينبغي تشجيع المسؤولين على ممارسة التوجيه، وتدريبهم على تقديم الملاحظات المهنية، وربط برامج التطوير بأهداف واضحة دون تحويلها إلى أداة ضغط غير مبرر.

ويُستحسن استخدام مؤشرات متعددة لتقييم النجاح، تشمل اكتساب المعرفة، وتطبيق المهارات، وجودة العمل، والسلامة، ورضا المستفيدين، مع مراعاة خصوصية كل وظيفة.

ويجب أن تظل التكنولوجيا وسيلة لدعم التعلم، لا بديلاً كاملاً عن الخبرة الإنسانية والتفاعل المهني. فالأنظمة الرقمية تستطيع تقديم المحتوى وتحليل بعض البيانات، لكنها لا تعوض دائماً المرافقة المباشرة، والحوار، والحكم المهني، وفهم السياق التنظيمي.

خاتمة الفصل

يؤكد هذا الفصل أن التكوين والتطوير المهني يمثلان استثماراً استراتيجياً في الإنسان وفي قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار. فالمؤسسة الحديثة لا تكتفي بتوظيف الكفاءات، بل تعمل على تطويرها، وتحديث معارفها، ونقل خبراتها، وإعدادها لمواجهة التغيرات المستقبلية.

وتبدأ الفعالية من تحديد الاحتياجات الحقيقية، ثم تصميم البرامج المناسبة، واختيار أساليب التعلم، وتوفير الدعم أثناء التطبيق، وتقييم النتائج بصورة موضوعية. كما يتطلب النجاح ربط التكوين بالمسارات المهنية، وبالأهداف التنظيمية، وبثقافة تشجع تبادل المعرفة والتعلم من الأخطاء.

وفي المغرب، يشكل تطوير الكفاءات أحد المداخل المهمة لتحسين الإنتاجية وجودة الخدمات وتعزيز قابلية التشغيل، خصوصاً في ظل التحول الرقمي وتغير متطلبات المهن. غير أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب برامج واقعية، وفرصاً عادلة، وحماية للبيانات، وتقييماً قائماً على النتائج.

إن المؤسسة التي تستثمر في التعلم المستمر لا تطور موظفيها فحسب، بل تطور أيضاً قدرتها على مواجهة الأزمات، وتحسين قراراتها، والاحتفاظ بالخبرة، وخلق قيمة اقتصادية واجتماعية مستدامة.

مراجع علمية مقترحة

Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday.

David A. Kolb, Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Prentice Hall.

Gary Dessler, Human Resource Management, Pearson.

Raymond A. Noe, Employee Training and Development, McGraw Hill.

John P. Kotter, Leading Change, Harvard Business School Press.

Organisation internationale du Travail (OIT), publications et ressources relatives au développement des compétences, à la

formation professionnelle et à l’apprentissage tout au long de la vie.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), publications relatives aux compétences, à la formation des adultes et à l’avenir du travail.

Ministère de l’Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l’Emploi et des Compétences, Royaume du Maroc, publications et documents officiels relatifs à l’emploi et à la formation professionnelle.

Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), ressources institutionnelles relatives à la formation professionnelle et au développement des compétences au Maroc.

الفصل الحادي عشر

إدارة المواهب والكفاءات والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الحديثة

مقدمة الفصل

أصبحت إدارة المواهب والكفاءات من أهم المجالات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأن نجاح المؤسسات لم يعد يعتمد فقط على حجم رأس المال المالي أو توفر المعدات والتكنولوجيا، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة

بقدرتها على استقطاب الأشخاص المناسبين، واكتشاف قدراتهم، وتطوير مهاراتهم، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ففي ظل المنافسة الاقتصادية والتحول الرقمي وتطور الذكاء الاصطناعي، أصبحت الكفاءات البشرية مورداً استراتيجياً يصعب تقليده. ويمكن للمؤسسات أن تشتري التكنولوجيا نفسها، أو تستخدم البرامج ذاتها، أو تقدم منتجات متشابهة، لكن قدرتها على تحويل هذه الموارد إلى نتائج فعلية تتوقف بدرجة كبيرة على خبرة العاملين، وجودة القيادة، وفعالية التعاون، والقدرة على الابتكار والتعلم.

ومن هنا ظهر الاهتمام المتزايد بإدارة المواهب، التي لا تقتصر على اختيار الموظفين ذوي الأداء المرتفع، بل تشمل بناء نظام متكامل يربط بين الاستقطاب، والتوظيف، والتقييم، والتكوين، والتحفيز، والتطوير المهني، والتعاقب على المناصب، والاحتفاظ بالكفاءات الأساسية.

وتكتسب هذه المسألة أهمية خاصة في المغرب، حيث تواجه المؤسسات تحديات مرتبطة بتطور المهن، والمنافسة على الكفاءات المتخصصة، والتحول الرقمي، والتفاوت في فرص التكوين، والحاجة إلى مواءمة التعليم والتكوين مع متطلبات سوق الشغل.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم المواهب والكفاءات، وتحليل الأسس العلمية لإدارتها، وشرح طرق اكتشافها وتقييمها وتطويرها، ودراسة العلاقة بينها وبين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مع إبراز دور التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والممارسات الأخلاقية في بناء منظومة فعالة لإدارة المواهب.

مفهوم الموهبة والكفاءة والقدرة المهنية

تستخدم المؤسسات مصطلحات الموهبة والكفاءة والمهارة والقدرة، لكنها لا تشير دائماً إلى المفهوم نفسه.

الموهبة هي استعداد أو قدرة يمكن أن تتيح للفرد تحقيق أداء متميز في مجال معين، خصوصاً عندما تتوفر له فرص مناسبة للتعلم والممارسة والتطوير. وقد تظهر الموهبة في التحليل، أو التواصل، أو الابتكار، أو القيادة، أو حل المشكلات، أو إتقان الأعمال التقنية.

الكفاءة المهنية هي القدرة على تعبئة المعارف والمهارات والسلوكيات المناسبة لإنجاز مهمة أو تحمل مسؤولية في سياق مهني محدد. ولا يكفي أن يمتلك الموظف معلومات نظرية، بل يجب أن يستطيع استخدامها بصورة صحيحة في الواقع.

المهارة هي القدرة على أداء نشاط معين بدرجة مناسبة من الدقة والفعالية، مثل استخدام برنامج محاسبي، أو إجراء مقابلة توظيف، أو تحليل البيانات، أو التفاوض مع العملاء.

القدرة تشير إلى الإمكانات التي يمتلكها الفرد أو يستطيع تطويرها، سواء كانت معرفية أو تقنية أو تنظيمية أو اجتماعية.

أما الأداء فهو النتيجة الفعلية التي يحققها الموظف عند تنفيذ مهامه، ويتأثر بالكفاءة والدافعية والموارد المتاحة وظروف العمل ووضوح الأهداف.

ومن الضروري التمييز بين القدرة والأداء. فقد يمتلك الموظف كفاءة مرتفعة، لكنه لا يستطيع إظهارها بسبب نقص المعدات أو ضغط العمل أو غموض المسؤوليات. وفي المقابل، قد يحقق موظف نتائج جيدة في ظروف معينة دون أن تكون لديه القدرة نفسها على التعامل مع مهام مختلفة أو أكثر تعقيداً.

ولهذا يجب أن تعتمد إدارة المواهب على تقييم متعدد الأبعاد، بدلاً من اتخاذ قرار نهائي بناءً على نتيجة واحدة أو انطباع شخصي.

الفرق بين إدارة المواهب وإدارة الكفاءات

تركز إدارة الكفاءات على تحديد القدرات المطلوبة للوظائف، وقياس مستوى توفرها، وتطويرها، وربطها بالأهداف المهنية والتنظيمية.

أما إدارة المواهب فتهتم بصورة أوسع باكتشاف الأشخاص الذين يمتلكون إمكانات مهمة للمؤسسة، واستقطابهم، وتهيئة الظروف التي تسمح لهم بالتطور والمساهمة في تحقيق أهدافها.

ويمكن توضيح الفرق من خلال المثال التالي:

إذا احتاجت مؤسسة إلى تحسين إدارة الأجور، فإن إدارة الكفاءات تحدد المهارات اللازمة، مثل معرفة قواعد الأجر والاقتطاعات، واستخدام البرامج المعلوماتية، والتعامل مع البيانات بدقة.

أما إدارة المواهب فتبحث أيضاً عن الأشخاص الذين يمكن أن يتطوروا مستقبلاً إلى مسؤولين عن أنظمة الأجور، أو خبراء في تحليل البيانات الاجتماعية، أو قادة لمشاريع التحول الرقمي.

ومع ذلك، لا ينبغي أن تتحول إدارة المواهب إلى نظام يمنح بعض الموظفين فرصاً استثنائية ويحرم الآخرين من التطوير. فالمؤسسة تحتاج إلى تنمية الكفاءات الأساسية لدى جميع العاملين، مع توفير مسارات إضافية تناسب المسؤوليات المتخصصة والقيادية.

وتعتمد الإدارة الفعالة على الجمع بين المنهجين: تطوير الكفاءات اللازمة لتسيير العمل اليومي، واكتشاف المواهب التي يمكن أن تساهم في مواجهة التحديات المستقبلية.

الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب

تنبع أهمية إدارة المواهب من ارتباطها المباشر بأداء المؤسسة واستمراريتها. فالمؤسسات التي لا تخطط لاحتياجاتها من الكفاءات قد تجد نفسها أمام نقص في الخبرات الأساسية عند التوسع أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو فقدان موظفين ذوي خبرة.

وتساعد إدارة المواهب على تحسين جودة التوظيف، لأن المؤسسة تحدد مسبقاً الكفاءات التي تحتاج إليها، وتختار المرشحين وفق معايير مهنية واضحة.

كما تساهم في تقليل مخاطر فقدان المعرفة التنظيمية. فعندما يغادر موظف مسؤول عن نظام حساس أو عملية متخصصة، يمكن أن تواجه المؤسسة صعوبات إذا لم تكن قد أعدت أشخاصاً آخرين قادرين على تولي مسؤولياته.

وتدعم إدارة المواهب الابتكار من خلال جمع أشخاص يمتلكون خبرات متنوعة، وتشجيعهم على اقتراح حلول جديدة، وتوفير فرص لتجريب الأفكار وتحسين العمليات.

وتساعد أيضاً على تحسين الاحتفاظ بالموظفين، خصوصاً عندما توفر المؤسسة فرصاً حقيقية للتعلم، ومسارات مهنية واضحة، وتقييماً عادلاً، وبيئة عمل تحترم الكرامة المهنية.

لكن لا يمكن ضمان الاحتفاظ بجميع الكفاءات، لأن قرارات الانتقال إلى مؤسسة أخرى قد تتأثر بعوامل شخصية ومهنية واقتصادية. والهدف الواقعي هو بناء بيئة عمل جيدة، وتقليل أسباب المغادرة التي تستطيع المؤسسة معالجتها، وتجنب الاعتماد المفرط على شخص واحد في وظيفة حساسة.

الأسس النظرية لإدارة المواهب

نظرية رأس المال البشري

تنظر نظرية رأس المال البشري إلى التعليم والتكوين والخبرة بوصفها استثمارات يمكن أن تزيد من قدرة الفرد على الإنتاج وتطوير المعرفة.

وبالنسبة للمؤسسة، يعني ذلك أن الموظفين ليسوا مجرد تكلفة مرتبطة بالأجور، بل يمثلون مورداً يمكن أن يساهم في تحسين الأداء والابتكار والجودة.

وتتطلب الاستفادة من هذا الاستثمار توفير فرص للتعلم، واختيار برامج تكوينية مناسبة، وربط التطوير باحتياجات العمل، وتقييم النتائج على المدى المناسب.

نظرية الموارد والقدرات

ترى المقاربة القائمة على الموارد أن الميزة التنافسية المستدامة قد تنشأ من امتلاك المؤسسة موارد وقدرات ذات قيمة، ونادرة نسبياً، وصعبة التقليد، وتستطيع المؤسسة تنظيمها واستثمارها بفعالية.

وتدخل ضمن هذه الموارد الخبرات المتخصصة، والمعرفة المتراكمة، وثقافة التعاون، والقدرة على التعلم، وأنظمة العمل التي تسمح بتبادل المعرفة.

ولا يكفي امتلاك موظفين موهوبين وحده لتحقيق التفوق؛ بل يجب أن تتوفر بيئة تنظيمية تساعدهم على العمل والتعاون، وأن تكون المسؤوليات واضحة، وأن تتاح لهم الموارد اللازمة.

نظرية التوافق بين الفرد والوظيفة

تفترض هذه المقاربة أن جودة الأداء ترتبط بدرجة التوافق بين متطلبات الوظيفة وما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات واهتمامات.

فقد يكون شخص متميزاً في التحليل الرقمي، لكنه لا يجد نفسه في وظيفة تعتمد أساساً على التواصل المستمر مع العملاء. وقد ينجح شخص آخر في إدارة الفرق والتفاوض، لكنه يحتاج إلى دعم إضافي في المهام التقنية.

ومن هنا تأتي أهمية تحليل الوظائف، والمقابلات المهنية، والتجارب العملية، والتقييم الموضوعي، حتى لا يتم توظيف الأشخاص اعتماداً على شهاداتهم أو انطباعات المقابلة فقط.

نظرية الدافعية

تؤثر الدافعية في استعداد الموظف لبذل الجهد، والاستمرار في التعلم، ومواجهة الصعوبات. ويمكن أن تتأثر بعوامل متعددة، منها الأجر العادل، والتقدير، والاستقلالية المهنية، وفرص التطور، والعلاقات داخل الفريق، والإحساس بأهمية العمل.

ولا تعني إدارة المواهب أن الموظف الموهوب سيبقى منتجاً في جميع الظروف. فحتى الأشخاص ذوو الكفاءات العالية قد يفقدون الحافز إذا واجهوا ظلماً تنظيمياً مستمراً أو غموضاً في الأهداف أو غياباً لفرص التطوير.

ولهذا يجب الجمع بين اكتشاف المواهب وتهيئة البيئة التي تسمح لها بالازدهار.

تحديد الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة

قبل البحث عن المواهب، ينبغي للمؤسسة أن تحدد الكفاءات التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

وتبدأ العملية بتحليل استراتيجية المؤسسة، والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والتغيرات التي قد تواجهها، والتكنولوجيا التي ستستخدمها، والمخاطر التي ينبغي الاستعداد لها.

فالمؤسسة الصناعية قد تحتاج إلى خبراء في الصيانة، ومراقبة الجودة، والأتمتة، والسلامة المهنية. أما المؤسسة المالية فقد تحتاج إلى كفاءات في تحليل المخاطر، والأمن المعلوماتي، والامتثال، وتحليل البيانات.

وفي إدارة الموارد البشرية، قد تشمل الكفاءات الاستراتيجية معرفة قانون الشغل، وإدارة الأجور، وتخطيط القوى العاملة، وإدارة الأداء، والتواصل، وتحليل البيانات، وحماية المعلومات الشخصية.

بعد ذلك، يجب تحديد مستوى الإتقان المطلوب لكل كفاءة، مع التمييز بين الكفاءات الأساسية المشتركة والكفاءات المتخصصة المرتبطة بوظائف معينة.

ومن المهم مراجعة هذه الخريطة بصورة دورية، لأن الكفاءات التي كانت حاسمة في مرحلة معينة قد تتغير أهميتها عند إدخال نظام معلوماتي جديد أو تغيير نموذج العمل.

بناء إطار مرجعي للكفاءات

الإطار المرجعي للكفاءات هو وثيقة تحدد الكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة، وتشرح السلوكيات أو النتائج التي تدل على امتلاك كل كفاءة.

ويمكن أن يتضمن أربعة أنواع رئيسية من الكفاءات.

الكفاءات التقنية: ترتبط بالمعرفة المتخصصة اللازمة لإنجاز العمل، مثل المحاسبة، والصيانة، والبرمجة، وإدارة الأجور، ومراقبة الجودة.

الكفاءات المعرفية والتحليلية: تشمل التفكير النقدي، وتحليل المشكلات، وتفسير المعلومات، واتخاذ القرارات، وفهم العلاقات بين عناصر العمل.

الكفاءات السلوكية والاجتماعية: تشمل التواصل، والتعاون، وإدارة النزاعات، والقدرة على التكيف، واحترام قواعد العمل.

الكفاءات القيادية والاستراتيجية: تشمل التخطيط، وتوزيع المسؤوليات، وتطوير الفرق، وإدارة التغيير، وتحديد الأولويات، ومتابعة النتائج.

ينبغي تعريف كل كفاءة بمؤشرات عملية قابلة للملاحظة. فعوض وصف الموظف بأنه يمتلك «روح القيادة»، يمكن تحديد مؤشرات مثل وضوح توزيع المهام، والاستماع إلى الفريق، ومعالجة الخلافات، ومتابعة الالتزامات، واتخاذ القرارات وفق معايير معلنة.

وتساعد هذه الطريقة على تقليل الغموض والتحيز، لكنها لا تلغي الحاجة إلى الحكم المهني. فالسلوك نفسه قد تكون له دلالات مختلفة بحسب طبيعة الوظيفة والظروف التنظيمية.

اكتشاف المواهب داخل المؤسسة

لا يقتصر اكتشاف المواهب على المرشحين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة وقد يمتلكون قدرات لم تتح لهم فرصة إظهارها.

يمكن اكتشاف هذه القدرات من خلال نتائج العمل، والمبادرات التي يقترحها الموظفون، والقدرة على حل المشكلات، وسرعة التعلم، وجودة التعاون، والاستعداد لتحمل مسؤوليات جديدة.

كما يمكن استخدام المقابلات المهنية، والتجارب العملية، ومراكز التقييم، والمشاريع القصيرة التي تسمح بملاحظة الأداء في مواقف متنوعة.

لكن ينبغي تجنب اعتبار الموظف الأكثر ظهوراً أمام الإدارة هو الأكثر كفاءة بالضرورة. فقد ينجز بعض العاملين أعمالاً مهمة بصورة هادئة لا تظهر بسهولة في الاجتماعات، وقد تكون لدى موظفين في الفروع أو المواقع البعيدة فرص أقل للظهور أمام المسؤولين.

ولهذا ينبغي اعتماد معايير موحدة قدر الإمكان، وإتاحة فرص متكافئة لإظهار الكفاءات، وجمع المعلومات من مصادر متعددة.

كما يجب التمييز بين الأداء الحالي والإمكانات المستقبلية. فالموظف الذي يحقق نتائج ممتازة في وظيفته الحالية ليس بالضرورة مستعداً مباشرة لتولي منصب قيادي؛ إذ قد يتطلب المنصب الجديد مهارات مختلفة في التفويض والتواصل وإدارة الأشخاص واتخاذ القرارات.

استقطاب المواهب من سوق العمل

تحتاج المؤسسة إلى بناء استراتيجية استقطاب تتوافق مع طبيعة الوظائف التي تريد شغلها، والمهارات المتاحة في سوق العمل، والظروف التي تستطيع توفيرها للمرشحين.

وتبدأ هذه الاستراتيجية بتحديد الاحتياجات الفعلية، ثم إعداد وصف وظيفي واضح، وتحديد الشروط المهنية الضرورية، واختيار قنوات الإعلان المناسبة، وإجراء تقييم منظم للمرشحين.

ويجب أن يركز الإعلان الوظيفي على المهام والكفاءات المطلوبة وظروف العمل الأساسية، وأن يتجنب الشروط غير الضرورية التي قد تحد من عدد المرشحين المؤهلين.

أما عملية الاختيار، فيمكن أن تجمع بين مراجعة السيرة الذاتية، والمقابلة المنظمة، والاختبارات المهنية المناسبة، والتحقق من الخبرة والمؤهلات وفق الإجراءات القانونية والأخلاقية.

ولا ينبغي أن يعتمد الاختيار على الشهادة الجامعية وحدها، أو على الانطباع الشخصي، أو على قدرة المرشح على التحدث بطلاقة خلال المقابلة. فبعض الوظائف تحتاج إلى اختبار عملي يقيس قدرة المرشح على إنجاز المهمة فعلياً.

وفي السياق المغربي، يمكن أن تستفيد المؤسسات من الشراكات مع الجامعات ومؤسسات التكوين المهني، وبرامج التدريب الميداني، والمعارض المهنية، والمنصات الرقمية للتوظيف.

ومن المهم أيضاً تقديم صورة واقعية عن المؤسسة، لأن المبالغة في وصف فرص التطور أو الأجور أو ظروف العمل قد تؤدي إلى فقدان الثقة ومغادرة الموظفين بعد التوظيف.

تجربة الموظف الجديد وإدماجه

تبدأ إدارة المواهب الحقيقية بعد التوظيف، لأن اختيار المرشح المناسب لا يضمن نجاحه إذا لم يجد توجيهاً واضحاً وبيئة عمل مناسبة.

يشمل الإدماج تعريف الموظف بأهداف المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، ومسؤولياته، وقواعد العمل، ووسائل التواصل، وإجراءات السلامة، والأنظمة الرقمية المستخدمة.

ويستحسن إعداد برنامج للأيام والأسابيع الأولى، يتضمن أهدافاً تدريجية، وتدريباً عملياً، واجتماعات متابعة، وفرصة لطرح الأسئلة.

كما يمكن تعيين موظف مرشد يساعد الموظف الجديد على فهم الإجراءات والعلاقات المهنية. ويجب ألا يقتصر الإدماج على تسليم الوثائق أو توقيع النماذج الإدارية، بل ينبغي أن يتيح للموظف اكتساب فهم حقيقي لكيفية أداء العمل.

ويمكن تقييم جودة الإدماج من خلال معرفة مدى فهم الموظف لمهامه، وقدرته على استخدام الأنظمة، ومعدل الأخطاء الأولية، ووضوح علاقته بالمسؤول المباشر.

إن الإدماج الجيد يقلل الغموض ويساعد الموظف على الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب بصورة أكثر تنظيماً.

إدارة الأداء وعلاقتها بالمواهب

تحتاج إدارة المواهب إلى نظام أداء يسمح بمعرفة النتائج التي يحققها الموظف، والظروف التي يعمل فيها، والمهارات التي يحتاج إلى تطويرها.

ويجب أن يحدد نظام الأداء أهدافاً واضحة، ومؤشرات مناسبة، وفترات للمراجعة، وآلية لمناقشة النتائج، وخطة للتحسين عند الحاجة.

ومن الأفضل الجمع بين مؤشرات كمية ومؤشرات نوعية. فعدد الملفات التي يعالجها الموظف لا يكفي وحده لتقييم أدائه إذا كانت الملفات تختلف في درجة التعقيد، أو إذا كانت السرعة تؤدي إلى زيادة الأخطاء.

وفي الوظائف الجماعية، ينبغي مراعاة مساهمة الموظف في التعاون وتبادل المعرفة ودعم الزملاء، إلى جانب إنجازه الفردي.

كما يجب أن يتضمن التقييم حواراً بين الموظف والمسؤول، يسمح بتفسير النتائج، وتحديد العوائق، والاتفاق على أهداف واقعية.

ولا ينبغي استخدام تقييم الأداء بصورة آلية لاتخاذ قرارات الترقية أو الفصل دون مراجعة السياق والضوابط القانونية المعمول بها. فالتقييم أداة إدارية، وليس بديلاً عن الإجراءات المهنية والقانونية اللازمة.

تطوير المواهب وبناء خطط فردية

بعد اكتشاف الاحتياجات والإمكانات، يمكن إعداد خطة تطوير فردية لكل موظف بحسب طبيعة وظيفته وأهدافه المهنية.

وتتضمن الخطة عادة الكفاءات التي يراد تطويرها، والأنشطة المناسبة، والمدة المتوقعة، والموارد المطلوبة، ومؤشرات التقدم.

فقد يحتاج موظف إلى تدريب تقني، بينما يحتاج موظف آخر إلى تحسين مهارات العرض والتواصل، وقد يحتاج مرشح لمنصب قيادي إلى اكتساب الخبرة في إدارة المشاريع أو توزيع المهام أو معالجة النزاعات.

ويمكن تنفيذ خطط التطوير من خلال التكوين، والتوجيه المهني، والمشاركة في مشاريع جديدة، والتناوب الوظيفي، والتعلم الذاتي، وتبادل الخبرات.

ويجب أن تكون الخطة قابلة للمراجعة، لأن الاحتياجات قد تتغير أو تظهر فرص جديدة. كما ينبغي إشراك الموظف في تحديد أهدافه، حتى يشعر بأنه شريك في التطوير وليس مجرد موضوع لقرار إداري.

ولا ينبغي أن تتحول الخطة الفردية إلى وعد بالترقية أو ضمان لمنصب معين؛ بل هي إطار لتطوير الكفاءة والاستعداد لفرص مستقبلية وفق احتياجات المؤسسة والمعايير المعتمدة.

تخطيط التعاقب على المناصب

يقصد بتخطيط التعاقب إعداد المؤسسة لتغطية المناصب الأساسية عند تقاعد أصحابها، أو انتقالهم، أو مغادرتهم، أو تعذر استمرارهم في أداء مهامهم.

ولا يعني ذلك أن المؤسسة يجب أن تختار مسبقاً شخصاً واحداً ليحل محل كل مسؤول، بل ينبغي أن تحدد الوظائف الحساسة، والكفاءات الضرورية لاستمرارها، وعدد الأشخاص القادرين على تولي مسؤولياتها، والفجوات التي تحتاج إلى معالجة.

وتبدأ العملية بتحديد المناصب التي يؤدي غياب شاغلها إلى تعطيل مهم أو إلى مخاطر مالية أو تقنية أو قانونية.

بعد ذلك، تُحدد متطلبات كل منصب، ويُقيّم توفر الكفاءات الداخلية، وتُصمم برامج إعداد للأشخاص الذين يمكن أن يتطوروا نحو هذه المسؤوليات.

ويجب الحفاظ على قدر مناسب من المرونة، لأن الأشخاص الذين يبدون مناسبين اليوم قد تتغير اهتماماتهم أو ظروفهم، كما قد تتغير احتياجات المؤسسة نفسها.

ومن الضروري أن تكون قرارات التعاقب مبنية على معايير مهنية واضحة، وألا تتحول إلى وسيلة لتثبيت المحاباة أو إقصاء الموظفين الذين لا يملكون علاقات قوية مع الإدارة.

الاحتفاظ بالكفاءات وتقليل دوران الموظفين

تواجه المؤسسات تحدياً عندما تستثمر في تكوين الموظفين وتطويرهم ثم تفقد بعضهم لصالح مؤسسات أخرى. ويعرف دوران الموظفين بأنه حركة خروج العاملين من المؤسسة ودخول موظفين جدد خلال فترة معينة.

وقد يكون الدوران طبيعياً أو مفيداً في بعض الحالات، لكنه يصبح مشكلة عندما يكون مرتفعاً بصورة متكررة في وظائف حساسة أو عندما يؤدي إلى خسارة خبرات يصعب تعويضها.

ومن أسباب مغادرة الموظفين ضعف الأجور مقارنة بالسوق، أو غياب فرص التطور، أو سوء العلاقة مع المسؤول المباشر، أو ضغط العمل المفرط، أو عدم وضوح التوقعات، أو الشعور بعدم العدالة.

ولهذا لا ينبغي معالجة المشكلة بالزيادة المالية وحدها، رغم أهمية الأجر العادل. فبعض الموظفين يهتمون أيضاً بالاستقرار، واحترام الوقت الشخصي، وفرص التعلم، والاعتراف بالمجهود، ووضوح المسار المهني.

يمكن للمؤسسة تحليل أسباب المغادرة من خلال مقابلات الخروج والاستبيانات ومراجعة بيانات الدوران، مع احترام الخصوصية وعدم تحويل المعلومات إلى وسيلة لمعاقبة الموظفين.

كما يمكن إجراء حوارات دورية مع العاملين لمعرفة الصعوبات قبل أن تتحول إلى قرار بالمغادرة. وينبغي أن تُترجم نتائج هذه الحوارات إلى إجراءات ملموسة، لأن جمع الآراء دون معالجة المشكلات قد يزيد فقدان الثقة.

التنوع والشمول في إدارة المواهب

تستفيد المؤسسات من تنوع الخبرات والتخصصات والمهارات والوجهات النظر، لأن الفرق المتنوعة قد تكون أكثر قدرة على اكتشاف المشكلات واقتراح حلول مختلفة.

لكن التنوع وحده لا يضمن النجاح؛ إذ يحتاج إلى إدارة عادلة تسمح بمشاركة الجميع، وتمنع التمييز والتحرش والإقصاء، وتوفر فرصاً مناسبة للتعلم والتقدم المهني.

ويجب أن تعتمد قرارات الاستقطاب والترقية والتكوين على الكفاءات ومتطلبات الوظيفة، مع احترام القوانين والضوابط التي تحمي حقوق العاملين.

كما ينبغي مراجعة الإجراءات التي قد تؤدي بصورة غير مقصودة إلى استبعاد فئات من المرشحين، مثل الاعتماد على معايير غير مرتبطة بالعمل أو استخدام اختبارات لا تقيس المهارات المطلوبة فعلياً.

وتساعد الشفافية في المعايير وتوثيق القرارات وآليات التظلم على بناء الثقة وتقليل مخاطر التحيز.

إدارة المواهب والذكاء الاصطناعي

أصبح الذكاء الاصطناعي قادراً على دعم بعض مراحل إدارة المواهب، مثل تنظيم السير الذاتية، واستخراج المهارات المذكورة في ملفات المرشحين، واقتراح محتوى تكويني، وتحليل بيانات القوى العاملة، وتوقع بعض الاحتياجات المستقبلية.

ويمكن لهذه الأدوات أن تقلل الوقت اللازم لمعالجة المعلومات وتساعد مسؤولي الموارد البشرية على التركيز على التحليل والتواصل واتخاذ القرارات.

لكن استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف أو التقييم يطرح تحديات كبيرة. فإذا دُرب النظام على بيانات تاريخية تتضمن تحيزات، فقد يعيد إنتاجها أو يضخمها. وإذا اعتمد على مؤشرات غير مناسبة، فقد يستبعد مرشحين قادرين على أداء العمل بكفاءة.

ومن الأمثلة على ذلك نظام يعطي أهمية مفرطة لمسار دراسي معين، أو لفترات عمل متصلة، أو لكلمات محددة في السيرة الذاتية، رغم أن هذه المؤشرات لا تعكس بالضرورة القدرة الفعلية على إنجاز الوظيفة.

لذلك يجب اختبار الأنظمة قبل استخدامها، والتحقق من دقة النتائج، ومراجعة آثارها على الفئات المختلفة، وتحديد المسؤول عن القرارات النهائية.

كما يجب إخبار المعنيين باستخدام البيانات وفق المتطلبات القانونية المعمول بها، وتحديد صلاحيات الوصول، وتوفير آليات لتصحيح المعلومات غير الدقيقة.

ولا ينبغي اعتبار توقع الخوارزمية حكماً نهائياً على مستقبل الموظف أو قيمته. فالبيانات تعكس جوانب من الواقع، لكنها لا تشمل جميع العوامل التي تؤثر في الإبداع أو التعلم أو السلوك المهني.

تحليل بيانات المواهب

يساعد تحليل بيانات الموارد البشرية على تحويل المعلومات المتفرقة إلى مؤشرات تدعم التخطيط واتخاذ القرار.

ويمكن أن تشمل البيانات عدد الموظفين حسب الوظائف، ومستويات الكفاءات، ومعدلات المشاركة في التكوين، والوظائف التي يصعب شغلها، ومعدلات دوران العاملين، والمدة اللازمة لتأهيل الموظفين الجدد.

ومن خلال هذه المؤشرات، يمكن للمؤسسة اكتشاف أن بعض الوظائف تعتمد على خبرة شخص واحد، أو أن بعض الأقسام تواجه نقصاً في المهارات الرقمية، أو أن برامج التكوين لا تصل إلى فئات معينة.

لكن جودة التحليل تتوقف على جودة البيانات وتعريف المؤشرات. فإذا اختلفت طريقة تسجيل الوظائف أو احتساب المغادرة بين الأقسام، فقد تكون المقارنات مضللة.

كما يجب تجنب جمع بيانات لا تحتاج إليها المؤسسة، أو تحليل سلوك الموظفين بصورة مفرطة، أو استخدام مؤشرات فردية دون مراعاة السياق.

والأفضل أن يكون الهدف من التحليل تحسين القرارات وتطوير العمل، مع الحفاظ على الخصوصية والكرامة المهنية، لا إنشاء نظام مراقبة دائم لكل تصرف يقوم به الموظف.

قياس فعالية إدارة المواهب

يمكن للمؤسسة اعتماد مجموعة من المؤشرات لقياس فعالية نظام إدارة المواهب، شرط أن تكون مرتبطة بأهداف واضحة.

من هذه المؤشرات نسبة تغطية الوظائف الحساسة بأشخاص مؤهلين، والمدة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، ونسبة الموظفين الذين يكتسبون الكفاءات المستهدفة، ومعدل الاحتفاظ بالموظفين في الوظائف الأساسية، ونسبة الترقيات الداخلية، ومدى تحسن الأداء بعد التكوين.

ويمكن أيضاً قياس جودة تجربة الموظف الجديد، وفعالية خطط التعاقب، ومدى توازن فرص التطوير بين الأقسام.

لكن يجب تفسير المؤشرات بعناية. فارتفاع نسبة الترقيات الداخلية ليس إيجابياً دائماً إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى خبرات خارجية جديدة، وانخفاض الدوران ليس دليلاً كافياً على رضا الموظفين إذا كانوا يبقون بسبب محدودية البدائل.

كما أن المقارنة بين المؤسسات أو الأقسام يجب أن تراعي اختلاف طبيعة الوظائف والظروف الاقتصادية وحجم النشاط.

وتصبح المؤشرات أكثر فائدة عندما تستخدم في الحوار واتخاذ الإجراءات التصحيحية، بدلاً من تحويلها إلى أرقام شكلية تُعرض في التقارير دون أثر عملي.

دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة مغربية

لنفترض أن شركة مغربية متخصصة في الخدمات الرقمية تواجه صعوبة في الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات التقنية، كما تعتمد على عدد محدود من الخبراء في تشغيل بعض الأنظمة الحساسة.

بدأت إدارة الموارد البشرية بتحليل الوظائف، وتحديد الكفاءات التي يصعب تعويضها، ومراجعة أسباب مغادرة الموظفين خلال الفترة السابقة.

وأظهرت الدراسة أن بعض الموظفين يرون أن فرص التطور المهني غير واضحة، وأن المعرفة التقنية مركزة لدى أشخاص محددين، وأن التكوين لا يرتبط دائماً بالمسارات المهنية.

قررت المؤسسة اتخاذ مجموعة من الإجراءات، شملت إعداد خريطة للكفاءات، وإنشاء برامج توجيه داخلي، وتوثيق الإجراءات التقنية، وتوفير خطط تطوير فردية، ومراجعة معايير الترقية، وإجراء حوارات دورية مع الموظفين.

كما حددت الوظائف التي تحتاج إلى خطط تعاقب، وبدأت في تدريب موظفين إضافيين على المهام الحساسة، حتى لا يتوقف العمل عند غياب خبير واحد.

واعتمدت المؤسسة مؤشرات لمتابعة التقدم، مثل عدد الوظائف التي يتوفر لها بديل مؤهل، ومعدل إتمام خطط التطوير، ومدى تحسن توثيق المعرفة، وأسباب المغادرة الطوعية.

بعد فترة مناسبة، أصبحت الإدارة قادرة على تقييم الإجراءات التي حققت نتائج ملموسة، وتعديل البرامج التي لم تحقق الأهداف المطلوبة.

توضح هذه الحالة أن إدارة المواهب ليست مجرد اختيار الموظفين المتفوقين، بل هي نظام متكامل يربط بين المعرفة والأداء والتطوير والعدالة واستمرارية العمل.

التحديات التي تواجه إدارة المواهب في المغرب

من أبرز التحديات المنافسة على بعض الكفاءات المتخصصة، خصوصاً في المجالات التقنية والرقمية، إضافة إلى صعوبة الاحتفاظ ببعض الخبرات عندما تتوفر فرص مهنية أو مالية أفضل في مؤسسات أخرى.

كما قد تواجه المقاولات الصغيرة والمتوسطة محدودية في الميزانيات المخصصة للتكوين والتطوير، أو غياب أنظمة متقدمة لإدارة الكفاءات، أو اعتماداً كبيراً على الخبرة الفردية بدلاً من التوثيق التنظيمي.

وتبرز أيضاً الحاجة إلى تحسين الربط بين التكوين واحتياجات الوظائف، وتوفير فرص عادلة للتطور المهني، وتحديث طرق تقييم الأداء، وتعزيز المهارات الرقمية واللغوية بحسب متطلبات كل قطاع.

وقد تواجه المؤسسات صعوبات في استخدام بيانات الموارد البشرية بسبب ضعف جودة المعلومات أو غياب قواعد موحدة لتسجيلها أو محدودية الخبرة التحليلية.

وتتطلب معالجة هذه التحديات تبني حلول متدرجة تتناسب مع حجم المؤسسة ومواردها. فليس ضرورياً أن تبدأ المقاولة الصغيرة بشراء نظام معلوماتي معقد؛ إذ يمكنها أولاً توثيق الوظائف والكفاءات، وتحديد الاحتياجات، ووضع معايير واضحة للتوظيف والتكوين والترقية.

توصيات لبناء نظام متكامل لإدارة المواهب

ينبغي أن تبدأ المؤسسة بتحديد أولوياتها الاستراتيجية، ثم تحليل الوظائف والكفاءات الضرورية لتحقيقها.

ومن المهم إنشاء إطار مرجعي للكفاءات يتضمن تعريفات واضحة ومؤشرات قابلة للملاحظة، مع مراجعة هذا الإطار كلما تغيرت التكنولوجيا أو طبيعة العمل.

كما ينبغي ربط التوظيف بالتطوير، بحيث لا ينتهي الاهتمام بالمرشح عند توقيع العقد، بل يستمر من خلال الإدماج والتكوين والتقييم وتخطيط المسار المهني.

ويُستحسن وضع خطط للتعاقب على الوظائف الحساسة، وتوثيق المعرفة، وتطوير أكثر من شخص قادر على أداء المهام الأساسية، لتقليل مخاطر الاعتماد على فرد واحد.

ويجب أن تكون فرص التكوين والترقية مبنية على معايير مهنية واضحة، مع مراعاة التنوع والإنصاف وتوفير فرص حقيقية لإظهار الكفاءة.

أما استخدام الذكاء الاصطناعي، فينبغي أن يبدأ بحالات استعمال محددة، مع اختبار الدقة والتحيزات، وحماية البيانات، والإبقاء على الرقابة البشرية في القرارات المهمة.

وأخيراً، يجب تقييم النظام بصورة دورية باستخدام مؤشرات متنوعة، مع تفسير النتائج في سياقها، وتحويلها إلى قرارات قابلة للتنفيذ.

خاتمة الفصل

تُظهر إدارة المواهب والكفاءات أن الميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة لا تقوم فقط على امتلاك الموارد، بل على القدرة على اكتشاف القدرات البشرية وتطويرها وتنظيمها وتوجيهها نحو الأهداف الاستراتيجية.

وتبدأ هذه العملية بتحديد الكفاءات المطلوبة، ثم استقطاب الأشخاص المناسبين، وتوفير إدماج جيد، وتطوير المهارات، وإدارة الأداء، والتخطيط للمسارات المهنية، وإعداد بدائل للمناصب الحساسة، وبناء بيئة عمل تساعد على الاحتفاظ بالخبرات.

وفي المغرب، يمكن لهذا النهج أن يساهم في تحسين جودة التوظيف، وتطوير الإنتاجية، وتعزيز قابلية التشغيل، وتقليل فقدان المعرفة، ودعم التحول الرقمي. غير أن النجاح يتطلب الواقعية في التخطيط، والعدالة في الفرص، والوضوح في المعايير، وحماية البيانات، وعدم الاعتماد على الخوارزميات وحدها في الحكم على الأفراد.

إن المؤسسة التي تدير مواهبها بصورة استراتيجية لا تبحث فقط عن الموظف الذي يحقق أفضل النتائج اليوم، بل تعمل على بناء منظومة تسمح للموظفين بالتعلم والتطور، وتضمن استمرارية الكفاءات، وتساعد المؤسسة على الاستعداد لمتطلبات المستقبل.

مراجع علمية مقترحة

Gary Dessler, Human Resource Management, Pearson.

David G. Collings, Kamel Mellahi, “Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda,” Human Resource Management Review, 2009.

Jay B. Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” Journal of Management, 1991.

Lynda Gratton, Sumantra Ghoshal, Managing Personal Human Capital: New Ethos for the “Volunteer” Employee, European Management Journal, 2003.

Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday.

Dave Ulrich, Human Resource Champions, Harvard Business School Press.

Organisation internationale du Travail (OIT), publications relatives aux compétences, à l'emploi, à la formation professionnelle et au développement des ressources humaines.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), publications relatives aux compétences, à la transformation numérique et à l'avenir du travail.

Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences, Royaume du Maroc, publications institutionnelles relatives à l'emploi et au développement des compétences.

Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), ressources relatives à la formation professionnelle et à l'adéquation entre les compétences et les besoins du marché du travail marocain.

الفصل الثاني عشر

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتدبير الاحتياجات من اليد العاملة في المؤسسات الحديثة

مقدمة الفصل

أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسات على الاستمرار والتطور في بيئة اقتصادية تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة والتحول الرقمي. فلم يعد تدبير الموارد البشرية يقتصر على تسجيل الحضور والغياب، وإعداد الأجور، وتدبير الملفات الإدارية، واستقبال طلبات التوظيف، بل أصبح يرتبط بصورة مباشرة بتحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين، وتوقع المهارات المطلوبة، وتوزيع الموارد البشرية وفق الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.

إن المؤسسة التي لا تخطط لاحتياجاتها البشرية قد تجد نفسها أمام نقص في الموظفين خلال فترات ارتفاع النشاط، أو فائض في اليد العاملة عندما تتراجع الأعمال، أو نقص في الخبرات المتخصصة عند إدخال أنظمة تكنولوجية جديدة. وقد يؤدي غياب التخطيط أيضاً إلى ارتفاع تكاليف التوظيف، وزيادة ضغط العمل، وتراجع جودة الخدمات، وتأخر إنجاز المشاريع.

أما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فيسعى إلى تحقيق التوازن بين عدد العاملين المطلوبين، والكفاءات التي يمتلكونها، والميزانية المتاحة، والأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها. ويعتمد على تحليل الوضع الحالي، وتوقع التغيرات المستقبلية، وتحديد الفجوات، ووضع برامج عملية لمعالجتها.

وتبرز أهمية هذا المجال في المغرب مع تطور المقاولات، وتوسع بعض القطاعات الاقتصادية، والتحول الرقمي للإدارات والمؤسسات، وتغير احتياجات سوق الشغل. كما تزداد الحاجة إلى التخطيط لدى المؤسسات التي تواجه تقلبات موسمية، أو تعتمد على مهارات متخصصة، أو تسعى إلى تحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف التشغيل.

يهدف هذا الفصل إلى دراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وشرح مراحله وأدواته، وتحليل طرق توقع العرض والطلب على الكفاءات،

وبيان كيفية إعداد خطة تشغيل واقعية، مع تقديم أمثلة تطبيقية وإبراز دور البيانات والذكاء الاصطناعي في تحسين القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية العملية المنظمة التي تحدد من خلالها المؤسسة احتياجاتها الحالية والمستقبلية من العاملين والكفاءات، وتضع الإجراءات اللازمة لضمان توفر الأشخاص المناسبين، بالمهارات المناسبة، في الوقت والمكان المناسبين، وضمن الموارد المالية المتاحة.

ويتجاوز هذا المفهوم مجرد تحديد عدد الموظفين الذين تحتاج إليهم المؤسسة. فقد تحتاج المؤسسة إلى عدد معين من العاملين، لكن وجودهم لا يكفي إذا لم يمتلكوا المهارات الضرورية أو لم يكونوا موزعين بطريقة مناسبة بين الأقسام والمواقع.

فمثلاً، قد تحتاج شركة إلى عشرين موظفاً إضافياً لتوسيع نشاطها، لكن احتياجاتها الحقيقية قد تشمل عشرة تقنيين، وخمسة موظفين لخدمة العملاء، وثلاثة مسؤولين عن اللوجستيك، وموظفين متخصصين في تحليل البيانات. ويؤدي التخطيط الدقيق إلى تحديد هذه الاحتياجات بدلاً من اللجوء إلى توظيف عام لا يراعي طبيعة المهام.

ويهدف التخطيط إلى تحقيق التوافق بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية. فإذا كانت المؤسسة تخطط للتوسع، وجب إعداد خطة للتوظيف والتكوين وتطوير القيادة. وإذا كانت تسعى إلى رقمنة عملياتها، وجب تحديد المهارات الرقمية المطلوبة وإعادة تأهيل العاملين. وإذا كانت تواجه انخفاضاً في الطلب، فقد تحتاج إلى مراجعة توزيع العمل وتحسين العمليات، مع احترام حقوق العاملين والضوابط القانونية.

الفرق بين التخطيط الإداري والتخطيط الاستراتيجي

يركز التخطيط الإداري قصير المدى غالباً على معالجة الاحتياجات اليومية، مثل تعويض موظف غائب، وتنظيم المناوبات، وتحديد العطل، وتغطية الوظائف الشاغرة.

أما التخطيط الاستراتيجي فينظر إلى المستقبل، ويبحث في تأثير التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

فإذا غادر موظف قسم المحاسبة، فإن التدبير اليومي يهتم بتغطية مهامه حتى يستمر العمل. أما التخطيط الاستراتيجي فيبحث أيضاً في مدى اعتماد القسم على شخص واحد، وإمكانية أتمتة بعض المهام، والحاجة إلى تكوين موظفين آخرين، والمهارات التي سيحتاج إليها القسم خلال السنوات المقبلة.

ولا يعني ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يلغي التدبير اليومي، بل إنه يوفر له إطاراً أكثر وضوحاً. فالتدبير التشغيلي يعالج الحاجات المباشرة، بينما يساعد التخطيط الاستراتيجي على تقليل المفاجآت وتحسين الاستعداد للمستقبل.

أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يهدف التخطيط إلى ضمان توفر الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة دون نقص أو فائض غير مبرر.

كما يساعد على تحسين استخدام الكفاءات الموجودة، من خلال توزيع الموظفين بحسب المهارات والاحتياجات، وتحديد الوظائف التي تحتاج إلى تطوير أو إعادة تنظيم.

ويساهم في ضبط تكاليف العمل، لأن قرارات التوظيف والتكوين والتعويضات تصبح مرتبطة بتوقعات واقعية وبميزانية محددة.

ومن أهدافه أيضاً الاستعداد للتغيرات التكنولوجية، وتوقع احتياجات التكوين، وتطوير خطط التعاقب على المناصب، وتقليل المخاطر الناتجة عن مغادرة الموظفين ذوي الخبرة.

ويساعد التخطيط كذلك على تحسين جودة الخدمات والإنتاجية، لأن المؤسسة تستطيع توفير عدد مناسب من العاملين في الفترات التي يرتفع فيها النشاط، وتجنب الضغط المفرط أو توزيع المهام بصورة غير متوازنة.

لكن التخطيط لا ينبغي أن يتحول إلى مجرد أداة لتقليل عدد الموظفين أو خفض الأجور. فالهدف الحقيقي هو بناء توازن مستدام بين الكفاءة الاقتصادية، وجودة العمل، وحقوق العاملين، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية

يجب أن تنطلق خطة الموارد البشرية من فهم استراتيجية المؤسسة نفسها. فلا يمكن إعداد خطة دقيقة بمعزل عن طبيعة النشاط، والأسواق المستهدفة، والأهداف المالية، والتغيرات المتوقعة، والاستثمارات المستقبلية.

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى فتح فروع جديدة، فإنها تحتاج إلى تقدير عدد العاملين المطلوبين في كل فرع، والمهارات الضرورية، ومدة التوظيف والتكوين، وتكلفة التشغيل.

وإذا كانت المؤسسة تريد تحسين جودة منتجاتها، فقد تحتاج إلى تطوير كفاءات مراقبة الجودة، والصيانة، وتحليل أسباب العيوب، وإدارة العمليات.

أما إذا كانت تتجه نحو التحول الرقمي، فقد تحتاج إلى متخصصين في نظم المعلومات، وأمن البيانات، وتحليل المؤشرات، وتكوين الموظفين الحاليين على استخدام الأنظمة الجديدة.

وبالتالي، يجب أن تشارك إدارة الموارد البشرية في مناقشة القرارات الاستراتيجية منذ مراحلها الأولى، لا أن تتلقى تعليمات التوظيف بعد اتخاذ القرارات الاستثمارية.

ويسمح هذا التعاون بتحديد آثار كل قرار على عدد العاملين، والكفاءات المطلوبة، والميزانية، والتكوين، والهيكل التنظيمي.

مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تحليل الوضع الحالي

تبدأ العملية بجمع معلومات دقيقة عن الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة.

وتشمل هذه المعلومات عدد الموظفين، وتوزيعهم حسب الأقسام والوظائف، ومستويات الخبرة، والمؤهلات، والكفاءات، وأنواع العقود، والأعمار المهنية، وحركة الدخول والخروج، ومعدلات الغياب، والاحتياجات التكوينية.

كما ينبغي تحليل الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة، وتحديد المهام التي يصعب تعويض شاغليها، والمواقع التي تعاني من ضغط في العمل أو من فائض في الموارد.

ويجب أن تكون البيانات محدثة ومتسقة. فإذا كانت قوائم الموظفين غير دقيقة، أو كانت بعض الوظائف مسجلة بمسميات مختلفة رغم تشابه مهامها، فإن التوقعات الناتجة عن التحليل قد تكون غير موثوقة.

تحليل البيئة الخارجية

تتأثر احتياجات الموارد البشرية بعوامل لا تتحكم فيها المؤسسة بصورة كاملة.

ومن هذه العوامل التغيرات الاقتصادية، وتطور الطلب على المنتجات والخدمات، والتكنولوجيا، والتشريعات، والمنافسة على الكفاءات، ومستوى توفر المهارات في سوق الشغل.

وقد يؤدي ظهور تكنولوجيا جديدة إلى زيادة الطلب على بعض التخصصات وتقليل الحاجة إلى مهام أخرى، بينما قد يؤدي توسع قطاع اقتصادي إلى ارتفاع المنافسة على الموظفين ذوي الخبرة.

وفي المغرب، ينبغي للمؤسسة أن تتابع التغيرات ذات الصلة بقطاعها، بما في ذلك النصوص القانونية المحينة، ومتطلبات السلامة، والأنظمة الاجتماعية، والتطورات في سوق العمل، دون الاعتماد على افتراضات عامة لا تنطبق بالضرورة على جميع القطاعات.

تحديد الأهداف المستقبلية

بعد تحليل الوضع الحالي والبيئة الخارجية، تحدد المؤسسة أهدافها المتعلقة بالموارد البشرية خلال الفترة المقبلة.

وقد تشمل هذه الأهداف تقليص مدة شغل الوظائف الشاغرة، وتطوير المهارات الرقمية، وتحسين تغطية المناصب الحساسة، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى التكوين، وتحسين استقرار العاملين.

وينبغي أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس، وأن تتناسب مع إمكانات المؤسسة والمدة المتاحة لتحقيقها.

توقع الاحتياجات المستقبلية

تقدر المؤسسة عدد العاملين والكفاءات التي ستحتاج إليها في المستقبل، بناءً على حجم النشاط المتوقع، والإنتاجية، والتغيرات التقنية، وخطط التوسع، ومعدلات المغادرة المحتملة.

ويجب التمييز بين الحاجة إلى عدد إضافي من الموظفين والحاجة إلى مهارات جديدة لدى الموظفين الموجودين بالفعل.

فقد تتمكن المؤسسة من تلبية جزء من احتياجاتها عن طريق التكوين الداخلي، أو إعادة توزيع المهام، أو تحسين العمليات، بدلاً من التوظيف المباشر.

تحديد الفجوات

تُقارن الاحتياجات المستقبلية بالموارد البشرية المتوقع توفرها.

وقد تكشف المقارنة عن نقص في العدد، أو نقص في الكفاءات، أو فائض في بعض الوظائف، أو عدم توازن في التوزيع بين الأقسام.

وبعد تحديد الفجوات، يجب ترتيبها بحسب أهميتها وتأثيرها على استمرارية العمل، مع التمييز بين المشكلات العاجلة والاحتياجات التي يمكن معالجتها تدريجياً.

إعداد خطة العمل

تتضمن خطة العمل الإجراءات اللازمة لمعالجة الفجوات، مثل التوظيف، والتكوين، وإعادة التأهيل، والتنقل الداخلي، والتعاقب على المناصب، وتعديل تنظيم العمل.

ويجب أن تحدد الخطة المسؤوليات والميزانية والجدول الزمني ومؤشرات التقييم.

المتابعة والتعديل

لا يمكن اعتبار الخطة وثيقة ثابتة، لأن التوقعات قد تتغير بسبب عوامل اقتصادية أو تقنية أو تنظيمية.

ولهذا يجب مراجعة المؤشرات بصورة دورية، ومقارنة النتائج بالتوقعات، وتعديل الإجراءات عندما تظهر معلومات جديدة.

توقع الطلب على الموارد البشرية

يقصد بالطلب على الموارد البشرية عدد العاملين والكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة لتحقيق حجم معين من النشاط خلال فترة محددة.

ويمكن تقدير الطلب باستخدام أساليب متعددة، بحسب طبيعة المؤسسة وحجم البيانات المتاحة.

طريقة تحليل عبء العمل

تعتمد هذه الطريقة على تقدير الوقت اللازم لإنجاز المهام، ثم حساب عدد العاملين المطلوبين وفق حجم العمل المتوقع والوقت المتاح لكل موظف.

مثال توضيحي:

لنفترض أن قسماً إدارياً يتوقع معالجة 12,000 ملف خلال سنة، وأن معالجة الملف الواحد تحتاج في المتوسط إلى 30 دقيقة من العمل الفعلي.

إجمالي وقت العمل المطلوب:

12,000 × 30 دقيقة = 360,000 دقيقة.

وبتحويل ذلك إلى ساعات:

360,000 ÷ 60 = 6,000 ساعة عمل.

إذا كان الموظف الواحد يستطيع تخصيص 1,500 ساعة سنوياً لمعالجة هذه الملفات، بعد مراعاة العطل والاجتماعات والتكوين والمهام الأخرى، فإن الحاجة التقديرية تكون:

6,000 ÷ 1,500 = 4 موظفين.

هذا الحساب افتراضي، ويعتمد على صحة تقدير الوقت والإنتاجية. كما ينبغي مراعاة اختلاف درجة تعقيد الملفات، والحاجة إلى المراجعة والجودة، والتغيرات الموسمية، وعدم افتراض أن كل دقيقة من وقت الموظف يمكن تحويلها إلى إنتاج مباشر.

طريقة النسب والمؤشرات

تستخدم المؤسسة مؤشرات ترتبط بحجم النشاط، مثل عدد الموظفين لكل عدد معين من العملاء أو الوحدات المنتجة أو الطلبات المعالجة.

فإذا كانت المؤسسة تحتاج تاريخياً إلى موظف واحد لكل 500 طلب شهرياً، يمكن استخدام هذه النسبة كنقطة انطلاق لتقدير الاحتياجات المستقبلية.

لكن لا ينبغي الاعتماد على النسبة بصورة آلية، لأن التكنولوجيا أو التنظيم أو تعقيد الطلبات قد يغير العلاقة بين حجم النشاط وعدد الموظفين.

طريقة تحليل الاتجاهات

تستخدم البيانات التاريخية لتحديد كيفية تغير الاحتياجات بمرور الوقت.

فإذا ارتفع حجم الطلب على خدمة معينة بصورة منتظمة، فقد تتوقع المؤسسة استمرار الزيادة، بشرط التحقق من أن الاتجاه السابق لا يتأثر بظروف استثنائية.

وتصبح هذه الطريقة أكثر فائدة عندما تتوفر بيانات لعدة فترات، وتكون التعريفات وطرق التسجيل متسقة.

طريقة السيناريوهات

تعتمد هذه الطريقة على بناء أكثر من تصور للمستقبل، بدلاً من افتراض أن توقعاً واحداً سيحدث حتماً.

يمكن للمؤسسة وضع سيناريو للنمو السريع، وآخر للنمو المعتدل، وثالث لتراجع النشاط.

وفي كل سيناريو، تقدر الاحتياجات من العاملين والكفاءات والميزانية، ثم تحدد الإجراءات التي يمكن تنفيذها إذا تغيرت الظروف.

وتساعد هذه الطريقة على تقليل المخاطر، لأنها تجعل المؤسسة أكثر استعداداً للتعامل مع المستقبل غير المؤكد.

توقع العرض من الموارد البشرية

يشير العرض من الموارد البشرية إلى عدد العاملين والكفاءات التي ستكون متاحة للمؤسسة خلال فترة التخطيط.

ويشمل ذلك الموظفين الحاليين الذين سيستمرون في العمل، والموظفين الذين يمكن تطويرهم أو نقلهم داخلياً، والمرشحين المحتملين من سوق العمل، بحسب مدى توفرهم وإمكانية توظيفهم.

ويجب أن تراعي المؤسسة احتمالات التقاعد، والاستقالة، وانتهاء العقود، والتنقل الداخلي، والتغيرات في ظروف العمل، دون افتراض أن جميع الموظفين سيبقون في مناصبهم طوال فترة التخطيط.

كما ينبغي تحليل المهارات الفعلية، وليس عدد الموظفين فقط. فقد تتوفر للمؤسسة قوة عاملة كبيرة، لكنها لا تمتلك العدد الكافي من المتخصصين في نظام تقني جديد أو في وظيفة قانونية حساسة.

ويمكن استخدام قاعدة بيانات للكفاءات توضح الخبرة والمهارات والتكوين والوظائف التي يستطيع الموظف توليها، مع احترام قواعد حماية البيانات والحد من الوصول غير المصرح به.

تحليل الفجوة بين العرض والطلب

تُعد مقارنة العرض والطلب مرحلة مركزية في التخطيط الاستراتيجي.

إذا كان الطلب المتوقع أكبر من العرض المتاح، فإن المؤسسة تواجه فجوة نقص. وقد تعالجها بالتوظيف، أو التكوين، أو تحسين العمليات، أو الاستعانة المؤقتة بخبرات خارجية عندما يكون ذلك مناسباً ومشروعاً.

أما إذا كان العرض المتوقع أكبر من الطلب، فقد تواجه المؤسسة فائضاً في بعض الوظائف. ويجب في هذه الحالة دراسة إمكانات إعادة التوزيع، أو تطوير مهارات العاملين، أو نقلهم إلى أنشطة تحتاج إلى دعم، مع احترام الحقوق القانونية والتعاقدية.

وقد تظهر فجوة نوعية عندما يتوفر العدد المطلوب من الموظفين لكنهم لا يمتلكون الكفاءات اللازمة. وفي هذه الحالة، قد يكون التكوين أو إعادة التأهيل أكثر فاعلية من التوظيف وحده.

ولا ينبغي أن يؤدي تحديد الفجوات إلى قرارات متسرعة. فمن الضروري التحقق من جودة البيانات، ومراجعة افتراضات التوقع، واستشارة المسؤولين المعنيين، وتقييم البدائل قبل اتخاذ قرارات تؤثر على العاملين.

إعداد ميزانية الموارد البشرية

ترتبط خطة الموارد البشرية بالميزانية المتاحة، لأن التوظيف والتكوين والتعويضات والمزايا الاجتماعية وتكاليف العمل تؤثر في الوضع المالي للمؤسسة.

وتشمل الميزانية عادة تكاليف الأجور، والمساهمات الاجتماعية التي يتحملها المشغل وفق النظام المطبق، والتوظيف، والتكوين، والتجهيزات، والبرامج الرقمية، وبعض المصاريف المرتبطة بظروف العمل.

ويجب التمييز بين الأجر الصافي الذي يتوصل به الموظف والتكلفة الإجمالية التي تتحملها المؤسسة. كما يجب التحقق من القواعد المغربية المحينة المتعلقة بالأجور والمساهمات والضرائب، لأن النسب والسقوف والشروط قد تختلف بحسب طبيعة العنصر والأجير والنظام القانوني المعمول به.

ومن المهم ألا تعتمد الميزانية على حسابات الأجور فقط، بل أن تراعي أيضاً تكاليف الغياب، ودوران الموظفين، والتكوين، وتأخر شغل الوظائف، والأخطاء التي قد تنتج عن نقص الكفاءات.

ويمكن إعداد عدة سيناريوهات للميزانية، مثل سيناريو الاستقرار وسيناريو التوسع وسيناريو تراجع النشاط، حتى تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات أكثر مرونة.

تخطيط التوظيف

يجب أن يرتبط التوظيف بفجوة واضحة في العدد أو الكفاءة، لا بمجرد الرغبة في زيادة عدد الموظفين.

وتبدأ العملية بطلب توظيف يوضح سبب الحاجة، والمهام التي ستُسند إلى الوظيفة، والكفاءات المطلوبة، والتكلفة التقديرية، ومدى توافق الوظيفة مع الهيكل التنظيمي.

بعد ذلك، يتم إعداد الوصف الوظيفي، واختيار قنوات الاستقطاب، وتحديد معايير الاختيار، وتنظيم المقابلات أو الاختبارات المهنية المناسبة.

ويجب أن تتضمن الخطة تقديراً للمدة اللازمة لشغل الوظيفة، لأن بعض التخصصات تحتاج إلى وقت أطول للبحث عن مرشحين مناسبين.

كما ينبغي تقييم إمكانات التوظيف الداخلي قبل اللجوء إلى السوق الخارجي، خصوصاً عندما تتوفر لدى موظفين حاليين مهارات قابلة للتطوير.

ولا يعني ذلك تفضيل التوظيف الداخلي في جميع الحالات، بل اختيار البديل الذي يحقق أفضل توافق بين الكفاءة المطلوبة والوقت والتكلفة والعدالة التنظيمية.

إعادة توزيع الموارد البشرية وتطوير المهارات

قد تتمكن المؤسسة من معالجة بعض الفجوات عن طريق إعادة توزيع المهام أو نقل الموظفين إلى وظائف تتناسب مع مهاراتهم.

لكن إعادة التوزيع الناجحة تحتاج إلى تحليل متطلبات الوظيفة الجديدة، ومناقشة التغيير مع الموظف، وتحديد التكوين الضروري، ومراعاة الشروط القانونية والتعاقدية.

فإذا أدخلت المؤسسة نظاماً رقمياً جديداً، فقد تصبح بعض المهام اليدوية أقل أهمية، بينما تزداد الحاجة إلى مراقبة جودة البيانات وتحليل النتائج وإدارة الاستثناءات.

ويمكن في هذه الحالة إعادة تأهيل بعض العاملين بدلاً من افتراض أن مهاراتهم أصبحت بلا قيمة.

ويجب أن تكون قرارات إعادة التوزيع واضحة ومبررة، وألا تستخدم لإقصاء الموظفين أو معاقبتهم بسبب خلافات شخصية.

التخطيط للقوى العاملة في ظل التحول الرقمي

يؤثر التحول الرقمي في عدد الوظائف وطبيعة المهام والكفاءات المطلوبة، لكنه لا يؤدي بالضرورة إلى النتيجة نفسها في جميع المؤسسات.

فقد تساعد الأتمتة على تقليل الوقت المستغرق في الأعمال المتكررة، بينما تخلق مهام جديدة مرتبطة بمراقبة الأنظمة وتحليل البيانات وخدمة العملاء وإدارة الاستثناءات.

ولهذا ينبغي أن يركز التخطيط على تحليل المهام التي تتكون منها الوظائف، بدلاً من تصنيف الوظيفة كاملة باعتبارها قابلة للأتمتة أو غير قابلة لها.

فوظيفة الموارد البشرية، على سبيل المثال، قد تتضمن إدخال البيانات، وإعداد التقارير، ومراجعة الوثائق، والتواصل مع الموظفين، وحل النزاعات، واتخاذ قرارات تتطلب فهماً للسياق. ويمكن أتمتة بعض الأنشطة، بينما تظل أنشطة أخرى بحاجة إلى الحكم البشري والتواصل المباشر.

ويجب أن تتضمن خطة التحول الرقمي تقييماً لأثر التكنولوجيا على الموظفين، وبرامج لإعادة التأهيل، وخطة لتدبير التغيير، وتدابير لحماية البيانات والأمن المعلوماتي.

دور الذكاء الاصطناعي في تخطيط الموارد البشرية

يمكن للذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات دعم عملية التخطيط من خلال معالجة كميات كبيرة من المعلومات، واكتشاف الاتجاهات، وبناء توقعات حول الاحتياجات المستقبلية.

وقد تستخدم المؤسسة النماذج التحليلية لتقدير الطلب على الوظائف وفق حجم النشاط، أو تحديد المهارات التي تتكرر الحاجة إليها، أو اكتشاف الأقسام التي تواجه معدلات مرتفعة من دوران الموظفين.

كما يمكن استخدام الأنظمة الذكية للمساعدة في إعداد سيناريوهات متعددة، أو تحليل أوصاف الوظائف، أو مقارنة الكفاءات المتوفرة بالمتطلبات المستقبلية.

لكن دقة التوقعات تعتمد على جودة البيانات والافتراضات المستخدمة. فإذا تغيرت ظروف السوق بصورة غير متوقعة، أو كانت البيانات التاريخية غير مكتملة، فقد تصبح النتائج أقل موثوقية.

كما يجب الحذر من استخدام الخوارزميات لتوقع استقالة موظف معين أو الحكم على ولائه أو مستقبله المهني بناءً على بيانات سلوكية غير كافية. فقد تكون

هذه التوقعات متحيزة أو متطفلة على الخصوصية، وقد تؤدي إلى قرارات غير عادلة.

ولذلك ينبغي أن تظل نتائج النماذج التحليلية أدوات مساعدة، وأن تخضع للمراجعة البشرية، مع توثيق الافتراضات، والتحقق من جودة البيانات، واحترام القواعد القانونية والأخلاقية.

إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي

يتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مخاطر ينبغي تحديدها قبل تنفيذ الخطة.

من هذه المخاطر الاعتماد المفرط على توقع واحد، أو نقص المعلومات، أو فقدان موظفين يمتلكون خبرات حساسة، أو تأخر التوظيف، أو عدم نجاح برامج التكوين، أو تغير التشريعات أو التكنولوجيا.

ويمكن للمؤسسة إعداد سجل للمخاطر يحدد لكل خطر احتمال وقوعه، وتأثيره المحتمل، والإجراءات الوقائية، والمسؤول عن المتابعة.

فإذا كان استمرار العمل يعتمد على خبير واحد، يمكن توثيق معرفته وتكوين بديل مناسب. وإذا كانت الوظائف المتخصصة تحتاج إلى وقت طويل لشغلها، يمكن بدء عملية الاستقطاب مبكراً أو إعداد كفاءات داخلية.

أما إذا كانت الميزانية غير مؤكدة، فيمكن ترتيب الأولويات وتحديد البرامج الأساسية التي لا يمكن تأجيلها، والبرامج التي يمكن تنفيذها على مراحل.

ويجب مراجعة المخاطر بصورة دورية، لأن بعض المخاطر قد تتغير أهميتها مع تغير ظروف المؤسسة.

مؤشرات الأداء في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تساعد مؤشرات الأداء على متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة مدى تحقق أهدافها.

ومن المؤشرات الممكنة متوسط مدة شغل الوظائف الشاغرة، وتكلفة التوظيف، ونسبة تغطية الوظائف الأساسية، ومعدل دوران الموظفين، ونسبة إتمام التكوين، ومدى توفر الكفاءات المطلوبة، ومعدل الغياب، وجودة الإدماج.

لكن لا ينبغي استخدام المؤشرات دون تفسير. فارتفاع مدة شغل الوظائف قد ينتج عن ندرة تخصص معين، أو عن شروط توظيف غير واقعية، أو عن بطء الإجراءات الداخلية.

كما أن انخفاض تكلفة التوظيف لا يعني بالضرورة تحسن الجودة، إذا أدى إلى اختيار مرشحين غير مناسبين أو إلى ارتفاع معدل المغادرة بعد فترة قصيرة.

ولهذا يجب ربط كل مؤشر بهدف واضح، وتحديد طريقة حسابه، ومصدر البيانات، والفترة الزمنية، والمسؤول عن متابعته.

ومن الأفضل استخدام مجموعة متوازنة من المؤشرات الكمية والنوعية، بدلاً من الاعتماد على رقم واحد لاتخاذ قرارات معقدة.

دراسة حالة تطبيقية: التخطيط للموارد البشرية في شركة مغربية للتوزيع

لنفترض أن شركة مغربية تعمل في توزيع المواد الاستهلاكية تتوقع توسعاً في نشاطها خلال السنة المقبلة، مع إدخال نظام رقمي جديد لتدبير المخزون والطلبات.

لاحظت الإدارة أن بعض الفروع تعاني من ضغط في العمل، بينما توجد في فروع أخرى مهام يمكن تنظيمها بصورة أكثر كفاءة. كما أن عدداً من الموظفين لا يمتلكون خبرة كافية في النظام الرقمي الجديد.

بدأت إدارة الموارد البشرية بتحليل عدد الموظفين حسب الفروع، وحجم الطلبات، ومتوسط وقت معالجة كل طلب، ومستويات المهارات، ومعدلات الغياب والمغادرة.

ثم أعدت ثلاثة سيناريوهات: استمرار النشاط عند مستواه الحالي، وزيادة معتدلة في الطلب، وزيادة كبيرة مرتبطة بتوسع السوق.

في كل سيناريو، قدرت الإدارة عدد الموظفين المطلوبين، والكفاءات الجديدة، واحتياجات التكوين، والتكلفة المتوقعة.

وأظهرت الدراسة أن بعض الفجوات يمكن معالجتها بالتكوين وإعادة توزيع المهام، بينما تتطلب وظائف أخرى توظيفاً جديداً بسبب طبيعة المهارات المطلوبة.

وضعت المؤسسة خطة تنفيذ تتضمن تكوين الموظفين على النظام الرقمي، وتوظيف عدد محدود من المتخصصين، وتوثيق الإجراءات، وتحديد مؤشرات لقياس الأخطاء والوقت اللازم لمعالجة الطلبات.

بعد بدء التنفيذ، تابعت الإدارة النتائج بصورة دورية، وقارنتها بالتوقعات، وعدلت الخطة عندما ظهرت فروق بين حجم الطلب الفعلي والتوقعات.

وتبين هذه الحالة أن التخطيط الفعال لا يقوم على تقدير عدد الموظفين فقط، بل على الجمع بين تحليل النشاط، وتوقع الاحتياجات، وتطوير الكفاءات، وإدارة الميزانية، والمتابعة المستمرة.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قد تعتقد بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى أنظمة معلوماتية معقدة أو أقسام متخصصة، لكن يمكن تطبيق مبادئه باستخدام أدوات بسيطة.

يمكن للمؤسسة أن تبدأ بجدول يتضمن الوظائف، وعدد العاملين، والمهارات الأساسية، والوظائف الحساسة، والاحتياجات المتوقعة، وخطة التكوين، والوظائف الشاغرة.

كما يمكنها إعداد مراجعة فصلية أو نصف سنوية للاحتياجات، ومناقشة خطط التوسع أو التغيرات التقنية مع المسؤولين عن العمليات والمالية.

ويمكن استخدام جداول البيانات لإجراء الحسابات الأولية، بشرط مراجعة الأرقام والتحقق من صحة الصيغ وحماية المعلومات الشخصية.

ويجب أن يتناسب مستوى التخطيط مع حجم المؤسسة وتعقيد نشاطها.
فالمقاولة الصغيرة تحتاج إلى منهج بسيط وقابل للتطبيق، بينما تحتاج المؤسسة الكبيرة متعددة الفروع إلى أدوات أكثر تطوراً للتنسيق والتحليل.

ولا تقاس جودة التخطيط بحجم الوثائق أو تعقيد البرامج المستخدمة، بل بقدرته على تحسين القرارات وتقليل المفاجآت وتوجيه الموارد نحو الأولويات.

التحديات التنظيمية والبشرية في تنفيذ الخطة

قد تكون الخطة جيدة من الناحية التقنية، لكنها تواجه صعوبات عند التنفيذ بسبب مقاومة التغيير، أو ضعف التواصل، أو تضارب المصالح بين الأقسام، أو غياب المسؤوليات الواضحة.

فقد يرفض بعض المسؤولين نقل موظفين من أقسامهم، حتى عندما تكون الحاجة أكبر في قسم آخر. وقد يشعر الموظفون بالقلق عندما يسمعون عن إعادة تنظيم الوظائف أو إدخال الأتمتة.

ولمعالجة هذه التحديات، ينبغي شرح أسباب التغيير وأهدافه، وإشراك المعنيين في تحديد الحلول، وتوفير معلومات واقعية حول آثار القرارات.

كما يجب توضيح ما إذا كان التغيير يتعلق بإعادة توزيع المهام أو بالتكوين أو بالتوظيف أو بإعادة الهيكلة، وعدم ترك المجال للشائعات والتوقعات غير المؤكدة.

ومن المهم أن تحترم المؤسسة حقوق العاملين، وأن تتعامل مع الآثار الاجتماعية للتغيير بجدية، وأن تستشير الجهات المعنية عند وجود التزامات قانونية أو اتفاقية تستوجب ذلك.

توصيات عملية لتحسين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ينبغي ربط خطة الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة وميزانيتها وخططها التشغيلية، حتى لا تتحول إلى وثيقة منفصلة عن القرارات الفعلية.

كما يجب تحديث قاعدة بيانات الموظفين والوظائف والكفاءات، وتوحيد تعريف المؤشرات، وتحديد مصادر المعلومات ومسؤوليات مراجعتها.

ومن الضروري الجمع بين توقعات الطلب وتحليل العرض الداخلي، حتى لا تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الخارجي قبل دراسة إمكانات التكوين وإعادة التوزيع.

ويُستحسن استخدام سيناريوهات متعددة عند التعامل مع مستقبل غير مؤكد، مع تحديد الإجراءات التي يمكن تنفيذها في كل حالة.

كما ينبغي أن تتضمن الخطة ميزانية واقعية، ومؤشرات واضحة، وجدولاً زمنياً، وآلية للمراجعة والتعديل.

وأخيراً، يجب أن يحافظ التخطيط على التوازن بين الكفاءة الاقتصادية وحقوق العاملين وجودة العمل. فالنجاح لا يتحقق بمجرد تقليل عدد الموظفين أو خفض التكاليف، بل من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتطوير قدراتها وضمان استمرارية المؤسسة.

خاتمة الفصل

يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أداة أساسية لربط الحاضر بالمستقبل، وتحويل احتياجات المؤسسة إلى قرارات منظمة بشأن التوظيف والتكوين وتوزيع المهام والتعاقب على المناصب والميزانية.

وتبدأ العملية بتحليل الوضع الحالي، ثم دراسة البيئة الخارجية، وتحديد الأهداف، وتوقع الطلب والعرض، وتحليل الفجوات، وإعداد خطة العمل، ومتابعة النتائج بصورة دورية.

كما يزداد دور تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في تحسين التوقعات، لكنه لا يلغي الحاجة إلى المراجعة البشرية والحكم المهني وحماية المعلومات واحترام حقوق العاملين.

وفي السياق المغربي، يمكن للتخطيط الجيد أن يساعد المؤسسات على مواجهة تغيرات سوق العمل، وتحسين الإنتاجية، وتطوير المهارات، وتقليل مخاطر نقص الكفاءات أو سوء توزيعها.

إن المؤسسة التي تخطط لمواردها البشرية بصورة واقعية لا تنتظر وقوع المشكلات حتى تبحث عن حلول، بل تستعد للتغيرات، وتطور قدراتها، وتراجع قراراتها، وتبني توازناً مستداماً بين احتياجات العمل والموارد المتاحة.

مراجع علمية مقترحة

Gary Dessler, Human Resource Management, Pearson.

Randall S. Schuler and Susan E. Jackson, Strategic Human Resource Management, Wiley.

Peter Boxall and John Purcell, Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan.

John Bratton and Jeffrey Gold, Human Resource Management: Theory and Practice, Palgrave Macmillan.

Jac Fitz-enz, The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments, AMACOM.

Dave Ulrich, Human Resource Champions, Harvard Business School Press.

Organisation internationale du Travail (OIT), publications relatives à l'emploi, à la planification de la main-d'œuvre et au développement des compétences.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), publications relatives aux compétences, à l'emploi, à la transformation numérique et à l'avenir du travail.

Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences, Royaume du Maroc, publications institutionnelles relatives à l'emploi et au marché du travail.

Haut-Commissariat au Plan (HCP), Royaume du Maroc, publications statistiques relatives à l'emploi, au chômage et à la population active.

الفصل الثالث عشر

الاستقطاب والتوظيف والاختيار المهني في إدارة الموارد البشرية الحديثة

يُعدّ الاستقطاب والتوظيف والاختيار المهني من أهم الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، لأن نجاح المؤسسة لا يرتبط فقط بامتلاك رأس المال والتكنولوجيا والتجهيزات، بل يتوقف بدرجة كبيرة على قدرتها على استقطاب الأشخاص المناسبين، ووضعهم في المناصب الملائمة، وتوفير الظروف التي تسمح لهم بتطوير قدراتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

لقد انتقلت عملية التوظيف من أسلوب تقليدي يعتمد على الإعلان عن المناصب واستقبال ملفات الترشيح وإجراء المقابلات الشخصية، إلى منظومة أكثر تعقيدًا تقوم على التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الكفاءات، وتقييم المهارات السلوكية والتقنية، واستخدام المنصات الرقمية، وتحليل البيانات، والاستفادة من الذكاء الاصطناعي في فرز الترشيحات وتحديد مدى ملاءمة المرشحين للوظائف.

ويفرض هذا التحول على إدارة الموارد البشرية أن تتجاوز منطق ملء المناصب الشاغرة في أقرب وقت ممكن، وأن تتبنى منطقًا استراتيجيًا يهدف إلى بناء قوة عمل قادرة على الاستجابة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. فاختيار موظف غير مناسب قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التكوين، وزيادة النزاعات المهنية، وتكرار الاستقالات، بينما يمكن للتوظيف الجيد أن يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار والاستقرار التنظيمي.

وفي السياق المغربي، تكتسب هذه الوظيفة أهمية خاصة بسبب التفاوت بين القطاعات الاقتصادية، واختلاف مستويات التأهيل، وتطور المهن الرقمية، وتحديات تشغيل الشباب، والحاجة إلى تحسين العلاقة بين التكوين وسوق الشغل، فضلًا عن ضرورة احترام القواعد القانونية المنظمة لعلاقات الشغل ومبادئ المساواة وتكافؤ الفرص.

مفهوم الاستقطاب والتوظيف والاختيار المهني

مفهوم الاستقطاب

الاستقطاب هو مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة للتعريف بالوظائف المتاحة، وجذب الأشخاص الذين تتوفر لديهم مؤهلات أو إمكانات مناسبة لشغلها. ولا يقتصر الاستقطاب على الإعلان عن منصب شاغر، بل يشمل تحديد الفئات المستهدفة، واختيار قنوات التواصل المناسبة، وبناء صورة إيجابية عن المؤسسة بوصفها مكانًا للعمل والتطور المهني.

ويهدف الاستقطاب الفعال إلى توفير عدد كافٍ من المرشحين المؤهلين، بما يسمح للمؤسسة بإجراء مقارنة موضوعية بين الملفات واختيار الشخص الأكثر ملاءمة لمتطلبات الوظيفة.

ومن الناحية الاستراتيجية، ينبغي ألا تبدأ عملية الاستقطاب عند ظهور الحاجة العاجلة إلى موظف، بل يجب أن ترتبط بالتخطيط المسبق للموارد البشرية، وتوقع التقاعد والاستقالات والتوسع التنظيمي، وتحليل المهارات التي ستحتاج إليها المؤسسة مستقبلًا.

مفهوم التوظيف

يُستخدم مفهوم التوظيف للدلالة على المسار الذي ينتقل من تحديد الحاجة إلى مورد بشري، مرورًا بالإعلان والاستقطاب والاختيار، وصولًا إلى اتخاذ قرار التعيين وإدماج الموظف في بيئة العمل.

وقد يُستخدم المصطلح في بعض المؤسسات للدلالة على مرحلة التعيين وحدها، لذلك من الضروري التمييز بين المفاهيم عند إعداد الإجراءات الداخلية.

إن التوظيف ليس مجرد إجراء إداري لتوقيع عقد عمل، بل هو قرار تنظيمي واقتصادي يؤثر في تكاليف المؤسسة، وجودة خدماتها، وقدرتها على تنفيذ

خططها. ومن ثم، فإن كل قرار توظيف ينبغي أن يستند إلى حاجة فعلية، ووصف واضح للوظيفة، ومعايير اختيار معلنة ومناسبة لطبيعة العمل.

مفهوم الاختيار المهني

الاختيار المهني هو العملية التي يتم من خلالها تقييم المرشحين ومقارنة مؤهلاتهم وخبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم بمتطلبات الوظيفة، بهدف تحديد المرشح الأكثر ملاءمة.

ويجب أن يركز الاختيار على الكفاءات المرتبطة بالعمل، لا على الانطباعات الشخصية أو المعايير غير المهنية. فالمرشح الأكثر قدرة على الحديث أثناء المقابلة ليس بالضرورة الأكثر قدرة على تنفيذ المهام، كما أن الشهادات وحدها لا تكفي دائمًا للتنبؤ بجودة الأداء الفعلي.

لذلك، تتجه الممارسات الحديثة إلى الجمع بين تحليل السيرة الذاتية، والمقابلة المنظمة، والاختبارات المهنية المناسبة، وتمارين المحاكاة، وتقييم السلوك المهني، مع مراعاة خصوصية كل وظيفة.

العلاقة بين الاستقطاب والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لا يمكن بناء نظام فعال للاستقطاب دون معرفة الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة. فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحدد عدد العاملين المطلوبين، ونوعية الكفاءات الضرورية، والمدة الزمنية التي ينبغي خلالها توفيرها.

وقد تنشأ الحاجة إلى التوظيف بسبب التوسع في النشاط، أو افتتاح فرع جديد، أو إطلاق مشروع رقمي، أو مغادرة موظف لمؤسسته، أو ظهور مهارات جديدة لا تتوفر لدى العاملين الحاليين.

وقبل الإعلان عن أي منصب، ينبغي دراسة مجموعة من الأسئلة الأساسية: هل الحاجة إلى المنصب دائمة أم مؤقتة؟ هل يمكن إعادة توزيع المهام؟ هل يمكن

تكوين موظف حالي لشغل الوظيفة؟ هل يتطلب المنصب خبرة متخصصة؟ وما الميزانية المتاحة للتوظيف والأجر والتكوين؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تساعد على تجنب التوظيف غير الضروري، وتقلل من مخاطر التضخم في عدد العاملين أو عدم التوازن بين الموارد البشرية وحجم النشاط.

كما يسمح التخطيط بتحديد الكفاءات المستقبلية التي قد تحتاج إليها المؤسسة، خصوصًا في مجالات تحليل البيانات، والأمن السيبراني، والصيانة المتقدمة، والتجارة الإلكترونية، وإدارة المشاريع، وخدمة الزبائن الرقمية.

تحليل الوظيفة وتحديد الكفاءات المطلوبة

أهمية تحليل الوظيفة

تحليل الوظيفة هو عملية منهجية تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمهام والمسؤوليات وظروف العمل والمهارات والمؤهلات اللازمة لشغل منصب معين.

ويُعدّ تحليل الوظيفة أساسًا لبناء نظام توظيف موضوعي، لأن المؤسسة لا تستطيع اختيار المرشح المناسب إذا لم تحدد أولًا طبيعة العمل المطلوب إنجازه.

ويشمل التحليل عادةً تحديد المهام الأساسية، ومستوى المسؤولية، والعلاقات الوظيفية، والأدوات المستخدمة، والمخاطر المهنية المحتملة، والمهارات التقنية والسلوكية الضرورية، ومعايير قياس الأداء.

فعلى سبيل المثال، لا يكفي أن تعلن مؤسسة عن حاجتها إلى مسؤول للموارد البشرية، بل ينبغي تحديد ما إذا كان المنصب يتطلب خبرة في تدبير الأجور، أو إعداد التصريحات الاجتماعية، أو التوظيف، أو التكوين، أو القانون الاجتماعي، أو تحليل البيانات، أو الإشراف على فريق إداري.

الوصف الوظيفي

الوصف الوظيفي وثيقة تحدد المهام الأساسية والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية وشروط ممارسة الوظيفة.

وينبغي أن يكون واضحًا ودقيقًا، وأن يميز بين المهام الضرورية والمهام الثانوية، مع تجنب الشروط المبالغ فيها التي قد تستبعد مرشحين قادرين على أداء العمل بكفاءة.

ويُستحسن أن يتضمن الوصف الوظيفي المسمى المهني، والهدف من المنصب، والمهام الرئيسية، والمسؤول المباشر، ومستوى الاستقلالية، والمؤهلات المطلوبة، والخبرة اللازمة عند الاقتضاء، والمهارات التقنية والسلوكية، وظروف العمل.

مواصفات المرشح المثالي

بعد تحليل الوظيفة، تحدد المؤسسة مواصفات المرشح الذي يمكنه النجاح في المنصب. غير أن هذه المواصفات ينبغي ألا تتحول إلى قائمة طويلة من الشروط غير الضرورية.

فمن الأفضل تحديد الكفاءات الأساسية التي لا يمكن أداء الوظيفة دونها، ثم التمييز بينها وبين الكفاءات التي يمكن اكتسابها بعد التوظيف من خلال التكوين والتوجيه.

وتشمل الكفاءات المهنية أربعة أبعاد رئيسية:

المعارف: وهي المعلومات النظرية والقانونية والتقنية التي يحتاج إليها الموظف.

المهارات: وهي القدرة على تطبيق المعارف في مواقف عملية، مثل استعمال البرامج المعلوماتية أو إعداد التقارير أو إدارة العمليات.

السلوكيات المهنية: مثل الالتزام بالمواعيد، والتواصل، والتعاون، واحترام السرية، والقدرة على حل المشكلات.

القدرة على التعلم والتكيف: وهي استعداد الفرد لتطوير مهاراته ومواكبة التغيرات في الأدوات والأساليب التنظيمية.

ويجب تحديد أهمية كل بُعد وفقًا لطبيعة الوظيفة، لأن معايير اختيار مهندس صيانة تختلف عن معايير اختيار محاسب أو مسؤول موارد بشرية أو موظف استقبال.

مصادر الاستقطاب الداخلي والخارجي

الاستقطاب الداخلي

يقصد بالاستقطاب الداخلي البحث عن المرشحين من بين العاملين الحاليين في المؤسسة، من خلال الترقية أو النقل أو إعادة توزيع المسؤوليات أو الانتقال إلى وظيفة أخرى.

ويتيح هذا الأسلوب الاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى الموظفين، وتقليل مدة التأقلم، وتعزيز الشعور بإمكانية التطور المهني داخل المؤسسة.

كما يمكن أن يساهم في تحسين التحفيز والاحتفاظ بالكفاءات، خصوصًا عندما تكون معايير الترقية واضحة وعادلة.

ومع ذلك، قد يؤدي الاعتماد المفرط على الاستقطاب الداخلي إلى محدودية الأفكار الجديدة، أو خلق منافسة غير صحية بين الموظفين، أو ترك فراغ في المنصب الذي انتقل منه الموظف.

ولذلك، ينبغي أن تستند الترقيات الداخلية إلى معايير موضوعية تشمل الكفاءة والأداء والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية، لا إلى العلاقات الشخصية أو الأقدمية وحدها.

الاستقطاب الخارجي

يعتمد الاستقطاب الخارجي على البحث عن المرشحين خارج المؤسسة، سواء من سوق الشغل المحلي أو الوطني أو الدولي، بحسب طبيعة الوظيفة ومتطلبات النشاط.

ومن أبرز مصادره منصات التوظيف الإلكترونية، ومواقع المؤسسات، ومؤسسات التكوين، والجامعات، والمدارس المهنية، والمعارض المهنية، وشبكات العلاقات المهنية، ومكاتب التوظيف المرخصة وفقًا للقواعد المعمول بها.

ويمنح الاستقطاب الخارجي المؤسسة فرصة الوصول إلى كفاءات جديدة وخبرات مختلفة، كما يساعد على إدخال أفكار وأساليب عمل لم تكن موجودة داخلها.

لكن هذا الأسلوب قد يتطلب وقتًا وتكاليف أكبر، كما يحتاج الموظف الجديد إلى فترة للتعرف على ثقافة المؤسسة وإجراءاتها.

المقارنة بين الاستقطاب الداخلي والخارجي

لا توجد طريقة واحدة مناسبة لجميع الحالات. فالاختيار بين الاستقطاب الداخلي والخارجي يجب أن يرتبط بأهداف المؤسسة وطبيعة الوظيفة ومدى توفر الكفاءات المطلوبة.

إذا كانت الوظيفة تتطلب معرفة عميقة بالإجراءات الداخلية، فقد يكون الاستقطاب الداخلي مناسبًا. أما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى خبرة جديدة في مجال الذكاء الاصطناعي أو الأمن السيبراني أو التحول الرقمي، فقد يكون الاستقطاب الخارجي أكثر فاعلية.

ويمكن للمؤسسة اعتماد سياسة مزدوجة تتيح للموظفين الحاليين الترشح للمناصب المتاحة، مع فتح المجال في الوقت نفسه أمام المرشحين الخارجيين، وفق شروط واضحة ومتكافئة.

بناء العلامة المهنية للمؤسسة

أصبحت صورة المؤسسة في سوق الشغل عاملًا مهمًا في قدرتها على استقطاب الكفاءات. ويُشار إلى هذه الصورة في أدبيات الموارد البشرية بمفهوم العلامة المهنية للمشغّل.

وتتكون هذه الصورة من عناصر متعددة، منها سمعة المؤسسة، وجودة بيئة العمل، ومستوى الأجور والمزايا، وفرص التكوين والترقية، واحترام حقوق العاملين، وجودة القيادة، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

ولا يكفي أن تنشر المؤسسة إعلانات جذابة إذا كانت التجربة الفعلية للعاملين تتناقض مع الوعود المعلنة. فالمصداقية تتحقق عندما تعكس الرسائل الخارجية واقع العمل الداخلي.

وفي المغرب، يمكن للمؤسسات تحسين جاذبيتها المهنية عبر نشر معلومات دقيقة عن طبيعة الوظائف، وشروط العمل، ومراحل الاختيار، وفرص التعلم، مع تجنب الوعود غير الواقعية بشأن الأجور أو الترقية أو الاستقرار المهني.

كما ينبغي أن تتعامل المؤسسة باحترام مع جميع المرشحين، وأن تحرص على التواصل معهم خلال مراحل التوظيف، لأن تجربة المرشح تؤثر في صورتها لدى سوق الشغل.

الإعلان عن الوظائف وصياغة عروض العمل

الإعلان الوظيفي هو وسيلة للتواصل بين المؤسسة وسوق الشغل، وينبغي أن يوضح طبيعة المنصب والمتطلبات الأساسية وشروط الترشح وطريقة تقديم الطلب.

ويجب أن يتضمن الإعلان معلومات واقعية ومحددة، مع تجنب العبارات الغامضة مثل «نبحث عن شخص ممتاز في جميع المجالات» أو «خبرة كبيرة في كل شيء».

ومن العناصر التي يستحسن إدراجها في الإعلان المسمى الوظيفي، ومكان العمل، والمهام الرئيسية، والمؤهلات الأساسية، والخبرة المطلوبة عند الضرورة، والمهارات التقنية، ونوع العقد إذا كان محددًا، وطريقة الترشيح، والموعد النهائي لتقديم الطلب عند اعتماده.

كما ينبغي أن تكون لغة الإعلان واضحة وغير تمييزية، وألا تتضمن شروطًا لا ترتبط بالضرورة الفعلية للوظيفة.

ومن الأفضل أن تتجنب المؤسسة طلب معلومات شخصية لا تحتاج إليها لاتخاذ قرار مهني مشروع، وأن تحدد طريقة آمنة لتلقي ملفات المرشحين والاحتفاظ بها.

إدارة الترشيحات والسير الذاتية

تبدأ إدارة الترشيحات بمجرد تلقي الملفات، وتشمل تسجيلها وتصنيفها والتحقق من مدى ارتباطها بشروط الوظيفة.

وقد كانت المؤسسات تعتمد تقليديًا على القراءة اليدوية للسير الذاتية، لكن العدد الكبير من الطلبات أدى إلى انتشار أنظمة رقمية تساعد على تنظيم الملفات والبحث عن الكلمات المفتاحية وإدارة مراحل التوظيف.

ومع ذلك، لا ينبغي اعتبار السيرة الذاتية وحدها دليلًا نهائيًا على الكفاءة. فقد يمتلك المرشح خبرة مهمة لا يعرضها بطريقة مثالية، أو يستخدم مصطلحات مختلفة عن تلك الموجودة في الإعلان، أو تكون لديه مهارات مكتسبة من العمل التطبيقي لا تظهر بوضوح في الشهادات.

لذلك، يجب تصميم عملية الفرز بحيث تساعد على اكتشاف الكفاءات ذات الصلة، بدل الاقتصار على مطابقة حرفية للكلمات.

ومن الضروري أيضًا حماية بيانات المرشحين، وتقييد الوصول إليها بالأشخاص المخولين، وعدم الاحتفاظ بها لمدة غير مبررة، مع احترام القواعد القانونية المغربية ذات الصلة بحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي.

المقابلة المهنية المنظمة

مفهوم المقابلة وأهدافها

المقابلة المهنية وسيلة لجمع معلومات إضافية حول خبرات المرشح ومهاراته وطريقة تفكيره ودوافعه المهنية، ومقارنة هذه المعلومات بمتطلبات الوظيفة.

لكن المقابلة قد تتأثر بالانطباعات الأولى والتحيزات الشخصية إذا لم تكن منظمة. فقد يفضل المقابل مرشحًا يشبهه في أسلوب التواصل أو الخلفية الاجتماعية، دون أن يكون ذلك دليلًا على أنه الأكثر كفاءة.

ولتقليل هذه المخاطر، ينبغي إعداد أسئلة مسبقة مرتبطة بالمهارات المطلوبة، وتوجيه أسئلة متقاربة إلى المرشحين الذين يتنافسون على الوظيفة نفسها، واستخدام شبكة تقييم واضحة.

المقابلة السلوكية

تعتمد المقابلة السلوكية على مطالبة المرشح بتقديم أمثلة واقعية عن مواقف مهنية سابقة، بهدف فهم طريقة تعامله مع المشكلات والمسؤوليات.

ومن الأسئلة الممكنة:

- حدثنا عن موقف واجهت فيه ضغطًا كبيرًا في العمل، وكيف تعاملت معه.
- أعط مثالًا عن خلاف مهني ساهمت في حله.
- صف موقفًا ارتكبت فيه خطأً مهنيًا، وما الذي تعلمته منه.
- اشرح كيف رتبت أولوياتك عندما طُلب منك إنجاز عدة مهام في وقت واحد.

ولا ينبغي تقييم الإجابة بناءً على الثقة في الكلام وحدها، بل على وضوح الموقف، ودور المرشح الفعلي، والخطوات التي اتخذها، والنتيجة التي حققها، والدروس المستخلصة.

المقابلة القائمة على الكفاءات

تركز المقابلة القائمة على الكفاءات على اختبار مدى امتلاك المرشح لسلوكيات ومهارات محددة. فإذا كانت الوظيفة تتطلب حل المشكلات، يمكن تقديم حالة عملية وطلب تحليلها. وإذا كانت تتطلب التواصل مع الزبائن، يمكن محاكاة موقف يتضمن شكوى أو اعتراضًا.

ويُستحسن أن تكون الحالات قريبة من الواقع المهني، مع منح المرشح معلومات كافية لتجنب تحويل الاختبار إلى لغز لا علاقة له بالوظيفة.

أخلاقيات المقابلة

يجب أن تُجرى المقابلات في إطار من الاحترام والسرية والموضوعية. وينبغي تجنب الأسئلة التي تتعلق بالحياة الخاصة أو المعتقدات أو الآراء السياسية أو غيرها من الخصائص الشخصية غير المرتبطة بالوظيفة.

كما يجب عدم التمييز بين المرشحين على أساس الجنس أو الأصل أو الإعاقة أو غيرها من المعايير المحمية قانونًا، مع مراعاة الشروط المهنية الموضوعية والضمانات القانونية ذات الصلة.

ويجب أن يحصل المرشح على معلومات واضحة بشأن طبيعة المنصب ومراحله وشروطه، وألا يتعرض للضغط أو الإهانة أثناء المقابلة.

الاختبارات المهنية وتقييم القدرات

يمكن أن تدعم الاختبارات المهنية قرار الاختيار عندما تكون مصممة بصورة صحيحة ومرتبطة بالوظيفة. ومن أمثلتها اختبارات المعرفة التقنية، وتمارين المحاكاة، واختبارات حل المشكلات، واختبارات استعمال البرامج، والاختبارات العملية في المهن اليدوية والتقنية.

ويجب التمييز بين الاختبارات التي تقيس مهارة ضرورية للعمل والاختبارات التي لا ترتبط مباشرة بالأداء المطلوب.

فإذا كانت الوظيفة تتطلب استعمال برنامج محاسبي، يمكن إجراء تمرين عملي عليه. وإذا كانت تتعلق بصيانة المعدات، يمكن تقديم حالة تقنية تتطلب تشخيص عطل. أما إذا كانت الوظيفة إدارية، فيمكن تقييم القدرة على تنظيم الملفات وإعداد تقرير وتحليل معلومات أساسية.

ويجب أن تكون نتائج الاختبارات قابلة للتفسير، وأن تطبق معايير التصحيح بصورة متسقة على المرشحين. كما ينبغي مراعاة الأشخاص ذوي الإعاقة عند تصميم الاختبارات وتوفير الترتيبات المناسبة متى كان ذلك لازمًا ومتاحًا وفقًا للقواعد المعمول بها.

ولا ينبغي أن تتحول الاختبارات إلى وسيلة لإقصاء المرشحين دون مبرر مهني واضح، بل يجب استخدامها كجزء من منظومة تقييم متكاملة.

اتخاذ قرار الاختيار النهائي

بعد انتهاء المقابلات والاختبارات، تحتاج المؤسسة إلى مقارنة المرشحين بطريقة منظمة. ويمكن استخدام شبكة تقييم تتضمن معايير مرتبطة مباشرة بالوظيفة، مثل المؤهلات التقنية، والخبرة ذات الصلة، والقدرة على حل المشكلات، والتواصل المهني، والاستعداد للتعلم.

ويمكن إعطاء كل معيار وزنًا نسبيًا يعكس أهميته الفعلية. غير أن الأوزان يجب أن تحدد قبل تقييم المرشحين، حتى لا تُعدّل بطريقة تخدم مرشحًا بعينه.

وإذا كانت هناك شروط قانونية أو مهنية إلزامية لشغل الوظيفة، فينبغي التحقق منها بصورة مستقلة، وعدم تعويض غياب شرط ضروري بنقاط مرتفعة في معايير أخرى.

ومن المهم توثيق أسباب القرار المهني بصورة موجزة وواضحة، بما يسمح بالمراجعة الداخلية عند الحاجة. ولا يعني التوثيق تسجيل كل تفاصيل الحياة الشخصية للمرشح، بل تسجيل المعلومات المهنية الضرورية لاتخاذ القرار.

كما ينبغي تجنب الاعتماد على توصيات غير موثوقة أو معلومات غير متحقق منها، واحترام القواعد المتعلقة بالتحقق من الشهادات والمراجع المهنية والمعطيات الشخصية.

التوظيف الرقمي والتحول التكنولوجي

أحدث التحول الرقمي تغييرًا كبيرًا في طريقة إدارة عمليات التوظيف. فأصبحت المؤسسات قادرة على نشر الإعلانات على نطاق واسع، واستقبال الطلبات إلكترونيًا، وتنظيم المقابلات عن بُعد، وإدارة مراحل الاختيار من خلال أنظمة معلومات الموارد البشرية.

وتساعد هذه الأدوات على تقليل الأعمال الإدارية المتكررة، وتسريع التواصل مع المرشحين، وتحسين إمكانية تتبع الملفات، وتوفير بيانات تساعد على تقييم فعالية قنوات الاستقطاب.

لكن الرقمنة لا تضمن وحدها جودة التوظيف. فقد يؤدي نظام سيئ التصميم إلى تسريع استبعاد المرشحين المناسبين أو تضخيم عدد الطلبات غير الملائمة أو جمع بيانات لا حاجة إليها.

لذلك، ينبغي اختيار الأدوات الرقمية بناءً على حاجات المؤسسة، وتدريب العاملين على استخدامها، ووضع إجراءات واضحة لحماية البيانات، والتحقق من جودة النتائج بصورة دورية.

مجالات الاستخدام

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يدعم بعض مراحل التوظيف، مثل تصنيف السير الذاتية، واستخراج المعلومات المهنية من الملفات، ومساعدة مسؤولي الموارد البشرية على تنظيم الطلبات، واقتراح أسئلة للمقابلات، وتحليل مؤشرات التوظيف.

وقد تُستخدم نماذج التحليل الإحصائي لدراسة العلاقة بين بعض خصائص المرشحين ونتائج الأداء اللاحقة، لكن هذا الاستخدام يتطلب بيانات مناسبة وتصميمًا منهجيًا وتقييمًا مستمرًا للمخاطر.

ويجب التمييز بين أداة تساعد المسؤول على تنظيم المعلومات وأداة تتخذ قرارًا آليًا قد يؤثر بصورة جوهرية في فرص الأشخاص. فكلما زاد تأثير النظام في قرار التوظيف، ازدادت أهمية الرقابة والشفافية وإمكانية مراجعة النتيجة.

مخاطر التحيز الخوارزمي

قد تعكس أنظمة الذكاء الاصطناعي التحيزات الموجودة في البيانات التي دُرّبت عليها أو في طريقة تصميمها. فإذا كانت البيانات التاريخية تتضمن تفضيلًا غير عادل لفئة معينة، فقد يتعلم النظام أنماطًا تؤدي إلى تكرار ذلك التفضيل.

كما قد تنتج بعض الانحيازات عن استعمال متغيرات تبدو محايدة لكنها ترتبط بصورة غير مباشرة بخصائص شخصية حساسة، أو عن نقص تمثيل بعض الفئات في البيانات.

ولتقليل هذه المخاطر، ينبغي اختبار النظام قبل اعتماده، وفحص معدلات القبول والاستبعاد بين الفئات ذات الصلة حيث يسمح القانون بذلك، ومراجعة معايير التقييم، والاحتفاظ بإمكانية التدخل البشري الفعلي.

ولا يكفي أن يقال إن النظام يعتمد على الخوارزميات أو البيانات لكي يُعتبر موضوعيًا. فالخوارزمية أداة بشرية التصميم، ونتائجها تعتمد على جودة البيانات والأهداف المحددة وطريقة استخدامها.

مبدأ القرار البشري المسؤول

ينبغي ألا تتحول التكنولوجيا إلى وسيلة لإلغاء المسؤولية الإدارية. فالمسؤول عن التوظيف يجب أن يفهم حدود النظام الذي يستعمله، وأن يكون قادرًا على مراجعة النتائج، وطلب معلومات إضافية، وتصحيح الأخطاء، ورفض التوصية الآلية عندما تكون غير مبررة.

كما يجب تجنب استخدام أدوات تحليل المشاعر أو التعرف على الانفعالات باعتبارها دليلًا قاطعًا على الصدق أو الكفاءة أو الأمانة، لأن استنتاج الحالات النفسية والقدرات المهنية من الإشارات السلوكية قد يكون غير موثوق ويثير مخاطر أخلاقية وقانونية.

والهدف من الذكاء الاصطناعي في التوظيف هو دعم القرار المهني وتحسين جودة الإجراءات، لا استبدال الحكم المسؤول بنظام غامض لا يستطيع أحد تفسير نتائجه.

الاستقطاب والتوظيف في السياق المغربي

يتميز سوق الشغل المغربي بتنوع واسع بين المؤسسات الصناعية والتجارية والخدماتية والإدارية، وبين المقاولات الصغيرة والمتوسطة والمجموعات الكبرى. ويؤثر هذا التنوع في أساليب الاستقطاب والاختيار.

فالمقاولة الصغيرة قد تعتمد على الإعلان المباشر والشبكات المهنية المحلية والمقابلة العملية، بينما قد تحتاج المؤسسة الكبرى إلى نظام متكامل لتدبير الترشيحات، وشبكات تقييم متعددة، وإجراءات داخلية للمصادقة على قرارات التوظيف.

وفي الحالتين، يجب أن تكون معايير الاختيار مرتبطة بالوظيفة، وأن تتم إدارة الملفات بصورة منظمة، وأن تحترم المؤسسة الالتزامات القانونية التي تنطبق عليها.

كما ينبغي الانتباه إلى الفجوة الممكنة بين الشهادات ومتطلبات العمل الفعلية. ويمكن تقليل هذه الفجوة من خلال التعاون مع الجامعات ومعاهد التكوين المهني، وتنظيم التداريب المهنية وفق القواعد القانونية، وتقديم فرص لاكتساب الخبرة، وتطوير برامج لتأهيل الشباب.

ويستحسن أن تركز المؤسسات على المهارات القابلة للتطبيق، مع عدم التقليل من قيمة التعليم النظري أو الشهادات المطلوبة قانونًا أو مهنيًا. فالجمع بين المعرفة العلمية والخبرة العملية هو الذي يسمح ببناء كفاءات متوازنة.

الإطار القانوني والأخلاقي للتوظيف في المغرب

ينبغي أن تُدار عمليات التوظيف في المغرب وفقًا للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل، ولا سيما المقتضيات المتعلقة بعلاقات الشغل، والمساواة وعدم التمييز، وحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي، والشروط الخاصة ببعض المهن والقطاعات.

ويُعدّ مدونة الشغل المغربية، الصادرة بموجب القانون رقم 65.99، من المراجع الأساسية لفهم عدد من جوانب علاقات الشغل في القطاع الخاص، مع ضرورة الرجوع إلى النصوص المحينة والمقتضيات الخاصة بكل حالة.

كما يجب مراعاة القانون رقم 09.08 المتعلق بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، وما يرتبط به من التزامات بحسب طبيعة المعالجة والجهة المسؤولة عنها.

ومن الناحية العملية، ينبغي للمؤسسة أن تحدد سبب جمع كل معلومة عن المرشح، وأن تقصر الوصول إليها على الأشخاص الذين يحتاجون إليها لأغراض التوظيف، وأن تتخذ التدابير اللازمة لحمايتها.

ويجب أيضًا ألا تتضمن إعلانات العمل شروطًا تمييزية غير مبررة، وألا تُستخدم معايير شخصية لا علاقة لها بالقدرة على أداء المهام. وتظل التفاصيل القانونية خاضعة للنصوص المحينة، وطبيعة المؤسسة، ونوع الوظيفة، والقطاع الذي تنتمي إليه.

ومن الأفضل أن تعتمد المؤسسة دليلًا داخليًا للتوظيف يوضح مراحل الاختيار، ومسؤوليات المشاركين، ومعايير التقييم، وإجراءات حفظ الملفات، وآلية التعامل مع الشكايات أو حالات تضارب المصالح.

قياس فعالية عملية التوظيف

لا يكفي أن تنجح المؤسسة في شغل المنصب الشاغر لكي تعتبر عملية التوظيف ناجحة. بل ينبغي قياس جودة النتائج وتكلفتها ومدى استقرار الموظف الجديد بعد الالتحاق بالعمل.

ومن أهم المؤشرات التي يمكن استخدامها:

مدة التوظيف: الفترة الممتدة من اعتماد الحاجة إلى شغل المنصب إلى قبول المرشح للعرض أو التحاقه بالعمل، وفق تعريف موحد داخل المؤسسة.

تكلفة التوظيف: مجموع التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالإعلان والفرز والمقابلات والاختبارات والاستعانة بمقدمي الخدمات، مقسومًا على عدد التعيينات وفق طريقة احتساب معلنة.

معدل قبول عروض العمل: نسبة العروض التي يقبلها المرشحون إلى مجموع العروض المقدمة خلال الفترة المحددة.

معدل اجتياز فترة الإدماج أو التجربة: نسبة الموظفين الذين يحققون متطلبات المرحلة الأولية، مع مراعاة اختلاف الأنظمة القانونية والتعاقدية.

جودة التوظيف: مؤشر مركب يمكن أن يجمع بين نتائج الأداء الأولي، وملاءمة المهارات، وتقييم المسؤول المباشر، واستقرار الموظف، مع تجنب الاعتماد على عنصر واحد.

معدل الاحتفاظ بالموظفين الجدد: نسبة الموظفين الذين يستمرون في العمل بعد مدة محددة من التوظيف، مثل ستة أشهر أو سنة، بحسب طبيعة المؤسسة.

فعالية قنوات الاستقطاب: مقارنة مصادر المرشحين من حيث الجودة والتكلفة والمدة، بدل الاقتصار على عدد الطلبات التي تولدها كل قناة.

ويجب تفسير هذه المؤشرات في سياقها. فمدة التوظيف الطويلة قد تكون مبررة في منصب متخصص يتطلب خبرات نادرة، كما أن مغادرة موظف جديد لا تعني بالضرورة أن قرار الاختيار كان خاطئًا؛ فقد تكون الأسباب مرتبطة بظروف العمل أو الأجر أو الإدارة أو تغيرات شخصية.

دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة مغربية

لنفترض أن مؤسسة مغربية متوسطة الحجم تعمل في مجال الخدمات اللوجستية لاحظت ارتفاع الضغط على فريقها الإداري، وتأخر معالجة الملفات، وكثرة الأخطاء في إدخال البيانات.

قررت الإدارة توظيف مسؤول جديد لتنسيق العمليات وتحسين جودة المعلومات. في البداية، كان من الممكن نشر إعلان عام يطلب مرشحًا لديه شهادة جامعية وخبرة طويلة، ثم اختيار الشخص الذي يترك أفضل انطباع في المقابلة.

لكن المؤسسة قررت اتباع منهجية أكثر دقة.

بدأت بتحليل المهام الفعلية للوظيفة، فاكتشفت أن الحاجة الأساسية تتمثل في تنظيم سير الملفات، واستعمال الجداول الإلكترونية، والتواصل مع الفرق التشغيلية، وتحليل أسباب الأخطاء، وإعداد تقارير دورية.

وبناءً على ذلك، أعدت وصفًا وظيفيًا يحدد المسؤوليات والمهارات الضرورية، ثم نشرت الإعلان عبر قنوات مناسبة، واستقبلت الترشيحات بطريقة منظمة.

بعد الفرز الأولي، اختارت مجموعة من المرشحين لإجراء مقابلات منظمة، ثم قدمت لهم تمرينًا عمليًا يتضمن جدولًا افتراضيًا يحتوي على أخطاء في البيانات، وطلبت منهم اكتشاف الأخطاء واقتراح طريقة للحد منها.

أظهرت النتائج أن بعض المرشحين الذين لم يمتلكوا أطول خبرة كانوا أكثر قدرة على التحليل والتنظيم واستعمال الأدوات الرقمية. وبعد مقارنة النتائج وفق معايير محددة مسبقًا، اختارت المؤسسة المرشح الذي حقق أفضل توافق مع متطلبات الوظيفة.

ثم وضعت خطة إدماج تمتد لعدة أسابيع، تتضمن التعرف على الإجراءات الداخلية، والتدريب على الأنظمة المستعملة، والاجتماع بالمسؤول المباشر، ومراجعة الأهداف في نهاية الفترة.

وبعد مدة مناسبة، قيّمت المؤسسة أثر التوظيف من خلال مؤشرات مثل انخفاض أخطاء إدخال البيانات، وتحسن سرعة معالجة الملفات، ورضا الفرق الداخلية عن جودة التنسيق.

وتوضح هذه الحالة أن نجاح التوظيف يبدأ من تشخيص الحاجة بدقة، وليس من الإعلان وحده، وأن الاختبارات العملية والإدماج المنظم يساعدان على تحويل قرار التعيين إلى قيمة فعلية للمؤسسة.

الأخطاء الشائعة في الاستقطاب والاختيار

من الأخطاء الشائعة التوظيف تحت ضغط الاستعجال دون تحليل الحاجة، والمبالغة في شروط الخبرة، والاعتماد على الشهادة وحدها، وتفضيل المرشح بناءً على الانطباع الشخصي، وعدم توحيد أسئلة المقابلة، وإهمال التحقق المهني المشروع من المعلومات الضرورية.

ومن الأخطاء أيضًا تأخير التواصل مع المرشحين، وعدم احترام السرية، واستخدام اختبارات لا ترتبط بالوظيفة، وتجاهل تجربة المرشح، والاعتماد على أنظمة رقمية دون مراجعة نتائجها.

وقد يؤدي عدم توضيح طبيعة العمل الحقيقية إلى خلافات بعد التوظيف، خصوصًا إذا اكتشف الموظف أن المسؤوليات أو ساعات العمل أو ظروف الممارسة تختلف عما قُدم له أثناء عملية الاستقطاب.

ولتفادي هذه المشكلات، ينبغي للمؤسسة توثيق المعلومات الأساسية، وتحديد المسؤوليات، وإعداد جدول زمني واقعي للتوظيف، ومراجعة جودة العملية بعد كل حملة استقطاب مهمة.

توصيات عملية لتطوير نظام التوظيف

يتطلب تطوير نظام التوظيف وضع سياسة واضحة ترتبط باستراتيجية المؤسسة وخططها المالية والتنظيمية.

ويُستحسن اعتماد وصف وظيفي محين لكل منصب أساسي، وبناء شبكات تقييم موحدة، وتدريب مسؤولي التوظيف على إجراء المقابلات المنظمة، وتعزيز التنسيق بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولين التشغيليين.

كما ينبغي تنويع مصادر الاستقطاب، والتعاون مع مؤسسات التكوين، والاستفادة من الأدوات الرقمية بصورة مدروسة، ومراجعة مؤشرات الأداء بصفة دورية.

ومن الضروري أن تتضمن السياسة إجراءات للحد من التحيز وتضارب المصالح، وحماية البيانات، وتوثيق أسباب القرارات المهنية، وتوفير إمكانية المراجعة البشرية عندما تُستخدم أنظمة آلية في فرز المرشحين.

ويجب ألا تنتهي مسؤولية إدارة الموارد البشرية بمجرد توقيع العقد. فالتوظيف الناجح يشمل أيضًا إدماج الموظف، وتحديد أهدافه الأولية، ومساعدته على فهم ثقافة المؤسسة، وتوفير التكوين اللازم، ومتابعة أدائه خلال الفترة الأولى.

خاتمة الفصل

يتضح أن الاستقطاب والتوظيف والاختيار المهني ليست إجراءات إدارية منفصلة، بل منظومة مترابطة تبدأ من التخطيط للموارد البشرية وتحليل الوظائف، وتمتد إلى جذب المرشحين وتقييمهم واختيارهم وإدماجهم في بيئة العمل.

وتزداد فعالية هذه المنظومة عندما تجمع المؤسسة بين المعايير العلمية والخبرة العملية، وبين الأدوات الرقمية والحكم البشري المسؤول، وبين متطلبات الأداء واحترام الحقوق والكرامة الإنسانية.

وفي السياق المغربي، يشكل تطوير ممارسات التوظيف فرصة لتحسين جودة التشغيل، وتقوية العلاقة بين التكوين وسوق الشغل، ودعم المقاولات في الوصول إلى الكفاءات التي تحتاج إليها، مع ضرورة احترام القوانين المعمول بها ومبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص.

إن الموظف المناسب لا يُختار بناءً على الانطباع وحده، ولا على الشهادة وحدها، ولا على نتيجة خوارزمية منفردة، بل من خلال تقييم متوازن للكفاءات والمعارف والخبرات والقدرة على التعلم ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة.

وعليه، فإن المؤسسة التي تستثمر في جودة التوظيف تستثمر في إنتاجيتها واستقرارها وقدرتها على الابتكار. أما المؤسسة التي تتعامل معه بوصفه مجرد إجراء سريع لملء المناصب، فقد تتحمل لاحقًا تكاليف أكبر بسبب ضعف الأداء وتكرار المغادرة وصعوبة بناء فرق عمل متماسكة.

مراجع علمية مقترحة

- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan Page.

- Dessler, Gary. **Human Resource Management**. Pearson.
- Breaugh, James A. **Recruitment and Selection**. In: **The Oxford Handbook of Human Resource Management** and related research on employee recruitment.
- Ployhart, Robert E. Research on staffing, personnel selection, and the strategic management of human capital.
- Organisation internationale du Travail (OIT). Publications et ressources relatives au recrutement équitable, à l'égalité de traitement et aux conditions de travail.
- Royaume du Maroc. Loi n° 65-99 relative au Code du travail, sous réserve de consulter les textes et modifications en vigueur.
- Royaume du Maroc. Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, ainsi que les ressources de la Commission nationale de contrôle de la protection des données à caractère personnel (CNDP).

الإدماج المهني والتكوين الأولي وإدارة المسار الوظيفي للموظفين في المؤسسات الحديثة

مقدمة الفصل

يمثل الإدماج المهني وإدارة المسار الوظيفي مرحلتين أساسيتين في دورة حياة الموظف داخل المؤسسة. فإذا كان الاستقطاب والتوظيف يهدفان إلى جذب الكفاءات المناسبة واختيارها، فإن الإدماج المهني يهدف إلى تحويل قرار التوظيف إلى علاقة عمل فعالة، بينما تسعى إدارة المسار الوظيفي إلى تطوير قدرات الموظف وتوجيه نموه المهني بما يتوافق مع أهدافه الشخصية واحتياجات المؤسسة.

ولا يتحقق نجاح التوظيف بمجرد توقيع عقد العمل أو التحاق الموظف بمقر المؤسسة، بل يبدأ الاختبار الحقيقي عندما يتعرف الموظف على مسؤولياته، ويفهم ثقافة المؤسسة، ويكتسب المهارات العملية اللازمة، ويبني علاقات مهنية مع زملائه ومسؤوليه.

وقد يؤدي ضعف الإدماج إلى شعور الموظف بالارتباك والعزلة وعدم وضوح المسؤوليات، وهو ما قد ينعكس على جودة الأداء والرضا المهني واحتمال الاستمرار في العمل. أما الإدماج المنظم فيساعد على تقليص مدة التأقلم، والحد من الأخطاء الأولية، وتعزيز الانتماء والثقة المتبادلة.

ومن جهة أخرى، لم تعد إدارة المسار الوظيفي مقتصرة على الترقية العمودية أو الانتقال من منصب إلى منصب أعلى، بل أصبحت تشمل التخصص المهني، واكتساب مهارات جديدة، والتنقل الأفقي بين الوظائف، والمشاركة في المشاريع، والتكوين المستمر، والاستعداد للتحولات الرقمية.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، تحتاج المؤسسات المغربية إلى بناء سياسات متكاملة تسمح للموظفين بتطوير قدراتهم، وتساعد المؤسسات على

الاحتفاظ بالكفاءات، والاستعداد لمتطلبات المستقبل، وتحقيق التوازن بين المصلحة التنظيمية والتطلعات المهنية للأفراد.

مفهوم الإدماج المهني وأهميته

الإدماج المهني هو مجموعة الإجراءات التنظيمية والتواصلية والتكوينية التي تساعد الموظف الجديد على الانتقال من مرحلة التوظيف إلى مرحلة ممارسة العمل بفعالية واستقلالية تدريجية.

ويشمل الإدماج التعريف بالمؤسسة، وفهم أهدافها وقيمها، والتعرف على الهيكل التنظيمي، وتوضيح المهام والمسؤوليات، والتدريب على الأدوات والإجراءات، وبناء العلاقات مع الفريق، ومعرفة القواعد المتعلقة بالسلامة والسرية والانضباط المهني.

ولا ينبغي النظر إلى الإدماج باعتباره جولة تعريفية قصيرة في اليوم الأول، بل هو مسار قد يمتد لأسابيع أو أشهر، بحسب تعقيد الوظيفة ومستوى المسؤولية والخبرة السابقة للموظف.

فالموظف الذي يلتحق بوظيفة إدارية بسيطة قد يحتاج إلى فترة إدماج مختلفة عن تلك التي يحتاج إليها مهندس مسؤول عن نظام تقني حساس أو مسؤول موارد بشرية يتعامل مع الأجور والبيانات الشخصية والنزاعات المهنية.

وتتمثل أهمية الإدماج في عدة جوانب. فهو يساعد على توضيح التوقعات، وتقليل الأخطاء، وتسريع اكتساب المهارات، وتحسين التواصل، وتعزيز الشعور بالانتماء، وتقليل احتمالات المغادرة المبكرة.

كما يتيح للمؤسسة التأكد من أن الموظف يفهم متطلبات الوظيفة ويعرف الأشخاص والوسائل التي يمكنه الرجوع إليها عند مواجهة مشكلة.

الأبعاد الأساسية للإدماج المهني

البعد التنظيمي

يرتبط البعد التنظيمي بتعريف الموظف بهيكل المؤسسة، وأقسامها، ومسارات اتخاذ القرار، والتسلسل الإداري، وقواعد العمل الداخلية، والإجراءات التي تحكم تنفيذ المهام.

ويحتاج الموظف إلى معرفة المسؤول المباشر عنه، والجهة التي يتوجه إليها عند وجود صعوبة تقنية أو إدارية، والطريقة المعتمدة لطلب الإجازة أو التصريح بالغياب أو الحصول على المعلومات الضرورية.

إن غياب هذه المعلومات قد يؤدي إلى تكرار الأخطاء وتأخر إنجاز المهام، حتى لو كان الموظف يمتلك مؤهلات تقنية جيدة.

البعد المهني

يركز البعد المهني على توضيح المهام الفعلية للوظيفة، ومعايير الأداء، والأدوات المستخدمة، والمهارات التي ينبغي اكتسابها، والنتائج المنتظرة خلال المرحلة الأولى.

وينبغي أن يتضمن هذا البعد أهدافًا واقعية ومحددة، مع توفير الموارد والتدريب اللازمين لتحقيقها.

فلا يصح أن تطالب المؤسسة موظفًا جديدًا بإنجاز المهام بسرعة موظف خبير دون أن تمنحه الوقت الكافي للتعلم أو الوصول إلى المعلومات الضرورية.

البعد الاجتماعي

يتمثل البعد الاجتماعي في مساعدة الموظف على بناء علاقات مهنية إيجابية مع زملائه ومسؤوليه والأقسام التي يتعامل معها.

وتؤدي العلاقات المهنية دورًا مهمًا في نقل المعرفة غير المكتوبة، مثل فهم طريقة التنسيق بين الفرق، ومعرفة الأشخاص الذين يمتلكون الخبرة في موضوع معين، والتعرف على أساليب حل المشكلات داخل المؤسسة.

ومن المفيد تعيين زميل متمرس لمرافقة الموظف الجديد خلال الفترة الأولى، بشرط تحديد دور هذا الزميل وتوفير الوقت اللازم للقيام به.

البعد الثقافي

يتعلق البعد الثقافي بفهم القيم والممارسات التي توجه العمل داخل المؤسسة، مثل أسلوب التواصل، وطريقة اتخاذ القرارات، ودرجة التعاون، ومستوى الاستقلالية، والتعامل مع الأخطاء.

لكن الإدماج الثقافي لا ينبغي أن يعني مطالبة الموظف بتقليد كل السلوكيات السائدة دون تفكير. فالمؤسسة الصحية تسمح بالنقاش المهني، وتقبل الاختلاف في الرأي، وتشجع على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء.

ومن ثم، يجب أن يقوم الإدماج على توضيح القيم المهنية الأساسية، لا على فرض الطاعة العمياء أو إلغاء شخصية الموظف.

مراحل الإدماج المهني

مرحلة ما قبل الالتحاق بالعمل

تبدأ عملية الإدماج قبل اليوم الأول، بمجرد قبول المرشح للعرض الوظيفي وتحديد تاريخ التحاقه.

ويمكن للمؤسسة خلال هذه المرحلة إرسال معلومات عملية حول مكان العمل، ووقت الالتحاق، والوثائق الإدارية المطلوبة، والشخص الذي سيستقبله، وطبيعة برنامج اليوم الأول.

كما ينبغي إعداد الأدوات المهنية اللازمة، مثل الحسابات المعلوماتية، والولوج إلى البرامج، ومكان العمل، والوثائق الداخلية، ومعدات الوقاية إذا كانت الوظيفة تتطلبها.

ويساعد هذا الإعداد على تجنب الارتباك، ويعطي الموظف انطباعًا بأن المؤسسة منظمة ومستعدة لاستقباله.

اليوم الأول

ينبغي أن يكون اليوم الأول مخصصًا للاستقبال والتعريف الأساسي، وليس لإغراق الموظف بكميات كبيرة من المعلومات التي يصعب تذكرها.

ومن المناسب أن يتعرف الموظف على المسؤول المباشر، وأعضاء الفريق، ومكان العمل، والقواعد الأساسية، والمهام الأولية، ومصادر المساعدة.

كما يجب توضيح الإجراءات المتعلقة بالسلامة المهنية، وحماية المعلومات، واستعمال الأنظمة التقنية، خصوصًا عندما يتعامل الموظف مع بيانات سرية أو معدات قد تنطوي على مخاطر.

الأسابيع الأولى

تُخصص الأسابيع الأولى للتعلم التطبيقي والتدرج في تحمل المسؤوليات.

ويُستحسن إعداد خطة عمل تتضمن المهام التي ينبغي تعلمها، والمهارات التي يجب اكتسابها، والأشخاص المسؤولين عن التكوين، والموعد المحدد لمراجعة التقدم.

وفي هذه المرحلة، ينبغي تشجيع الموظف على طرح الأسئلة، والإبلاغ عن الصعوبات، وطلب التوضيح عندما تكون التعليمات غير مفهومة.

كما يجب على المسؤول المباشر تقديم ملاحظات واضحة ومحددة، بدل الاكتفاء بأحكام عامة مثل «أداؤك ضعيف» أو «يجب أن تعمل بشكل أفضل».

مرحلة التقييم الأولي

بعد مرور مدة مناسبة، تُراجع نتائج الإدماج من خلال اجتماع بين الموظف والمسؤول المباشر، ويمكن أن تشارك إدارة الموارد البشرية عند الحاجة.

وتشمل المراجعة مدى فهم المهام، وجودة العمل، والقدرة على استعمال الأدوات، والالتزام بالإجراءات، والعلاقات المهنية، والصعوبات التي لم تُحل بعد.

ويجب أن يكون التقييم فرصة لتصحيح المسار وتقديم الدعم، لا مجرد وسيلة لإصدار حكم نهائي على الموظف.

كما ينبغي التمييز بين الأخطاء الناتجة عن ضعف التكوين والأخطاء الناتجة عن الإهمال أو عدم احترام التعليمات الواضحة، لأن لكل حالة طريقة مختلفة في المعالجة.

إعداد برنامج إدماج فعال

يحتاج برنامج الإدماج الناجح إلى أهداف محددة، ومسؤوليات واضحة، ووسائل مناسبة، وجدول زمني واقعي.

ويبدأ إعداد البرنامج بتحليل الوظيفة وتحديد ما يجب أن يعرفه الموظف وما يجب أن يكون قادرًا على إنجازه في نهاية كل مرحلة.

بعد ذلك، تحدد المؤسسة الموارد الضرورية، مثل دليل الموظف، والتكوين التقني، والمرافقة المهنية، والاجتماعات الدورية، والولوج إلى الأنظمة الرقمية.

ويُستحسن أن يتضمن البرنامج عناصر عامة مشتركة بين جميع الموظفين، وعناصر خاصة بكل وظيفة أو قسم.

فالمعلومات المتعلقة بقيم المؤسسة والسلامة والسرية قد تكون مشتركة، بينما يختلف التكوين على نظام المحاسبة عن التكوين على معدات الإنتاج أو تدبير ملفات الموارد البشرية.

ويجب تحديث برامج الإدماج كلما تغيرت الإجراءات أو البرامج أو القواعد القانونية أو طبيعة المسؤوليات.

دور المسؤول المباشر في الإدماج

يمثل المسؤول المباشر عنصرًا حاسمًا في نجاح الإدماج، لأنه الشخص الذي يحدد الأولويات اليومية، ويوضح توقعات الأداء، ويقدم الدعم العملي.

ولا يكفي أن يحيل المسؤول الموظف الجديد إلى زملائه دون متابعة، بل يجب أن يخصص وقتًا لتوضيح المهام، والإجابة عن الأسئلة، ومراجعة النتائج، وتحديد ما يحتاج إلى تطوير.

كما ينبغي أن يتجنب تحميل الموظف الجديد مسؤوليات تتجاوز مستوى استعداده دون تدريب مناسب، أو تركه دون مهام واضحة لفترات طويلة.

ومن جهة أخرى، يجب ألا تتحول المرافقة إلى مراقبة مفرطة تقيد الاستقلالية. فالمطلوب هو تقديم الدعم في البداية، ثم توسيع مساحة الاستقلالية تدريجيًا بحسب مستوى الكفاءة والنتائج.

وتساعد الاجتماعات القصيرة المنتظمة بين المسؤول والموظف على اكتشاف المشكلات مبكرًا، بدل انتظار التقييم السنوي أو ظهور نزاع مهني.

مفهوم المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو مجموع التجارب والوظائف والمسؤوليات والتكوينات والتحولات المهنية التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية.

وقد يكون المسار عموديًا من خلال الترقية إلى مناصب أعلى، أو أفقيًا عبر الانتقال بين وظائف متقاربة المستوى، أو تخصصيًا عبر التعمق في مجال مهني معين، أو متعدد المجالات عبر اكتساب خبرات مختلفة.

ولا يوجد مسار واحد يصلح لجميع الموظفين. فبعض الأشخاص يرغبون في تحمل المسؤوليات الإدارية، بينما يفضل آخرون التخصص التقني أو البحث أو العمل الميداني.

ومن ثم، ينبغي أن تتيح المؤسسة مسارات متنوعة تراعي حاجاتها التنظيمية وإمكانات الموظفين وتطلعاتهم المهنية.

كما يجب التمييز بين المسار الوظيفي الذي يخطط له الفرد، والمسار الذي تستطيع المؤسسة توفيره فعليًا. فالتطور المهني يتأثر بوجود المناصب والموارد والفرص، ولا يمكن ضمان الترقية في كل مرحلة.

أهمية إدارة المسار الوظيفي

تساعد إدارة المسار الوظيفي على توجيه التطور المهني بصورة منظمة، وربط طموحات الموظفين بالاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.

وتتيح هذه الإدارة اكتشاف الكفاءات التي يمكن تطويرها، وتحديد الفجوات المهارية، والاستعداد للمناصب التي قد تصبح شاغرة، وتقليل الاعتماد على التوظيف الخارجي في بعض الوظائف.

كما تساعد الموظف على فهم فرص التطور المتاحة، وتحديد أهداف واقعية، والاستثمار في تكوينه، وتقييم مدى توافق مهاراته مع متطلبات سوق الشغل.

ومن الناحية التنظيمية، يمكن أن تساهم إدارة المسار الوظيفي في تحسين الاحتفاظ بالكفاءات، ورفع مستوى التحفيز، وتعزيز التعلم المستمر، وتسهيل انتقال المعرفة بين الأجيال المهنية.

غير أن هذه النتائج لا تتحقق بمجرد إعلان المؤسسة عن وجود فرص للتطور؛ بل تحتاج إلى معايير واضحة وإجراءات عادلة ومتابعة مستمرة.

التخطيط للمسار الوظيفي

تقييم الوضع المهني الحالي

تبدأ عملية التخطيط بتحديد الوضع الحالي للموظف، من حيث المهارات والخبرات والإنجازات والمسؤوليات والاهتمامات المهنية.

ويمكن الاستعانة بالتقييمات المهنية، والمقابلات الفردية، وسجلات التكوين، ومراجعة الأداء، مع مراعاة أن التقييم ينبغي أن يركز على الكفاءات المرتبطة بالعمل.

كما يجب أن يكون الموظف طرفًا نشطًا في هذه العملية، لأنه الأقدر على التعبير عن اهتماماته المهنية وتطلعاته، مع ضرورة مناقشتها في ضوء الفرص الفعلية المتاحة.

تحديد الأهداف المهنية

بعد تقييم الوضع الحالي، يمكن تحديد أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.

وقد تشمل الأهداف تعلم برنامج معلوماتي، أو تحسين مهارات التواصل، أو الحصول على شهادة مهنية، أو الانتقال إلى وظيفة تخصصية، أو الاستعداد لتحمل مسؤولية إشرافية.

ويجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للمتابعة، وأن ترتبط بخطوات عملية، مثل التكوين أو المشاركة في مشروع أو اكتساب خبرة ميدانية.

كما ينبغي مراجعة الأهداف دوريًا، لأن ظروف الموظف واحتياجات المؤسسة وسوق الشغل قد تتغير.

إعداد خطة التطوير

تحدد خطة التطوير المهارات المطلوب اكتسابها، والأنشطة اللازمة، والمدة الزمنية، والموارد المتاحة، وطريقة تقييم التقدم.

وقد تشمل الخطة دورات تكوينية، أو تدريبًا أثناء العمل، أو توجيهًا مهنيًا، أو المشاركة في مشاريع مشتركة، أو الانتقال المؤقت إلى قسم آخر لاكتساب خبرة جديدة.

ويُستحسن أن يتفق الموظف والمسؤول المباشر على الخطة، وأن تكون الالتزامات متبادلة. فلا يمكن مطالبة الموظف بتطوير مهاراته دون إتاحة الوقت أو الموارد المناسبة، كما لا ينبغي أن تتحمل المؤسسة وحدها مسؤولية المبادرة والتعلم.

الترقية والتنقل الوظيفي

الترقية العمودية

تعني الترقية العمودية الانتقال إلى منصب أعلى من حيث المسؤولية أو الصلاحيات أو المستوى التنظيمي، وقد ترتبط بزيادة في الأجر أو المزايا وفق نظام المؤسسة والعقد والقواعد المعمول بها.

وينبغي أن تستند الترقية إلى معايير واضحة، مثل الكفاءة، والأداء، والخبرة ذات الصلة، والقدرة على تحمل المسؤولية، ومتطلبات المنصب الجديد.

ولا يصح افتراض أن الموظف الناجح في عمله التقني سيكون بالضرورة مديرًا ناجحًا، لأن الإدارة تتطلب مهارات إضافية في التخطيط والتواصل والتفويض وحل النزاعات واتخاذ القرار.

لذلك، ينبغي قبل ترقية الموظف إلى منصب إشرافي تقييم استعداده للمسؤوليات الجديدة وتوفير التكوين المناسب له.

التنقل الأفقي

يتمثل التنقل الأفقي في انتقال الموظف إلى وظيفة أخرى قد تكون مماثلة في المستوى التنظيمي، لكنها تمنحه خبرة جديدة أو تخصصًا مختلفًا.

ويمكن لهذا التنقل أن يساعد على توسيع فهم الموظف للمؤسسة، وتطوير قدرته على التعاون بين الأقسام، والاستعداد لمهام أكثر تعقيدًا في المستقبل.

غير أن التنقل يجب أن يكون منظمًا وواضح الأهداف، وألا يُستخدم لمعاقبة الموظف أو إبعاده عن فريقه دون مبرر مهني مناسب.

المسارات التخصصية

تسمح المسارات التخصصية للموظف بالتقدم في مستوى الخبرة دون أن يضطر إلى الانتقال إلى منصب إداري.

فقد يتطور مهندس إلى خبير تقني، أو ينتقل محاسب إلى تخصص أكثر تعقيدًا في التحليل المالي، أو يتطور مسؤول موارد بشرية في مجالات تحليل البيانات أو علاقات الشغل أو إدارة الكفاءات.

وتكتسب هذه المسارات أهمية خاصة في المؤسسات التي تحتاج إلى خبرات متقدمة يصعب تعويضها، والتي لا ترغب في فقدان المتخصصين بسبب محدودية فرص الترقية الإدارية.

التكوين المستمر ودوره في التطور المهني

أصبح التكوين المستمر ضرورة بسبب التغير المتواصل في التقنيات والإجراءات والمعارف المهنية.

ويشمل التكوين الدورات الحضورية، والتعلم الإلكتروني، والتدريب أثناء العمل، والتوجيه الفردي، والتعلم من المشاريع، وتبادل الخبرات بين الموظفين.

وينبغي أن يرتبط التكوين بحاجات فعلية، لا بمجرد عدد الساعات أو الشهادات التي يحصل عليها الموظف.

وتبدأ العملية بتحديد الفجوة بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة، ثم اختيار الوسيلة التكوينية المناسبة، وتقييم مدى انتقال التعلم إلى الممارسة العملية.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تعاني أخطاء متكررة في إعداد التقارير، فقد يكون الحل تدريب الموظفين على تحليل البيانات والتحقق من المعلومات، إلى جانب مراجعة الإجراءات والأدوات المستخدمة.

ولا يكفي تنظيم دورة تكوينية ثم افتراض نجاحها. بل ينبغي متابعة الأداء بعد التكوين، وملاحظة ما إذا كانت الأخطاء قد انخفضت أو تحسنت جودة العمل.

إدارة المواهب والتعاقب المهني

تسعى إدارة المواهب إلى تحديد الموظفين الذين يمتلكون كفاءات مهمة أو إمكانات تطويرية تتناسب مع حاجات المؤسسة، ثم توفير فرص تساعدهم على النمو والاستعداد لمسؤوليات مستقبلية.

أما التخطيط للتعاقب المهني فيهدف إلى تقليل المخاطر الناتجة عن مغادرة الأشخاص الذين يشغلون مناصب أساسية، من خلال إعداد بدائل محتملة وتطوير مهاراتهم مسبقًا.

ويجب ألا يتحول هذا التخطيط إلى نظام مغلق يمنح فرص التطور لمجموعة صغيرة دون غيرها. فمن الضروري أن تكون معايير تحديد المواهب واضحة، وأن تتاح فرص التعلم والتقدم لجميع الموظفين وفق قدراتهم وشروط الوظائف.

كما ينبغي ألا تُعامل الإمكانات المستقبلية باعتبارها حقيقة مؤكدة، لأن الأداء يتغير بحسب الظروف والتكوين وطبيعة المسؤوليات والدعم المتاح.

ومن الأفضل مراجعة خطط التعاقب دوريًا، وتحديد الوظائف الحرجة، والمهارات التي يصعب تعويضها، وخطط نقل المعرفة، والبدائل الممكنة عند حدوث مغادرة مفاجئة.

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسارات المهنية

تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية بناء السياسات والأدوات التي تساعد على تنظيم التطور المهني، بينما يشارك المسؤولون المباشرون والموظفون في تنفيذها.

وتشمل مهام الإدارة إعداد خرائط الوظائف والكفاءات، وتحديد فرص التكوين، وتنسيق المقابلات المهنية، وتحليل احتياجات الترقية، وتوفير المعلومات حول المسارات المتاحة، ومتابعة مؤشرات التطور المهني.

كما ينبغي أن تتعاون إدارة الموارد البشرية مع الإدارات التشغيلية لمعرفة المهارات المطلوبة مستقبلًا، وتجنب تصميم برامج تطوير بعيدة عن الواقع العملي.

ويجب أن تضمن الإدارة اتساق القرارات المهنية، وأن تراجع حالات التفاوت غير المبرر في فرص التكوين والترقية، وأن توفر آليات للتظلم أو طلب مراجعة القرار وفق الإجراءات الداخلية والقانونية المعمول بها.

التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في إدارة المسار الوظيفي

أصبحت أنظمة معلومات الموارد البشرية قادرة على تجميع بيانات مرتبطة بالتكوين والخبرة والتقييم والأهداف المهنية، مما يساعد على بناء صورة أكثر تنظيمًا عن المهارات المتاحة داخل المؤسسة.

ويمكن لأدوات التحليل أن تساعد على اكتشاف المهارات التي تتكرر الحاجة إليها، وتحديد الفجوات بين الكفاءات الحالية ومتطلبات الوظائف المستقبلية، واقتراح برامج تعلم تتناسب مع الأهداف المهنية.

كما يمكن لمنصات التعلم الإلكتروني أن توصي بمحتوى تدريبي استنادًا إلى احتياجات الموظف والوظيفة، وأن تتيح له متابعة تقدمه وتوثيق المهارات التي اكتسبها.

لكن استخدام هذه الأدوات يتطلب الحذر. فبيانات الأداء قد تكون غير مكتملة أو متأثرة بظروف العمل، كما أن التقييمات الآلية قد تكرر تحيزات موجودة في النظام.

لذلك، يجب ألا يُتخذ قرار الترقية أو الاستبعاد أو تحديد الإمكانات المهنية اعتمادًا على مؤشر خوارزمي واحد. وينبغي توضيح المعايير، ومراجعة جودة البيانات، وإتاحة التقييم البشري، واحترام قواعد حماية المعطيات الشخصية.

كما يجب أن يعرف الموظفون ما الغرض من جمع بياناتهم المهنية، وكيف تُستخدم، ومن يمكنه الوصول إليها، وما الإجراءات المتاحة لتصحيح المعلومات غير الدقيقة.

إدارة المسار الوظيفي في المؤسسات المغربية

تختلف إمكانات التطور المهني بين المؤسسات المغربية بحسب الحجم والقطاع والهيكل التنظيمي والموارد المالية.

فقد تمتلك المؤسسات الكبرى مسارات وظيفية محددة وبرامج للتكوين والتعاقب المهني، بينما قد تكون فرص الترقية في المقاولات الصغيرة أكثر ارتباطًا بتطور النشاط وتعدد المسؤوليات.

ومع ذلك، تستطيع المؤسسة الصغيرة اعتماد ممارسات بسيطة وفعالة، مثل إجراء مقابلات دورية مع الموظفين، وتحديد أهداف التطوير، وتوفير تكوينات مرتبطة بالعمل، وتوزيع المسؤوليات تدريجيًا، وتشجيع التعلم من الزملاء.

كما يمكن للمؤسسات المغربية تعزيز التعاون مع مؤسسات التعليم والتكوين المهني لتقليص الفجوة بين المؤهلات النظرية والمهارات التطبيقية.

وفي جميع الحالات، ينبغي احترام الإطار القانوني المنطبق على علاقة الشغل، بما يشمل المقتضيات المتعلقة بالعقود والأجر وساعات العمل والإجازات والتكوين عندما تكون منظمة بنصوص أو اتفاقات ذات صلة.

كما يجب عدم تقديم الترقية أو الزيادة في الأجر باعتبارهما حقًا تلقائيًا في جميع الحالات، لأن ذلك يتوقف على القانون والعقد والاتفاقيات الجماعية والأنظمة الداخلية المعمول بها وطبيعة الوظيفة.

دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة مغربية

لنفترض أن شركة مغربية تعمل في مجال الصناعات الغذائية وظفت عددًا من التقنيين الجدد لتشغيل المعدات ومتابعة جودة الإنتاج.

بعد أسابيع من التحاقهم، لاحظت الإدارة تفاوتًا كبيرًا في مستوى الأداء، وتكرار بعض الأخطاء في تسجيل المعلومات، وصعوبة لدى بعض الموظفين في التعامل مع إجراءات الصيانة الوقائية.

بدل الاكتفاء بتوجيه اللوم إلى الموظفين، قررت إدارة الموارد البشرية دراسة أسباب المشكلة.

أظهرت الدراسة أن برنامج الإدماج كان يركز على الإجراءات الإدارية العامة، بينما لم يمنح الموظفين وقتًا كافيًا للتدريب العملي على المعدات. كما أن بعض المسؤولين كانوا يقدمون تعليمات مختلفة، ولم تكن هناك قائمة موحدة بالكفاءات المطلوبة لكل مرحلة.

قررت المؤسسة إعداد برنامج إدماج جديد يتضمن تدريبًا عمليًا تدريجيًا، ودليلًا للإجراءات، ومرافقة من تقنيين ذوي خبرة، واجتماعات أسبوعية لمناقشة الصعوبات.

وبالتوازي مع ذلك، وضعت المؤسسة خريطة للكفاءات التقنية، وحددت مستويات التطور المهني الممكنة، بدءًا من التقني المبتدئ وصولًا إلى التقني المتخصص أو المسؤول عن فريق الصيانة، وفق معايير واضحة.

كما نظمت دورات تكوينية في السلامة المهنية وتحليل الأعطال واستعمال الأدوات الرقمية المستخدمة في تسجيل عمليات الصيانة.

وبعد مدة مناسبة، قارنت الإدارة النتائج بالمستوى السابق، من خلال مؤشرات مثل الأخطاء المسجلة، ومدة التأقلم، والالتزام بإجراءات السلامة، وجودة تقارير الصيانة، ومدى قدرة الموظفين على تنفيذ المهام باستقلالية.

وتوضح هذه الحالة أن الإدماج والتكوين وإدارة المسار الوظيفي ليست وظائف منفصلة؛ بل يمكن دمجها في منظومة واحدة ترفع مستوى الكفاءة وتدعم استقرار الموظفين وتحسن أداء المؤسسة.

مؤشرات قياس نجاح الإدماج والتطور المهني

يمكن للمؤسسة اعتماد مجموعة من المؤشرات لتقييم جودة الإدماج وإدارة المسار الوظيفي.

مدة الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب: الوقت الذي يحتاج إليه الموظف حتى يتمكن من تنفيذ المهام الأساسية وفق المعايير المحددة.

معدل الاحتفاظ بالموظفين الجدد: نسبة الموظفين الذين يستمرون في العمل بعد مدة محددة من الالتحاق.

معدل إتمام برنامج الإدماج: نسبة الموظفين الذين أكملوا الأنشطة الأساسية المقررة في البرنامج.

تطور الكفاءات: مقدار التحسن في المهارات والمعارف المرتبطة بالوظيفة، وفق أدوات تقييم مناسبة.

معدل المشاركة في التكوين: نسبة الموظفين المشاركين في برامج التطوير، مع ضرورة عدم اعتبار ارتفاع المشاركة دليلًا كافيًا على جودة التكوين.

معدل شغل المناصب داخليًا: نسبة المناصب التي تم شغلها عن طريق انتقالات أو ترقيات داخلية، مع مراعاة طبيعة الوظائف وحاجات المؤسسة.

معدل المغادرة المبكرة: نسبة الموظفين الذين يغادرون خلال فترة أولية محددة، مع دراسة الأسباب بدل الاكتفاء بالرقم الإجمالي.

رضا الموظفين عن فرص التطور: مدى شعور العاملين بوضوح المسارات المهنية وعدالة الوصول إلى التكوين والترقية.

ويجب تحليل هذه المؤشرات مع مراعاة اختلاف الوظائف والقطاعات وظروف العمل. فالمقارنة المباشرة بين موظف في وظيفة موسمية وآخر في وظيفة تقنية طويلة الأمد قد تكون مضللة إذا لم تؤخذ طبيعة العمل في الحسبان.

التحديات التي تواجه الإدماج وإدارة المسار الوظيفي

من أبرز التحديات ضعف التخطيط، وغياب الوصف الوظيفي الدقيق، وعدم تخصيص الوقت الكافي للتكوين، وتضارب التعليمات، ومحدودية فرص الترقية، وضعف التواصل بين الموظف والمسؤول المباشر.

وقد تواجه المؤسسة أيضًا صعوبة في الاحتفاظ بالموظفين الذين يكتسبون مهارات مطلوبة في السوق، خصوصًا إذا لم توفر فرصًا مناسبة للتطور أو لم تراجع سياسات الأجر والتقدير.

ومن التحديات الأخرى التعامل غير العادل مع فرص التكوين، أو تقديم وعود بالترقية لا تستند إلى إمكانات واقعية، أو استخدام التقييمات المهنية دون توضيح معاييرها.

وتتطلب معالجة هذه المشكلات بناء سياسة واضحة، وتحديد مسؤوليات الإدارة والموظفين، وتوفير قنوات للتواصل، وربط التكوين بحاجات فعلية، ومراجعة القرارات المهنية بصورة منتظمة.

كما ينبغي للمؤسسة أن تقبل أن بعض الموظفين قد يختارون تغيير مسارهم أو مغادرة العمل لأسباب مهنية مشروعة، وأن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في توفير بيئة عادلة وفرص معقولة للتطور، لا في ضمان بقاء الجميع إلى الأبد.

توصيات عملية لتطوير الإدماج والمسار الوظيفي

ينبغي لكل مؤسسة أن تعتمد برنامجًا واضحًا للإدماج يبدأ قبل الالتحاق بالعمل ويستمر خلال المرحلة الأولى، مع تحديد المهارات والأهداف والمسؤوليات.

ويُستحسن تعيين مسؤول عن متابعة الإدماج، وإجراء لقاءات منتظمة مع الموظف الجديد، وتوفير دليل عملي، وتقييم مدى ملاءمة التدريب للمهام الفعلية.

كما ينبغي بناء خرائط للكفاءات والمسارات المهنية، وتحديد متطلبات الترقية والتخصص، وتوفير فرص تعلم عادلة، وربط التطور المهني بالاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة.

ويجب أن يشارك الموظف في تحديد أهدافه المهنية، وأن يحصل على معلومات واقعية بشأن الفرص المتاحة، مع مراجعة الخطة كلما تغيرت ظروف العمل أو ظهرت مهارات جديدة مطلوبة.

ومن الضروري استخدام التكنولوجيا لتحسين تنظيم البيانات والتكوين، مع حماية الخصوصية وعدم تحويل مؤشرات الأداء إلى أحكام نهائية على قيمة الإنسان أو إمكاناته.

خاتمة الفصل

إن الإدماج المهني وإدارة المسار الوظيفي يمثلان استثمارًا في الإنسان وفي قدرة المؤسسة على بناء كفاءات مستقرة وقابلة للتطور.

فالإدماج الجيد يساعد الموظف على فهم عمله واكتساب المهارات الضرورية وبناء علاقات مهنية سليمة، بينما تتيح إدارة المسار الوظيفي توجيه التطور المهني وربط التعلم بفرص النمو وحاجات المؤسسة.

وفي السياق المغربي، تستطيع المؤسسات تحسين أدائها من خلال برامج إدماج منظمة، وتكوين مستمر مرتبط بالواقع العملي، ومسارات مهنية شفافة، ومعايير عادلة للترقية والتطور.

ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف دون قيادة مسؤولة، وتواصل فعال، وتخطيط واقعي، واحترام الحقوق المهنية، ومراجعة مستمرة للنتائج.

إن المؤسسة الناجحة ليست فقط تلك التي تعرف كيف تستقطب الموظف المناسب، بل هي أيضًا التي تعرف كيف تستقبله، وتساعده على النجاح، وتطور مهاراته، وتمنحه فرصًا عادلة للمساهمة في تحقيق أهدافها.

مراجع علمية مقترحة

- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan Page.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management**. Pearson.
- Bauer, Talya N. Research on organizational socialization and employee onboarding.

- Hall, Douglas T. **Careers In and Out of Organizations**. Sage Publications.
- Noe, Raymond A. **Employee Training and Development**. McGraw Hill.
- Organisation internationale du Travail (OIT). Publications relatives au développement des compétences, à la formation professionnelle et au travail décent.
- Royaume du Maroc. Loi n° 65-99 relative au Code du travail, dans sa version en vigueur.
- Royaume du Maroc. Loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel, dans sa version en vigueur.

الفصل الخامس عشر

التكوين المهني والتعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات في إدارة الموارد البشرية الحديثة

مقدمة الفصل

أصبح التكوين المهني وتطوير الكفاءات من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان الاستمرارية وتحسين الأداء ومواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية. فلم تعد قدرة المؤسسة على المنافسة مرتبطة فقط بحجم رأس المال أو جودة المعدات أو موقعها في السوق، بل أصبحت مرتبطة كذلك بقدرتها على التعلم، وتطوير مهارات العاملين، وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية يستفيد منها الجميع.

إن المؤسسة التي لا تستثمر في تطوير موظفيها قد تجد نفسها أمام فجوة متزايدة بين المهارات المتوفرة لديها والمهارات التي يتطلبها السوق. فقد تتغير البرامج المعلوماتية، وتتطور طرق الإنتاج، وتظهر أنظمة جديدة للتدبير، وتتبدل توقعات الزبائن، بينما تظل قدرات بعض العاملين مرتبطة بأساليب قديمة لم تعد كافية لمواجهة المتطلبات الجديدة.

ومن هنا، لم يعد التكوين مجرد نشاط إداري يُنظم عند ظهور مشكلة أو عند تعيين موظف جديد، بل أصبح عملية استراتيجية مستمرة ترتبط بالتخطيط للموارد البشرية، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب، والتحول الرقمي، والابتكار، والسلامة المهنية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

ويكتسي هذا الموضوع أهمية خاصة في المغرب، حيث تحتاج المؤسسات العمومية والخاصة إلى تطوير الكفاءات التقنية والإدارية والرقمية، وتحسين العلاقة بين التكوين وسوق الشغل، ورفع قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات المهنية. كما تحتاج المقاولات الصغيرة والمتوسطة إلى حلول تكوينية عملية تراعي إمكاناتها المالية، وتسمح لها بتحسين الأداء دون تعطيل نشاطها اليومي.

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة الأسس العلمية للتكوين المهني، وتحليل احتياجات التدريب، وشرح تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها وتقييمها، وتوضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الكفاءات، مع إبراز دور التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تطوير الموارد البشرية.

مفهوم التكوين المهني

التكوين المهني هو عملية منظمة تهدف إلى تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد لأداء مهامه الحالية أو الاستعداد لمهام مستقبلية.

ويختلف التكوين عن مجرد نقل المعلومات، لأنه لا يقتصر على تقديم محتوى نظري، بل يسعى إلى إحداث تغيير قابل للملاحظة في قدرة المتعلم على أداء العمل أو حل المشكلات أو التعامل مع الأدوات والإجراءات.

فعندما يتلقى موظف الموارد البشرية تكوينًا في قانون الشغل، ينبغي أن يكون قادرًا بعد التكوين على فهم المقتضيات ذات الصلة بمهامه، وتحديد الحالات التي تتطلب التحقق القانوني، وتطبيق الإجراءات الداخلية بصورة سليمة. وعندما يتلقى تقني تكوينًا في الصيانة الوقائية، ينبغي أن يستطيع تنفيذ إجراءات الفحص والتسجيل وفق المعايير المطلوبة.

ويُفترض أن يرتبط التكوين بهدف واضح، وأن يتناسب محتواه مع مستوى المشاركين، وأن تُختار له وسيلة تعليمية ملائمة، وأن تُقيّم نتائجه بعد التنفيذ.

ولا ينبغي الخلط بين حضور دورة تكوينية واكتساب الكفاءة. فالمشاركة تثبت أن الموظف حضر نشاطًا معينًا، لكنها لا تثبت وحدها أنه تعلم المهارة أو أصبح قادرًا على تطبيقها في ظروف العمل.

مفهوم التدريب والتطوير والتعلم المستمر

تُستخدم مصطلحات التكوين والتدريب والتطوير والتعلم في إدارة الموارد البشرية، وقد تختلف دلالاتها بحسب المؤسسة والنظام المهني المعتمد.

التكوين

يركز التكوين غالبًا على اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهمة محددة أو تحسين مستوى الأداء في وظيفة معينة.

وقد يكون التكوين تقنيًا، أو إداريًا، أو قانونيًا، أو رقميًا، أو متعلقًا بالتواصل والسلامة المهنية.

التدريب

يركز التدريب عادةً على الممارسة التطبيقية، وتكرار أداء المهام، واكتساب القدرة على تنفيذها وفق المعايير المطلوبة.

فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتعلم الموظف نظريًا قواعد استعمال برنامج محاسبي، ثم يتدرب عمليًا على تسجيل العمليات وإعداد التقارير ومراجعة الأخطاء.

التطوير المهني

يهدف التطوير المهني إلى إعداد الموظف لتحمل مسؤوليات أوسع أو اكتساب تخصصات جديدة أو الاستعداد للانتقال إلى وظائف مستقبلية.

وقد يشمل التكوين المستمر، والمشاركة في المشاريع، والتوجيه المهني، والتناوب الوظيفي، واكتساب خبرة في أقسام مختلفة.

التعلم المستمر

التعلم المستمر هو عملية متواصلة يكتسب الفرد من خلالها معارف ومهارات جديدة طوال حياته المهنية، سواء عبر الدورات الرسمية أو التجربة العملية أو القراءة أو التوجيه أو التفاعل مع الزملاء.

ويعني ذلك أن التعلم لا يتوقف عند الحصول على شهادة جامعية أو مهنية، بل يستمر مع تغير الوظائف والتكنولوجيا واحتياجات المؤسسة.

أهمية التكوين بالنسبة إلى المؤسسة

يساهم التكوين الفعال في تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء ورفع مستوى الإنتاجية، لأنه يساعد العاملين على فهم المهام وتنفيذها بصورة أكثر كفاءة.

كما يمكن أن يقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمليات، ويحسن استعمال المعدات والأنظمة الرقمية، ويرفع جودة التواصل بين الأقسام، ويساعد على تطبيق الإجراءات الداخلية بصورة متناسقة.

ومن الناحية الاستراتيجية، يسمح التكوين للمؤسسة بالاستعداد للتغيرات المستقبلية بدل الاكتفاء برد الفعل عند ظهور المشكلات.

فإذا قررت مؤسسة اعتماد نظام معلومات جديد، فإن تدريب الموظفين قبل التنفيذ يساعد على تقليل الارتباك والأخطاء. وإذا أرادت التوسع في السوق، فقد تحتاج إلى تطوير مهارات البيع والتفاوض وخدمة الزبائن. وإذا كانت تواجه مخاطر مهنية، فقد تحتاج إلى برامج تدريبية في الوقاية والاستجابة للطوارئ.

كما يساعد التكوين على نقل الخبرة من الموظفين ذوي التجربة إلى العاملين الجدد، والحد من فقدان المعرفة عندما يغادر أصحاب الخبرة المؤسسة.

ومع ذلك، لا ينبغي افتراض أن كل تكوين سيؤدي تلقائيًا إلى زيادة الإنتاجية. فالنتائج تتأثر بجودة البرنامج، ودافعية المشاركين، وظروف العمل، وتوفر الأدوات، ودعم الإدارة، وإمكانية تطبيق ما تم تعلمه.

أهمية التكوين بالنسبة إلى الموظف

يمنح التكوين الموظف فرصة لتحسين أدائه، وتعزيز ثقته المهنية، وتوسيع معارفه، والاستعداد لتغيرات الوظيفة أو الانتقال إلى مسؤوليات جديدة.

كما يمكن أن يساعده على فهم حقوقه والتزاماته المهنية، وتطوير قدراته في التواصل والعمل الجماعي، واكتساب مهارات رقمية أصبحت ضرورية في العديد من المهن.

وقد يساهم التكوين في تعزيز فرص التطور الوظيفي، لكنه لا يضمن وحده الترقية أو الزيادة في الأجر، لأن ذلك يتوقف أيضًا على متطلبات المنصب، ونتائج الأداء، والفرص المتاحة، والقواعد القانونية والتعاقدية ذات الصلة.

ويجب أن يُنظر إلى الموظف باعتباره شريكًا في عملية التعلم، لا مجرد متلقٍ للمعلومات. فنجاح التكوين يحتاج إلى المشاركة وطرح الأسئلة وتجربة المهارات الجديدة وتلقي الملاحظات وتصحيح الأخطاء.

العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية التكوين

ينبغي أن تنطلق سياسة التكوين من استراتيجية المؤسسة، لأن المهارات التي تحتاج إليها تتحدد بحسب أهدافها وطبيعة نشاطها والتغيرات التي تواجهها.

فالمؤسسة التي تسعى إلى تحسين الجودة تحتاج إلى كفاءات في مراقبة العمليات وتحليل الأخطاء وإدارة الجودة. والمؤسسة التي تريد رقمنة خدماتها تحتاج إلى مهارات في استعمال الأنظمة المعلوماتية وحماية البيانات وإدارة التغيير. أما المؤسسة التي تسعى إلى توسيع نشاطها الدولي فقد تحتاج إلى مهارات لغوية وتجارية وثقافية إضافية.

ولذلك، ينبغي أن تجيب استراتيجية التكوين عن أسئلة أساسية: ما الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها؟ ما الكفاءات الضرورية لتحقيقها؟ ما المهارات المتوفرة حاليًا؟ أين توجد الفجوات؟ وما الموارد والمدة اللازمة لمعالجتها؟

كما يجب أن ترتبط استراتيجية التكوين بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حتى تتمكن المؤسسة من الاستعداد للتقاعد أو التوسع أو تغير التكنولوجيا أو ظهور وظائف جديدة.

وإذا كانت الخطة الاستراتيجية تتضمن إدخال نظام رقمي خلال سنة، فمن الأفضل تحديد الاحتياجات التكوينية قبل إطلاق النظام، بدل الانتظار إلى أن تظهر الأخطاء والمشكلات.

تحليل الاحتياجات التكوينية

يُعد تحليل الاحتياجات التكوينية نقطة الانطلاق في إعداد أي برنامج ناجح. ويهدف إلى تحديد الفجوة بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة، ومعرفة الأسباب التي تجعل الأداء أقل من المستوى المستهدف.

ولا ينبغي اعتبار كل مشكلة في الأداء مشكلة تكوين. فقد يكون ضعف النتائج ناتجًا عن نقص المعدات، أو غموض التعليمات، أو سوء توزيع المهام، أو ضغط العمل، أو ضعف التواصل، أو غياب الحوافز المناسبة.

إذا كانت المشكلة ناتجة عن عدم معرفة الموظف كيفية تنفيذ المهمة، فقد يكون التكوين حلًا مناسبًا. أما إذا كان يعرف طريقة العمل لكنه لا يستطيع تنفيذها بسبب تعطل المعدات، فإن تنظيم التكوين وحده لن يحل المشكلة.

التحليل على مستوى المؤسسة

يركز هذا المستوى على أهداف المؤسسة وخططها ومواردها والتغيرات التي تواجهها.

ويشمل تحليل التكنولوجيا الجديدة، والتوسع المتوقع، ومؤشرات الجودة والإنتاجية، والمخاطر المهنية، والمهارات التي يصعب العثور عليها في سوق الشغل.

ويساعد هذا التحليل على تحديد المجالات التي ينبغي إعطاؤها الأولوية في ميزانية التكوين.

التحليل على مستوى الوظيفة

يركز على المهام الفعلية للوظيفة والكفاءات الضرورية لتنفيذها.

وتشمل مصادر المعلومات الوصف الوظيفي، وإجراءات العمل، ومعايير الجودة، والمقابلات مع المسؤولين والخبراء، وملاحظة أداء المهام عندما يكون ذلك مناسبًا.

فعند تحليل وظيفة مسؤول الأجور، قد يتبين أن الموظف يحتاج إلى معرفة قواعد معالجة الأجور، واستعمال البرنامج المعلوماتي، والتحقق من البيانات، واحترام آجال التصريح، وحماية المعلومات الشخصية.

التحليل على مستوى الموظف

يهدف هذا المستوى إلى معرفة الكفاءات التي يمتلكها كل موظف، وتحديد المهارات التي تحتاج إلى تطوير.

ويمكن الاستعانة بتقييم الأداء، والمقابلات المهنية، والاختبارات العملية، ومراجعة الأخطاء المتكررة، وطلبات التكوين التي يقدمها الموظفون.

ويجب أن يتم التقييم بصورة عادلة، وألا يتحول إلى وسيلة لإلصاق أحكام ثابتة بالأشخاص. فالفجوة المهارية قابلة للمعالجة في كثير من الحالات من خلال التكوين والمرافقة وتحسين ظروف العمل.

تحديد أهداف التكوين

بعد تحليل الاحتياجات، ينبغي تحديد أهداف واضحة يمكن تقييم مدى تحققها.

ويُستحسن أن تصف الأهداف ما سيكون الموظف قادرًا على فعله بعد انتهاء التكوين، بدل الاكتفاء بعبارات عامة مثل «تحسين المستوى» أو «زيادة المعرفة».

فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون الهدف أن يتمكن الموظف من إعداد تقرير شهري باستخدام برنامج محدد، أو تطبيق إجراء للسلامة المهنية، أو معالجة ملف إداري وفق الخطوات المعتمدة، أو تحديد الأخطاء الأساسية في جدول بيانات.

وتساعد الأهداف المحددة على اختيار المحتوى والطريقة التكوينية المناسبة، كما تجعل التقييم أكثر موضوعية.

ويجب أن تكون الأهداف واقعية بالنسبة إلى المدة والموارد ومستوى المشاركين، وأن ترتبط بمهام فعلية يمكن ملاحظتها.

تصميم البرنامج التكويني

يتطلب تصميم البرنامج التكويني تحديد الفئة المستهدفة، والمحتوى، والمدة، والوسائل، والمدرب، والميزانية، وطريقة التقييم.

ويجب أن يتناسب المحتوى مع احتياجات المشاركين، فلا يكون نظريًا بصورة مفرطة عندما تكون المهارة المطلوبة تطبيقية، ولا يكون سطحيًا عندما تتطلب الوظيفة فهمًا علميًا أو قانونيًا عميقًا.

كما ينبغي تقسيم المحتوى إلى وحدات متدرجة، تبدأ بالمفاهيم الأساسية ثم تنتقل إلى التطبيقات الأكثر تعقيدًا.

ومن المفيد تضمين أمثلة من الواقع المهني، وتمارين عملية، ودراسات حالة، وأسئلة للنقاش، ومواد مرجعية يمكن الرجوع إليها بعد انتهاء البرنامج.

ويجب كذلك اختيار توقيت التدريب بما يقلل تعطيل النشاط اليومي، مع توفير وقت كافٍ للممارسة والمراجعة.

اختيار أساليب التكوين

لا توجد طريقة واحدة مناسبة لجميع الاحتياجات. فالاختيار يعتمد على طبيعة المهارة، ومستوى المشاركين، والموارد المتاحة، ودرجة المخاطر المرتبطة بالعمل.

التكوين الحضوري

يعتمد على اللقاء المباشر بين المدرب والمشاركين، ويتيح النقاش الفوري، وطرح الأسئلة، وتنفيذ الأنشطة الجماعية.

ويكون مناسبًا عندما تتطلب المهارة تفاعلًا مباشرًا أو ممارسة جماعية أو شرحًا يحتاج إلى متابعة مستمرة.

التكوين الإلكتروني

يُنفذ باستخدام المنصات الرقمية، وقد يتضمن دروسًا مسجلة، وتمارين تفاعلية، واختبارات، وموارد قابلة للتنزيل.

ويمنح الموظفين مرونة في التعلم، ويسمح للمؤسسة بتوفير محتوى موحد لعدد كبير من العاملين، لكنه يحتاج إلى أدوات مناسبة ودعم تقني وانضباط ذاتي.

التكوين أثناء العمل

يتم في بيئة العمل الفعلية تحت إشراف شخص متمرس، حيث يتعلم الموظف تنفيذ المهام تدريجيًا.

وتكمن قوته في ارتباط التعلم مباشرة بالواقع العملي، لكن يجب تنظيمه جيدًا حتى لا يؤدي إلى نقل الممارسات الخاطئة أو تعريض الموظف للمخاطر.

المحاكاة ودراسة الحالات

تسمح المحاكاة بتجربة مواقف مهنية في بيئة منظمة قبل التعامل مع الحالات الحقيقية.

ويمكن استخدامها في التدريب على خدمة الزبائن، وإدارة النزاعات، وتشغيل المعدات، والاستجابة للحوادث، واتخاذ القرارات الإدارية.

أما دراسة الحالات فتساعد المشاركين على تحليل مشكلات واقعية أو افتراضية، ومناقشة البدائل، وتقييم النتائج المحتملة.

التوجيه والإرشاد المهني

يعتمد التوجيه على دعم موظف ذي خبرة لموظف آخر بهدف مساعدته على تطوير مهاراته وفهم طبيعة العمل.

ويمكن أن يكون مفيدًا عند إدماج الموظفين الجدد، أو إعداد المرشحين للمناصب الإشرافية، أو نقل المعرفة المتراكمة لدى الخبراء.

ويجب تحديد أهداف التوجيه ومدته وحدوده، حتى لا يتحول إلى علاقة غير منظمة أو إلى بديل عن المسؤولية الإدارية.

دور المدرب في نجاح التكوين

لا تقتصر مهمة المدرب على تقديم المعلومات، بل تشمل تنظيم التعلم، وتوضيح المفاهيم، وإدارة النقاش، وتصميم التمارين، وتقديم الملاحظات، ومساعدة المشاركين على تطبيق المعرفة.

وينبغي أن يمتلك المدرب معرفة بالمحتوى الذي يقدمه، وقدرة على شرحه بلغة مناسبة لمستوى المشاركين، وفهمًا للتحديات العملية المرتبطة بالوظائف.

كما يجب أن يتجنب الاعتماد على الأمثلة النظرية وحدها، وأن يربط المعرفة بالمواقف التي يواجهها الموظفون في عملهم.

ومن المهم أيضًا أن يميز بين الأخطاء التي تدل على نقص في الفهم والأخطاء التي تنشأ عن ظروف التطبيق أو نقص الموارد، وأن يعالجها بطريقة تساعد على التعلم بدل خلق الخوف من ارتكاب الأخطاء.

تحفيز الموظفين على التعلم

يتأثر نجاح التكوين بدافعية المشاركين، لأن الموظف قد يحضر البرنامج دون أن يكون مقتنعًا بفائدته أو دون أن يرى علاقة واضحة بينه وبين عمله.

ولتعزيز الدافعية، ينبغي شرح أسباب التكوين وأهدافه، وإبراز علاقته بالمهام اليومية، وإشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم، وتوفير فرص لتطبيق ما تعلموه.

كما يجب تجنب تحميل الموظفين مسؤولية ضعف الأداء إذا لم توفر المؤسسة الأدوات أو الوقت أو الدعم اللازم للتعلم.

ويمكن تعزيز المشاركة من خلال الاعتراف بالجهد المبذول، وإتاحة فرص التطور المهني، وتوفير تغذية راجعة بناءة، وربط التعلم بأهداف مهنية واضحة.

غير أن الحوافز ينبغي ألا تقتصر على المكافآت المالية، لأن بيئة التعلم الداعمة ووضوح التوقعات وإمكانية اكتساب مهارات جديدة قد تكون عوامل مؤثرة أيضًا.

تقييم فعالية التكوين

يُعد تقييم التكوين جزءًا أساسيًا من العملية، لأنه يسمح بمعرفة ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه، وما الذي ينبغي تحسينه في المستقبل.

ولا يكفي سؤال المشاركين عما إذا كانوا قد أعجبوا بالدورة، لأن الرضا لا يثبت بالضرورة اكتساب المهارة أو تحسن الأداء.

يمكن اعتماد أربعة مستويات مترابطة للتقييم، مستوحاة من نموذج كيركباتريك الشائع في أدبيات التدريب.

مستوى رد فعل المشاركين

يقيس مدى رضا المشاركين عن محتوى التكوين والمدرب والتنظيم والوسائل المستعملة.

ويمكن جمع هذه المعلومات من خلال استبيانات قصيرة، مع عدم اعتبارها الدليل الوحيد على نجاح البرنامج.

مستوى التعلم

يقيس مدى اكتساب المشاركين للمعارف أو المهارات المستهدفة.

ويمكن استخدام اختبارات قبل التكوين وبعده، أو تمارين عملية، أو محاكاة، أو تقييم مباشر للمهارة.

مستوى السلوك والتطبيق

يتحقق مما إذا كان الموظفون يطبقون ما تعلموه في بيئة العمل.

وقد يتطلب ذلك ملاحظة الأداء بعد أسابيع من التكوين، أو مراجعة عينات من العمل، أو إجراء مقابلات مع الموظفين والمسؤولين المباشرين.

مستوى النتائج التنظيمية

يركز على أثر التكوين في مؤشرات مثل جودة العمل، أو انخفاض الأخطاء، أو تحسن السلامة، أو تقليص الوقت اللازم لإنجاز العمليات.

لكن يجب الحذر عند تفسير النتائج، لأن التغير في الأداء قد يكون ناتجًا عن عوامل متعددة، وليس عن التكوين وحده.

حساب العائد على الاستثمار في التكوين

تحتاج المؤسسات إلى تقييم التكاليف والفوائد المحتملة للبرامج التكوينية، خصوصًا عندما تكون الميزانية محدودة.

وتشمل التكاليف أتعاب المدربين، والمواد التعليمية، والبرامج الرقمية، ووقت المشاركين، والتنقل، والموارد الإدارية، وأي تكاليف إضافية مرتبطة بتنفيذ البرنامج.

أما الفوائد فقد تشمل تقليل الأخطاء، وتحسين الجودة، وخفض الهدر، وتقليص مدة إنجاز المهام، وتقليل الحوادث، وتحسين رضا الزبائن، أو رفع قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريع جديدة.

ويمكن حساب العائد المالي التقديري على الاستثمار عندما تكون الفوائد قابلة للقياس المالي بصورة معقولة، وفق الصيغة التالية:

العائد على الاستثمار = (الفوائد المالية المقدرة – تكلفة التكوين) ÷ تكلفة التكوين × 100

فعلى سبيل المثال، إذا بلغت تكلفة برنامج تكويني 20,000 درهم، وقدرت المؤسسة المنافع المالية المرتبطة به خلال فترة محددة بـ 30,000 درهم، فإن العائد التقديري يكون:

(30,000 – 20,000) ÷ 20,000 × 100 = 50%

وهذا يعني أن الفوائد المالية المقدرة تجاوزت التكلفة بمقدار يعادل 50% من تكلفة البرنامج.

لكن هذه النتيجة لا تكون موثوقة إلا إذا كانت تقديرات المنافع معقولة، وتم تحديد الفترة الزمنية، وتجنب احتساب المنافع نفسها أكثر من مرة، ومحاولة فصل أثر التكوين عن أثر العوامل الأخرى.

كما أن بعض فوائد التكوين، مثل تحسين الثقة المهنية أو تعزيز ثقافة السلامة أو تطوير القدرة على التعلم، يصعب تحويلها إلى قيمة مالية مباشرة، ولذلك ينبغي عدم تجاهلها لمجرد صعوبة قياسها نقديًا.

التعلم التنظيمي ومفهوم المؤسسة المتعلمة

التعلم التنظيمي هو العملية التي تكتسب المؤسسة من خلالها المعرفة، وتراجع خبراتها، وتستخلص الدروس، وتحولها إلى ممارسات وإجراءات تساعد على تحسين الأداء.

أما المؤسسة المتعلمة فهي المؤسسة التي تشجع التعلم المستمر، وتتيح تبادل المعرفة، وتراجع أساليب العمل، وتتعامل مع الأخطاء باعتبارها فرصًا للفهم والتحسين عندما تكون قد حدثت دون إهمال متعمد أو مخالفة مقصودة.

ولا يعني ذلك التساهل مع المخالفات أو تجاهل المسؤولية، بل يعني دراسة الأسباب الجذرية للمشكلات قبل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

فإذا تكررت الأخطاء في قسم معين، ينبغي فحص مستوى التكوين، ووضوح الإجراءات، وحجم العمل، وجودة الأدوات، وطريقة الإشراف، بدل افتراض أن الموظفين هم السبب الوحيد.

وتعتمد المؤسسة المتعلمة على الحوار، وتوثيق الخبرات، وتبادل المعرفة بين الفرق، وإجراء مراجعات دورية للمشروعات، وتحديث الإجراءات بناءً على الدروس المستخلصة.

إدارة المعرفة داخل المؤسسة

إدارة المعرفة هي مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تحديد المعرفة المهمة للمؤسسة، وجمعها وتنظيمها وحفظها وتبادلها واستخدامها.

وتشمل المعرفة الصريحة المعلومات التي يمكن توثيقها، مثل الأدلة والإجراءات والتقارير وقواعد البيانات، بينما تشمل المعرفة الضمنية الخبرات والمهارات التي يكتسبها الأفراد من الممارسة ويصعب نقلها بالكامل عبر الوثائق.

وتواجه المؤسسات خطر فقدان المعرفة عندما يغادر الموظفون ذوو الخبرة أو يتقاعدون أو ينتقلون إلى وظائف أخرى.

ولتقليل هذا الخطر، يمكن توثيق الإجراءات الأساسية، وتنظيم جلسات لنقل الخبرة، وتسجيل الدروس المستخلصة من المشاريع، وإعداد أدلة عملية، وتدريب موظفين بديلين على المهام الحساسة.

ويجب أن تتم إدارة المعرفة مع احترام السرية المهنية وحقوق الملكية الفكرية وقواعد حماية البيانات، فلا يجوز نشر كل المعلومات الداخلية دون تمييز بين المعلومات القابلة للتبادل والمعلومات المقيدة.

التكوين في عصر التحول الرقمي

أدى التحول الرقمي إلى تغيير طبيعة العديد من الوظائف، حيث أصبح الموظفون يحتاجون إلى استعمال أنظمة معلومات متطورة، وتحليل البيانات، والتعامل مع المنصات الرقمية، وحماية المعلومات من المخاطر الإلكترونية.

ولذلك، يجب أن تتجاوز برامج التكوين الرقمي تعليم أساسيات استعمال الحاسوب، لتشمل فهم الأنظمة التي يعتمد عليها العمل، وجودة البيانات، والأمن الرقمي، والتعاون الإلكتروني، والتعامل المسؤول مع أدوات الذكاء الاصطناعي.

كما تحتاج المؤسسات إلى تدريب موظفيها على التحقق من المعلومات التي تنتجها الأنظمة الآلية، وفهم حدودها، وعدم إدخال بيانات سرية في أدوات غير معتمدة.

ويجب أن يصاحب إدخال التكنولوجيا تحليل للأثر على الوظائف والمهارات، لأن نجاح النظام الرقمي لا يعتمد على شراء البرنامج وحده، بل على قدرة العاملين على استعماله بصورة صحيحة.

الذكاء الاصطناعي وتخصيص مسارات التعلم

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يدعم تصميم برامج تعلم أكثر ملاءمة لاحتياجات الموظفين، من خلال تحليل نتائج التقييمات والمهارات المطلوبة والتقدم في الأنشطة التدريبية.

وقد تساعد بعض المنصات على اقتراح موارد تعليمية، أو توليد تمارين، أو تقديم تغذية راجعة أولية، أو تلخيص المحتوى، أو إعداد محاكاة لمواقف مهنية.

كما يمكن استخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد المهارات التي يتكرر الطلب عليها، ومعرفة الأقسام التي تحتاج إلى تطوير إضافي، ومقارنة النتائج قبل البرامج التكوينية وبعدها.

لكن ينبغي التعامل مع هذه الإمكانات بحذر. فالأنظمة قد تقترح محتوى غير مناسب، أو تستنتج احتياجات الموظف من بيانات ناقصة، أو تنتج معلومات غير دقيقة.

لذلك، يجب مراجعة المحتوى التكويني قبل اعتماده، والتحقق من صحة المعلومات القانونية والتقنية، وحماية بيانات المشاركين، وتوفير إشراف بشري مسؤول.

ولا ينبغي أن يؤدي تخصيص التعلم إلى حصر الموظفين في مسارات ضيقة بناءً على نتائج سابقة فقط، بل يجب أن يتيح لهم اكتشاف مهارات جديدة وتوسيع فرصهم المهنية.

التكوين المهني في السياق المغربي

يكتسي التكوين المهني أهمية استراتيجية في المغرب بسبب الحاجة إلى تطوير الكفاءات في القطاعات الصناعية والخدماتية والرقمية واللوجستية والسياحية والإدارية وغيرها.

وتحتاج المؤسسات إلى بناء علاقة أقوى بين متطلبات الوظائف ومحتوى التكوين، حتى يتمكن المتخرجون من الانتقال إلى العمل مع امتلاك قاعدة معرفية ومهارات تطبيقية مناسبة.

كما يمكن للمقاولات أن تتعاون مع الجامعات ومؤسسات التكوين المهني والهيئات المتخصصة لتحديد المهارات المطلوبة، وتنظيم التداريب، وتطوير برامج التكوين المستمر.

وتواجه المقاولات الصغيرة تحديات تتعلق بالميزانية والوقت وصعوبة تعويض الموظفين خلال التدريب. ويمكن معالجة بعض هذه التحديات من خلال وحدات قصيرة، وتكوين أثناء العمل، ومنصات إلكترونية، وتعاون بين المؤسسات عند توافر الأطر القانونية والتنظيمية المناسبة.

ومن المهم أن تستند البرامج التكوينية إلى احتياجات واقعية، بدل تنظيم الدورات لمجرد استكمال عدد معين من الساعات أو الحصول على شهادات حضور.

كما ينبغي تقييم مدى تطبيق ما تم تعلمه، وربط برامج التكوين بتحسين جودة العمل والسلامة والإنتاجية والقدرة على التكيف.

الإطار القانوني للتكوين وعلاقات الشغل في المغرب

يجب على المؤسسات المغربية أن تراعي النصوص القانونية والتنظيمية والاتفاقات التي تنطبق على علاقات الشغل والتكوين المهني، بحسب طبيعة القطاع والعقد والوضعية المهنية.

وتشكل مدونة الشغل المغربية، الصادرة بموجب القانون رقم 65.99، مرجعًا أساسيًا في عدد من جوانب علاقات الشغل في القطاع الخاص، لكن تحديد الالتزامات المتعلقة بالتكوين يتطلب الرجوع إلى المقتضيات المحينة والنصوص الخاصة ذات الصلة.

كما ينبغي التمييز بين التكوين الداخلي الذي تنظمه المؤسسة، والتكوين المهني الذي يخضع لأنظمة أو ترتيبات خاصة، والتداريب التي قد تنظمها اتفاقات أو برامج محددة.

ويجب توضيح شروط المشاركة في التكوين، والوقت المخصص له، والمسؤوليات المتعلقة بالسلامة، واستعمال المعدات، وحماية المعلومات، وأي التزامات تعاقدية مرتبطة بالبرنامج.

ولا ينبغي افتراض أن جميع برامج التكوين تخضع للقواعد نفسها، أو أن كل شهادة تكوينية تمنح تلقائيًا حقًا في الترقية أو زيادة الأجر.

ومن الأفضل أن تستعين المؤسسة بالمصادر القانونية الرسمية والمختصين عند إعداد سياساتها، خصوصًا عندما يتعلق الأمر بالتزامات تعاقدية أو تمويل برامج تكوينية أو حقوق الموظفين.

لنفترض أن مقاولة مغربية تعمل في مجال توزيع المنتجات الاستهلاكية لاحظت ارتفاع نسبة الأخطاء في تسجيل الطلبات وتأخر معالجة الشكايات.

في البداية، اعتقدت الإدارة أن الموظفين يحتاجون فقط إلى دورة في استعمال البرنامج المعلوماتي. لكن تحليل الاحتياجات أظهر أن المشكلة تتكون من ثلاثة عناصر: نقص في معرفة بعض الوظائف الرقمية، وغموض في إجراءات معالجة الطلبات، وضعف في التنسيق بين المبيعات والمخزن وخدمة الزبائن.

قررت إدارة الموارد البشرية إعداد برنامج تكويني متكامل.

بدأ البرنامج بتحليل المهام وتحديد الأخطاء الأكثر تكرارًا، ثم قُسم المشاركون إلى مجموعات بحسب طبيعة وظائفهم ومستوى مهاراتهم.

تلقى الموظفون تدريبًا عمليًا على النظام المعلوماتي، وتدربوا على حالات تحاكي الطلبات الحقيقية، كما أُعد دليل مختصر يوضح إجراءات التسجيل والتحقق والتصعيد عند حدوث مشكلة.

وفي الوقت نفسه، راجعت الإدارة مسار معالجة الطلبات، وحددت المسؤوليات بين الأقسام، وأدخلت اجتماعًا قصيرًا لمناقشة المشكلات المتكررة.

بعد انتهاء التكوين، أجرت المؤسسة اختبارًا عمليًا لقياس اكتساب المهارات، ثم راقبت مؤشرات الأداء خلال الأسابيع اللاحقة، مثل عدد الأخطاء، ومدة معالجة الطلب، ونسبة الشكايات التي حُلّت ضمن الأجل المحدد.

وأظهرت المتابعة أن تحسين الأداء يتطلب الجمع بين التكوين وتطوير الإجراءات والتنسيق الإداري، وأن التدريب وحده لا يكفي إذا ظلت أسباب المشكلات التنظيمية قائمة.

وتبرز هذه الحالة أهمية تحليل الاحتياجات بصورة علمية قبل اختيار الحل التكويني.

مثال تطبيقي لإعداد خطة تكوين سنوية

يمكن للمؤسسة إعداد خطة سنوية تبدأ بتحديد أهدافها الاستراتيجية، ثم تحليل احتياجات الأقسام والموظفين، وترتيب الأولويات بحسب مستوى المخاطر وأهمية المهارات وتكلفة المعالجة.

بعد ذلك، تحدد الإدارة البرامج المقترحة والفئات المستهدفة والمدة والميزانية والمدربين ووسائل التنفيذ.

وقد تشمل الخطة برامج في السلامة المهنية، واستعمال الأنظمة الرقمية، والتواصل، وإدارة النزاعات، وتحليل البيانات، وتطوير مهارات الإشراف، والقواعد القانونية المرتبطة بالوظائف.

ويجب أن تتضمن الخطة مؤشرات لتقييم النتائج، مثل نسبة اكتساب المهارات، وتحسن الأداء، وانخفاض الأخطاء، ورضا المشاركين، ومدى تطبيق ما تم تعلمه.

كما ينبغي أن تكون الخطة مرنة بما يسمح بتعديل الأولويات عند ظهور احتياجات جديدة أو تغير التكنولوجيا أو حدوث تغيرات تنظيمية.

ومن الأفضل مراجعة النتائج دوريًا بدل الانتظار إلى نهاية السنة، حتى تتمكن المؤسسة من تصحيح البرامج التي لا تحقق الأهداف المطلوبة.

الصعوبات التي تواجه سياسة التكوين

تواجه بعض المؤسسات صعوبات تتعلق بضعف الميزانية، وضغط العمل، ونقص المدربين المتخصصين، وعدم وضوح الاحتياجات، ومحدودية متابعة النتائج.

وقد ينشأ ضعف الفعالية عن اختيار برامج لا ترتبط بالوظائف الفعلية، أو تقديم محتوى نظري دون تطبيق، أو عدم إتاحة الوقت للموظفين لاستخدام المهارات الجديدة.

ومن الصعوبات أيضًا مقاومة بعض العاملين للتغيير، خصوصًا عندما يشعرون بأن التكوين يهدف إلى مراقبتهم أو إثبات ضعفهم بدل مساعدتهم على التطور.

وتتطلب معالجة هذه الصعوبات إشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات، وشرح أهداف التكوين، واختيار وسائل مناسبة، وتوفير دعم من المسؤولين، ومراجعة أثر البرنامج بصورة عادلة.

كما يجب الاعتراف بأن بعض الفجوات لا يمكن حلها بالتكوين وحده، بل تحتاج إلى إعادة تصميم العمل أو تحديث المعدات أو تحسين التواصل أو مراجعة الحوافز.

توصيات عملية لتطوير التكوين والتعلم التنظيمي

ينبغي للمؤسسات أن تجعل التكوين جزءًا من استراتيجيتها، وأن تربطه بأهداف الأداء واحتياجات الكفاءات الحالية والمستقبلية.

ويُستحسن إجراء تحليل دوري للاحتياجات، وتحديد أهداف قابلة للتقييم، واختيار أساليب تعلم مناسبة، وتوفير فرص للتطبيق العملي، ومراجعة النتائج بعد انتهاء البرامج.

كما يجب تشجيع نقل المعرفة بين الموظفين، وتوثيق الإجراءات الأساسية، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، وإعداد بدائل للوظائف التي تعتمد على معرفة متخصصة لدى عدد محدود من الأشخاص.

ومن الضروري أن تتاح فرص التعلم بصورة عادلة، وألا تقتصر على الموظفين الذين يحظون بقرب شخصي من المسؤولين. وينبغي أن تستند المشاركة إلى احتياجات الوظائف والكفاءات المطلوبة والأهداف المهنية الواضحة.

ويجب استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بوصفهما وسيلتين داعمتين للتعلم، مع مراجعة المحتوى والتحقق من المعلومات وحماية البيانات والحفاظ على الدور البشري في التوجيه والتقييم.

وأخيرًا، ينبغي أن تقيس المؤسسة نجاح التكوين بما يتجاوز عدد الدورات والشهادات، وأن تبحث عن أثر ملموس في جودة العمل وسلامته وفعاليته وقدرة الموظفين على التعلم المستمر.

خاتمة الفصل

يُظهر تحليل التكوين المهني والتعلم التنظيمي أن تطوير الموارد البشرية ليس نشاطًا ثانويًا، بل هو عملية استراتيجية ترتبط مباشرة بقدرة المؤسسة على التكيف والابتكار وتحسين الأداء.

فالتكوين الفعال يبدأ بتحليل دقيق للاحتياجات، ويمر بتحديد أهداف واضحة وتصميم برامج مناسبة، وينتهي بتقييم مدى اكتساب المهارات وتطبيقها وقياس أثرها في العمل.

أما التعلم التنظيمي، فيتجاوز تطوير الفرد إلى بناء مؤسسة قادرة على حفظ المعرفة وتبادل الخبرات واستخلاص الدروس وتحسين الممارسات بصورة مستمرة.

وفي المغرب، تستطيع المؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية من خلال الاستثمار في الكفاءات التقنية والإدارية والرقمية، وتطوير التعاون مع مؤسسات التكوين، وتوفير فرص تعلم عادلة، وربط التكوين بالاحتياجات الفعلية لسوق الشغل.

إن المؤسسة التي تتعلم باستمرار تكون أكثر استعدادًا لمواجهة التغيرات، بينما المؤسسة التي تهمل تطوير كفاءاتها قد تجد نفسها عاجزة عن الاستفادة من التكنولوجيا أو الحفاظ على جودة خدماتها.

ولهذا، فإن بناء ثقافة تعلم مستمر يمثل أحد الأسس المهمة لإدارة الموارد البشرية الحديثة، ويشكل استثمارًا في الإنسان وفي استدامة الأداء التنظيمي.

مراجع علمية مقترحة

- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan Page.
- Noe, Raymond A. **Employee Training and Development**. McGraw Hill.
- Kirkpatrick, Donald L., and James D. Kirkpatrick. **Evaluating Training Programs: The Four Levels**. Berrett-Koehler Publishers.
- Senge, Peter M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. Doubleday.
- Argyris, Chris, and Donald A. Schön. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Addison-Wesley.
- Organisation internationale du Travail (OIT). Publications relatives au développement des compétences, à la formation professionnelle et à l'apprentissage tout au long de la vie.
- Royaume du Maroc. Loi n° 65-99 relative au Code du travail, dans sa version en vigueur.
- Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT). Ressources et publications relatives à la formation professionnelle au Maroc.

الفصل السادس عشر

الأجور والتعويضات والتحفيز المالي في إدارة الموارد البشرية الحديثة

مقدمة الفصل

تُعدّ سياسة الأجور والتعويضات من أهم الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، لأنها ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالعدالة التنظيمية، والاستقرار المهني، والتحفيز، واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. فالأجر ليس مجرد مبلغ مالي يتقاضاه الموظف مقابل أداء عمله، بل يمثل أيضًا اعترافًا بقيمة مساهمته في المؤسسة، وأداة لتوزيع الموارد الاقتصادية، ووسيلة للتأثير في السلوك المهني ومستويات الإنتاجية.

وقد شهدت أنظمة التعويضات تطورات مهمة نتيجة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، واشتداد المنافسة بين المؤسسات، وارتفاع أهمية الكفاءات المتخصصة، وانتشار العمل الرقمي والعمل عن بُعد، وتزايد الاهتمام بالتوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية. ولم تعد المؤسسات الحديثة تكتفي بتحديد الأجور على أساس الأقدمية أو المنصب الإداري وحدهما، بل أصبحت تعتمد، بدرجات متفاوتة، على مجموعة من المعايير، من بينها قيمة الوظيفة، والمهارات، والكفاءات، والأداء، والمسؤولية، ونتائج المؤسسة، وظروف سوق الشغل.

وتتمثل الإشكالية الأساسية في كيفية بناء نظام للأجور والتعويضات يحقق التوازن بين القدرة المالية للمؤسسة، والعدالة بين الموظفين، والامتثال للقوانين، وتحفيز الأداء، وضمان استدامة الموارد البشرية. فالنظام الذي يمنح أجورًا منخفضة وغير عادلة قد يؤدي إلى ارتفاع معدل مغادرة الموظفين، وتراجع الثقة، وصعوبة استقطاب الكفاءات. وفي المقابل، فإن نظامًا يقوم على الزيادات غير المدروسة أو المكافآت غير المرتبطة بمعايير واضحة قد يرفع التكاليف دون تحقيق تحسن حقيقي في الإنتاجية.

لذلك، يهدف هذا الفصل إلى تحليل الأسس العلمية والتطبيقية لتدبير الأجور والتعويضات، وشرح مكوناتها وآليات تصميمها، ودراسة علاقتها بالأداء والتحفيز والعدالة التنظيمية، مع إبراز خصوصيات تطبيقها في المؤسسات المغربية، ودور الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي في تطويرها.

مفهوم الأجر والتعويضات والمكافآت

يشير الأجر، في معناه العام، إلى المقابل المالي الذي يحصل عليه العامل أو الموظف نظير العمل الذي يؤديه وفقًا لشروط العلاقة المهنية. وتختلف طريقة تحديده بحسب طبيعة العمل، ونوع العقد، والقطاع الاقتصادي، والمؤهلات المطلوبة، والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة، والقواعد القانونية المعمول بها.

أما التعويضات، فهي مفهوم أوسع يشمل مختلف المنافع المالية وغير المالية التي يحصل عليها الموظف بسبب عمله أو ارتباطه بالمؤسسة. وقد تتضمن الأجر الأساسي، والتعويضات المرتبطة بالمسؤولية أو طبيعة العمل، والمكافآت المرتبطة بالأداء، وبعض المنافع الاجتماعية، والتغطية الصحية، والتقاعد التكميلي عندما يكون متاحًا، وغيرها من الامتيازات التي توفرها المؤسسة وفقًا للقانون والعقود والأنظمة الداخلية.

وتُستخدم المكافأة عادةً للدلالة على مبلغ إضافي يمنح للموظف مقابل تحقيق نتيجة معينة، أو بلوغ هدف محدد، أو تقديم مساهمة استثنائية، أو المشاركة في نجاح مشروع. غير أن هذه المكافآت لا ينبغي أن تكون بديلًا عن الأجر المستحق قانونًا، ولا وسيلة لتجاوز الالتزامات الاجتماعية أو القانونية المفروضة على المشغل.

ويمكن التمييز بين ثلاثة مفاهيم أساسية:

الأجر المباشر: يشمل المبالغ المالية التي يتقاضاها الموظف مقابل عمله، مثل الأجر الأساسي والتعويضات والمكافآت المالية المستحقة.

التعويض غير المباشر: يشمل المنافع التي تقدمها المؤسسة إلى جانب الأجر المباشر، مثل بعض التغطيات الصحية الإضافية، والتقاعد التكميلي، والمساعدات الاجتماعية، والنقل المهني عندما تتوفر هذه المنافع.

التعويض غير المالي: يشمل العناصر التي لا تُقدَّم بالضرورة في صورة أموال، لكنها تؤثر في القيمة التي يدركها الموظف داخل المؤسسة، مثل فرص التطور المهني، والتكوين، والاعتراف بالجهود، والمرونة في تنظيم العمل، وتحسين ظروف العمل.

إن الجمع المتوازن بين هذه المكونات يمكن أن يشكل نظامًا متكاملًا للتعويضات، شريطة أن تكون كل منفعة واضحة، وقابلة للتقييم، ومتوافقة مع الإمكانات المالية للمؤسسة والالتزامات القانونية.

تطور أنظمة الأجور من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة

اعتمدت أنظمة الأجور التقليدية في كثير من المؤسسات على الأقدمية، والدرجة الإدارية، وعدد ساعات العمل، والتصنيف المهني. وقد ساعدت هذه الأساليب على توحيد المعايير وتقليل بعض أشكال التقدير الشخصي، لكنها لم تكن دائمًا قادرة على الاعتراف بالفروق بين الوظائف أو قياس المهارات الفعلية والنتائج المحققة.

ومع تطور الفكر الإداري، ظهرت اتجاهات تربط التعويضات بتحليل الوظائف وتقييمها، ثم تطورت أنظمة أخرى لتأخذ بعين الاعتبار الأداء الفردي والجماعي، والكفاءات، وتحقيق الأهداف، والنتائج الاقتصادية للمؤسسة.

وفي المؤسسات الحديثة، لا يوجد نموذج واحد يناسب جميع الحالات. فقد تكون الأجور الثابتة مناسبة للوظائف التي تتطلب الاستقرار والاستمرارية، بينما يمكن أن تكون المكافآت المتغيرة مفيدة في بعض الوظائف التجارية أو المرتبطة بنتائج قابلة للقياس. أما الوظائف التي تعتمد على الابتكار والعمل الجماعي، فقد تحتاج إلى نظام يوازن بين النتائج الفردية والإنجاز الجماعي وجودة الأداء على المدى الطويل.

ويعتمد تطور نظام التعويضات على طبيعة النشاط، وحجم المؤسسة، وثقافتها التنظيمية، والموارد المتاحة، ومستوى المنافسة في سوق الشغل، والقواعد القانونية والاجتماعية ذات الصلة.

الأجر باعتباره أداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تتجاوز أهمية الأجر وظيفته الاقتصادية المباشرة، إذ يمكن أن يؤثر في مجموعة من النتائج التنظيمية، من بينها القدرة على استقطاب الكفاءات، والاستقرار المهني، والرضا الوظيفي، ومستوى الثقة بين الإدارة والموظفين.

عندما تكون سياسة الأجور واضحة وعادلة، يستطيع الموظف فهم العلاقة بين مسؤوليته المهنية وما يحصل عليه من مقابل. كما يمكن أن تساعد المؤسسة على توجيه الموارد نحو الوظائف ذات الأهمية الاستراتيجية، واستبقاء الكفاءات التي يصعب تعويضها، وتحسين صورتها باعتبارها مشغلًا مسؤولًا.

أما عندما تكون الأجور غامضة، أو تتغير دون تفسير، أو تعتمد على العلاقات الشخصية بدل معايير مهنية، فقد يشعر الموظفون بالتمييز، حتى عندما تكون الأجور الفردية في حدود المستوى المتداول في السوق.

ومن الناحية الاستراتيجية، ينبغي أن ترتبط سياسة التعويضات بأهداف المؤسسة طويلة الأمد. فالمؤسسة التي تسعى إلى الابتكار تحتاج إلى استقطاب مهارات تقنية ومعرفية، بينما قد تحتاج المؤسسة الصناعية إلى نظام يراعي الكفاءة التقنية والسلامة والجودة والإنتاجية. أما المؤسسة التي تقدم خدمات مباشرة للزبائن، فقد تهتم بمؤشرات جودة الخدمة، ورضا العملاء، والالتزام المهني.

لكن ربط الأجور بالأهداف الاستراتيجية لا يعني أن تتحول جميع الوظائف إلى منافسة مالية. فبعض النتائج تعتمد على التعاون، والثقة، وتبادل المعرفة، وهي عناصر قد تتضرر إذا صُممت المكافآت بطريقة تشجع الموظفين على إخفاء المعلومات أو تحقيق النتائج الفردية على حساب الفريق.

العدالة الداخلية والخارجية في الأجور

تُعد العدالة من المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم عليها نظام التعويضات.

العدالة الداخلية تعني وجود تناسب منطقي بين الأجور والقيمة النسبية للوظائف داخل المؤسسة. فالوظائف التي تتطلب مستويات مختلفة من المسؤولية أو الخبرة أو المهارات أو تحمل المخاطر قد تختلف تعويضاتها، لكن ينبغي أن يستند هذا الاختلاف إلى معايير واضحة ومبررة.

العدالة الخارجية تعني مراعاة مستويات الأجور في سوق الشغل، مع الانتباه إلى الفروق بين القطاعات والمناطق وحجم المؤسسات والمهارات المطلوبة. فإذا كانت المؤسسة تدفع أقل بكثير من مستويات السوق في وظائف يصعب شغلها، فقد تواجه صعوبات في التوظيف والاحتفاظ بالكفاءات.

وتوجد كذلك **العدالة الإجرائية**، وهي مرتبطة بالطريقة التي تُتخذ بها قرارات الأجور والزيادات والترقيات. فقد يقبل الموظفون قرارًا لا يحقق لهم الزيادة التي كانوا يتوقعونها إذا فهموا المعايير المستخدمة، وحصلوا على تفسير واضح، وأتيحت لهم إمكانية مراجعة القرار عند وجود خطأ.

وتكتمل هذه الأبعاد بالعدالة في التواصل، أي تقديم المعلومات بطريقة محترمة ومفهومة، وتجنب الوعود غير الواقعية أو التفسيرات المتناقضة.

ولا تعني العدالة أن يحصل جميع الموظفين على الأجر نفسه، بل تعني أن تكون الفروق قائمة على أسباب مهنية قابلة للدفاع عنها، وألا تكون مبنية على التمييز غير المشروع أو المحاباة أو الاعتبارات الشخصية غير المرتبطة بالعمل.

تحليل الوظائف وتقييمها كأساس لبناء الأجور

لا يمكن بناء سلم أجور متماسك دون فهم طبيعة الوظائف داخل المؤسسة. ولهذا تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحليل الوظائف وتقييمها.

يتضمن تحليل الوظيفة تحديد المهام والمسؤوليات، والمهارات اللازمة، وظروف العمل، ومستوى الاستقلالية، والعلاقات المهنية، والمخاطر المحتملة، والمؤهلات المطلوبة. ويُستخدم هذا التحليل لإعداد وصف وظيفي يوضح ما هو مطلوب من شاغل الوظيفة.

أما تقييم الوظيفة، فيهدف إلى تحديد قيمتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المؤسسة. ويمكن أن يأخذ بعين الاعتبار عوامل مثل المعرفة التقنية، والخبرة، وحجم المسؤولية، وتأثير القرارات، والتعقيد، وظروف العمل، والمهارات التنظيمية.

وتوجد طرق مختلفة لتقييم الوظائف، منها الترتيب العام للوظائف، والتصنيف ضمن درجات، والطرق القائمة على النقاط والعوامل. وتتيح طريقة النقاط، على سبيل المثال، إعطاء وزن محدد لمجموعة من العوامل، ثم تقييم كل وظيفة وفق معايير مشتركة.

لكن جودة النتائج تتوقف على دقة الأوصاف الوظيفية، وموضوعية المعايير، وتنوع أعضاء لجنة التقييم، ومراجعة النتائج عند حدوث تغيرات في المهام. فإذا كانت الوظائف الإدارية أو التقنية موصوفة بدقة، بينما كانت الوظائف التشغيلية أو المساندة موصوفة بطريقة مختصرة، فقد يؤدي ذلك إلى اختلالات في تقييم قيمتها.

ويجب كذلك تحديث الأوصاف الوظيفية عندما تدخل المؤسسة تقنيات جديدة، أو تتغير مسؤوليات الموظفين، أو تظهر مهارات لم تكن مطلوبة من قبل.

بناء سلم الأجور والدرجات المهنية

سلم الأجور هو نظام يحدد نطاقات التعويضات المرتبطة بالوظائف أو الدرجات المهنية. ويهدف إلى تنظيم القرارات المتعلقة بالتوظيف، والزيادات، والترقيات، والحفاظ على الاتساق الداخلي.

يمكن أن يتكون السلم من درجات متعددة، تضم كل درجة حدًا أدنى وحدًا مرجعيًا وحدًا أعلى. ويساعد هذا البناء على استيعاب الاختلاف في الخبرة والكفاءة بين الموظفين الذين يشغلون وظائف متقاربة في القيمة.

فقد يُعيَّن موظف جديد في بداية نطاق الأجر بسبب محدودية خبرته، بينما يتقدم موظف آخر داخل النطاق بعد اكتساب مهارات إضافية أو تحقيق نتائج جيدة. لكن الانتقال داخل النطاق لا ينبغي أن يكون آليًا دائمًا، بل يجب أن يخضع لسياسة واضحة تأخذ بعين الاعتبار الميزانية، والأداء، والتطور المهني، والعدالة بين الموظفين.

وتحتاج المؤسسة إلى تحديد علاقتها بالسوق. فقد تختار دفع أجور قريبة من المتوسط السائد، أو أعلى منه في الوظائف الاستراتيجية التي تعاني نقصًا في الكفاءات، أو اعتماد سياسة متوازنة تجمع بين الأجر الثابت والمنافع والتكوين وفرص التطور المهني.

ولا ينبغي اعتبار متوسطات السوق قواعد إلزامية، بل مؤشرات مرجعية تحتاج إلى تفسير في ضوء طبيعة الوظيفة والقطاع والموقع الجغرافي وحجم المسؤولية.

مكونات حزمة التعويضات

تتكون حزمة التعويضات من عناصر متعددة، ويمكن تنظيمها بحسب طبيعتها ووظيفتها.

الأجر الأساسي هو المكون الثابت الذي يُحدد وفقًا لشروط التوظيف والقواعد القانونية والتعاقدية المطبقة. ويشكل أساسًا مهمًا لتخطيط دخل الموظف ونفقاته.

التعويضات المرتبطة بالوظيفة قد تشمل تعويضات المسؤولية، أو طبيعة العمل، أو ظروفه، أو التنقل، وفقًا لما ينطبق على الحالة المعنية وما تقرره القواعد ذات الصلة.

المكافآت المتغيرة هي مبالغ قد ترتبط بتحقيق أهداف محددة، أو نتائج فردية أو جماعية، أو نجاح مشروع. ويجب أن تكون شروط استحقاقها واضحة ومعلنة مسبقًا، مع احترام الحقوق المكتسبة والالتزامات القانونية.

المنافع الاجتماعية قد تتضمن بعض الخدمات الصحية الإضافية، أو المساعدات الاجتماعية، أو برامج التقاعد التكميلي، أو النقل، أو المطاعم المهنية، أو غيرها من المنافع التي توفرها المؤسسة وفق نظامها وإمكاناتها.

التعويضات غير المالية تشمل فرص التكوين والترقية، وتحسين بيئة العمل، والاعتراف بالإنجازات، وتوفير قدر مناسب من الاستقلالية المهنية، وإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار.

وتختلف القيمة الفعلية لهذه المكونات بحسب احتياجات الموظفين. فقد يفضل بعضهم دخلًا ثابتًا يمكن توقعه، بينما يهتم آخرون بفرص التطور أو المرونة أو المنافع الأسرية. لذلك يمكن للمؤسسة دراسة احتياجات فئات العاملين دون الإخلال بالإنصاف أو خلق امتيازات غير مبررة.

العلاقة بين الأجور والتحفيز

تؤثر الأجور في التحفيز، لكنها لا تفسر وحدها جميع السلوكيات المهنية. فقد يكون الأجر غير العادل مصدرًا قويًا لعدم الرضا، في حين أن رفع الأجر لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة مستمرة في الأداء إذا كانت ظروف العمل سيئة أو الأهداف غير واضحة أو الإدارة غير فعالة.

تساعد نظرية التوقع، المرتبطة بأعمال فيكتور فروم، على تفسير العلاقة بين الجهد والأداء والمكافأة. فالموظف يكون أكثر استعدادًا لبذل الجهد عندما يعتقد أن جهده يمكن أن يحسن أداءه، وأن الأداء الجيد سيؤدي إلى نتيجة ملموسة، وأن تلك النتيجة ذات قيمة بالنسبة إليه.

أما نظرية العدالة، المرتبطة بأعمال ج. ستايسي آدامز، فتؤكد أهمية المقارنة التي يجريها الأفراد بين مساهماتهم وما يحصلون عليه، وبين أوضاعهم وأوضاع

زملائهم. فإذا شعر الموظف بوجود تفاوت غير مبرر، فقد يتراجع التزامه أو يطلب تغييرًا في شروط عمله أو يبحث عن فرصة أخرى.

وتشير نظرية تحديد الأهداف، المرتبطة بأعمال إدوين لوك، إلى أهمية الأهداف الواضحة والقابلة للفهم والتقييم، مع توفير الموارد والتغذية الراجعة اللازمة. ويمكن أن تستفيد أنظمة المكافآت من هذا المبدأ، بشرط ألا تتحول الأهداف إلى أرقام ضيقة تتجاهل الجودة والسلامة والتعاون.

ومن هنا، فإن النظام الفعال للتحفيز المالي يحتاج إلى الجمع بين وضوح المعايير، وإمكانية التأثير في النتائج، وعدالة التقييم، وواقعية الأهداف، وقيمة المكافأة بالنسبة للموظف.

التعويض المرتبط بالأداء الفردي

يقوم التعويض المرتبط بالأداء الفردي على منح مكافآت أو زيادات وفق نتائج الموظف أو مستوى كفاءته أو مساهمته المهنية.

ويمكن تطبيق هذا النظام في الوظائف التي تتوفر فيها مؤشرات مناسبة لقياس النتائج، مثل تحقيق أهداف مبيعات واقعية، أو إتمام مشاريع وفق معايير الجودة والوقت، أو تحسين مستوى خدمة العملاء.

غير أن قياس الأداء الفردي ليس سهلًا في جميع الوظائف. فالموظف قد يحقق نتائج جيدة بفضل تعاون زملائه، أو توفر معدات مناسبة، أو ظروف سوق مواتية. كما قد تتأثر النتائج بعوامل لا يملك الموظف السيطرة عليها.

ولهذا ينبغي تجنب ربط المكافأة بمؤشر واحد فقط. فقياس المبيعات دون مراعاة جودة الخدمة قد يشجع على بيع منتجات غير مناسبة. وقياس عدد الملفات المعالجة دون تقييم الدقة قد يؤدي إلى زيادة الأخطاء. وقياس سرعة الإنتاج دون مراعاة السلامة قد يرفع المخاطر المهنية.

ويُفضل بناء نظام متوازن يضم كمية العمل وجودته والالتزام بالمعايير والتعاون واحترام القواعد المهنية. كما ينبغي أن يخضع التقييم لمراجعة بشرية، وأن يُمنح الموظف حق معرفة الأساس الذي استند إليه القرار وفق السياسات المعمول بها.

التعويض المرتبط بالأداء الجماعي

في كثير من المؤسسات، لا تتحقق النتائج بجهد فرد واحد، بل من خلال فرق تتبادل المعلومات وتنسق المهام. ولهذا قد تكون المكافآت الجماعية مناسبة عندما تعتمد النتيجة على التعاون.

يمكن أن ترتبط المكافأة الجماعية بتحسين جودة الخدمة، أو خفض الهدر، أو تنفيذ مشروع، أو تحقيق أهداف إنتاجية آمنة، أو تحسين رضا المستفيدين.

ويساعد هذا النوع من التعويضات على تعزيز روح الفريق، لكنه قد يثير شعورًا بعدم الإنصاف إذا استفاد جميع الأعضاء من المكافأة نفسها رغم اختلاف مساهماتهم بشكل كبير. كما قد يؤدي إلى اعتماد بعض الموظفين على جهود الآخرين.

ولتقليل هذه المشكلات، ينبغي توضيح أهداف الفريق، وتحديد مسؤوليات الأعضاء، وقياس مساهمة كل فرد بطريقة مناسبة، مع الحفاظ على التعاون وعدم تحويل التقييم إلى منافسة مدمرة.

ومن الأفضل أن تُصمم المكافآت الجماعية بحيث تكافئ النتائج المستدامة، لا مجرد تحقيق رقم قصير الأجل. ففي المؤسسات الصناعية، مثلًا، يجب ألا يُكافأ الفريق على زيادة الإنتاج إذا كانت مصحوبة بارتفاع الحوادث أو تدهور جودة المنتجات.

الزيادات السنوية والترقيات المهنية

تُعد الزيادات في الأجور والترقيات من القرارات المهمة التي تؤثر في الاستقرار المهني والثقة في الإدارة.

وقد تعتمد الزيادة على مجموعة من العوامل، مثل تطور المسؤوليات، واكتساب مهارات جديدة، وتقييم الأداء، وتغيرات الأجور في السوق، والقدرة المالية للمؤسسة، والالتزامات القانونية أو الاتفاقية المطبقة.

ويجب التمييز بين الزيادة المرتبطة بتطور الموظف، والزيادة العامة التي قد تستهدف معالجة تغيرات اقتصادية أو تنظيمية. كما يجب عدم الخلط بين الزيادة التقديرية التي تقررها المؤسسة وبين أي زيادة تصبح واجبة بموجب القانون أو العقد أو اتفاق ملزم.

أما الترقية، فهي انتقال إلى وظيفة أو درجة أعلى، وقد يصاحبها تغير في الأجر والمسؤوليات. وينبغي أن تستند إلى شروط مهنية واضحة، وأن تكون الفرص متاحة وفق معايير عادلة، مع تجنب ربط الترقية بالأقدمية وحدها عندما تتطلب الوظيفة الجديدة كفاءات مختلفة.

ومن الممارسات الجيدة توثيق قرارات الزيادة والترقية، وتحديد أسبابها، ومراجعة الفروق بين الموظفين الذين يشغلون وظائف متقاربة، وتوضيح الخطوات التي يمكن للموظف اتخاذها لتحسين فرص تطوره.

الشفافية والسرية في الأجور

تثير شفافية الأجور نقاشًا واسعًا في إدارة الموارد البشرية. فمن جهة، يمكن أن يساعد توضيح نطاقات الأجور ومعايير تحديدها على تعزيز الثقة والحد من الفروق غير المبررة. ومن جهة أخرى، قد تتطلب بعض المعلومات الفردية حماية خاصة احترامًا للخصوصية والالتزامات القانونية.

ولا تعني الشفافية بالضرورة نشر جميع الرواتب الفردية داخل المؤسسة. فقد تتحقق من خلال إعلان نطاقات الأجور للوظائف، وتوضيح معايير الزيادة والترقية، وشرح مكونات الأجر، وتوفير آلية لتقديم الاستفسارات والاعتراضات.

أما سرية المعلومات الشخصية، فتتطلب تقييد الوصول إلى بيانات الرواتب والامتيازات، وحماية الملفات الرقمية، وتحديد صلاحيات المستخدمين، ومنع الاطلاع غير المبرر على المعلومات المالية للموظفين.

ويجب على إدارة الموارد البشرية أن توازن بين حق الموظف في فهم سياسة التعويضات وضرورة حماية بياناته الشخصية، وفق القوانين المطبقة والسياسات الداخلية المشروعة.

تدبير الأجور في السياق المغربي

يحتاج تدبير الأجور في المغرب إلى الجمع بين المبادئ الإدارية الحديثة واحترام الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم علاقات الشغل.

ويشمل ذلك مراعاة مدونة الشغل والنصوص التنظيمية والاتفاقيات الجماعية ذات الصلة عند انطباقها، والالتزامات المتعلقة بالأجر والحد الأدنى القانوني للأجر وساعات العمل والعمل الإضافي والعطل والاقتطاعات والتصريحات الاجتماعية والضريبية.

ويجب الانتباه إلى أن بعض القواعد تختلف بحسب القطاع، وطبيعة العمل، والنظام القانوني المطبق، وما إذا كان الأمر يتعلق بالقطاع الخاص أو بوضعية مهنية تخضع لنظام آخر. ولذلك لا يصح تعميم قاعدة واحدة على جميع الموظفين دون فحص وضعيتهم القانونية.

كما ينبغي التمييز بين الأجر الإجمالي والأجر الصافي. فالأجر الإجمالي هو المبلغ قبل الاقتطاعات المعمول بها، في حين أن الأجر الصافي هو المبلغ الذي يتوصل به الموظف بعد احتساب الاقتطاعات المستحقة وفق الحالة والقواعد المطبقة.

وتتطلب عملية إعداد الأجور التحقق من عناصر متعددة، منها أيام العمل، وساعات العمل، والتعويضات المستحقة، والغيابات التي تؤثر قانونًا في الأجر،

والعمل الإضافي عند انطباق شروطه، والمساهمات الاجتماعية، والضريبة على الدخل، وأي اقتطاعات مشروعة أخرى.

ويجب عدم اعتبار كل مبلغ يضاف إلى الأجر أو يقتطع منه خاضعًا بالضرورة للمعاملة نفسها؛ إذ تختلف المعالجة القانونية والاجتماعية والضريبية بحسب طبيعة العنصر والقواعد السارية.

أما الحد الأدنى القانوني للأجر، فيجب التحقق من قيمته وتاريخ سريانها والقطاع الذي تنطبق عليه قبل إجراء أي حساب. ولا ينبغي اعتماد رقم قديم أو تقدير غير موثق في إعداد كشوف الأجور.

ويُستحسن للمؤسسات المغربية إنشاء دليل داخلي للأجور يوضح طريقة احتساب كل عنصر، والوثائق المطلوبة، والمسؤوليات الإدارية، وآلية معالجة الأخطاء، مع تحديثه كلما تغيرت القواعد القانونية أو الضريبية أو الاجتماعية.

دور مصلحة الموارد البشرية ومصلحة المحاسبة

تتطلب إدارة الأجور تعاونًا منظمًا بين الموارد البشرية والمحاسبة والمالية والإدارة القانونية، بحسب هيكل المؤسسة.

تتولى الموارد البشرية عادةً تدبير المعلومات المرتبطة بالعقود، والوظائف، والحضور والغياب، والترقيات، والإجازات، والتغيرات المهنية. أما مصلحة الأجور أو المحاسبة فتتولى معالجة البيانات المالية وحساب المبالغ المستحقة والاقتطاعات والتقارير ذات الصلة، وفق توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة.

ويجب ألا تُترك عملية إعداد الأجور لشخص واحد دون مراقبة، خصوصًا في المؤسسات التي تتعامل مع عدد كبير من الموظفين. فمن الأفضل الفصل بين إدخال المعلومات، واعتماد التغييرات، وتنفيذ التحويلات، ومراجعة النتائج، كلما سمحت الإمكانات التنظيمية بذلك.

وتشمل الرقابة الداخلية التحقق من صحة بيانات الموظفين، ومطابقة الأجور مع العقود والقرارات المعتمدة، ومراجعة التغييرات غير المعتادة، والتأكد من سلامة التحويلات، وحماية الملفات من التعديل غير المصرح به.

كما ينبغي وضع إجراء واضح لتصحيح الأخطاء، لأن الخطأ في الأجر قد يؤثر في قدرة الموظف على الوفاء بالتزاماته المالية، ويضعف الثقة في المؤسسة، وقد يترتب عليه نزاع إذا لم تتم معالجته وفق القواعد المعمول بها.

رقمنة إدارة الأجور والتعويضات

أصبحت الأنظمة الرقمية عنصرًا أساسيًا في تحديث إدارة الأجور، لأنها تسمح بتجميع البيانات، وأتمتة بعض الحسابات، وتقليل تكرار إدخال المعلومات، وتحسين إعداد التقارير.

ويمكن لنظام معلومات الموارد البشرية أن يربط بيانات الموظفين بالعقود والحضور والغياب والإجازات والتعويضات والتغييرات المهنية، ثم يمرر البيانات المعتمدة إلى نظام الأجور.

وتوفر الرقمنة مزايا مهمة، مثل تسريع المعالجة، وتحسين إمكانية تتبع القرارات، وتسهيل إعداد التقارير، واكتشاف بعض التناقضات الحسابية. لكنها لا تضمن الدقة بصورة تلقائية؛ فالنظام الرقمي قد ينتج أخطاء واسعة إذا كانت قواعد الحساب غير صحيحة أو كانت البيانات المدخلة ناقصة.

لذلك ينبغي اختبار النظام قبل اعتماده، ومراجعة إعداداته عند تغير القواعد القانونية، والاحتفاظ بسجلات التعديلات، وتحديد صلاحيات الوصول، ووضع خطة لاستمرارية العمل عند تعطل النظام.

كما يجب أن تكون كشوف الأجور والمعلومات الشخصية محمية بوسائل أمنية مناسبة، مع تجنب إرسال البيانات الحساسة عبر قنوات غير آمنة.

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يدعم إدارة الأجور من خلال تحليل الفروق في التعويضات، والتنبؤ بتكاليف الموارد البشرية، واكتشاف التغيرات غير المعتادة، ومساعدة الإدارة على دراسة السيناريوهات المالية.

فقد يُستخدم تحليل البيانات لمقارنة أجور الوظائف المتشابهة، أو تقدير أثر زيادة عامة في الأجور على الميزانية، أو تحديد الوظائف التي تواجه صعوبات في الاحتفاظ بالكفاءات، أو دراسة العلاقة بين التعويضات ومعدلات مغادرة الموظفين.

لكن هذه الأدوات تعتمد على جودة البيانات والافتراضات المستخدمة. فإذا كانت البيانات التاريخية تعكس تمييزًا سابقًا أو فرصًا غير متكافئة، فقد يتعلم النظام أنماطًا غير عادلة ويعيد إنتاجها في توصياته.

ولهذا لا ينبغي استخدام خوارزميات غير مفهومة لاتخاذ قرارات حساسة بشأن الأجر أو الترقية دون مراجعة بشرية مناسبة. كما يجب التحقق من أن البيانات المستخدمة ذات صلة بالعمل، وأن النتائج قابلة للتفسير، وأن القرارات تخضع للمراجعة والتصحيح.

ومن الضروري كذلك حماية البيانات الشخصية للموظفين، وتحديد الغرض من المعالجة، وتقليل البيانات المستخدمة إلى الحد الضروري، والالتزام بالقواعد المغربية المتعلقة بحماية المعطيات الشخصية وغيرها من القواعد المطبقة.

إن الدور الصحيح للذكاء الاصطناعي هو مساعدة المسؤولين على فهم البيانات واتخاذ قرارات أفضل، لا تحويل القرار الإداري إلى نتيجة آلية لا يمكن تفسيرها أو الاعتراض عليها.

مؤشرات قياس فعالية سياسة الأجور

تحتاج المؤسسة إلى مؤشرات تساعدها على تقييم سياسة التعويضات بدل الاكتفاء بمراقبة مجموع النفقات.

ومن المؤشرات الممكنة:

متوسط الأجر حسب الفئة المهنية: يساعد على متابعة تطور الأجور، لكنه يحتاج إلى تفسير في ضوء اختلاف المسؤوليات والخبرة وطبيعة الوظائف.

نسبة الأجور إلى تكاليف التشغيل: توضح وزن الأجور ضمن التكاليف الإجمالية، مع ضرورة مراعاة طبيعة النشاط وكثافة استخدام اليد العاملة.

معدل مغادرة الموظفين: يمكن أن يساعد على دراسة العلاقة بين التعويضات والاستقرار المهني، لكن لا ينبغي تفسيره اعتمادًا على الأجر وحده.

الفروق في الأجور بين الوظائف المتقاربة: تسمح بتحديد الحالات التي تحتاج إلى مراجعة، بعد ضبط الاختلافات المشروعة في المسؤولية والخبرة والأداء.

نسبة الأخطاء في كشوف الأجور: تساعد على قياس جودة العمليات الإدارية ودقة البيانات.

المدة اللازمة لمعالجة الأجور: توضح كفاءة الإجراءات ومدى اعتماد المؤسسة على العمليات اليدوية.

معدل قبول عروض التوظيف: قد يكشف مدى تنافسية حزمة التعويضات في سوق الشغل، مع مراعاة عوامل أخرى مثل ظروف العمل وسمعة المؤسسة وفرص التطور.

الرضا عن سياسة التعويضات: يمكن قياسه باستبيانات مهنية تراعي السرية، وتفسر النتائج بحذر، ولا تستخدم إجابات الموظفين لمعاقبتهم.

ويجب قراءة هذه المؤشرات مجتمعة، لأن تحسين مؤشر واحد قد يؤدي إلى نتائج سلبية في مؤشر آخر. فخفض تكاليف الأجور بسرعة قد يقلل النفقات على المدى القصير، لكنه قد يؤدي إلى فقدان الخبرات وارتفاع تكاليف التوظيف والتكوين مستقبلًا.

مثال تطبيقي داخل مؤسسة مغربية

لنفترض أن مؤسسة مغربية متوسطة الحجم تعاني من ارتفاع معدل مغادرة الموظفين، ووجود شكاوى متكررة بشأن عدم وضوح الزيادات السنوية، واختلاف التعويضات بين وظائف متقاربة.

تبدأ إدارة الموارد البشرية بتحليل الوضع من خلال جمع بيانات الوظائف والأجور والخبرة والمسؤوليات والتغييرات المهنية، مع احترام قواعد حماية المعطيات الشخصية.

بعد ذلك، تراجع الأوصاف الوظيفية وتحدد الوظائف المتقاربة في القيمة والمسؤولية، ثم تقارن الأجور داخل المؤسسة بالمستويات المرجعية المناسبة في السوق، دون اعتبار المقارنة الخارجية بديلًا عن الالتزامات القانونية.

وتُنشئ الإدارة نطاقات للأجور، وتحدد معايير موضوعية للتقدم داخل كل نطاق، مثل اكتساب مهارات جديدة، وتوسيع المسؤوليات، وتحقيق نتائج موثقة، مع مراعاة الميزانية.

ثم تضع إجراءً واضحًا للزيادات السنوية يشرح كيفية تقديم الطلبات، والجهة المسؤولة عن التقييم، وطريقة توثيق القرارات، وآلية مراجعة الأخطاء أو التظلمات.

وفي المرحلة الأخيرة، تقيس المؤسسة النتائج خلال فترة مناسبة، من خلال متابعة الأخطاء في كشوف الأجور، ومعدل المغادرة، ورضا الموظفين، وتكاليف التوظيف، وجودة الأداء. فإذا أظهرت النتائج استمرار مشكلات معينة، تُراجع الإدارة السياسة بدل افتراض أن النظام الجديد نجح لمجرد تطبيقه.

ويبين هذا المثال أن إصلاح الأجور لا يقتصر على زيادة المبالغ المالية، بل يشمل كذلك تحسين الإجراءات والشفافية والعدالة والاتصال الداخلي.

الأخطاء الشائعة في تدبير الأجور

من الأخطاء التي ينبغي تجنبها تحديد الأجور بطريقة ارتجالية دون تحليل الوظائف أو دراسة القدرة المالية للمؤسسة.

ومنها أيضًا منح الزيادات على أساس العلاقات الشخصية، أو تغيير قواعد المكافآت بعد انتهاء فترة التقييم، أو اعتماد مؤشرات أداء يمكن التلاعب بها، أو تجاهل الفروق بين الوظائف التي تختلف في المسؤولية والمخاطر.

وقد تقع المؤسسة كذلك في خطأ الاعتماد الكامل على برامج الحساب دون مراجعة إعداداتها، أو استخدام بيانات قديمة، أو إهمال التحديثات القانونية، أو عدم توفير آلية واضحة لمعالجة أخطاء الأجور.

ومن الأخطاء المهمة أيضًا التعامل مع الأجر باعتباره العامل الوحيد الذي يفسر رضا الموظفين. فالموظف قد يغادر المؤسسة بسبب ضعف الإدارة، أو غياب فرص التطور، أو ضغط العمل، أو سوء التواصل، حتى عندما يكون أجره مقبولًا مقارنة بالسوق.

ولمعالجة هذه الأخطاء، تحتاج المؤسسة إلى سياسة مكتوبة، وإجراءات قابلة للتدقيق، ومسؤوليات واضحة، وتكوين مستمر للعاملين في تدبير الأجور، ومراجعة دورية للنتائج.

توصيات عملية لبناء سياسة تعويضات فعالة

ينبغي أن تبدأ المؤسسة بتحديد فلسفة واضحة للتعويضات، تشرح أهدافها والمبادئ التي تعتمدها في تحديد الأجور والزيادات والمكافآت.

ويُستحسن إعداد أوصاف وظيفية دقيقة، وبناء سلم أجور متماسك، ومراجعة الفروق بين الوظائف المتقاربة، مع مراعاة المتطلبات القانونية والقدرة المالية.

كما ينبغي وضع معايير معلنة للزيادات والترقيات، وتحديد مؤشرات أداء واقعية، وعدم الاعتماد على مؤشر واحد لتقييم الموظف. ويجب توثيق القرارات، وإتاحة آلية مناسبة للاستفسار والتظلم، مع حماية المعلومات الشخصية.

ومن الضروري تحديث الأنظمة الرقمية وفق التغييرات القانونية، ومراجعة الحسابات قبل اعتماد التحويلات، وإجراء عمليات تدقيق دورية، وتدريب المسؤولين على قواعد الأجور والعدالة التنظيمية.

أما المكافآت المتغيرة، فينبغي ربطها بنتائج يمكن التأثير فيها وقياسها، مع مراعاة الجودة والسلامة والتعاون والامتثال المهني. ويجب ألا تشجع على سلوكيات تضر بالموظفين أو الزبائن أو استدامة المؤسسة.

وأخيرًا، من الأفضل اعتبار سياسة الأجور عملية مستمرة للتقييم والتحسين، لا نظامًا ثابتًا لا يتغير. فاحتياجات المؤسسة وسوق الشغل والكفاءات المطلوبة تتطور، ويجب أن تتطور معها أدوات تدبير التعويضات بطريقة مدروسة ومسؤولة.

خاتمة الفصل

تُظهر دراسة الأجور والتعويضات أن نجاح سياسة الموارد البشرية لا يتوقف على قيمة المبالغ المالية وحدها، بل يعتمد أيضًا على طريقة تحديدها، وعدالة توزيعها، ووضوح قواعدها، وارتباطها بالأداء والكفاءات والأهداف الاستراتيجية.

فالأجر يمثل عنصرًا اقتصاديًا واجتماعيًا وتنظيميًا في الوقت نفسه. ومن خلال نظام متوازن للتعويضات، تستطيع المؤسسة تحسين قدرتها على استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم، وتعزيز الثقة، والحد من النزاعات المرتبطة بعدم الإنصاف، ودعم الاستقرار والإنتاجية.

وفي السياق المغربي، يتطلب التدبير المهني للأجور معرفة دقيقة بالقواعد القانونية والاجتماعية والضريبية المطبقة، والتمييز بين مختلف مكونات الأجر، وتحديث إجراءات الحساب والرقابة باستمرار. كما تتيح الرقمنة والذكاء الاصطناعي فرصًا لتحسين الدقة والتحليل، شريطة احترام الخصوصية، ومراقبة جودة البيانات، والإبقاء على المسؤولية البشرية في القرارات الحساسة.

وبناءً على ذلك، فإن سياسة التعويضات الفعالة هي التي تحقق توازنًا بين حقوق الموظفين، وقدرة المؤسسة المالية، والعدالة التنظيمية، وجودة الأداء، والاستدامة الاقتصادية. وهذا التوازن هو ما يجعل الأجور أداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية، بدل أن تظل مجرد عملية محاسبية دورية.

مراجع علمية مقترحة

- Armstrong, Michael. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan Page.
- Milkovich, George T., Newman, Jerry M., and Gerhart, Barry. **Compensation**. McGraw Hill.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management**. Pearson.
- Adams, J. Stacy. "Inequity in Social Exchange." In **Advances in Experimental Social Psychology**, 1965.
- Vroom, Victor H. **Work and Motivation**. Wiley, 1964.
- Locke, Edwin A. "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives." **Organizational Behavior and Human Performance**, 1968.

- Organisation internationale du Travail (OIT). Publications et ressources relatives aux salaires, à l'égalité de rémunération et aux conditions de travail.
- Royaume du Maroc. **Code du travail**, textes réglementaires et dispositions applicables en matière de rémunération, à consulter dans leur version officielle à jour.

الفصل السابع عشر

إدارة النزاعات المهنية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الحديثة

مقدمة الفصل

تُعدّ النزاعات المهنية من الظواهر الطبيعية التي يمكن أن تظهر داخل مختلف المؤسسات، سواء كانت صناعية أو تجارية أو إدارية أو تعليمية أو صحية أو تكنولوجية. فالمؤسسة ليست مجرد مجموعة من الأفراد الذين ينفذون المهام، بل هي نظام اجتماعي وتنظيمي تتفاعل داخله المصالح والأهداف والقيم والشخصيات والتوقعات المهنية. وقد يؤدي هذا التفاعل إلى التعاون والابتكار، كما يمكن أن يؤدي، في بعض الظروف، إلى سوء الفهم والتوتر والخلافات.

ولا ينبغي النظر إلى كل نزاع باعتباره دليلًا على فشل الإدارة؛ فقد يكشف الاختلاف بين الموظفين عن مشكلات حقيقية في توزيع المسؤوليات، أو ضعف التواصل، أو غموض القرارات، أو عدم عدالة المعاملة، أو نقص الموارد. وقد يساعد النقاش المنظم على اكتشاف هذه الاختلالات وإيجاد حلول أكثر كفاءة. لكن النزاع عندما يُترك دون معالجة قد يتحول إلى صراع شخصي يؤثر في الثقة والإنتاجية والصحة النفسية والاجتماعية للعاملين، وقد يصل إلى الشكايات الرسمية أو المساطر التأديبية أو النزاعات القضائية.

ومن هنا، تبرز أهمية إدارة النزاعات المهنية باعتبارها وظيفة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، لا مجرد تدخل عند وقوع مشكلة. فالإدارة الحديثة مطالبة بإنشاء بيئة عمل تسمح بالتعبير عن الاختلافات بصورة مهنية، وتوفر آليات عادلة للإنصات والتفاوض والوساطة، وتحمي الموظفين من السلوكيات غير المقبولة، وتضمن احترام القواعد القانونية والتنظيمية.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في المؤسسات المغربية، حيث تتفاعل العلاقات المهنية مع خصوصيات سوق الشغل، وتنوع مستويات التأهيل، واختلاف الثقافات التنظيمية، والتحولات الرقمية، والتحديات المرتبطة بالتشغيل والأجور وظروف العمل والتواصل بين الإدارة والعاملين.

يهدف هذا الفصل إلى دراسة مفهوم النزاع المهني وأسبابه وأنواعه ومراحله، وتحليل النظريات المفسرة له، وتقديم الأدوات العملية لإدارته وتسويته، مع إبراز دور الموارد البشرية والقيادة والتفاوض والوساطة، وأهمية الوقاية من النزاعات في بناء علاقات مهنية مستقرة وعادلة.

مفهوم النزاع المهني

يمكن تعريف النزاع المهني بأنه حالة من الاختلاف أو التوتر بين شخصين أو أكثر، أو بين موظف وإدارة، أو بين فرق وأقسام داخل المؤسسة، عندما تتعارض المصالح أو الأهداف أو التفسيرات أو التوقعات المتعلقة بالعمل.

وقد يكون النزاع ظاهرًا عندما يعبر الأطراف عن اعتراضاتهم بصورة مباشرة، مثل الخلاف حول توزيع المهام أو الأجور أو ساعات العمل. وقد يكون ضمنيًا عندما لا يُعبّر الموظفون عن اعتراضاتهم بشكل واضح، لكن تظهر آثاره في انخفاض التعاون، أو تراجع المبادرة، أو انتشار الشائعات، أو تأخر إنجاز المهام، أو زيادة الغياب.

ويجب التمييز بين الاختلاف المهني والنزاع الشخصي. فالاختلاف المهني قد يتعلق بطريقة تنفيذ مشروع أو اختيار تقنية أو توزيع الميزانية، ويمكن أن يكون مفيدًا إذا نوقش استنادًا إلى الأدلة. أما النزاع الشخصي فيرتبط غالبًا بالمشاعر

السلبية أو فقدان الثقة أو التصورات المتعلقة بالاحترام والمكانة، وقد يؤدي إلى تحويل النقاش من المشكلة الأصلية إلى مهاجمة الأشخاص.

كما يجب التمييز بين النزاع الفردي والنزاع الجماعي. فالنزاع الفردي قد ينشأ بين موظف ومسؤوله المباشر بشأن تقييم الأداء أو تغيير المهام، بينما قد يتعلق النزاع الجماعي بمصالح مجموعة من العاملين، أو بشروط العمل، أو بالتفاوض حول مطالب مهنية مشتركة.

ولا يمكن معالجة جميع النزاعات بالطريقة نفسها؛ إذ يتطلب كل نزاع فهمًا لطبيعته وأطرافه وأسبابه ومستوى خطورته وتأثيره في المؤسسة.

أهمية إدارة النزاعات في المؤسسة الحديثة

تتمثل أهمية إدارة النزاعات في الحد من تحول الاختلافات المهنية إلى أزمات تؤثر في سير العمل. فعندما تتوفر آليات واضحة للإنصات والتفاوض، يستطيع الموظفون التعبير عن مخاوفهم قبل أن تتفاقم المشكلة.

وتساهم إدارة النزاعات كذلك في تحسين جودة القرارات، لأن الاستماع إلى وجهات نظر متعددة يساعد على اكتشاف الأخطاء والافتراضات غير الدقيقة. فقد يعترض أحد الموظفين على إجراء جديد لأنه يرى مخاطر تشغيلية لم تنتبه إليها الإدارة، ويؤدي النقاش إلى تحسين الإجراء بدل فرضه بصورة متسرعة.

ومن الناحية الاجتماعية، تساعد المعالجة العادلة على تعزيز الشعور بالاحترام والانتماء، وتدعم الثقة بين الموظفين والمسؤولين. كما يمكن أن تقلل من انتشار الشائعات والتوترات، وتساعد على المحافظة على الكفاءات والخبرات داخل المؤسسة.

أما من الناحية الاقتصادية، فقد يؤدي سوء إدارة النزاعات إلى ارتفاع تكاليف الغياب والتعويض عن الموظفين المغادرين والتوظيف والتكوين، إضافة إلى الوقت الذي يستهلكه المسؤولون في معالجة الخلافات المتكررة.

ومع ذلك، لا ينبغي أن يكون الهدف هو إلغاء جميع الاختلافات أو إسكات الموظفين المعترضين. فالمؤسسة التي تمنع النقاش قد تبدو هادئة ظاهريًا، لكنها قد تعاني من مشكلات لا يجرؤ العاملون على الإبلاغ عنها. والهدف الحقيقي هو تنظيم الاختلافات، ومنع السلوكيات المؤذية، وتحويل الخلافات القابلة للحل إلى فرص للتعلم والتحسين.

الأسباب الرئيسية للنزاعات المهنية

غموض المسؤوليات والاختصاصات

قد ينشأ النزاع عندما لا تكون المهام محددة بوضوح، أو عندما تتداخل صلاحيات الموظفين والأقسام. فإذا اعتقد موظف أن قرارًا معينًا يدخل ضمن اختصاصه، بينما يرى مسؤول آخر أن القرار يعود إليه، فقد يتكرر الخلاف بشأن السلطة والمسؤولية.

وقد تظهر المشكلة كذلك عندما يُطلب من الموظف تنفيذ مهمة دون منحه الصلاحيات أو الموارد اللازمة، ثم تتم مساءلته عن النتائج. وفي هذه الحالة، لا يكون النزاع مجرد مشكلة شخصية، بل نتيجة خلل في تصميم العمل.

ضعف التواصل التنظيمي

يؤدي نقص المعلومات أو تأخرها أو تضاربها إلى سوء الفهم. وقد يتلقى الموظف تعليمات مختلفة من مسؤولين متعددين، أو يُبلَّغ بتغيير تنظيمي دون شرح أسبابه، فيفسر القرار باعتباره استهدافًا شخصيًا أو تقليلًا من قيمته المهنية.

كما يمكن أن يؤدي الاعتماد على التعليمات الشفهية فقط إلى اختلاف التفسيرات، خصوصًا عندما يتعلق الأمر بمواعيد التسليم أو المسؤوليات أو إجراءات السلامة.

الشعور بعدم العدالة

يُعد الشعور بالتمييز أو المحاباة من العوامل التي يمكن أن تضعف الثقة داخل المؤسسة. فقد ينشأ النزاع عندما يلاحظ الموظفون اختلافًا غير مبرر في توزيع المهام أو منح المكافآت أو فرص التكوين والترقية أو تطبيق الإجراءات التأديبية.

ولا يكفي أن تؤكد الإدارة أنها عادلة؛ بل ينبغي أن تكون القرارات قابلة للتفسير، وأن تستند إلى معايير مهنية واضحة، وأن تُطبق بطريقة متسقة مع احترام الاختلافات المشروعة بين الوظائف والظروف.

ضغط العمل ونقص الموارد

قد يؤدي نقص الموظفين أو المعدات أو الوقت أو المعلومات إلى تنافس الأقسام على الموارد المتاحة. وقد يتحول هذا التنافس إلى خلافات بين الزملاء عندما يشعر كل طرف بأنه يتحمل عبئًا أكبر من الآخرين.

كما أن الضغط المستمر، وساعات العمل غير المنظمة، وعدم وضوح الأولويات، قد يقلل من قدرة الأفراد على ضبط انفعالاتهم، ويزيد احتمال وقوع الخلافات.

اختلاف الشخصيات والقيم المهنية

يختلف الأفراد في أساليب التواصل واتخاذ القرار والتعامل مع الوقت والمخاطر. فقد يفضل بعض الموظفين اتخاذ القرار بسرعة، بينما يفضل آخرون جمع معلومات إضافية قبل التحرك. وقد ينشأ التوتر عندما يفسر كل طرف أسلوب الآخر باعتباره إهمالًا أو تسرعًا.

ولا ينبغي افتراض أن اختلاف الشخصية هو السبب الوحيد للنزاع؛ فقد يكون وراء الخلاف نقص في الإجراءات أو اختلاف حقيقي في المصالح. لذلك يجب فحص الوقائع قبل إصدار الأحكام.

التغير التنظيمي والتكنولوجي

يمكن أن يؤدي إدخال نظام رقمي جديد أو إعادة هيكلة الأقسام أو تغيير المسؤولين أو تعديل إجراءات العمل إلى مقاومة وتوتر. وقد يخشى بعض الموظفين فقدان وظائفهم أو صلاحياتهم أو مكانتهم، بينما يرى آخرون أن التغيير يفرض عليهم مهارات لم يحصلوا على تدريب بشأنها.

وتزداد حدة النزاع عندما لا تشرح الإدارة أهداف التغيير، أو لا توفر التكوين والدعم، أو تتجاهل مخاوف العاملين.

أنواع النزاعات داخل المؤسسة

يمكن تصنيف النزاعات المهنية بحسب طبيعتها والأطراف المعنية بها.

النزاع حول المهام: يتعلق بما يجب إنجازه، وكيفية تنفيذه، والأولويات، ومعايير الجودة. وقد يكون مفيدًا إذا استند إلى الأدلة ولم يتحول إلى هجوم شخصي.

النزاع حول العلاقات: يرتبط بالتوتر الشخصي، وفقدان الثقة، والشعور بالإهانة، وسوء التفاهم المتكرر.

النزاع حول الإجراءات: ينشأ بشأن طريقة توزيع العمل، أو اتخاذ القرارات، أو تحديد المسؤوليات، أو اعتماد المعلومات.

النزاع حول الموارد: يتعلق بالمنافسة على الوقت أو المعدات أو الميزانية أو الموظفين أو فرص التكوين.

النزاع بين الموظف والمسؤول: قد يرتبط بالتقييم أو التعليمات أو أسلوب القيادة أو توزيع المهام أو تطبيق القواعد.

النزاع بين الأقسام: يظهر عندما تختلف أهداف الوحدات التنظيمية أو تتداخل صلاحياتها أو تتنافس على الموارد.

النزاع الجماعي: يتعلق بمطالب أو مصالح مهنية مشتركة لعدد من العاملين، وقد يخضع لقواعد خاصة للتفاوض وتسوية النزاعات بحسب طبيعة الحالة والإطار القانوني المطبق.

النزاع القانوني: ينشأ عندما يدعي أحد الأطراف وجود إخلال بالتزام قانوني أو تعاقدي، مثل عدم أداء مستحقات أو مخالفة شروط العمل أو عدم احترام إجراء واجب. ويتطلب هذا النوع فحص الوثائق والوقائع والقواعد ذات الصلة، ولا ينبغي اختزاله في مجرد خلاف شخصي.

المراحل التي يمر بها النزاع المهني

قد يمر النزاع بعدة مراحل، وإن لم تحدث جميعها بالترتيب نفسه في كل حالة.

تبدأ المرحلة الأولى بوجود اختلاف في المصالح أو التوقعات أو تفسير التعليمات. وقد يكون الاختلاف محدودًا وغير ملحوظ، لكنه يصبح مصدر توتر عندما لا يجد الأطراف طريقة مناسبة لمناقشته.

في المرحلة الثانية، يبدأ أحد الأطراف في إدراك وجود مشكلة، وقد يشعر بأن مصالحه أو مكانته أو حقوقه مهددة. وتؤثر طريقة تفسيره للأحداث في استجابته اللاحقة.

أما المرحلة الثالثة فتتمثل في ظهور المشاعر والسلوكيات، مثل الغضب أو الانسحاب أو الشكوى أو المواجهة المباشرة. وقد يؤدي ضعف التواصل إلى تضخيم المشكلة وتحويلها إلى نزاع شخصي.

وفي المرحلة الرابعة، تظهر آثار النزاع في العمل، مثل تأخر الإنجاز، أو رفض التعاون، أو انتشار الاتهامات، أو تقديم شكايات رسمية، أو تعطيل بعض الإجراءات.

أما المرحلة الأخيرة فتتعلق بنتيجة النزاع. فقد يُحل عن طريق التفاهم أو التفاوض أو الوساطة أو المساطر الرسمية، وقد يستمر دون حل، أو يتجدد بعد فترة إذا لم تُعالج أسبابه الأصلية.

وتساعد معرفة هذه المراحل على التدخل المبكر قبل أن تصبح المعالجة أكثر صعوبة وتكلفة.

النظريات العلمية المفسرة للنزاع

نظرية الصراع التنظيمي

تنظر بعض المقاربات التنظيمية إلى النزاع باعتباره نتيجة طبيعية لتعدد المصالح والأهداف داخل المؤسسة. فالأقسام المختلفة قد تسعى إلى تحقيق أهداف مشروعة لكنها متعارضة جزئيًا؛ فقد تركز إدارة الإنتاج على الكمية، بينما تركز إدارة الجودة على تقليل الأخطاء، وتهتم الإدارة المالية بضبط التكاليف.

ولا يعني ذلك أن أحد الأقسام مخطئ بالضرورة، بل قد تكون المشكلة في غياب هدف مشترك أو في طريقة توزيع الموارد أو في نظام التقييم.

وتشير هذه المقاربة إلى أن معالجة النزاع تتطلب فهم بنية المؤسسة، لا الاكتفاء بمطالبة الأفراد بتغيير سلوكهم.

نظرية العدالة التنظيمية

تؤكد نظرية العدالة التنظيمية أن تقييم الموظف لعدالة المؤسسة يتأثر بنتائج القرارات، وطريقة اتخاذها، والأسلوب الذي يعامَل به الأفراد أثناء تنفيذها.

وتشمل العدالة التوزيعية مدى تناسب النتائج مع المعايير المعلنة، والعدالة الإجرائية عدالة المساطر، والعدالة التفاعلية جودة المعاملة والاحترام في التواصل.

وتساعد هذه النظرية على تفسير سبب استمرار النزاعات حتى عندما تكون المسألة المالية محدودة. فقد يكون مصدر الخلاف هو غياب التفسير أو عدم إتاحة فرصة للموظف لتقديم وجهة نظره.

نظرية التبادل الاجتماعي

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي العلاقات المهنية باعتبارها علاقات تتأثر بالتوقعات المتبادلة بين الأفراد والمؤسسة. فعندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تحترم جهوده وتلتزم بوعودها وتعامله بإنصاف، قد يزداد استعداده للتعاون والمساهمة.

أما إذا شعر بأن المؤسسة تستفيد من جهوده دون اعتراف أو دعم مناسب، فقد يتراجع مستوى الثقة والالتزام. لكن هذه العلاقة ليست آلية؛ إذ تتأثر كذلك بالظروف الشخصية وطبيعة العمل والفرص المتاحة.

المقاربة السلوكية

تركز المقاربة السلوكية على كيفية تأثير الانفعالات والتصورات وأساليب التواصل في تطور النزاع. فقد يفسر أحد الأطراف النقد المهني باعتباره هجومًا شخصيًا، بينما يرى الطرف الآخر أنه مجرد ملاحظة بشأن العمل.

وتساعد هذه المقاربة على فهم أهمية الاستماع الفعال، وضبط الانفعالات، والتحقق من المعلومات، والفصل بين الوقائع والتفسيرات، واختيار الوقت المناسب لمناقشة الخلاف.

أساليب إدارة النزاعات

توجد عدة أساليب لإدارة النزاع، ولا يوجد أسلوب واحد مناسب لجميع الحالات. ويعتمد الاختيار على أهمية الموضوع، والعلاقة بين الأطراف، والوقت المتاح، ودرجة الخطورة، والحقوق المعنية.

التعاون وحل المشكلة بصورة مشتركة

يقوم التعاون على محاولة فهم احتياجات جميع الأطراف والبحث عن حل يحقق أكبر قدر ممكن من المصالح المشروعة.

ويكون هذا الأسلوب مناسبًا عندما تكون العلاقة المهنية مهمة على المدى الطويل، وعندما توجد إمكانية لتبادل المعلومات، ويكون الطرفان مستعدين للمشاركة في الحل.

ويحتاج التعاون إلى وقت وإنصات ووضوح. كما يتطلب التمييز بين المواقف المعلنة والمصالح الحقيقية. فقد يصر موظف على عدم قبول مهمة معينة، لكن المناقشة تكشف أن اعتراضه يتعلق بغياب التكوين أو الخوف من تحمل مسؤولية غير محددة. ويمكن عندئذ معالجة السبب بدل الاكتفاء بفرض المهمة أو إلغائها.

التفاوض

التفاوض هو عملية منظمة يتبادل خلالها الأطراف المقترحات بهدف الوصول إلى اتفاق مقبول.

ويبدأ التفاوض الفعال بتحديد الموضوعات التي يمكن التفاوض بشأنها، والحقوق أو الالتزامات التي لا يجوز تجاوزها، والمعلومات اللازمة، والنتيجة التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها.

وينبغي الفصل بين المصالح والمواقف. فالموقف هو ما يطلبه الطرف صراحة، بينما المصلحة هي الحاجة أو السبب الذي يقف وراء الطلب. وقد يطلب الموظف تغيير جدول العمل، لأن ظروفه تتطلب وقتًا معينًا، بينما تحتاج المؤسسة إلى ضمان استمرار الخدمة. ويمكن البحث عن ترتيبات بديلة تحقق الغرضين إذا سمحت طبيعة العمل والقواعد المطبقة بذلك.

ويجب توثيق الاتفاقات المهمة، وتحديد المسؤوليات والمواعيد وآلية المتابعة، مع عدم اعتبار أي اتفاق بديلًا عن الحقوق القانونية أو الإجراءات الإلزامية.

التسوية الوسطية

تعتمد التسوية الوسطية على تقديم تنازلات متبادلة للوصول إلى حل عملي. وقد تكون مناسبة عندما يكون الوقت محدودًا، أو عندما تكون المصالح متقاربة، أو عندما يتعذر الوصول إلى حل مثالي.

لكن ينبغي ألا تتحول التسوية إلى وسيلة لإجبار الموظف على التنازل عن حق لا يجوز التنازل عنه قانونًا، أو إلى طريقة لتغطية خطأ إداري دون تصحيحه.

التهدئة المؤقتة

قد يكون تأجيل النقاش لفترة قصيرة مفيدًا عندما تكون الانفعالات شديدة، أو عندما يحتاج الأطراف إلى جمع معلومات إضافية. لكن التأجيل لا ينبغي أن يصبح وسيلة لتجاهل المشكلة أو منع الموظف من تقديم شكواه.

ويُفضل تحديد موعد واضح لاستئناف النقاش، وتوضيح المعلومات المطلوبة، وتجنب اتخاذ قرارات متسرعة أثناء حالة الغضب.

اتخاذ القرار الإداري

قد تضطر الإدارة إلى اتخاذ قرار حاسم عندما يتعلق الأمر بالسلامة أو استمرار الخدمة أو الالتزامات القانونية أو وجود خطر فوري. غير أن اتخاذ القرار لا يلغي الحاجة إلى تفسيره وتوثيقه وتطبيق الإجراءات الواجبة.

ويجب التمييز بين الحزم الإداري والتعسف. فالحزم يعني اتخاذ القرار ضمن الصلاحيات وبناءً على الوقائع والقواعد، بينما يتضمن التعسف استعمال السلطة دون مبرر مناسب أو بطريقة تنتهك الحقوق.

الوساطة المهنية ودورها في حل النزاعات

الوساطة هي عملية يساعد فيها طرف ثالث محايد الأطراف المتنازعة على التواصل وفهم المصالح والبحث عن حل متفق عليه.

وقد يكون الوسيط مسؤولًا مؤهلًا داخل المؤسسة أو شخصًا مستقلًا، بحسب طبيعة النزاع والقواعد المعمول بها. وتكمن أهمية الوساطة في توفير مساحة منظمة للحوار، ومنع تحول الخلاف إلى مواجهة شخصية، ومساعدة الأطراف على صياغة حلول عملية.

ويجب أن تتوافر في الوسيط الكفاءة والحياد والقدرة على الاستماع، وألا يكون في وضع تضارب مصالح يؤثر في استقلاليته. كما ينبغي أن تكون حدود السرية واضحة، وألا يُوعَد الأطراف بسرية مطلقة إذا كانت هناك التزامات قانونية أو مخاطر تستوجب الإبلاغ.

ولا تصلح الوساطة وحدها لجميع الحالات. فإذا تعلق الأمر بعنف أو تهديد خطير أو تحرش أو تمييز أو ادعاء بارتكاب مخالفة جسيمة، فقد تكون الأولوية لتوفير الحماية وإجراء تحقيق مناسب وتفعيل المساطر القانونية أو الإدارية الواجبة. ولا ينبغي فرض لقاء مباشر بين المتضرر والشخص المشتكى به إذا كان ذلك قد يعرضه للخطر أو يضغط عليه.

دور إدارة الموارد البشرية في معالجة النزاعات

تؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في الوقاية من النزاعات وتشخيصها ومعالجتها. ويبدأ هذا الدور بوضع سياسات واضحة بشأن السلوك المهني، والتواصل، والشكايات، والتظلمات، والإجراءات التأديبية، واحترام الكرامة داخل العمل.

وعندما يصل نزاع إلى الإدارة، ينبغي جمع المعلومات من الأطراف المعنية، والاستماع إلى الشهود عند الحاجة، ومراجعة الوثائق ذات الصلة، والتمييز بين الوقائع المؤكدة والادعاءات والتفسيرات الشخصية.

كما يجب تجنب إصدار الأحكام قبل فحص المعلومات، وعدم افتراض أن المسؤول على حق دائمًا أو أن الموظف على حق دائمًا. فالمعيار هو الوقائع والقواعد والضمانات الإجرائية.

ومن المهم حماية الأشخاص الذين يقدمون شكايات بحسن نية من الانتقام غير المشروع، مع المحافظة على حق جميع الأطراف في عرض وجهات نظرهم. كما يجب عدم تداول تفاصيل النزاع مع أشخاص لا يحتاجون إلى معرفتها لأداء مهامهم.

وإذا ثبت وجود خلل تنظيمي، فلا ينبغي الاكتفاء بإنهاء الخلاف بين الأفراد. فقد يتطلب الحل إعادة توزيع المسؤوليات، أو تعديل الإجراءات، أو توفير تكوين، أو مراجعة أسلوب القيادة، أو تصحيح خطأ في الأجور أو الحضور أو تقييم الأداء.

إدارة النزاعات بين المدير والموظف

تكتسي النزاعات بين المدير والموظف أهمية خاصة بسبب تفاوت السلطة والمسؤولية بين الطرفين. فقد يشعر الموظف بأنه لا يستطيع الاعتراض بحرية، أو يخشى أن يؤثر تقديم شكوى في تقييمه أو مستقبله المهني.

ولهذا ينبغي أن تضمن المؤسسة وجود قنوات آمنة ومناسبة لتقديم الملاحظات والتظلمات، وأن تدرب المسؤولين على التواصل المهني وإدارة الخلافات.

عندما يعترض الموظف على قرار إداري، ينبغي أولًا تحديد طبيعة الاعتراض. هل يتعلق بتفسير التعليمات؟ أم بعبء العمل؟ أم بطريقة المعاملة؟ أم بقرار قد يمس حقًا قانونيًا؟ إن تحديد طبيعة المشكلة يساعد على اختيار الإجراء الصحيح.

ومن الأفضل أن يشرح المدير أسباب القرار، ويستمع إلى المعلومات التي يقدمها الموظف، ويبين ما يمكن تغييره وما لا يمكن تغييره، مع توثيق القرارات المهمة.

أما إذا تعلق الأمر بادعاء إساءة استعمال السلطة أو التمييز أو الانتقام أو مخالفة قانونية، فيجب عدم اختزال المسألة في مجرد سوء تفاهم، بل ينبغي تفعيل المسطرة المناسبة بحسب خطورة الوقائع والقواعد المطبقة.

النزاعات المرتبطة بالأجور والتعويضات

تُعد الأجور من الموضوعات التي يمكن أن تؤدي إلى نزاعات مهنية بسبب تأثيرها المباشر في الحياة الاقتصادية للموظف.

وقد ينشأ الخلاف عن خطأ في حساب الساعات، أو عدم احتساب عنصر مستحق، أو اختلاف بشأن التعويضات، أو غموض في شروط المكافأة، أو تأخر في أداء مبلغ مستحق، أو اختلاف حول تفسير عقد العمل أو النظام المطبق.

ويجب أن تبدأ المعالجة بمراجعة الوثائق ذات الصلة، مثل عقد العمل، وكشف الأجر، وسجلات الحضور، وقرارات التعويض، والاتفاقات ذات الصلة. ثم تُراجع طريقة الحساب وفق القواعد القانونية والتعاقدية التي تنطبق على الحالة.

إذا ثبت وجود خطأ، ينبغي تصحيحه وفق الإجراءات المناسبة وتوضيح طريقة المعالجة للموظف. أما إذا كان الخلاف متعلقًا بتفسير قانوني أو حق متنازع عليه، فقد يحتاج إلى استشارة مختصة أو اللجوء إلى الجهة المختصة بحسب المسطرة المعمول بها.

ويجب على المؤسسة تجنب استخدام التأخير أو الغموض في الأجر وسيلة للضغط على الموظف، لأن ذلك يضر بالثقة وقد يخلق مسؤوليات قانونية.

النزاعات المرتبطة بالحضور والغياب وساعات العمل

قد تنشأ خلافات بشأن التأخر أو الغياب أو تغيير جدول العمل أو احتساب ساعات العمل الإضافية أو طلب الإجازة.

ولمعالجة هذه الحالات، ينبغي أن تكون قواعد الحضور والغياب والإذن والتبليغ عن الغياب واضحة ومعلنة، وأن يعرف الموظف الجهة التي يجب التواصل معها والإجراءات الواجب اتباعها.

كما يجب التمييز بين الغياب غير المبرر، والغياب الذي قد يكون مبررًا قانونًا أو تعاقدًا، والغياب الناتج عن ظرف طارئ أو مشكلة صحية أو قوة قاهرة، وفق القواعد المنطبقة والوثائق المطلوبة.

ولا ينبغي اتخاذ إجراء تأديبي اعتمادًا على معلومات ناقصة أو سجلات غير دقيقة. فإذا كان هناك خلاف حول تسجيل الحضور، يجب مراجعة الوسائل المتاحة للتحقق من الوقائع، وإتاحة فرصة للموظف لتقديم توضيحه، واحترام الإجراءات القانونية اللازمة.

أما أنظمة الحضور الرقمية، فيجب استخدامها وفق غرض مشروع وبطريقة متناسبة، مع مراعاة حماية البيانات الشخصية وعدم تحويل المراقبة إلى وسيلة تعسفية أو مهينة.

النزاعات الجماعية والعلاقات المهنية

تختلف النزاعات الجماعية عن الخلافات الفردية لأنها قد ترتبط بمصالح مشتركة لعدد من العاملين، مثل الأجور أو ظروف العمل أو التنظيم المهني أو بعض المطالب الاجتماعية.

وتحتاج إدارة هذه النزاعات إلى قنوات تمثيل وحوار واضحة، واحترام الأدوار القانونية للجهات المعنية، وتوفير المعلومات اللازمة للتفاوض في الحدود المناسبة.

ويُعد الحوار الاجتماعي من الأدوات المهمة لتقريب وجهات النظر، لأنه يسمح بمناقشة المطالب قبل تحولها إلى أزمة. وقد يشمل الحوار تنظيم العمل، وتحسين ظروف السلامة، والتكوين، والتغييرات التكنولوجية، والتوازن بين متطلبات المؤسسة وحقوق العاملين.

وفي المغرب، يجب الرجوع إلى مدونة الشغل والنصوص التنظيمية والاتفاقيات ذات الصلة، بحسب القطاع وطبيعة النزاع، لتحديد الإجراءات والحقوق

والالتزامات التي تنطبق على الحالة. ولا يصح تعميم إجراء واحد على جميع النزاعات الجماعية دون التحقق من الإطار القانوني المعني.

كما ينبغي أن يكون الحوار الاجتماعي قائمًا على المعلومات الواقعية والاحترام المتبادل، وألا يُستخدم لتضليل الموظفين أو تعطيل الحقوق أو التهرب من الالتزامات.

النزاعات والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

أدخل التحول الرقمي أنواعًا جديدة من النزاعات المهنية. فقد ينشأ الخلاف حول مراقبة الموظفين إلكترونيًا، أو تقييم الأداء بواسطة الخوارزميات، أو توزيع المهام عبر المنصات الرقمية، أو استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التوظيف والترقية.

وقد يشعر الموظفون بأن النظام الرقمي يراقبهم بصورة مفرطة، أو أن تقييمهم يستند إلى مؤشرات لا تعكس طبيعة عملهم. كما يمكن أن تنشأ نزاعات بسبب أخطاء في البيانات أو غياب الشفافية بشأن كيفية اتخاذ القرار.

وتتطلب الوقاية من هذه المشكلات شرح الغرض من الأنظمة الرقمية، وتحديد البيانات التي تُجمع وكيفية استخدامها، وتوفير آلية لتصحيح الأخطاء، وعدم الاعتماد بصورة غير مشروطة على التقييم الآلي في القرارات التي تؤثر بصورة جوهرية في حياة الموظف المهنية.

وينبغي أن تكون مؤشرات الأداء الرقمية متناسبة مع الوظيفة، وألا تتجاهل جودة العمل والتعاون وظروف الأداء. فقياس عدد المهام المنجزة لا يكفي إذا كانت المهام تختلف في التعقيد أو المخاطر أو الوقت اللازم لإتمامها.

كما يجب ألا تتحول البيانات الرقمية إلى حكم نهائي على الموظف دون تمكينه من تقديم تفسيره، خصوصًا عندما تتأثر النتائج بخلل تقني أو نقص في المعلومات أو ظروف خارجة عن سيطرته.

الوقاية من النزاعات قبل وقوعها

تبدأ الوقاية بتصميم بيئة تنظيمية واضحة، تتحدد فيها المسؤوليات والصلاحيات والأهداف وآليات التواصل.

ويجب أن يحصل الموظفون على المعلومات اللازمة لأداء عملهم، وأن تُشرح التغييرات التي تؤثر في مهامهم، وأن تتوفر لهم فرص مناسبة للتكوين والتعبير عن المخاوف.

كما تساعد السياسات الواضحة بشأن الأجور والترقيات والتقييم والتظلمات على الحد من النزاعات الناتجة عن الغموض أو الشعور بالمحاباة.

ومن الممارسات المفيدة عقد اجتماعات دورية قصيرة لمراجعة الأولويات والصعوبات، وإجراء مقابلات مهنية عند ظهور مؤشرات على التوتر، وتدريب المديرين على الإنصات وحل المشكلات، وتوفير قنوات موثوقة لتقديم الشكايات.

وينبغي كذلك متابعة المؤشرات التي قد تكشف عن مشكلة تنظيمية، مثل ارتفاع الغياب، أو زيادة معدل مغادرة الموظفين، أو تكرار الشكايات في قسم معين، أو تراجع التعاون بين الفرق.

لكن هذه المؤشرات لا تثبت وحدها وجود مخالفة أو مسؤولية شخص بعينه. بل يجب استعمالها لتحديد المجالات التي تحتاج إلى فحص إضافي، لا لإصدار أحكام آلية على الأفراد.

نموذج عملي لمعالجة نزاع مهني

لنفترض أن موظفًا في مؤسسة مغربية يشتكي من أن مسؤولًا مباشرًا يوزع المهام بطريقة غير عادلة، وأنه يُكلف بأعمال إضافية باستمرار، بينما يحصل زملاؤه على وقت أكبر لإنجاز مهامهم.

تبدأ إدارة الموارد البشرية بتسجيل الشكوى وفق الإجراء الداخلي، وتوضح للموظف الخطوات المتوقعة وحدود السرية، وتتحقق من وجود أي خطر عاجل أو ادعاء يستوجب تدابير حماية خاصة.

بعد ذلك، تجمع الإدارة المعلومات المتعلقة بتوزيع المهام، ووصف الوظائف، وساعات العمل، والمواعيد، وأي تعليمات أو تغييرات سابقة. ثم تستمع إلى الموظف والمسؤول والأطراف المعنية، مع تجنب افتراض صحة أي رواية قبل مراجعة الوقائع.

إذا تبين أن المشكلة ناتجة عن غموض في توزيع المسؤوليات، يمكن إعداد جدول واضح للمهام وتحديد الأولويات ومراجعة حجم العمل لكل موظف.

أما إذا تبين أن التوزيع يرتبط بمتطلبات تشغيلية مشروعة، فينبغي شرح أسباب الاختلاف، والتحقق من أن العبء متناسب مع المسؤوليات والوقت المتاح.

وإذا ظهرت أدلة على تمييز أو إساءة استعمال للسلطة أو مخالفة للقواعد، فيجب تفعيل الإجراءات المناسبة بدل الاكتفاء باجتماع تصالحي.

وفي النهاية، تُحدد الإجراءات التصحيحية والمسؤوليات والآجال، ثم تُراجع النتائج بعد فترة مناسبة. فإذا استمر الخلاف، يُعاد تقييم الحل، مع الحفاظ على حق الأطراف في استعمال المساطر الرسمية المتاحة لهم.

يوضح هذا المثال أن معالجة النزاع الناجحة تتطلب الجمع بين الإنصات، والتحقق من الوقائع، والعدالة الإجرائية، وتصحيح الخلل التنظيمي، والمتابعة.

قياس فعالية إدارة النزاعات

يمكن للمؤسسة تقييم فعالية سياستها من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل مدة معالجة الشكايات، ونسبة النزاعات التي تم حلها داخليًا، ومعدل تكرار النزاعات في القسم نفسه، ومستوى رضا الأطراف عن عدالة الإجراءات، وعدد الأخطاء التنظيمية التي جرى تصحيحها.

كما يمكن متابعة معدلات الغياب ومغادرة الموظفين والتعاون بين الأقسام، لكن يجب تفسير هذه المؤشرات ضمن سياقها، لأن تغيرها قد يرتبط بعوامل متعددة.

ولا ينبغي قياس نجاح إدارة النزاعات بعدد الشكايات المنخفض فقط. فقد يكون انخفاض الشكايات ناتجًا عن فقدان الثقة في قنوات التبليغ أو الخوف من الانتقام. لذلك من المهم التأكد من أن الموظفين يستطيعون تقديم الشكايات بصورة آمنة، وأن المؤسسة تستجيب لها بطريقة مهنية.

ومن المفيد كذلك قياس جودة الحلول، لا مجرد سرعة إغلاق الملفات. فقد يُغلق النزاع إداريًا دون معالجة السبب الحقيقي، ثم يتكرر في وقت لاحق.

أخلاقيات إدارة النزاعات

تستند إدارة النزاعات المهنية إلى مبادئ أخلاقية أساسية، منها احترام الكرامة الإنسانية، والحياد في فحص الوقائع، وعدم التمييز، وحماية المعلومات، ومنع الانتقام غير المشروع، واحترام حق الأطراف في تقديم وجهات نظرهم.

ويجب على المسؤول ألا يستخدم موقعه الإداري لإسكات الموظفين أو فرض اعترافات أو الحصول على تنازلات غير مشروعة. كما ينبغي ألا تُستخدم الشكايات الكيدية أو المعلومات غير الصحيحة للإضرار بالآخرين.

ويقتضي الإنصاف التعامل مع الادعاءات بجدية دون اعتبارها حقائق ثابتة قبل التحقق منها. كما يتطلب احترام جميع الأطراف، بما في ذلك الشخص الذي تُقدم ضده الشكوى، مع عدم السماح لهذا الاحترام بأن يتحول إلى تجاهل لمخاطر حقيقية أو تعطيل لواجبات الحماية.

وتشمل الأخلاقيات كذلك الاعتراف بالأخطاء الإدارية وتصحيحها، وعدم إخفاء الاختلالات التنظيمية بهدف الحفاظ على صورة المؤسسة. فالمؤسسة القوية ليست التي لا تقع فيها أخطاء، بل التي تمتلك القدرة على اكتشافها ومعالجتها ومنع تكرارها.

توصيات عملية للمؤسسات المغربية

ينبغي لكل مؤسسة، بحسب حجمها وطبيعة نشاطها، وضع سياسة واضحة لتدبير النزاعات المهنية، تتضمن قنوات التبليغ، والمسؤوليات، وآجال الاستجابة المناسبة، وآليات الاستماع والتحقق، وطرق التصعيد عند الحاجة.

ويجب تكوين المسؤولين في التواصل وحل المشكلات وإدارة الاجتماعات والتفاوض، مع تدريبهم على التمييز بين الاختلاف المهني والسلوك المؤذي أو المخالفة القانونية.

كما يُستحسن توثيق القرارات المهمة، وتحديد المسؤوليات بدقة، ومراجعة إجراءات توزيع العمل والأجور والتقييم والترقية، لأن هذه المجالات قد تكون مصدرًا متكررًا للنزاعات إذا غابت عنها الشفافية.

وفي حالات الادعاء بوجود مخالفة قانونية، ينبغي الرجوع إلى النصوص المغربية السارية والمختصين المؤهلين عند الحاجة، وعدم الاعتماد على التفاهم الداخلي وحده إذا كانت المسألة تستوجب إجراءً قانونيًا محددًا.

وأخيرًا، يجب إنشاء ثقافة تنظيمية تشجع على طرح المشكلات مبكرًا، وتكافئ السلوك المهني المسؤول، وتحمي الموظفين من الانتقام غير المشروع، وتعتبر التعلم من النزاعات جزءًا من تطوير المؤسسة.

خاتمة الفصل

إن إدارة النزاعات المهنية ليست نشاطًا ثانويًا في إدارة الموارد البشرية، بل هي وظيفة أساسية لضمان استقرار العلاقات المهنية وجودة الأداء واستدامة المؤسسة.

وقد بين هذا الفصل أن النزاعات يمكن أن تنشأ عن أسباب متعددة، تشمل غموض المسؤوليات، وضعف التواصل، والشعور بعدم العدالة، وضغط العمل، والتغير التكنولوجي، واختلاف المصالح. ولذلك فإن معالجتها تتطلب تشخيصًا دقيقًا

للأسباب، بدل الاكتفاء بردود الفعل السريعة أو تحميل المسؤولية لطرف واحد دون فحص الوقائع.

كما أن التفاوض والوساطة والتعاون والقرارات الإدارية المنضبطة تشكل أدوات مهمة، لكن اختيار الأداة المناسبة يتوقف على طبيعة النزاع وخطورته والحقوق المعنية به. فبعض الخلافات يمكن حلها بالحوار، بينما تتطلب حالات أخرى تحقيقًا رسميًا أو تدخلًا قانونيًا أو تدابير لحماية الأشخاص.

وفي السياق المغربي، يجب الجمع بين الممارسات الإدارية الجيدة واحترام القواعد القانونية والتنظيمية المطبقة، مع حماية الكرامة والخصوصية وضمان العدالة في الإجراءات.

إن المؤسسة الحديثة لا تسعى إلى إلغاء الاختلاف، بل إلى إدارته بطريقة بناءة. فحين يتحول الاختلاف إلى فرصة لفهم المشكلات وتحسين الإجراءات وتعزيز الثقة، يصبح جزءًا من التعلم التنظيمي والتطوير المستمر. أما حين يُقابل بالتجاهل أو التعسف أو التمييز، فقد يتحول إلى مصدر لاستنزاف الموارد وإضعاف الأداء.

وبذلك، فإن نجاح إدارة الموارد البشرية يقاس أيضًا بقدرتها على بناء علاقات مهنية تقوم على الاحترام، والإنصاف، والشفافية، والمسؤولية، والحوار المستمر.

مراجع علمية مقترحة

- Robbins, Stephen P., and Judge, Timothy A. **Organizational Behavior**. Pearson.
- Rahim, M. Afzalur. **Managing Conflict in Organizations**. Routledge.
- Thomas, Kenneth W. "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update." **Journal of Organizational Behavior**.

- Fisher, Roger, Ury, William, and Patton, Bruce. **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**. Penguin Books.
- Deutsch, Morton, Coleman, Peter T., and Marcus, Eric C. **The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice**. Jossey-Bass.
- Colquitt, Jason A., et al. Research on organizational justice and workplace behavior.
- Organisation internationale du Travail (OIT). Ressources relatives au dialogue social, aux relations professionnelles et au règlement des conflits du travail.
- Royaume du Maroc. **Code du travail** et textes réglementaires applicables, à consulter dans leur version officielle à jour.

الفصل العشرون والأخير

مستقبل إدارة الموارد البشرية في المغرب بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والتنمية المستدامة

تمهيد

أصبحت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث وظيفة استراتيجية تتجاوز تدبير الملفات الإدارية والأجور والعطل والحضور والغياب، لتتحول إلى منظومة متكاملة تهدف إلى تطوير الكفاءات، وتحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وحقوق العاملين. ولم يعد نجاح المؤسسة مرتبطًا فقط بما تمتلكه من رأس مال مادي أو تجهيزات تقنية، بل أصبح مرتبطًا أيضًا

بقدرتها على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة عليها، وتطوير معارفها، وتوجيه طاقاتها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وفي المغرب، يكتسي هذا التحول أهمية خاصة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتطور احتياجات سوق الشغل، وتزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، وظهور وظائف ومهن جديدة. كما تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بالإنتاجية، وتكلفة التشغيل، والتكوين المستمر، واحترام تشريعات الشغل، وتطوير الكفاءات القادرة على التكيف مع بيئة مهنية متغيرة.

إن مستقبل إدارة الموارد البشرية لا يتوقف على إدخال برامج معلوماتية أو استعمال الذكاء الاصطناعي، بل يتطلب إعادة التفكير في فلسفة الإدارة نفسها، وفي العلاقة بين الإنسان والتكنولوجيا، وفي كيفية بناء مؤسسة عادلة وفعالة وقادرة على التعلم المستمر.

التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يقصد بالتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا لإعادة تنظيم العمليات الإدارية والمهنية، وتحسين جودة المعلومات، وتسريع الإجراءات، وتطوير عملية اتخاذ القرار.

وتشمل تطبيقاته تدبير ملفات الموظفين إلكترونيًا، وإعداد كشوف الأجور، وتتبع العطل والغيابات، وتدبير التكوين، واستقبال طلبات التوظيف، وتقييم الأداء، وإعداد التقارير الإدارية.

وتسمح أنظمة معلومات الموارد البشرية بتجميع البيانات في بيئة منظمة، مما يساعد المسؤولين على الوصول إلى المعلومات الضرورية بسرعة أكبر، والحد من تكرار العمليات، وتحسين قابلية تتبع القرارات الإدارية.

غير أن نجاح التحول الرقمي يتطلب أكثر من شراء البرامج. فهو يحتاج إلى تحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، وتكوين المستخدمين، وتأمين المعلومات، وضمان دقة البيانات، وتوزيع المسؤوليات بوضوح. كما ينبغي تجنب تحويل

الأخطاء الورقية إلى أخطاء رقمية؛ فالرقمنة لا تضمن صحة المعلومات تلقائيًا، وإنما تعتمد فعاليتها على جودة الإجراءات والرقابة.

الذكاء الاصطناعي ومستقبل الوظيفة

يمثل الذكاء الاصطناعي أحد أهم التحولات التي تؤثر في مستقبل إدارة الموارد البشرية. إذ يمكن استخدامه في تحليل السير الذاتية، وتصنيف طلبات التوظيف، واقتراح برامج التكوين، وتلخيص التقارير، وتحديد بعض الأنماط المرتبطة بالغياب أو دوران الموظفين، وتوفير مؤشرات تساعد على التخطيط للقوى العاملة.

ويمكن لهذه الأدوات أن تقلل الوقت اللازم لبعض المهام المتكررة، وأن تمنح مسؤولي الموارد البشرية مساحة أكبر للتركيز على التواصل الإنساني، وحل النزاعات، وتطوير الكفاءات، ومواكبة الموظفين.

لكن الذكاء الاصطناعي لا ينبغي اعتباره بديلًا مطلقًا عن الحكم البشري.
فالقرارات المرتبطة بالتوظيف أو الترقية أو التقييم أو إنهاء علاقة الشغل قد تؤثر بصورة مباشرة في حياة الأفراد وحقوقهم. لذلك يجب إخضاع الأنظمة المستخدمة للرقابة، والتحقق من جودة بياناتها، واختبارها بحثًا عن التحيز، وإتاحة إمكانية مراجعة القرارات التي تؤثر في الموظفين.

كما ينبغي عدم اعتبار مخرجات الخوارزميات حقائق نهائية؛ فقد تنتج الأنظمة نتائج غير دقيقة بسبب نقص البيانات أو عدم تمثيلها لجميع الفئات أو اعتمادها على افتراضات غير مناسبة.

تحليلات الأفراد واتخاذ القرار

تسمح تحليلات الأفراد، المعروفة باسم People Analytics، باستخدام البيانات لفهم الظواهر المرتبطة بالموارد البشرية. ويمكن للمؤسسة، على سبيل المثال، دراسة العلاقة بين التكوين وتحسن الأداء، أو بين ظروف العمل والغياب، أو بين أساليب القيادة ومستوى الرضا المهني.

ويجب التمييز بين القياس والمراقبة. فقياس الإنتاجية لا يعني ضرورة تتبع الموظف في كل ثانية من يومه المهني. إن جمع البيانات بصورة مفرطة قد يضر بالثقة والخصوصية، ويشجع على التركيز على مؤشرات سطحية بدلًا من جودة العمل وقيمته الحقيقية.

ومن الأفضل أن تعتمد المؤسسة مؤشرات واضحة ومتناسبة مع طبيعة الوظائف، وأن تشرح للموظفين الغرض من جمع البيانات، وأن تحدد الأشخاص المخولين بالوصول إليها، وأن تضع مددًا مناسبة للاحتفاظ بها وفق القواعد القانونية المعمول بها.

كما ينبغي الجمع بين المؤشرات الكمية والتقييم النوعي، لأن الأداء المهني يتضمن عناصر يصعب اختزالها في رقم، مثل التعاون، والإبداع، وحل المشكلات، وجودة التواصل، والقدرة على مساعدة الآخرين.

تنمية الكفاءات والتعلم المستمر

ستزداد أهمية التعلم المستمر في سوق شغل تتغير فيه الأدوات والتقنيات بسرعة. ولن يكون كافيًا أن يحصل الموظف على تكوين واحد في بداية مساره المهني، بل سيحتاج إلى تحديث معارفه واكتساب مهارات جديدة طوال حياته العملية.

ويشمل ذلك المهارات الرقمية، وتحليل البيانات، والتواصل، والقيادة، والتفكير النقدي، وإدارة المشاريع، والقدرة على التكيف مع التغيير.

وفي السياق المغربي، تستطيع المؤسسات تطوير خطط تكوين ترتبط باحتياجاتها الحقيقية، مع إعطاء أهمية لتأهيل العاملين الذين قد تتغير مهامهم نتيجة الأتمتة. فالغاية ليست فقط تحسين أداء الموظف في منصبه الحالي، بل أيضًا مساعدته على الاستعداد للوظائف المستقبلية.

ومن الضروري تقييم أثر التكوين بعد إنجازه، بدل الاكتفاء بعدد الدورات أو ساعات التدريب. ويكون ذلك من خلال ملاحظة تحسن المهارات، وجودة العمل، والقدرة على تطبيق المعارف المكتسبة في الممارسة المهنية.

العدالة المهنية وتكافؤ الفرص

لا يمكن بناء إدارة موارد بشرية حديثة من دون قواعد واضحة للعدالة والشفافية. ويقتضي ذلك اعتماد معايير مفهومة في التوظيف، وتقييم الأداء، والترقية، والتكوين، والتعويضات.

كما يجب أن تكون القرارات الإدارية مبنية على معايير مهنية موضوعية، لا على العلاقات الشخصية أو التمييز أو المحاباة. وينبغي توثيق القرارات المهمة بما يسمح بمراجعتها وتفسيرها عند الحاجة.

ويساعد وجود نظام واضح للشكايات والتظلمات على الوقاية من النزاعات، كما يمنح الموظفين وسيلة مؤسسية للتعبير عن المخاوف المرتبطة بالعمل. وتزداد أهمية هذه الآليات عند استخدام أنظمة رقمية قد تؤثر في تقييم الموظفين أو فرصهم المهنية.

الصحة والسلامة وجودة الحياة المهنية

يتطلب مستقبل إدارة الموارد البشرية الاهتمام بصحة العاملين وسلامتهم الجسدية والنفسية. فالإنتاجية المستدامة لا تتحقق بزيادة الضغط على الموظفين بصورة دائمة، وإنما بتنظيم العمل، وتوضيح المسؤوليات، والوقاية من المخاطر، وتوفير بيئة مهنية مناسبة.

وينبغي للمؤسسات تحديد المخاطر المهنية وتقييمها، وتطوير إجراءات الوقاية، وتوعية العاملين، واحترام القواعد القانونية ذات الصلة. كما يجب الانتباه إلى مخاطر الإرهاق المهني، والضغط المفرط، وسوء التواصل، وعدم وضوح المهام.

ويقتضي التدبير الحديث إيجاد توازن معقول بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، مع مراعاة طبيعة النشاط والضوابط القانونية. فالموظف الذي يعمل في بيئة تحترم كرامته ويشعر فيها بالأمان والثقة يكون أكثر قدرة على الاستقرار والتعلم والمساهمة في تطوير المؤسسة.

تتطلب خصوصية السياق المغربي الجمع بين تحديث الأساليب الإدارية واحترام الإطار القانوني والاجتماعي المنظم لعلاقات الشغل. وينبغي للمؤسسات أن تتابع التطورات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بعقود الشغل، والأجور، والتصريح الاجتماعي، والتغطية الصحية، والعطل، ومدة العمل، والصحة والسلامة المهنية.

كما تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى حلول رقمية متناسبة مع إمكاناتها، بدل فرض أنظمة معقدة تتجاوز احتياجاتها وقدراتها. ويمكن أن يبدأ التحديث برقمنة الملفات، وتنظيم الوثائق، وتوحيد الإجراءات، وتحسين تدبير الأجور والحضور، ثم الانتقال تدريجيًا إلى التحليل المتقدم للبيانات عندما تتوفر الشروط المناسبة.

ولا ينبغي أن يكون الهدف من التطور التكنولوجي تقليص دور الإنسان إلى مجرد رقم، بل دعم قدرته على العمل والإبداع واتخاذ القرار. فنجاح التحول الرقمي يتوقف على استعداد العاملين للمشاركة فيه، وعلى وجود قيادة تشرح أهداف التغيير وتستمع إلى الصعوبات وتوفر التكوين اللازم.

الحوكمة والأخلاقيات وحماية البيانات

كلما زاد اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا، ازدادت الحاجة إلى قواعد واضحة للحكامة والمسؤولية. ويشمل ذلك تحديد من يملك صلاحية الوصول إلى بيانات الموظفين، وكيفية استخدامها، والجهات المسؤولة عن تصحيح الأخطاء، وآليات مراقبة الأنظمة الرقمية.

ويجب أن يراعي استعمال البيانات الشخصية التشريعات المغربية الجاري بها العمل، بما في ذلك القواعد المتعلقة بحماية الأشخاص الذاتيين تجاه معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي، مع مراعاة الالتزامات القانونية ذات الصلة بحسب طبيعة المعالجة.

كما ينبغي اعتماد مبادئ الشفافية، وتحديد الغرض من المعالجة، وتقليل البيانات إلى الحد الضروري، وتأمين الأنظمة، واحترام حقوق الأشخاص المعنيين وفق القانون. ويجب أن تخضع الأدوات التي تقدم توصيات بشأن الموظفين لاختبارات دورية للتحقق من دقتها وعدالتها.

إن المسؤولية الأخلاقية لا تقع على البرنامج وحده؛ بل تتحملها المؤسسة والجهات التي تختار النظام وتحدد طريقة استعماله وتعتمد نتائجه في القرارات.

التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية

تربط إدارة الموارد البشرية الحديثة بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية. فالمؤسسة الناجحة لا تقاس فقط بحجم أرباحها، بل أيضًا بقدرتها على خلق فرص عمل لائقة، وتطوير الكفاءات، واحترام الحقوق، والحد من المخاطر، والمساهمة في استقرار المجتمع.

ويمكن للموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الاستدامة من خلال تشجيع التعلم، وتطوير فرص الترقي، وتحسين ظروف العمل، وترسيخ ثقافة النزاهة، وتكافؤ الفرص، والتعاون بين مختلف الأجيال المهنية.

كما يمكنها دعم التكيف مع التحولات الاقتصادية والبيئية عبر إعادة تأهيل الموظفين وتطوير مهاراتهم، بدل التعامل مع كل تغير تقني باعتباره سببًا حتميًا للاستغناء عن اليد العاملة.

نموذج عملي لتحديث إدارة الموارد البشرية في المغرب

يمكن للمؤسسة المغربية أن تعتمد مسارًا تدريجيًا للتحديث يقوم على المراحل التالية:

تشخيص الوضع الحالي: مراجعة الإجراءات والوثائق والمهارات والأنظمة المستعملة، وتحديد نقاط القوة والاختلالات.

تحديد الأولويات: اختيار المجالات التي تحتاج إلى التطوير أولًا، مثل تدبير الملفات، أو الأجور، أو التوظيف، أو التكوين، أو تقييم الأداء.

توحيد الإجراءات: إعداد مساطر مكتوبة تحدد المسؤوليات والآجال والوثائق المطلوبة وكيفية معالجة الأخطاء والشكايات.

اختيار الأدوات المناسبة: اعتماد أنظمة آمنة وملائمة لحجم المؤسسة، مع التحقق من قدرتها على حماية البيانات وتوفير المعلومات الضرورية.

تكوين المستخدمين: تدريب مسؤولي الموارد البشرية والمديرين والموظفين على استخدام الأنظمة الجديدة وفهم حدودها.

قياس النتائج: اعتماد مؤشرات مثل مدة معالجة الطلبات، ودقة البيانات، وفعالية التكوين، ومستوى رضا الموظفين، ومعدل دوران العاملين، مع تفسير النتائج في ضوء طبيعة المؤسسة.

المراجعة المستمرة: تصحيح الاختلالات، وتحديث الإجراءات، ومراجعة الأنظمة كلما تغيرت الاحتياجات أو القواعد القانونية.

خاتمة الفصل

إن مستقبل إدارة الموارد البشرية في المغرب يرتبط بقدرة المؤسسات على تحقيق التكامل بين الإنسان والتكنولوجيا، وبين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية، وبين الابتكار واحترام الحقوق.

فالتحول الرقمي لا ينجح بمجرد شراء الأنظمة، والذكاء الاصطناعي لا يضمن العدالة تلقائيًا، وتحليل البيانات لا يعوض الخبرة المهنية والحوار الإنساني. وإنما تتحقق النتائج عندما تُستخدم التكنولوجيا ضمن رؤية واضحة، وإجراءات سليمة، وقيادة مسؤولة، وثقافة مؤسسية تقوم على الثقة والتعلم والشفافية.

وتظل الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في بناء المؤسسات القادرة على التكيف والابتكار. ومن ثم فإن الاستثمار في الإنسان، وتطوير كفاءاته، وحماية كرامته،

وتوفير فرص عادلة أمامه، يمثل أساسًا ضروريًا لمستقبل مهني أكثر إنتاجية واستدامة في المغرب.

ملخص الكتاب

يتناول كتاب «إدارة الموارد البشرية الحديثة في المغرب: من التدبير التقليدي إلى الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات» تطور إدارة الموارد البشرية من وظيفة إدارية تقليدية تهتم بالملفات والحضور والأجور إلى وظيفة استراتيجية تساهم في التخطيط والتطوير وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرض الكتاب الأسس العلمية والنظرية لإدارة الموارد البشرية، وتطور الفكر الإداري، والسلوك التنظيمي، والثقافة المؤسسية، والتحفيز، والقيادة، والتواصل، وإدارة فرق العمل. كما يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحليل الوظائف، وتحديد الكفاءات، والاستقطاب والتوظيف، والإدماج المهني، والتكوين المستمر، وتقييم الأداء.

ويتناول الكتاب كذلك إدارة الأجور والتعويضات، والعلاقات المهنية، وتسوية النزاعات، والتحول الرقمي، ونظم المعلومات، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات الأفراد. ويبرز الفرص التي توفرها التكنولوجيا في تحسين جودة القرار الإداري، إلى جانب المخاطر المرتبطة بالتحيز الخوارزمي، وضعف جودة البيانات، والمراقبة المفرطة، وانتهاك الخصوصية.

ويولي المؤلف أهمية خاصة للسياق المغربي، من خلال إبراز ضرورة الجمع بين تحديث التدبير واحترام التشريعات المنظمة لعلاقات الشغل والحماية الاجتماعية والصحة والسلامة المهنية. كما يؤكد أهمية التحقق من القواعد القانونية والمبالغ والمعدلات المالية قبل اعتمادها في التطبيقات العملية، لأن النصوص والمقتضيات قد تتغير بمرور الزمن.

ويخلص الكتاب إلى أن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تقوم على التكامل بين المعرفة العلمية والخبرة العملية والتكنولوجيا والأخلاقيات المهنية. فالمؤسسة التي

تستثمر في الإنسان وتطور كفاءاته وتضمن العدالة والشفافية تكون أكثر استعدادًا لمواجهة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

خاتمة الكتاب العامة

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الاستراتيجية داخل المؤسسات الحديثة، لأنها تتعامل مع العنصر الذي يصنع الفرق بين مؤسسة تكتفي بممارسة أنشطتها اليومية ومؤسسة قادرة على الابتكار والتطور والاستمرار.

وقد أظهر هذا الكتاب أن إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تنفيذ الإجراءات الإدارية، بل تشمل التخطيط للقوى العاملة، وتطوير الكفاءات، وتحفيز الموظفين، وتقييم الأداء، وتدبير النزاعات، واحترام الحقوق، وتحسين ظروف العمل، وتوظيف التكنولوجيا لخدمة أهداف المؤسسة.

كما يتضح أن الانتقال من التدبير التقليدي إلى التدبير الحديث لا يحدث بصورة آلية، وإنما يحتاج إلى تغيير في الثقافة التنظيمية، وتأهيل المسؤولين، وتطوير الأنظمة، وتوضيح المسؤوليات، وإشراك العاملين في مسار التحديث.
فالتكنولوجيا أداة مهمة، لكن فعاليتها تعتمد على الطريقة التي تستخدم بها وعلى جودة القرارات التي توجهها.

وفي المغرب، يقتضي تطوير إدارة الموارد البشرية الجمع بين متطلبات التنافسية الاقتصادية والالتزامات القانونية والاجتماعية. ويجب أن يكون احترام كرامة العامل وحقوقه جزءًا من جودة الإدارة، لا عنصرًا منفصلًا عن أهداف الإنتاجية.

كما أن الذكاء الاصطناعي وتحليلات الأفراد يفتحان آفاقًا جديدة لفهم الأداء والتخطيط والتكوين، لكنهما يفرضان في الوقت نفسه مسؤوليات تتعلق بحماية البيانات، والشفافية، والحد من التحيز، وضمان المراجعة البشرية للقرارات الحساسة.

إن المؤسسة التي تسعى إلى المستقبل تحتاج إلى موظفين يمتلكون المعرفة والمهارة، وإدارة تنصت إليهم، وقيادة تتحمل المسؤولية، ونظامًا يتيح التعلم والتحسين المستمر. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال علاقة مهنية تقوم على الثقة والإنصاف والتعاون المتبادل.

ويأمل هذا العمل أن يساهم في تطوير المعرفة بإدارة الموارد البشرية، وأن يوفر إطارًا علميًا وعمليًا للطلبة والباحثين ومسؤولي الموارد البشرية والمديرين وكل المهتمين بتطوير المؤسسات في المغرب.

فالإنسان ليس مجرد تكلفة في ميزانية المؤسسة، بل هو مصدر المعرفة والإبداع والقدرة على التغيير. ومن هنا تنطلق الفكرة الأساسية لهذا الكتاب: **إن مستقبل المؤسسات لا يُبنى بالتكنولوجيا وحدها، بل بالإنسان الذي يحسن توظيفها، وبالإدارة التي تضعها في خدمة الكفاءة والعدالة والتنمية المستدامة.**

كلمة المؤلف

أقدم هذا الكتاب إلى كل من يؤمن بأن تطوير المؤسسات يبدأ بتطوير الإنسان، وأن الإدارة الناجحة لا تقوم على السلطة وحدها، بل على المعرفة والمسؤولية والإنصاف والقدرة على اتخاذ القرار السليم.

لقد سعيت من خلال هذا العمل إلى الجمع بين المبادئ العلمية لإدارة الموارد البشرية والتطبيقات العملية المرتبطة بالمؤسسات المغربية، مع الاهتمام بالتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وتحليلات الأفراد، دون إغفال الأبعاد القانونية والأخلاقية والاجتماعية.

وأتمنى أن يكون هذا الكتاب مساهمة مفيدة في النقاش حول مستقبل الموارد البشرية في المغرب، وأن يشجع على اعتماد ممارسات مهنية أكثر شفافية وفعالية، وعلى الاستثمار في الكفاءات باعتبارها ركيزة أساسية للتقدم.

المؤلف: بدر شاشا

فهرس الكتاب

العنوان: إدارة الموارد البشرية الحديثة في المغرب

العنوان الفرعي: من التدبير التقليدي إلى الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات

المؤلف: بدر شاشا

الصفحات التمهيدية

صفحة العنوان

كلمة شكر

كلمة تقدير

الإهداء

منهجية الكتاب

المقدمة العامة

الفصل الأول: تطور الفكر الإداري وإدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية ونشأتها

الانتقال من إدارة شؤون الموظفين إلى الإدارة الاستراتيجية

النظريات الكلاسيكية في الإدارة

المدرسة السلوكية والإنسانية

نظرية رأس المال البشري

نظرية الموارد والكفاءات

الاتجاهات الحديثة في السلوك التنظيمي

الفصل الثاني: الأسس العلمية والنظريات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

مفهوم النظرية الإدارية وأهميتها

المدارس الفكرية في إدارة الموارد البشرية

النظريات التحفيزية

النظريات المرتبطة بالقيادة

مساهمة النظريات الحديثة في تطوير المؤسسات

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي وفهم الإنسان داخل المؤسسة

مفهوم السلوك التنظيمي

الشخصية والفروق الفردية

الدوافع والاتجاهات المهنية

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

السلوك الفردي والجماعي

العوامل المؤثرة في السلوك داخل المؤسسة

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية والقيم المهنية والهوية المؤسسية

مفهوم الثقافة التنظيمية

مكونات الثقافة المؤسسية

القيم والأخلاقيات المهنية

الانتماء والهوية المؤسسية

الثقافة التنظيمية والتغيير

بناء ثقافة قائمة على النزاهة والتعاون

الفصل الخامس: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية

تخطيط التوظيف والتكوين

إدارة الفائض والخصاص في الكفاءات

مؤشرات التخطيط الاستراتيجي

الفصل السادس: تحليل الوظائف وتصميم العمل وتحديد المسؤوليات والكفاءات

مفهوم تحليل الوظائف

وصف الوظائف وتحديد المهام

تحديد المسؤوليات والصلاحيات

تصنيف الوظائف

تحديد الكفاءات المطلوبة

تصميم العمل وتحسين تنظيم المهام

الفصل السابع: التحفيز والرضا الوظيفي وجودة الحياة المهنية

مفهوم التحفيز

التحفيز المالي والمعنوي

نظريات الدافعية

الرضا الوظيفي

جودة الحياة المهنية

دور الإدارة في تعزيز الانتماء والإنتاجية

الفصل الثامن: القيادة الإدارية والتواصل التنظيمي وإدارة فرق العمل

مفهوم القيادة الإدارية

أنماط القيادة

القيادة التحويلية والتشاركية

التواصل داخل المؤسسة

إدارة فرق العمل

حل المشكلات واتخاذ القرارات

الفصل التاسع: تقييم الأداء المهني وإدارة الكفاءات وتحسين الإنتاجية

مفهوم تقييم الأداء

معايير ومؤشرات التقييم

المقابلات المهنية وتقديم الملاحظات

إدارة الكفاءات

تحسين الإنتاجية

أخطاء التقييم وطرق الحد منها

الفصل العاشر: التكوين والتطوير المهني والتعلم التنظيمي

أهمية التكوين المهني

تحديد الاحتياجات التدريبية

تصميم برامج التكوين

التعلم التنظيمي

تقييم نتائج التدريب

التطوير المستمر للكفاءات

الفصل الحادي عشر: إدارة المواهب والكفاءات والتخطيط للمسارات المهنية

مفهوم إدارة المواهب

استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها

اكتشاف الإمكانات المهنية

تخطيط المسار الوظيفي

الإحلال والتعاقب الوظيفي

الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة

الفصل الثاني عشر: تدبير الاحتياجات من اليد العاملة

تقدير الاحتياجات البشرية

تحليل العرض والطلب على الكفاءات

توزيع الموارد البشرية

إعادة تنظيم العمل

التكيف مع التحولات الاقتصادية

التخطيط للقوى العاملة

الفصل الثالث عشر: الاستقطاب والتوظيف والاختيار المهني

مصادر الاستقطاب

الإعلان عن الوظائف

فرز طلبات الترشيح

المقابلات والاختبارات المهنية

اختيار المرشحين

العدالة وتكافؤ الفرص في التوظيف

الفصل الرابع عشر: الإدماج المهني والتكوين الأولي وإدارة المسار الوظيفي

استقبال الموظف الجديد

التعريف بالمؤسسة وقواعدها

التكوين الأولي

متابعة فترة الإدماج

تقييم الاندماج المهني

تدبير التطور الوظيفي

الفصل الخامس عشر: التكوين المهني والتعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات

أنواع التكوين المهني

التعلم أثناء العمل

التكوين الحضوري والرقمي

تطوير الكفاءات التقنية والسلوكية

نقل المعرفة داخل المؤسسة

قياس أثر التكوين

الفصل السادس عشر: الأجور والتعويضات والتحفيز المالي

مفهوم الأجر ومكوناته

أنظمة التعويضات

العدالة الداخلية والخارجية للأجور

التحفيز المالي

المكافآت والمنح

تدبير الأجور والامتثال للقواعد المعمول بها

الفصل السابع عشر: إدارة النزاعات المهنية والعلاقات الاجتماعية

أسباب النزاعات المهنية

النزاعات الفردية والجماعية

التفاوض والحوار الاجتماعي

الوساطة وتسوية الخلافات

دور المسؤولين والموارد البشرية

الوقاية من النزاعات وتحسين العلاقات المهنية

الفصل الثامن عشر: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات

مفهوم التحول الرقمي

نظم معلومات الموارد البشرية

الملفات الإدارية الإلكترونية

رقمنة الأجور والحضور والعطل

أمن المعلومات وحماية البيانات

تحديات تطبيق التكنولوجيا في المؤسسات المغربية

الفصل التاسع عشر: الذكاء الاصطناعي وتحليلات الأفراد وقياس الأداء

مفهوم الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

تحليلات الأفراد ((People Analytics

الخوارزميات وتحليل البيانات المهنية

التنبؤ بالاحتياجات والكفاءات

قياس الأداء والإنتاجية

التحيز الخوارزمي والخصوصية والأخلاقيات

المراجعة البشرية للقرارات المؤتمتة

الفصل العشرون والأخير: مستقبل إدارة الموارد البشرية في المغرب

مستقبل الوظائف والكفاءات

الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي

التعلم المستمر وإعادة التأهيل المهني

العدالة المهنية وحماية حقوق العاملين

الصحة والسلامة وجودة الحياة المهنية

الحوكمة والأخلاقيات وحماية البيانات

التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية

نموذج عملي لتحديث إدارة الموارد البشرية في المغرب

الخاتمة والمراجع

ملخص الكتاب

خاتمة الكتاب العامة

كلمة المؤلف

المصطلحات والتعريفات الأساسية

المراجع العلمية العامة

المراجع القانونية والتنظيمية المغربية

المراجع الفرنسية والأجنبية

الفهرس الموضوعاتي

المؤلف: بدر شاشا