

1

الفصل الأول

استثمار الموارد البشرية

”المستقبل مشرق أهام كل من يؤمنون بإمكانية تحقيق أحلامهم“

لو طُلب من أحد المديرين عمل قائمة بأصول مؤسسة لقالوا إنها: المباني والأرض والمعدات والأصول المالية، وفي الغالب لا يلقون بالأهم مصدر من مصادر القوى لدى المؤسسات ألا وهو الموارد البشرية، وبغض النظر عن جودة تلك الأصول المالية، والمادية، فإن الطريقة التي يستخدم بها الأشخاص تلك الموارد هي التي تحدد نجاح المؤسسة أو المنظمة، وبالتالي لو فشل المديرون في اعتبار الموظفين أهم مصدر من مصادر القوة لفشلوا في استثمار تنمية تلك الموارد البشرية، فلن تتمكن المؤسسات التي تعتبر إدارة تنمية تلك الموارد البشرية عملاً روتينياً من تحقيق مستويات النجاح المطلوبة أو تحقيق مستوى جودة الإنتاج المرغوب مهما بذل المديرون من جهد لتنمية الموارد المادية أو المنتجات، ويجب أن نتذكر أن لكل فرد احتياجاته ومشاعره، وعواطفه الخاصة، ولأننا نتعامل مع أفراد فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر عملية معقدة، إلا أن إتقانها يحقق أعلى مستويات الرضا لدى العاملين مما يسهم بدوره في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وبالتالي في تحقيق عوائد مالية ضخمة للمؤسسات.

وجدير بالذكر أن نقول أنه لا تقتصر أهمية تلك الموارد البشرية على المنظمات التجارية وغيرها فقط بل إن إمكانية التنمية المستدامة للدولة ككل تتأثر ليس بمواردها الطبيعية ووفرته فقط، ولكن أيضاً بالكفاءة الإنتاجية لرأسمالها البشري، فتعتمد كفاءة كل مصادر القوة الإنتاجية على التكنولوجيا المتاحة والوضع المؤسسي الذي يتم استخدام هذه الموارد في ظلّه، وعلى الرغم من الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه الموارد الطبيعية في التنمية الاقتصادية، إلا أن قليلاً من الدول لم تستطع أن تستمر في النمو الاقتصادي بسبب مواردها الطبيعية الغنية، ومع ذلك يشير النجاح الغريب للدول الفقيرة في المصادر البشرية مثل إسرائيل، وهولندا واليابان إلى أن نقص الموارد الطبيعية لا يجب أن يعوق التنمية مثلاً أن الوفرة لا تضمن التنمية السريعة والمستدامة.

والحقيقة أن تلك الدول (إسرائيل - هولندا - اليابان) لديها قوة عاملة مدربة على أعلى مستوى وقدرات إدارية قوية جداً واستقرار اجتماعي ومؤسسات سياسية واجتماعية مستقرة والتي تجعل التنمية المستدامة أمراً ممكناً.

وتستطيع أيضاً المجتمعات ذات الموارد البشرية القوية أن تقوم بمخاطر محسوبة بطاقتها ورأسمالها من أجل ملاحقة مكاسب اقتصادية واجتماعية، فكوريا الجنوبية وتايوان، وهما دولتان قامتا بالتحول من الاقتصاديات التقليدية إلى الاقتصاديات الحديثة،

هما دولتان فقيرتان في مواردهما الطبيعية، إلا أنهما قد حققتا نجاحاً اقتصادياً من خلال استراتيجية تنمية الموارد البشرية، واستطاعتا الانتقال من مجموعة الدول المتخلفة صناعياً إلى الدول الصناعية الكبرى، وخلق وتراكم مدى كبير من رأس المال البشري المتمرس هي سمة أساسية في إحداث طرق النظم الاقتصادية، وتقول نظرية رأس المال البشري بأن التعليم يزيد من المهارات المعرفية، والتي بدورها تزيد من إنتاجية العمال.

ولقد تم اختبار نظرية الموارد البشرية بشكل مكثف فقد قام كل من توماس Thomas وستروس Strauss بمراجعة تلك الدلائل عن طريق العشرات من الدراسات التجريبية، الأكثر تعليمياً يحصلون على أجور أعلى وهم أكثر كفاءة في إدارة الرفاهية الصحية والعامّة من أسرهم، فارتفع مستوى الأجور الذي يحصل عليه هؤلاء الأفراد يعكس قيمة رأس المال البشري في مكان العمل، وهناك أيضاً دليل تجريبي آخر على أن المخزون الضخم من رأس المال البشري يسهل إنتاج أفكار جديدة وتحقيق التقدم التكنولوجي وتسهيل التطبيق السريع لتلك الأفكار الجديدة واكتساب القدرات التكنولوجية، وبالتالي فإن فوائد تنمية رأس المال البشري لا تقتصر على الاقتصاديات المتقدمة تكنولوجياً، فربما يزيد معدلات عائد استثمار الموارد البشرية على مدى معين بسبب المنافع الجمة لتلك الاستثمارات، فيستطيع العامل المدرب جيداً تكوين فريق عمل أكثر إنتاجية، وباختصار فإن الجمع بين فرص التدريب والتعليم والطلب المتزايد على العمال المهرة يدعم النمو الاقتصادي للدول السريعة النمو، وفي أي دولة، نجد أن أخلاقيات العمل وطموحات الشعوب تتأثر وتتوثر في المؤسسات السياسية، فالمؤسسات القوية والديمقراطية توفر مناخاً من الاستقرار والحرية والعدالة والأمن وهو أمر ضروري لكي يستطيع الشعب تحقيق كامل قدراته والإسهام بنجاح في التحول الهيكلي وتنمية الاقتصاد والحفاظ على مجتمع عادل، وفي هذا المجتمع تمثل الثروات البشرية أساس النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي، فتعتمد ثروات أي أمة على تنمية مواردها البشرية أكثر من اعتمادها على تراكم رأس المال المادي وهذه التنمية تكمن في حكمة ومعرفة ومهارات الشعب.

وبالرغم من أهمية الموارد الطبيعية في الإنتاج إلا أن البشر هم أكثر أهمية لأنهم هم الذين يستثمرون تلك الموارد الطبيعية وبالتالي يبنون مؤسسات سياسية واجتماعية واقتصادية مما يعد دافعاً على طريق التنمية والتقدم، وذلك هو سبب أن التنمية يجب أن تبدأ بالأشخاص وبتخطيط وتنمية الموارد البشرية، وتعد كل من الإدارة الجيدة والقيادة الحكيمة عاملان رئيسيان في تنمية الموارد البشرية، فيساعد هذان العاملان - الإدارة الواعية والقيادة الحكيمة - على تحقيق الأهداف واستمرار كفاءه وإنتاجية المنظمة.

ولكن من المهم التفريق بين كل من الإدارة والقيادة، ليس مفهوماً واحداً، فمعنى كونك

مديراً أن تكون مسئولاً عن التقدم وعن توضيح مسئوليات كل فرد في أي شيء، ولكن أن كونك قائداً معناه أن تؤثر، وأن ترشد، وأن تقدم التوجيه، وبالطبع لا يعد كل فرد صالحاً للإدارة والقيادة معاً، فأحياناً تتوافر لدى بعض الأفراد القدرة على أن يكون مديراً متميزاً ولكن ليس قائداً قوياً، وآخرون تتوافر لديهم القدرة على أن يكونوا قادة ولكن من الصعب جداً أن يصبحوا مديرين أقوياء، ويمكن أن يكون الفرد قائداً دون أن يكون مديراً، وعلى العكس يمكن أن يكون مديراً دون أن يكون قائداً، وأحياناً يجب على المدير أن يكون قائداً والقائد أن يكون مديراً، فليست القيادة فقط إدارة جيدة ولكن الإدارة الجيدة هي جزء من المهام الوظيفية الخاصة بكل قائد، فيتلخص الفرق بين الإدارة والقيادة "الكفاءة مقابل الفعالية".

فتعني الإدارة التكيف مع الوظائف العملية المعقدة، ولكن القيادة تعني التكيف مع التحديات والتغيرات، فيقوم المدير بأداء الأشياء بطريقة جيدة، ويقوم القائد بعمل الشيء الصحيح، وطبقاً لمفهوم ابراهام "Abraham1999" عن الإدارة والقيادة والفرق بينهما فإن أهم الفروق بين الإدارة والقيادة هو مدى ترابط العاملين وعلاقتهم ببعضهم البعض ودرجة وظائفهم فإن المدير يهتم بكيفية اتخاذ القرارات وكيفية القيام بالاتصالات وتبادل الآراء ولكن القائد يهتم بماهية تلك القرارات وما يقوم المدير بالتعبير والحديث عنه.

يتضح من التعريف أن القائد يهتم بالاستراتيجية ولكن المدير يهتم بتطبيق تلك الاستراتيجية، وبعبارة أخرى يعد مفهوم الإدارة والقيادة مفهومين مختلفين إلا أنهما نظامان متممان لبعضهما البعض في حياة أي منظمة، ولكن التحدي هو كيفية الجمع بين الإدارة الجيدة والقيادة الحكيمة، وكيفية استخدام إحدهما لتحقيق أهداف كل منهما، لرفع مستوى حياة كل فرد وتحقيق النجاح في تلك الحياة المليئة بالصعاب وفي البيئة المتغيرة لمعظم المؤسسات، فأى شخص يقتصر عمله على التوجيه والإشراف على أشخاص آخرين هو في موقع قيادي، ومع ذلك فليس كل القادة مديرين، فبعضهم لديه السلطة والنفوذ بدون أن يكون له منصب إداري رسمي، وأيضاً فإن وظيفة المدير أحياناً لا تتضمن مسئوليات قيادية.

وبوجه عام تمثل القيادة واحداً من أهم أبعاد الإدارة، وبالرغم من أن كل من المدير والقائد ليسا متشابهين، إلا أننا نستخدمها بطريقة تبادلية، فيحل هذا مكان ذاك وذاك مكان هذا، وهذا الكتاب هو مرشد للتطبيق العملي لمبادئ القيادة المعاصرة لمديري المنظمات العامة والخاصة في بيئة أعمال متغيرة، فالهدف الجوهرى لهذا الكتاب هو تدعيم القدرات الإدارية في العمل وذلك من خلال تقديم بعض الأفكار والمبادئ القيادية القيمة، ولقد صمم هذا الكتاب لشريحة عريضة من الأفراد في المناصب الإدارية وخصوصاً:

- 1- أولئك الذين كانوا مديرين أو مشرفين لفترة ما ولكن ليس لديهم تدريب رسمي على الإدارة ويريدون تعلم أفكار ومهارات جديدة.
- 2- أولئك الذين تم تعيينهم مؤخراً في منصب إداري أو إشرافي لأول مرة ويحتاجون إلى مهارات قيادية معاصرة.
- 3- أولئك الذين يتطلعون إلى الترقى إلى فريق الإدارة ويعلمون أن تحسين مهارات القيادة سوف يساعدهم في تحقيق أهدافهم المهنية.
- 4- المتخصصين والفنيين الذين لديهم مسؤوليات قيادية، ولكن لم يتدربوا رسمياً على المهارات الإدارية والقيادية.
- 5- الأفراد المشتركين في العمل الجماعي الذين يقومون بدور هام في القيادة والإدارة.
- 6- الموظفين الذين يتطلعون إلى معرفة المزيد عن القيادة والإدارة لكي يكونوا تابعين وموظفين أكفاء.

فيوفر هذا الكتاب سبل تعلم القيادة الفعالة خطوة بخطوة، فيحدد المبادئ التي تساعد القادة على التوافق مع التغيير وتعليمهم كيفية استغلال الفرص المتاحة الناتجة عن التغيير، ويساعد المحتوى العملي والتفاعلي للكتاب في الحصول على نتائج جيدة أفضل، وهو يركز على المشكلات الهامة التي تواجه المديرين وعلى المواقف الصعبة والتحديات الفريدة، ويحتوى الكتاب أيضاً على سياق معقول عن الأساليب والوسائل الناجحة.

فيهدف هذا الكتاب إلى الجمع بين معرفتنا للمبادئ الأساسية للإدارة وبين المبادئ الأساسية للقيادة الفعالة، كما يحوى هذا الكتاب موضوعات هامة لإدارة المنظمة الدينامية للمؤسسات، مثل كيف تقوم بـ :

- 1- بناء تكوين فرق عمل متماسكة من أجل تحفيز الموظفين على بذل قصارى جهدهم لزيادة الكفاءة والإنتاجية في المنظمة.
- 2- التعرف على الصراعات الهدامة لمكان العمل للتخلص منها وخلق علاقات إيجابية بين الموظفين.
- 3- تنمية وتشكيل روح المشاركة بين الزملاء وروح التعاون بينهم داخل المؤسسة، والتعامل مع مشكلات أداء الموظفين بثقة وسهولة كبيرة، ومواجهة مشكلات أداء الموظفين بحزم دون خلق أي نوع من الاستياء أو الضغوط أو الإحباط.
- 4- خلق بيئة عمل خالية من الصراعات أو الهزل وذلك عن طريق إبراز الثقة والاحترام المتبادل مع الموظفين وتشجيع الآخرين على الافتخار بعملهم مما يسهم في زيادة الإنتاج ورفع مستوى الجودة وبالتالي رفع مستوى المنظمة.

5- تحويل السلطة للأشخاص وذلك من خلال توسيع نطاق سلطتهم ومساعدتهم في توفير وقت أكثر لبحث أفكار وممارسات جديدة.

6- تعزيز المصداقية والثقة في فريق الإدارة وأن يكون ذات توجه نحو النتيجة النهائية بدون فقدان التركيز حول الأشخاص.

7- تنمية المهارات الإشرافية ومهارات الاتصال، وتقوية التواصل بين الموظفين عن طريق خلق مناخ يشجع على التعاون وتبادل الأفكار والآراء.

8- تقييم نقاط الضعف وتقوية أسلوب القيادة الشخصية من أجل النجاح في تحقيق الأهداف.

9- الوصول إلى أعلى مستوى للجودة في العمل وذلك عن طريق خلق مكان عمل يتميز بالصراحة والانفتاح والمساواة مما يجعل كل فرد يحس بالاحترام والمعاملة المتساوية بينه وبين زملائه.

10- تحفيز الموظفين على تحسين مهاراتهم الوظيفية من خلال التدريب أثناء العمل وخارجه على المستحدثات التكنولوجية الحديثة وعلى الاختراعات الحديثة مما يساهم في زيادة معدل النجاح.

إن تطوير الاستراتيجية الصحيحة للقيادة في المنظمة هو أمر حاسم في نجاح الإدارة، فإن نجاح المنظمة يعتمد على قدرات الأشخاص العاملين فيها، ومن ثم فتعيين الشخص المناسب في منصب إداري رئيسي هو أمر حاسم أيضاً في النجاح بعيد المدى لأي مؤسسة، ومع هذا فيدون بناء مهاراتهم بشأن التعامل مع تحديات الإدارة، فإن المديرين الذين تم تعيينهم حديثاً لن يكونوا معدين بشكل جيد، فبعض القادة يعتقدون أنهم مؤهلين بشكل كامل على أساس مؤهلاتهم التعليمية، وبالطبع فإن الخبرة والتعليم لهما أهميتهما ويساعدان في الإعداد لوظائف جديدة، إلا أنه ينبغي أن ندرك أن هناك أشياء قليلة جداً في هذه البيئة المتغيرة تظل على حالها، وفي الغالب تتطلب الفرص والتحديات الجديدة تناولات جديدة ومهارات معاصرة للقيادة من أجل التعامل الناجح مع التغيرات في إدارة الأعمال.

والمنظمات الآن تتحول إلى مؤسسات مبنية على العمل الجماعي والتي تتميز بتحول المديرين إلى قادة، وتحول الموظفين إلى رفاق في الفريق، وتحول المنظمات ذات الهرم الوظيفي إلى منظمات بها تحويل السلطة للفريق وتقاسم ملكية الأهداف والمسؤوليات بشكل متساوٍ.