

## من فلسفة التوظيف إلى هندسة الإنسان المؤسسي نحو هندسة بشرية استراتيجية للمؤسسة المعاصرة

المدرس المساعد ياسر خضير عباس

في عالم تتسارع فيه التكنولوجيا وتتبدل فيه معايير الكفاءة، تبقى الحقيقة الجوهرية ثابتة.. المؤسسة تُبنى بالإنسان لا عليه. فهي ليست هيكلًا صلباً ولا منظومة ذكية فحسب، بل كيان حي ينبض بالمعنى الذي يصنعه الأفراد حين يلتقون حول رؤية مشتركة. ورغم وفرة الموارد البشرية، تعاني المؤسسات المعاصرة من إخفاقات متكررة، لا لأن الكفاءات غائبة، بل لأن الإنسان فيها اختزل إلى وظيفة، وتحول إلى أداة إنتاج تُستهلك حتى تُستبدل، وتُدار بعقلية "المورد" لا بوصفه "كائناً حاملاً للرسالة". هنا تبدأ الأزمة الحقيقية، وتتبدى الحاجة إلى هندسة جديدة تُعيد الاعتبار للإنسان كفاعل جوهري في تشكيل المعنى المؤسسي. إن الفلسفة التي حكمت مراحل سابقة من التاريخ المؤسسي، والتي نظرت إلى الإنسان بوصفه ترساً قابلاً للتبديل في آلة إدارية ضخمة، لم تعد صالحة في سياقات العمل الراهنة. فالمؤسسة اليوم لم تعد مجرد حاوية للمهام، بل أصبحت فضاءً حيويًا يعاد فيه تشكيل الذات والهوية والعلاقات. وحين يُستقبل الإنسان كرقم وظيفي لا كذات فاعلة، تنشأ بيئة تقتل الشعور بالانتماء، وتنتج ثقافة حضور جسدي وغياب عقلي، حيث التزام شكلي، وإنتاج عقلي باهت، وولاء مؤسسي مهدد بالاندثار. إن غياب المشروع الإنساني داخل المؤسسة يفرغ العمل من رسالته، ويحول اليوم الوظيفي إلى مجرد تقويم لساعات، لا مسيرة ذات أثر. وحين يُفرغ العمل من أثره الوجودي، لا يعود الإنسان فاعلاً في المؤسسة بل يصبح عالقاً فيها، لا يقودها بل تُقيدُه، لا ينمو من خلالها بل يذوي داخلها. هنا تتبدى المفارقة العميقة.. فكما تطورت الأدوات الإدارية وتتنوع وسائل التحفيز التقليدية، زادت الفجوة بين ما يُنجز وما يُعاش، بين ما يُقاس كمًّا وما يُفقد معنىً. وهكذا تتحول المؤسسات إلى مسارح ضخمة لتكرار الأدوار دون إعادة كتابة النص، حيث يعاد إنتاج الأزمات تحت أغطية جديدة، ويُستهلك الإنسان في دوائر "التممية البشرية" دون أن يُمنح حقه في "التحقق الوجودي" كذات تسعى لا إلى الإنجاز فحسب، بل إلى المعنى. إن الحاجة إلى هندسة بشرية استراتيجية ليست ترفاً تنظيمياً، بل ضرورة وجودية لفك الاغتراب المؤسسي الذي يعانیه الكثير من العاملين، حتى في أكثر البيئات احترافاً. فالهندسة البشرية لا تعني فقط حسن التوظيف ولا تطوير المسارات المهنية، بل تعني قبل ذلك رسم معمار داخلي يعيد ترتيب العلاقة بين الإنسان والمؤسسة، على قاعدة الشراكة لا الاستخدام، وعلى منطق الرسالة لا المردودية العمياء. إنها عملية إعادة صياغة للمؤسسة باعتبارها حاضنة لنمو الذات، لا مقبرة للطاقات، وفضاءً للتشكل المعنوي لا مجرد بنية للامتثال والضبط. في هذا الإطار، يصبح دور القيادة أكثر تعقيداً ومسؤولية: لم يعد القائد الناجح هو من يحقق الأرقام، بل من يصنع الانتماء، ويؤسس لثقافة تسائل الأداء لا بمؤشرات الربح فقط، بل بمعايير النمو الإنساني. يصبح القائد معمارياً للروح المؤسسية، لا مجرد مدير للعمليات، ويغدو التحدي الأكبر هو بناء مؤسسة تُشبه إنسانها، لا تطحنه باسم "الكفاءة". وهنا يظهر مفهوم "الإنسان المؤسسي"، لا كتركيبية وظيفية بل كمشروع استراتيجي لإعادة ابتكار العلاقة بين الفرد والكيان، بما يحول المؤسسة من سلطة إدارية إلى معنى حي، يُشعر الإنسان أنه مشارك في صياغته لا مجرد منفذ له. ولعل من أبرز ما تكشفه هذه الأزمة هو محدودية النماذج التقليدية في إدارة الموارد البشرية، والتي ظنّت أن التحفيز المالي، والتدريب الدوري، وتحديث الهياكل، كفيلاً بصنع الأداء. لكن هذه المقاربات، رغم نفعها النسبي، تبقى قاصرة إن لم تؤسس على رؤية أعمق للإنسان بوصفه ذاتاً تحمل احتياجات تتجاوز العائد والموقع، إلى الكرامة، والاعتراف، والتأثير، والانتماء. فلا تنمية بدون اعتراف، ولا ولاء بدون احتواء، ولا إنتاج عميق بدون إصغاء حقيقي لما يقوله العامل بصمته، قبل كلماته. من هنا، فإن الانتقال من "فلسفة التوظيف" إلى "هندسة الإنسان المؤسسي" يمثل تحولاً جذرياً لا في أدوات الإدارة فقط، بل في منطلقاتها الكلية. فنحن لسنا أمام تحسين تكتيكي لأساليب التشغيل، بل أمام مراجعة فكرية جذرية لماهية المؤسسة نفسها، ولموقع الإنسان داخلها. إنها دعوة لتجاوز المركزية البيروقراطية، والانفتاح على فلسفة تشاركية تجعل من المؤسسة كائناً أخلاقياً واجتماعياً بقدر ما هو اقتصادي، ومن الإنسان شريكاً في بناء الرسالة قبل تنفيذ المهام. وهذا التحول لا يُمكن أن يُنجز بقرارات إدارية أو خطط أنية، بل يتطلب ما يمكن تسميته بـ"الهندسة القيمية" للمنظومة، حيث يُعاد بناء النظام القيمي للمؤسسة حول الإنسان لا حول السلطة، وحول الغاية لا حول الإجراءات. ذلك أن الإنسان حين يشعر أن المؤسسة تتبناه ككائن

حامل للمعنى، لا كمجرد منفذ للمهام، ينخرط بكلية، وتتحوّل وظيفته إلى رسالة، وأدائه إلى أثر، وحضوره إلى قيمة مضافة. وبهذا المعنى، تصبح المؤسسة التي تحتضن الإنسان لا تستهلكه، والتي تؤمن بفرداته لا تقمعها، والتي تستثمر في جوهره لا في أدواته فقط، أكثر قدرة على التكيف، وأعمق تأثيراً، وأبقى أثراً في ذاكرة المجتمعات. فالمؤسسة التي تعيد للإنسان مركزيته، لا تصنع الربح فقط، بل تصنع المعنى، وتعيد وصل ما انقطع بين العمل والوجود، بين العطاء والانتماء، بين الأداء والكرامة. ومن هذا الجذر الفلسفي، تنبثق الحاجة إلى هندسة بشرية استراتيجية، تنقل المؤسسة من منطق "التوظيف" إلى منطق "الاصطفاء"، حيث لا يكون الإنسان مختاراً فقط بناءً على سيرته الذاتية، بل استناداً إلى تناغمه القيمي مع رؤية المؤسسة. فالكفاءة الحقيقية لا تكمن في المهارة المجردة، بل في تماهي الهوية الشخصية مع الغاية المؤسسية. لذلك، تصبح المقابلات الوظيفية حوارات هوية، والتوظيف فعل اصطفاء وجداني، يختبر الدوافع قبل الشهادات، والاتساق الداخلي قبل الإنجاز الظاهري. وفي هذا الإطار، يصبح السؤال المركزي.. من يصلح لنا، لا فقط من يصلح للمهمة؟ لكن الاصطفاء لا يكتمل دون بيئة تنمو فيها الذات وتُستهض فيها الطاقات. فالمؤسسة ليست لوائح معلقة ومكاتب موضوعة، بل مناخ تنفسه الأرواح. بيئة العمل إما أن تحتضن فيها الأفكار أو تُخنق، إما أن تُبنى فيها المعاني أو تُفْرغ. فالبيئة التي تُصمم على أساس الراحة الشكلية تُنتج موظفين "مرتاحين جسدياً"، لكن غير مؤثرين ذهنياً. المطلوب ليس رفاهية سطحية، بل مناخاً يستدعي المبادرة ويستبطن المسؤولية، ويمكن الإنسان من رؤية أثره، لا فقط أداء مهامه. لأن الأثر هو ما يمنح العمل معناه، ولأن الإنسان لا يعيش بالأجر فقط، بل بالتقدير وبالإحساس العميق بقيمته في النسيج المؤسسي، فإن المؤسسة المعاصرة مطالبة بإعادة ابتكار علاقتها بموظفيها، لا من خلال برامج ظاهرية للتحفيز، بل ببناء منظومات ثقافية تؤسس لشرعية الحضور الإنساني داخلها. فالهندسة البشرية لا تُقاس بمدى تنوع الامتيازات، بل بمدى عمق التمكين، لا بمعايير الحوافز، بل بمعايير الاحتضان. والاحتضان هنا لا يعني التغاضي عن الأداء، بل القدرة على رؤية الإنسان وهو يشترك مع دوره، يتعلم من تعثره، ويُمنح المساحة ليتشكل، لا أن يُخْتزل إلى تقييم سنوي بارد. إن المؤسسة التي لا تملك خيالاً إنسانياً، لن تملك قدرة استراتيجية على البقاء، لأن رأس المال الحقيقي ليس في البيانات وإنما في من يمنحها معنى. فالتحول الجذري لا يبدأ حين تتغير السياسات، بل حين تتغير النظرة إلى الإنسان داخل المؤسسة: هل هو مستهلك للموارد أم مولد للمعنى؟ هل يُرى كرقم إنتاجي أم كفاعل أخلاقي؟ هل يُعطى مكاناً أم يُصنع له موقع في الرؤية؟ فالفارق الجوهرى بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة الاستراتيجية لا يكمن فقط في نماذج التشغيل، بل في الفلسفة التي تحكم علاقة الإنسان بالمؤسسة، علاقة شراكة وجودية لا علاقة مصلحة آنية. وفي هذا السياق، يتعين تجاوز منطق "الموامة الوظيفية" إلى ما يمكن تسميته بـ"الانصهار القيمي"، حيث لا يتم دمج الإنسان في المؤسسة فحسب، بل يُعاد تشكيل المؤسسة لتُشبه إنسانها أيضاً، فتتسق السياسات مع الثقافة، وتتسجم اللوائح مع القيم، ويغدو السلوك التنظيمي تعبيراً حياً عن رسالة معنوية عميقة. وفي مثل هذا النسق، تصبح المؤسسة قادرة على مقاومة التآكل الداخلي، وتحصين ذاتها ضد الانحدار البطيء الذي يصيب الكثير من الكيانات حين تتضخم أجهزتها وتفقد روحها. والخطوة الأهم في هذا المسار تبدأ بإعادة تعريف النجاح داخل المؤسسة، لا كتحقق للأهداف فقط، بل كبناء لنماذج إنسانية حية قادرة على التأثير خارج جدران المنظمة. لأن المؤسسة الناجحة ليست تلك التي تنمو في السوق فقط، بل التي تترك في مجتمعاتها أثراً قيمياً، وفي أفرادها بصمة هوية، وفي تاريخها شهادة على أن الإنسان حين يُستثمر فيه كغاية لا كوسيلة، يكون أكثر إنتاجاً وصدقاً واستمرارية. فالنجاح الذي لا يُنبت ولأى، ولا يصنع انتماءً، يبقى قشرة رقمية لا لباً إنسانياً. ومن هنا، فإن المؤسسة التي تريد هندسة مستقبلها البشري لا تحتاج فقط إلى هياكل مرنة وفرق عمل متناغمة، بل إلى خطاب إنساني عميق يعيد تعريف الذات المؤسسية بوصفها كائناً يتطور بالقيم كما يتقدم بالأدوات. مؤسسة تستلهم فلسفة "الإنسان الكامل" لا "الموظف الكفاء" فحسب، وتؤمن أن ترقية الإنسان أسمى من ترقية الوظيفة، وأن بقاء المؤسسة مرهون بقدرتها على إشعال شرارة الشغف لا فقط ضبط إيقاع العمل. إنها دعوة لتجاوز التسيير إلى التبصير، ولتحويل المؤسسة من آلة إدارية إلى بيئة توليد للمعنى، ومن فضاء إنتاجي إلى ساحة تحقق وجودي، حيث يصبح كل موظف شاهداً على قيمة المؤسسة لا فقط مساهماً في أرقامها، ويغدو العمل مساراً لاكتشاف الذات بقدر ما هو وسيلة لتحقيق الأهداف. وهكذا، يصبح الإنسان المؤسسي هو ذلك الكائن الذي يُرى ويُسمع ويُحتفى به، لا كعنصر ضمن نظام، بل كمصدر إلهام ضمن مشروع، فيتحقق شرط الانتماء وتتبعق شرارة التميز. في هذا السياق، يصبح دور القيادة محورياً لا كآلية تحكم، بل كفعل إلهام. فالقيادة التقليدية التي تُراقب وتُحاسب تُنتج الانضباط، لكنها لا تصنع الابتكار. أما القيادة الحديثة، فترتكز على التمكين والشفافية والذكاء العاطفي، وترى في الموظف ليس مجرد منفذ، بل مشارك في صياغة الثقافة المؤسسية ذاتها. فالقائد هنا هو من يصمم المعنى لا من يحرس النظام، وهو من يُطلق الخيال لا من يطفئ الشغف. إن النموذج القيادي الجديد ليس رب عمل، بل راوٍ يحمل الرسالة ويوقظ الطاقات ويحفز على الشراكة. وفي هذا التحول النوعي، يصبح الموظف ذاته ليس فقط مستهلكاً للبيئة، بل صانعاً لها. إنه شريك في التشكيل الثقافي، ومسهّم في نقد النظام لا التكيف معه، ومصدر للمعرفة لا مجرد أداة تنفيذ. ومن هذا المنطلق، يُعاد توزيع

المسؤوليات أفقياً، وتُنشأ مختبرات داخلية للأفكار، وتُمارس المساءلة من القاعدة لا تُفرض من القمة. المؤسسة الحيّة هي التي تتجدد من داخلها، لا تلك التي تستورد حلولها من الخارج. الإنسان فيها لا يُستوعب في المنصب، بل يُستهض عبر الدور. إنها مؤسسة تبني ذاتها من الإنسان، لا تبني الإنسان على مقاسها. وإذا أردنا تحليل الجذر العميق للأزمة الراهنة، فإننا نواجه تحوُّلاً من فلسفة الرسالة إلى عقلية السوق، حيث أصبحت المؤسسات تدار بمنطق الربح القصير المدى بدل القيمة المستدامة. نرى توظيفاً بلا اصطفاء، تدريباً بلا تمكين، مهاماً بلا معنى، وثقافة وظيفية تفنقر إلى النُعد الإنساني. وهنا يتجلى التحول الحاسم من إدارة الموارد إلى بناء الإنسان المؤسسي، من منطق السوق إلى منطق الرسالة، من ثقافة الامتثال إلى ثقافة الانتماء. الإنسان المؤسسي، كما يتشكل من هذا الطرح، ليس موظفاً عالي التدريب فقط، بل عقلاً مشتركاً يتكامل مع الآخرين، وذاتاً واعية تُسهم في صياغة المعنى، وطاقة مبدعة تُنتج لا تُستهلك، وصانعاً لبيئة العمل لا مجرد مُستجيب لها. المؤسسة الناجحة ليست تلك التي تملك رأس مال بشري، بل التي تحوِّله إلى رأس مال معرفي وقيمي ومعنوي، وتُعيد هندسته في ضوء غاياتها الأسمى. إنها المؤسسة التي لا تبحث عن الكفاءات فقط، بل تبتكر البيئة التي تنمو فيها الكفاءات من داخلها. ولا تحتاج فقط إلى موظفين "يشتغلون"، بل إلى بشر "ينتمون، يشاركون، ويقودون". وفي النهاية، حين تعصف الأزمات، لا تُنقذ المؤسسة هياكلها ولا قوانينها، بل الإنسان الذي بُنيت عليه. فالسؤال الحقيقي الذي يجب أن يُطرح دائماً: من هو الإنسان عندنا؟ وإذا كانت الإجابة تتجاوز الوظيفة نحو الرسالة، وتتخطى الإنجاز الظاهري إلى المعنى العميق، فإن البداية لا تكون من أوراق التوظيف، بل من هندسة الإنسان ذاته. لأن كل ما في المؤسسة قابل للاستبدال، ما عدا الإنسان الذي آمن بها، وشارك في بنائها، وصاغ رؤيتها من داخله. هكذا فقط تُبنى المؤسسات العظيمة .. من الداخل... من الإنسان.