

جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في مقياس

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مقدمة لطلبة السنة الثانية

ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات

د / نجوى حبه

2020/2019



مقدمة

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نتاج الدمج بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، فهي تأخذ من هذه الأخيرة المنظور الجوهري والشامل للتعامل مع الموارد البشرية أما إدارة الموارد البشرية فهي توضح الإطار العام لموضوعها وامتدادا لها كون الإثنتين يختصان بدراسة المورد البشري والعمل على الاستفادة منه وتميمته والمحافظة عليه.

مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مقياس منهجي يقدم في السداسي الثالث لطلبة السنة الثانية ماستر علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات في شكل حصتين: محاضرة وأعمال موجهة خلال كل أسبوع، وعليه فإنه يتضمن تقييم مستمر وامتحان في نهاية السداسي، وعليه فإننا سنحاول من خلال هذه المحاضرات العمل على توفير الأرضية الملائمة لدراسة أبعاد مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لذلك تعمدنا التعمق في بعض العناصر نظرا لعدم وجود خلفية علمية أكاديمية تؤسس لمعارف الطلبة في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات أي عدم وجود مقاييس تحضر الطالب وتوفر له المعارف اللازمة لدراسة هذا المقياس كمقياسي: الإدارة الاستراتيجية للمنظمة وإدارة الموارد البشرية. لذلك انطلقنا من المحور المفاهيمي بدراسة الإدارة الإستراتيجية وتقديم عموميات حولها ومن ثمة التطرق إلى إدارة الموارد البشرية بكافة مكوناتها، للانتقال إلى دراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإعطاء صورة عامة حولها ثم التوجه إلى دراسة استراتيجية الموارد البشرية، نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية وأنماط إدارة الموارد البشرية التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها، وغيرها من الأبعاد ضمن المحاور الأساسية التي أقرها مشروع تكوين هذا التخصص مع بعض التوسع والإضافات كما يظهر ذلك جليا من خلال محتوى المقياس المرفق.

برنامج مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

عنوان الماستر: اقتصاد وتسيير المؤسسات

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: المنهجية

اسم المادة: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التقييم:

من خلال دراسة هذه المادة يكتسب الطالب مختلف الركائز الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بحيث يمكنه هذا المقياس من اخذ صورة شاملة حول مختلف الجوانب الهامة لإدارة الإستراتيجية ودورها في نجاح المؤسسة

المعارف المسبقة المطلوبة :

من اجل دراسة هذا المقياس يجب على الطالب أن يكون على دراية بكل الجوانب الأساسية اطر ادارة الموارد البشرية.

محتوى المادة:

- أهمية و أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- الآليات الأساسية لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- النماذج الرئيسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- حالات دراسية

المراجع:

- سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي- ط2، دار وائل للنشر، 2007
- عادل محمد زاهد: ادارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية- مصر ، 2003
- عبد الباري ابراهيم ذرة و زهير نعيم الصياغ: ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، ط1، دار وائل للنشر، عمان الاردن،

2008

باللغات الأجنبية

-Daniel Belet, Devenir une vraie entreprise apprenante, les meilleurs pratiques, Edition d'organisation, Paris, 2003.

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة + امتحان

المحاضرة (01): مدخل لإستراتيجية المنظمة.

الإستراتيجية من الظواهر العلمية التي تلاقي إهتماما كبيرا في ميادين بحثية متنوعة، كما أنها من المصطلحات التي يكثر استعمالها في مجالات مختلفة: السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية وغيرها، وإن كان هناك اختلاف في طريقة توظيفها إلا أنها تشترك في أصل المصطلح جوهره.

1. أصول الإستراتيجية:

تعتبر الإستراتيجية من العلوم والفنون القديمة حيث نجد بأن سان تزو "SUN TZU" المفكر والمنظر الصيني قد وضع مبادئ الحرب منذ أكثر من 500 سنة قبل الميلاد¹ وقد تطورت عبر مختلف الحضارات، وإن كانت تعرف بمصطلحات متباينة ولكن ذات نفس الدلالة.

أما مصطلح الإستراتيجية في حد ذاته فهو مشتق من الكلمة اليونانية "STRATEGOS"، التي تعني القائد العسكري أو فن الحرب، فمصطلح الإستراتيجية ذو أصول عسكرية، ونقصد به: فن التوفيق بين عمل مختلف القوى: العسكرية والسياسية والأخلاقية، التي توظفها الدولة أو الأمة في الحرب وفي الدفاع عن مصالحها. بالتالي فالإستراتيجية هي فن تخصيص الموارد وفق الكميات المحدودة لتحقيق ميزة مستدامة في ميدان الحرب.²

¹ J.M. Ducreaux et autres, **Le grand livre de la stratégie**, ed Groupe Erolles, France, 2009, p15.

² J.M. Ducreaux et autres, Op.Cit,p15.

ما يعني أن الإستراتيجية مصطلح يستعمل في السلم والحرب حتى في الأبجديات العسكرية القديمة لأنه ينطلق من التحضير في حالة السلم لما يتوقع أن تقوم به الدولة دفاعاً عن ممتلكاتها أو ما تعتقد أنه يخصها، وهو الأمر الذي قد يقتضي أحياناً الهجوم. وفي كلتا الحالتين فإن الدولة ستمارس الاستراتيجيات المناسبة لذلك.

الاستراتيجية كميدان بحث اقتصادي إداري تعود أصوله العلمية إلى الإقتصاد الصناعي، الذي يركز على النموذج "SCP" الذي يأخذ تسميته من الأحرف الأولى للكلمات: "Structure - Comportements- Performance" أو "Structure- Conduite- Performance"، وتترجم باللغة العربية إلى: هيكل - سلوك - أداء، وهو المنهج التقليدي لتحليل الإقتصاد الصناعي وذلك لأن أداء الصناعة أو قدرتها على إرضاء مستهلكيها يعود إلى تصرفات أو سلوكيات المنظمات التي تتحدد هي الأخرى وفق هيكل السوق، ما يعني مجمل الأعوان التي تساهم في تنافسية السوق¹، بمعنى آخر أنه يقوم على دراسة المنظمات إنطلاقاً من ثلاث محاور أساسية:²

- السلوكيات التي تتبعها المنظمات فيما يتعلق بالإنتاج والتسويق.
- التفاعلات فيما بينها ومع البيئة المحيطة بها.
- ومحصلة النتائج السابقة على هيكل السوق.

ولأن السلوكيات التي تتبعها المنظمات ضمن الصناعة التي تنشط فيها تعبر في مجملها عن الإستراتيجية التي كانت تعرف آنذاك بأنها: "السياسات العامة للإدارة" حتى أن أولى المحاضرات التي قدمت في جامعة هارفرد "HARVERD" - الجامعة التي مهدت لظهور الفكر

¹ Dennis Carlton & Jeffrey Perloff, **Economie industrielle**, Traduire par: Fabrice Mazolle, 2^{ème}ed, ed De Boeck, France, 2008, p2.

² K. Huynh & D.Besancenot, **Economie industrielle**, ed Bréal, France, 2004, p 10.

الاستراتيجي- والتي قدمت الإستراتيجية تحت هذا المسمى، وإن كان الهدف منها وقتها هو تعظيم الربح في المدى الطويل من خلال البحث عن أسواق متعددة والبيع بأحجام كبيرة. لكن الإستراتيجية عرفت تطورات عدة أدت إلى بروزها وتطورها كفكر مستقل.

2. مفهوم إستراتيجية المنظمة:

تطور الإستراتيجية واتساع مجالات بحثها أدى إلى تباين كبير في تحديد مفهومها، فلكل منهم وجه نظره وخلفيته العلمية وتوجهاته الفكرية.

فيرى أكوف "ACKOFF" بأن: " الإستراتيجية تختص بالأهداف طويلة الأمد، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل"¹، ما يعني أن هذا التعريف يركز على الأهداف الطويلة الأجل التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والبحث عن السبل التي يتم من خلالها الوصول إليها من منظور نظمي.

أما أنسوف " ANSOFF ": "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه والغايات التي يجب أن تحققها."²

إن كان أنسوف يتفق مع أكوف في المدى البعيد فإنه يركز على العمليات ذات البعد الاستراتيجي أي تلك التي تؤثر على المنظمة ككل وعلى مستقبلها ما يعني أنه يعتبر أن العمليات التي تؤثر بشكل كبير ومباشر على غايات المنظمة وفق تصورها لآليات تحقيقها.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، 2004، ص 28.

² عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية،

مصر، 1998، ص 32.

ويرى البعض الآخر بأن الإدارة الإستراتيجية هي: " مجموع المهام التي تقوم بها الإدارة العامة التي تهدف إلى رسم معالم التوجهات المستقبلية لتطوير المنظمة في ظل الموارد التنظيمية المتوفرة.¹ كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها: "فن وعلم صياغة وتنفيذ، وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".²

يتميز هذان التعريفان بتحديدده للجهة المخولة باتخاذ القرار الإستراتيجية وبأنه يشير إلى البعد الداخلي للإستراتيجية كونها تنطلق من الموارد الذاتية أو الخاصة للمنظمة وترسم مستقبلها على ضوءه.

حقيقة إن أيا من التعاريف السابقة لا يعطي للإستراتيجية حقها لذلك يرى المفكرون بأن الإستراتيجية هي كل مركب، أو ما يصطلح عليه بـ "5Ps"، انظر الشكل الموالي:

- خطة "PLAN":

لأنها تتضمن سلسلة من الأعمال والتصرفات المتفاعلة والمتراصة وفق تخطيط محكم بغرض لتحقيق هدف محدد.

- تموضع (وضعية أو موقع) "POSITION":

لأنه من خلالها تحدد المنظمة الموقع أو الحيز الذي ترغب وتسعى للوصول إليه بمعنى المكانة التي تريد شغلها في السوق وفي محيطها.

¹ J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, **Management Stratégique et organisation**, 3^{ème} ed, ed Vuibert, France, 2000, p13.

² Fred R. David, **Strategic management : Concepts and cases**, 13thed, ed Pearson, USA, 2009, p6.

- أفق (تصور أو منظور) "PERSPECTIVE":

لأنها تشير إلى وضعية مستقبلية مرغوب فيها، تعبر عن وجهة نظر المنظمة ومتخذي القرار وكذا عن ثقافتهم وميولاتهم وتفضيلاتهم.

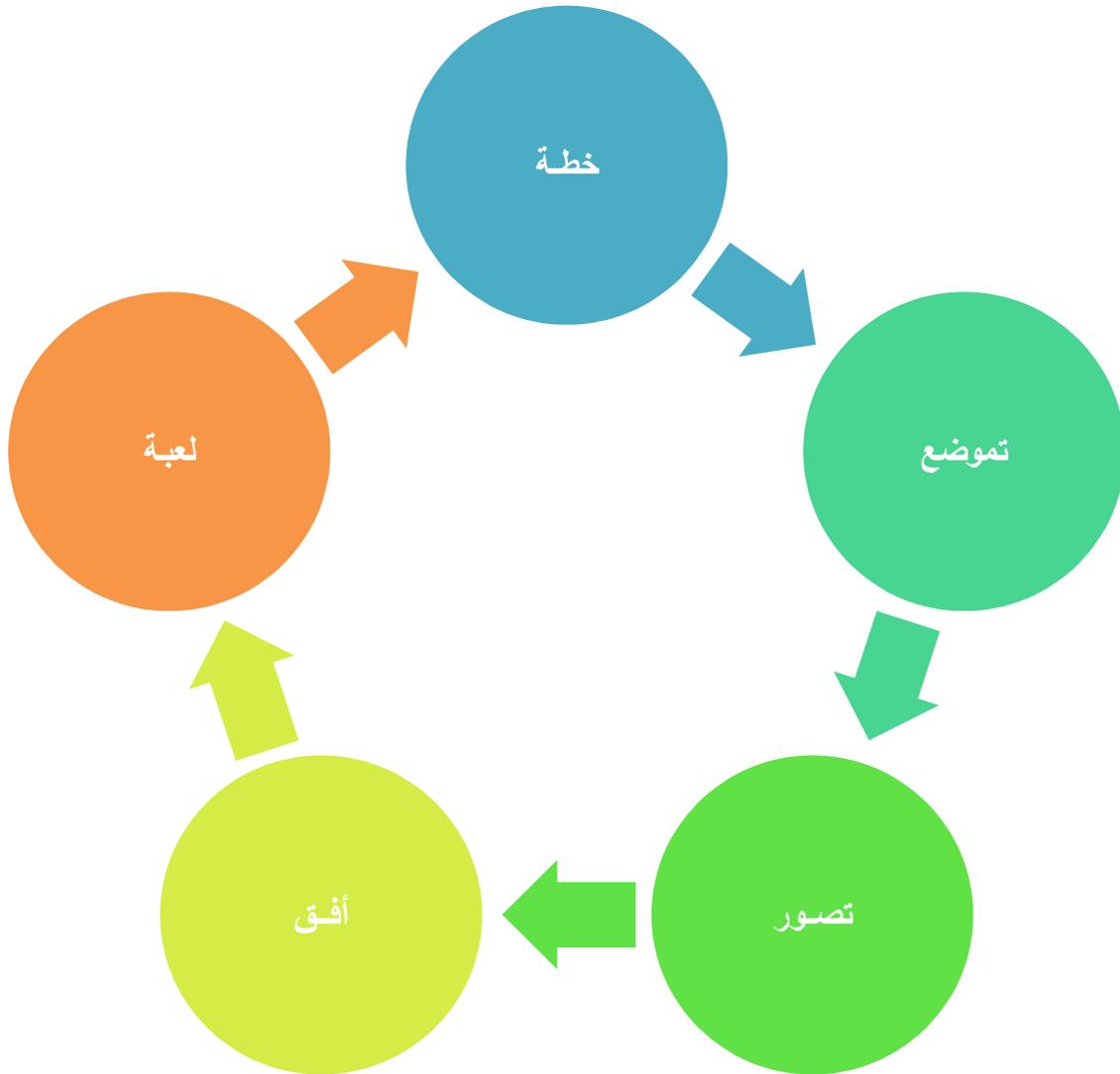
- نموذج "PATTEN" أو نمط "PATTERN":

لأنها تعبر عن الاتجاهات المستقبلية المحددة في مواجهة المنافسة والتي نجدها تنبثق عن طرق تفكير واختيارات قد تكون متشابهة أو محتملة التكرار.

- لعبة "PLAY" أو حيلة "PLOY":

لأنها تعتمد على المناورات والحيل التعامل مع المحيط وبالتحديد المنافسين لاعتمادها انتهاج طرق وأساليب غير مألوفة أو متعارف عليها.

الشكل (01): الإستراتيجية كل مركب "5Ps".



هناك من يضيف إلى العناصر الخمس السابقة عنصر آخر هو:

- إجراءات (العمليات) "PROCESS":

كون الإستراتيجية ليست فقط وضع الخطة الإستراتيجية وإنما تتعدى ذلك إلى التنفيذ والرقابة فهي تعتبر ممارسة وعليه فهي عبارة عن تسلسل لعمليات وإجراءات.

3. خصائص إستراتيجية المنظمة:

مما سبق يمكن أن نوضح مجموعة من الخصائص والمميزات لاستراتيجية المنظمة

التي نورد أهمها فيما يلي:

1. ذات طبيعة معقدة ومتشابكة.
 2. تتناول كلا من المنظمة ومحيطها.
 3. تنعكس على مختلف مستويات الإدارية في المنظمة.
 4. تؤثر على واقع ومستقبل المنظمة.
 5. تعمل على توفير مستويات أفضل للمنظمة ولمختلف أصحاب المصالح.
 6. تمر ضمن مسار محدد: صياغة تنفيذ ورقابة.
 7. تتأثر بالمميزات الشخصية لأصحاب القرار.
 8. ليست كل الاستراتيجيات مقصودة.
- (سنوضح معنى هذه الأخيرة في عنصر لاحق)

5. أهمية إستراتيجية المنظمة:

لإستراتيجية المنظمة أهمية بالغة للمنظمة ولمختلف الأطراف التي تتعامل معها بما فيها

الاقتصاد والمجتمع وهنا نشير إلى بعض منها:¹

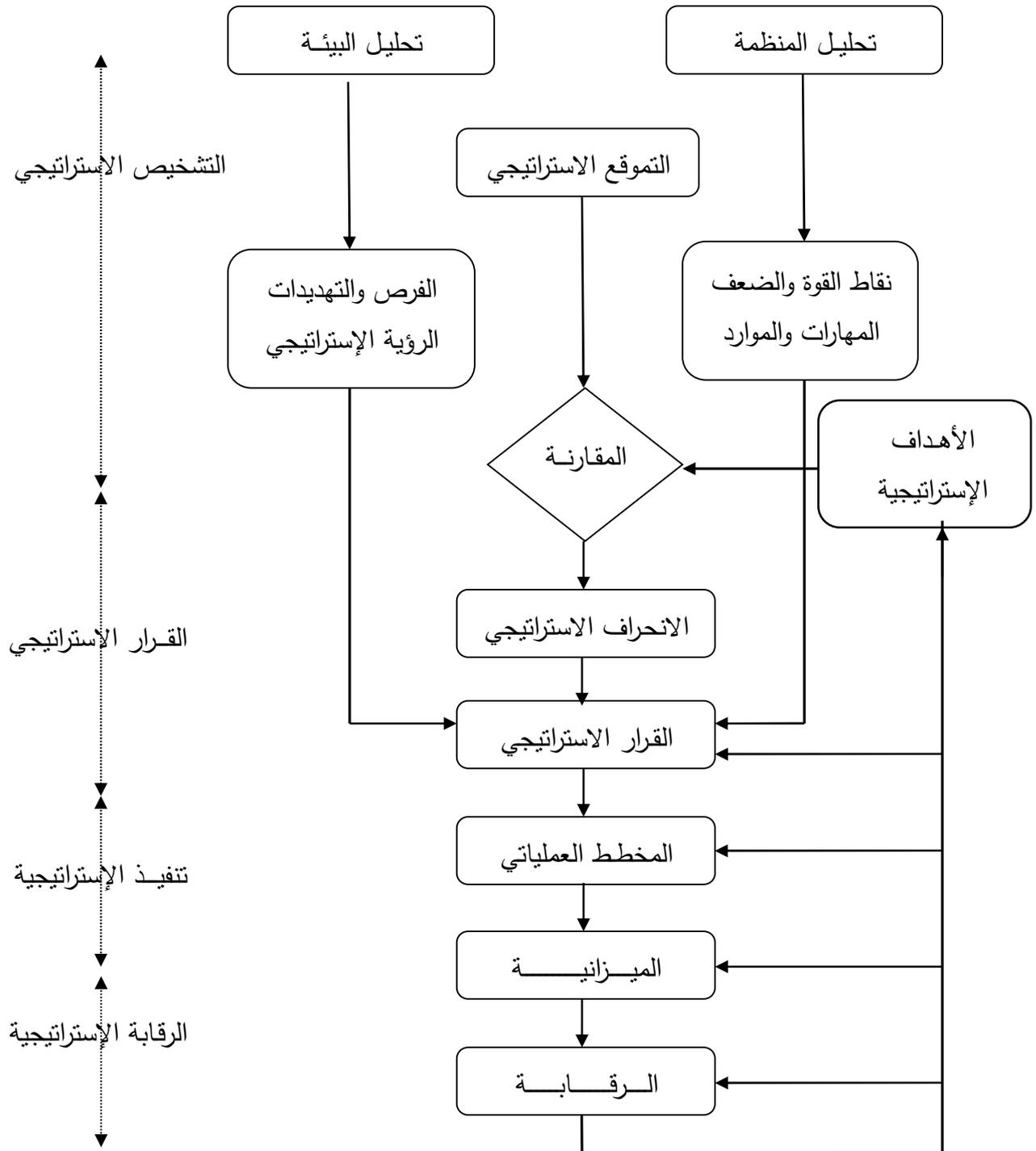
1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
2. التفاعل البيئي على المدى الطويل.
3. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية إيجابية.
4. القدرة على إحداث التغيير الإيجابي.
5. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

6. المسار الاستراتيجي للمنظمة:

نعني بالمسار الإستراتيجي للمنظمة كافة الإجراءات والمراحل التي تمر بها المنظمة خلال العملية الاستراتيجية، أي أنه الطريق أو المنهج المعتمد لإعطاء المنظمة خطا توجيهيا يسمح لها بتجنب الانحرافات المحتملة، وهو يتعلق بالتوجهات الكبرى للمنظمة من: تعزيز لوضعيتها أو تحسينها أو تغيير للوضعية الحالية، والتي تنعكس أو تظهر جليا في السوق من خلال: التغييرات التكنولوجية، الاتفاقيات الكبرى أو التحالفات، وتلك الخاصة بقرارات الاستثمار أو الامتثال عنه وكذا الانسحاب. وعلى العموم فإن المسار الاستراتيجي يقسم إلى ثلاث محاور أساسية: التخطيط، التنفيذ(التطبيق)، الرقابة(المراقبة)، والتي بدورها تنفرع إلى عناصر أو مراحل وإجراءات فرعية تدرج تحته، كما يظهر من خلال الشكل الموالي.

¹ عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 37-38.

الشكل (02): المسار الاستراتيجي للمنظمة.



Source: J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, Op.Cit, p18.

1.6. التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو مجمل العمليات التي يتم من خلالها تحديد الوضعية المستقبلية للمنظمة، بما فيها اتخاذ القرار فيما يتعلق بخياراتها الإستراتيجية وسبل تحقيقها، وهو في الحقيقة لا يتعلق بالمدى الطويل فقط وإنما يتضمن أيضا المدى القصير والمتوسط فالمهم أن يكون مرتبط بالأبعاد الإستراتيجية.

- الأهداف الإستراتيجية:

تعرف الأهداف عامة على أنها الوضعية المستقبلية التي تسعى للمنظمة إلى الوصول إليها، وهي إسقاط لطموح محدد في المستقبل من خلال تركيز الجهود لتحقيقها في إطار زمني معين، وعليه فهي تعرف بأربعة أبعاد أساسية هي: صفة القياس، صفة (سلم) التقييم، المعيار، البعد الزمني، كما يشترط فيها: قابلية القياس والواقعية، الوضوح والمرونة والقصد. هذا عن الأهداف في أي مستوى تسييري أما الأهداف الإستراتيجية فهي تتميز في تعريفها عن الأهداف باقي المستويات التسييرية بكونها تتعلق بالأبعاد الإستراتيجية فقط أي تلك الأهداف الشاملة للمنظمة والمؤثرة على كافة جوانبها.

- التشخيص الاستراتيجي:

التشخيص الاستراتيجي يقوم على فهم التأثير الاستراتيجي للبيئة الخارجية، والموارد، والكفاءات الداخلية والليقظة وتأثير أصحاب المصالح¹، يتضمن التشخيص الاستراتيجي بعدين أحدهما داخلي وخارجي.

¹ Gerry Johnson et autres, Op-Cit, p36.

أ- التشخيص الداخلي:

يقوم التشخيص الداخلي على دراسة وفحص البيئة الداخلية التي يقصد بها: " كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها وتتكون من الهيكل التنظيمي للمنظمة بأشكاله المتعددة، ثقافة المنظمة، موارد المنظمة التي تضم الإنتاج (التصنيع)، التسويق، المالية، البحث والتطوير، الموارد البشرية، نظم المعلومات." ¹ وعليه فتشخيص البيئة الداخلية هو: " التعرف على العناصر البيئية الداخلية وتقييمها لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة والقضايا المرتبطة بها، بهدف الاستفادة من عناصر القوة ومعالجة عناصر الضعف." ²

ب. التشخيص الخارجي:

التشخيص الخارجي يتناول البيئتين الخارجيتين معا بالتالي فهو يتعلق بالإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على المنظمة، والتي تتصف بأنها تؤثر عليها رغم أنها خارج حدودها، سواء كان التأثير كلي أو جزئي، دائم أو مؤقت. ³ وهو العملية التي نستطيع من خلالها تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة على المنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات بالتالي فالغرض منه هو توضيح الوضعية الحالية والمستقبلية لمحيط المنظمة وتطورتها عبر الزمن وتأثرات ذلك على المنظمة، أي تحديد أي منها يعتبر فرصة أي مجال لتطوير المنظمة وأيها تهديد أو خطر والذي يفترض أنه يحد من نشاط المنظمة، إذا فهو ينصب على:

- تحليل الوضعية الحالية لمتغيرات المحيط، وهو يتضمن تحديد طبيعة المحيط وآثارها.
- تقدير التغيرات المستقبلية وآثارها على المنظمة.
- محاولة استشراف التغيرات وتأثيراتها.
- التأكد من توافق الإستراتيجية مع بيئة المنظمة.

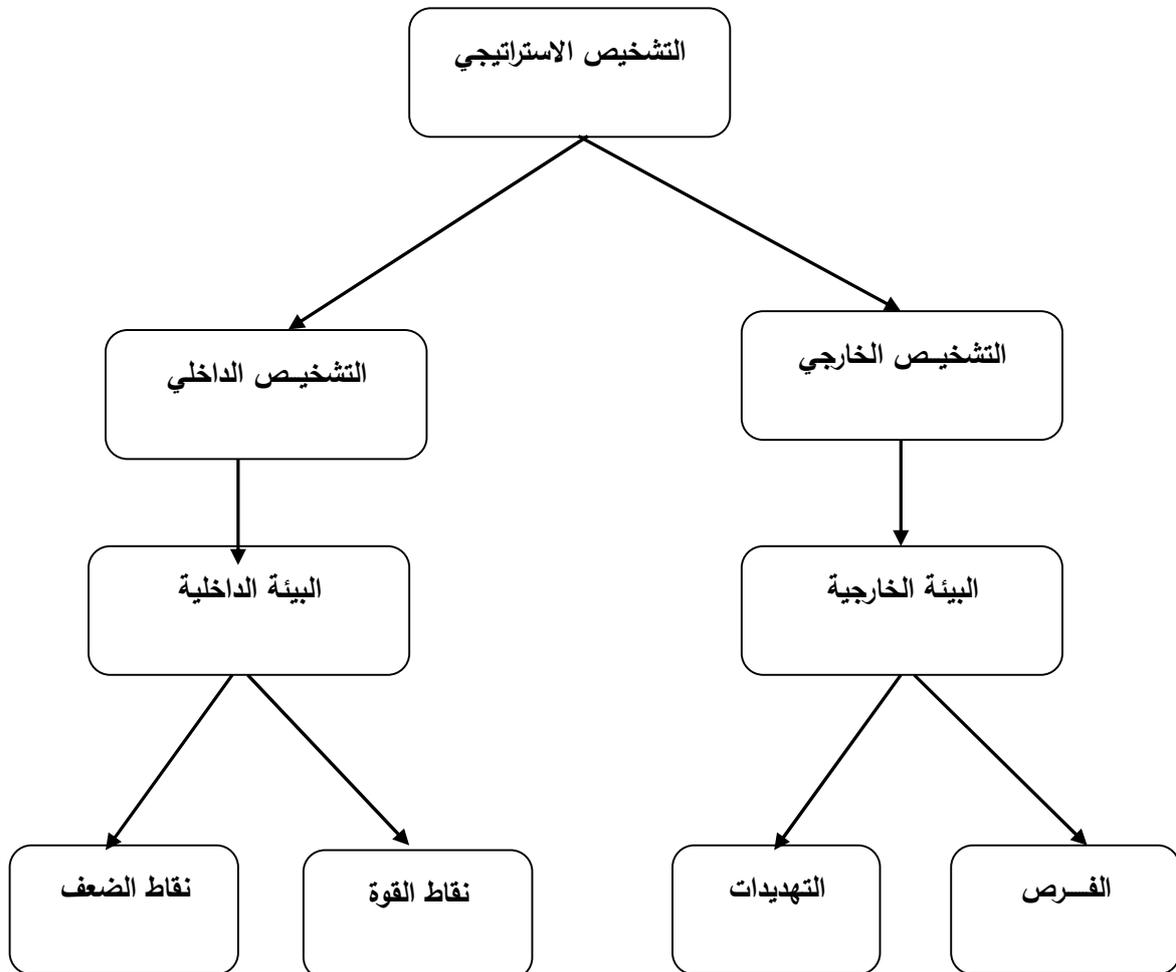
¹ منصور محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 94.

² منصور محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 94.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 118. (بتصرف)

من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، لتحديد الفرص والتهديدات من جهة، وتحليل البيئة الداخلية وتوضيح نقاط القوة والضعف بوضع قوائم محددة لهذه العناصر التي تسمح بالوقوف على المؤشرات التي ترسم ملامح توقعات المنظمة لمواجهة طموحاتها كما يظهر في الشكل اللاحق.

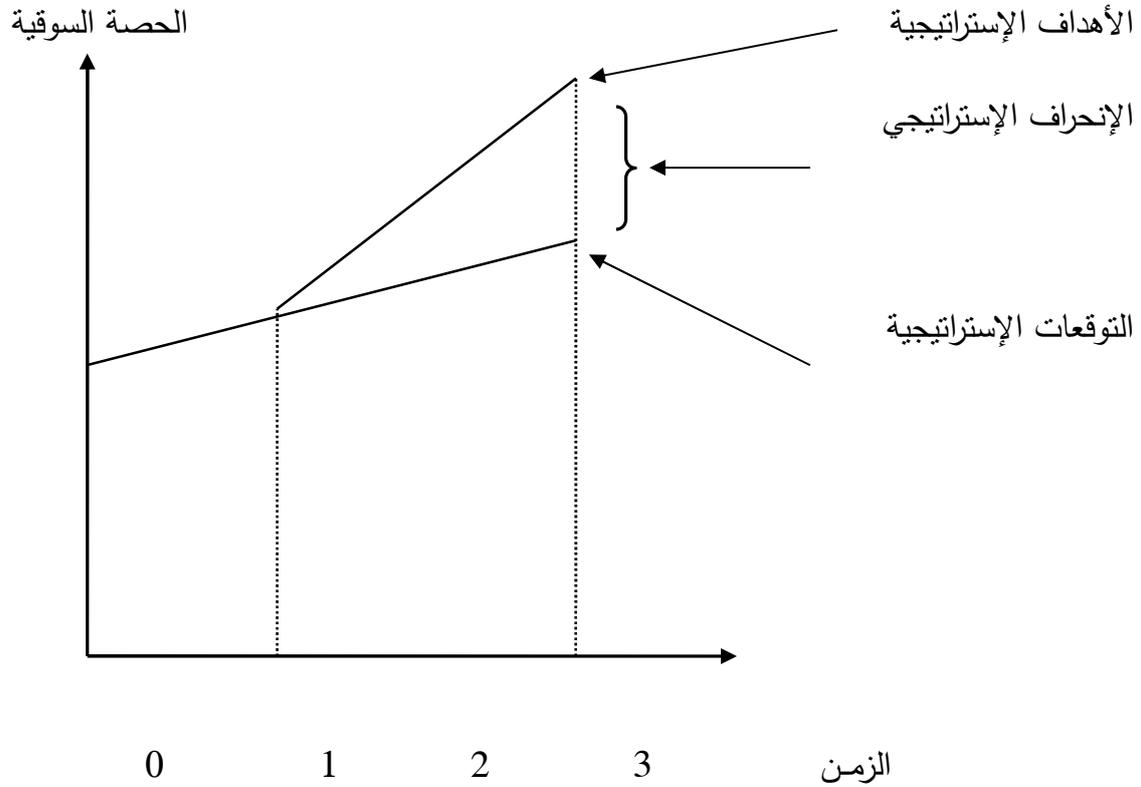
الشكل (03): التشخيص الاستراتيجي.



- الإنحراف الاستراتيجي (الفجوة الإستراتيجية):

تظهر الفجوة الإستراتيجية كفارق بين الأهداف الإستراتيجية والتوقعات الإستراتيجية، لذلك فهي تسمى الانحراف أو الفجوة أو الفارق الاستراتيجي، كما يظهر في الشكل (04).

الشكل (04): الانحراف الاستراتيجي.



Source: J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, Op.Cit, p29.

تنتج الفجوة الاستراتيجية بشكل تلقائي من التشخيص الداخلي والخارجي، وهنا تبدأ المنظمة البحث عن الأسباب والسبل التي تقلل من هذه الفجوة أو تحد منها على ضوء القرار الاستراتيجي. والشكل السابق يعطي مثالا عن إنحراف استراتيجي ناتج عن فارق بين أهداف المنظمة حول حصتها السوقية والمتوقع تحقيقه حسب التشخيص الاستراتيجي لها.

- القرار الاستراتيجي:

من خلال تحليل الفجوة الإستراتيجية ويتم اتخاذ القرار الاستراتيجي، وقد يتم ذلك بشكل عقلاني محض بالاختيار على أساس الخيار الاستراتيجي الذي يتوافق تماما مع الأهداف الإستراتيجية أو بالبحث عن خيارات أخرى قد تكون أنسب باتباع المراحل التالية:

• مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي:

1. البحث عن مختلف الخيارات الإستراتيجية الممكنة في ضوء الأهداف الإستراتيجية المسطرة والتوقعات المنتظرة.

2. تحليل الخيارات الإستراتيجية الممكنة وتقييمها للتأكد من مدى قابليتها للتطبيق الفعلي من خلال:

أ. تحديد معايير الاختيار.

ب. موازنة هذه المعايير.

ج. تنقيط الخيارات الإستراتيجية حسب المعايير المحددة آنفا.

د. حساب رصيد كل خيار.

هـ. اختيار الخيار الاستراتيجي الذي يحقق أكبر رصيد.

• المعايير المعتمدة في تقييم الخيارات الإستراتيجية:

توجد العديد من المعايير المعتمدة في التقييم والتي تختلف باختلاف طبيعة المنظمة ومحيطها، أهمها:

أ. ميولات وتفضيلات وشخصيات متخذي القرار.

ب. القدرة على تحقيق الأهداف.

ج. نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة وكيفية التعامل معها.

د. درجة المخاطرة.

هـ. أفضلية الزيادة بين الاستراتيجيات الحالية والإستراتيجية المختارة.

من الجدير بالذكر هنا وجود طرق أخرى لاتخاذ القرار الاستراتيجي، نذكر منها: التقدير الشخصي، تحليل المهارات، المصفوفات.

2.6. التنفيذ الاستراتيجي (التطبيق الاستراتيجي):

تنفيذ الاستراتيجية يعني تطبيقها واقعياً، فهي ليست مجرد فكرة جيدة أو تصريح بنية مؤثرة أو أنها خطة محددة التفاصيل، فهي لا تأخذ قيمتها الفعلية إلا بعد أن يتم تطبيقها وترجمتها في المستوى الوظيفي.¹ تنفيذ الإستراتيجية يركز على كل المراحل التي من شأنها أن تنقل القرار الاستراتيجي المتخذ بشأن الخيار الاستراتيجي الأنسب وترجمته إلى واقع لذلك فهي تأخذ بعضاً من الجوانب التي قد تبدو بأنها تتبع مرحلة التخطيط ويحدث نوع من جدل حول تصنيفها لهته

¹ Gerry Johnson et autres, Op-Cit, p40.

المرحلة أو تلك، لأنها تشمل تفصيل الإستراتيجية التي تظهر في شكل وثيقة عامة، لا يمكن تطبيقها إلا بتفصيلها والذي يعتبر بداية التنفيذ الفعلي لها.

- المخططات العملية:

تبقى الإستراتيجية مجرد خطة تعبر عن وضعية عامة للمستقبل المرغوب فيه للمنظمة والتي تم اتخاذ القرار بشأن تنفيذها إلى أن تصل إلى هذه المرحلة التي يتم من خلالها تفصيل الإستراتيجية إلى سياسات، ومن ثمة يسهل تفرعها وتفصيلها هي الأخرى إلى مخططات محددة ومفصلة تتماشى وتصنيف المنظمة لوظائفها المختلفة حسب طبيعة نشاطها وتسييرها وخصوصياتها أيضا.¹ لذلك نجد أن لكل استراتيجية عامة استراتيجيات فرعية أو سياسات تتوزع بحسب وظائف المنظمة وتتماشى مع طبيعة نشاطها وبيئتها.

- الميزانيات:

لتنفيذ المخططات العملية لا بد من التفصيل أكثر إلى تخصيصات الموارد المتاحة، التي تظهر فيما بعد في شكل تخصيصات مالية وفق مخططات زمنية محددة بدقة، بمعنى أنها تأخذ شكل الميزانيات التقديرية المضبوطة بدورات إنتاجية واضحة ودقيقة لكل التدفقات النقدية واستعمالاتها لينطلق التنفيذ في أرض الواقع لكل ما سبق بضرورة واضحة ومتكاملة بين مختلف أطراف المنظمة وفي علاقاتها مع محيطها.

¹ J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, Op-Cit, , p32.

3.6. الرقابة الإستراتيجية:

الرقابة الإستراتيجية تبدو كمرحلة أخيرة من المسار الاستراتيجي للمنظمة، إلا أنها في الحقيقة متواجدة وظاهرة في كل المراحل، وتتسم بكونها: ¹ دورية، هرمية (سلمية)، تكرارية، وعمليات معقدة وذلك لأن الإستراتيجية تأخذ مدى زمني طويل نسبيا ولأنها تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة التي تتصف بأنها غير مستقرة ولا ثابتة بالتالي فهي تستلزم رقابة ويقظة دائمة لمختلف المتغيرات، ومراجعة مستمرة للأهداف الإستراتيجية وللقرارات والخيارات وحتى المخططات والبرامج.

وبناء على اليقظة والرقابة الدائمة على مختلف متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية والاعتماد الدائم على التغذية العكسية خاصة أن المسار الاستراتيجي يبدو كعجلة متحركة، يتم إما تغيير أو تحسين أو تعديل للمراحل المختلفة من المسار الاستراتيجي للمنظمة، مع ضرورة وجود استراتيجيات بديلة في حال ظهور طارئ أو تغييرات جذرية لا يمكن للمرونة التي تتسم بها استراتيجية المنظمة مسايرتها، وهو الأمر الذي يعزز فكرة تداخل المراحل المختلفة للمسار لصعوبة الوقوف على الحدود الفاصلة بين المراحل المتداخلة والمتشابكة مع بعضها، التي تفرز أنماطا إستراتيجية متعددة.

¹ J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, Op-Cit, , p33

7. الأنماط الإستراتيجية:

خصوصيات الإستراتيجية ومميزاتها كتأثيرها على مستقبل المؤسسة ككل وتأثرها بمختلف المتغيرات الداخلية والخارجية وكذا ارتباطها بالمدى الطويل يظهر بأنه من الصعب أن تطبق الإستراتيجية تماما كما خطط لها، ولذلك فإن **منتزبرغ MINTZBERG**، يقر بوجود أنماط إستراتيجية مختلفة تعرفها المنظمة هي:

1.7. الإستراتيجية المقصودة:

هي تلك الاستراتيجيات التي ينوي أصحاب القرار تحقيقها، فهي الإستراتيجية التي تعكس طموحاتهم ونواياهم والأفكار التي يرغبون في تجسيدها.

2.7. الإستراتيجية المعتمدة:

وهي الإستراتيجية الأساسية التي تضعها الإدارة وتسعى وترغب في تطبيقها وتمثل مخرجات عملية التخطيط،¹ وهي الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها من قبل متخذي القرار والمبينة أساسا على التشخيص الاستراتيجي.

3.7. الإستراتيجية الناشئة:

هي الاستراتيجيات الطارئة (المنبتقة أو المتكيفة) وتسمى بذلك لأنها تتبع أو تفرض من الواقع وليست نتيجة تخطيط،² فخلال مرحلة التنفيذ تقترب المؤسسة من الواقع أكثر فأكثر

¹ منصور محمد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط2، اليمن، 2011، ص94.

² منصور محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص94.

مما يوضح الرؤية بشكل أفضل، كما أن التحولات والتغيرات التي تنشأ في البيئتين الداخلية والخارجية تفرز كل منها استراتيجيات تفرض نفسها على المؤسسة لأنها تنشأ نتيجة لذلك، وهي ما يسمى بالاستراتيجيات الناشئة.

4.7. الإستراتيجية المحققة:

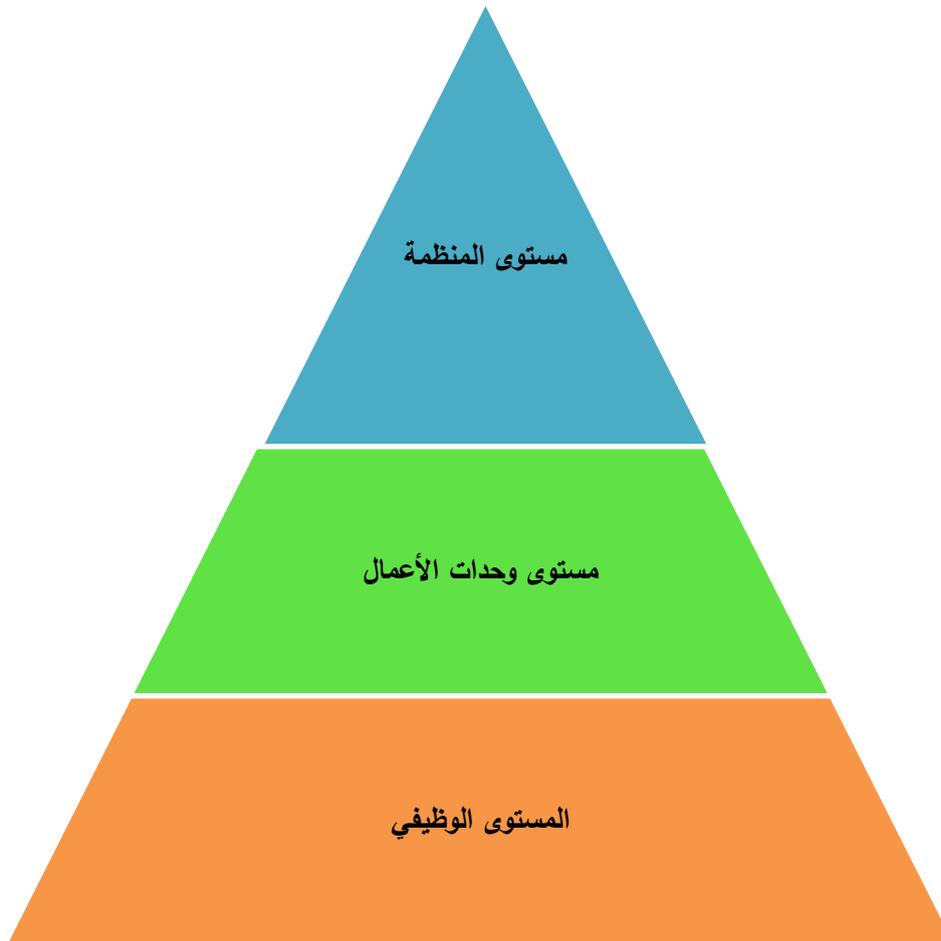
إن الإستراتيجية التي يتم تنفيذها فعليا من قبل المؤسسة تظهر كمزيج بين الإستراتيجية المعتمدة والناشئة، أي بناء على تقرر نتيجة التشخيص الاستراتيجي من جهة ومع ما تفرضه التحولات والقرب أكثر من الواقع.

رغم أن منتزغ يفصل في هذه الأنماط الأربعة السابقة فقط إلا أنه يظهر من خلال إسهامه وجود نمط آخر هو الإستراتيجية المعتمدة المتخلى عنها، التي يقصد بها الإستراتيجية التي كانت معتمدة إلا أنها لم تنفذ بسبب لعدم تناسبها مع الواقع في التنفيذ لسبب أو لآخر.

8. مستويات الإدارة الاستراتيجية:

إن الغرض من دراسة مستويات الإدارة هو توضيح موقع الإدارة الإستراتيجية من المنظمة ودورها وتأثيراتها، وهي تتضمن ثلاث مستويات أساسية هي:

الشكل (05): مستويات الإدارة الاستراتيجية.



1.8. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

يتعلق هذا المستوى باستراتيجيات المنظمة التي تحدد غرضها وهدفها العام والطريقة التي تعتمد عليها لإضافة القيمة إلى مختلف أنشطتها.¹ بالتالي فالإدارة الاستراتيجية تختص بأنشطة المنظمة المميزة لها عن باقي منافسيها وتختص بها الإدارة العامة أو مجلس الإدارة، اللذين يسهران على ضمان أن كل وحدة من وحدات الأعمال تقوم بدورها، العمل على تسيير حافظة أنشطة وتسيير الاستثمار، لذلك فهي تركز على:

- تحديد التوجه العام للمنظمة.
- وضع الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد الأسواق التي يتم النشاط فيها.
- تحديد وتخصيص الموارد على مستوى العام للمنظمة.
- إدارة العلاقات بين وحدات الأعمال وضمان التنسيق بينها.
- توجيه الاستثمار وفق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

2.8. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تتبع الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى التوجه العام المحدد سلفاً من قبل المستوى الأعلى للإدارة الإستراتيجية، وهي موجهة نحو محدد أن أنها تركز على سوق أو منتج معين تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها التي تصب في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، الاستراتيجية في هذا

¹ Gerry Johnson et autres, **Stratégique**, 2ème ed, ed Pearson, France, 2002, p29.

المستوى تقوم على تحديد عوامل النجاح الأساسية لكل سوق محددة،¹ لكل مجال نشاط استراتيجي بالتالي فهي تحدد آليات التنافس للوحدة المسؤولة عنها من خلال تحليل مزاياها التنافسية السوق الذي تنشط فيه وطرق الاستجابة للتغيرات المتعلقة بها وكيفيات مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

3.8. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

ضمن كل وحدة أعمال توجد وظائف مختلفة، لذلك نجد أن الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى مرتبطة بطبيعة وحدة الأعمال والوظائف التي تقوم عليها، تلتزم هذه الإدارة بتخصيص الموارد على مستواها وفق ما يخصصه لها المستوى الأعلى الذي تنتمي إليه، فالاستراتيجية في هذا المستوى كيف نحدد مكونات المنظمة (موارد، إجراءات، المعارف الفردية) المدرجة ضمن مستوى العام ومستوى وحدات الاعمال² وعليه تقوم باستغلالها وتشغيلها وفق ما يتماشى مع التوجه العام للمنظمة وما يتوافق مع استراتيجيات الوحدات نظرا لكونها تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية ورفع مستويات الأداء بما يخدم المنظمة ككل.

¹ Gerry Johnson et autres, Op-Cit, p29.

² Ibid, p31.

المحاضرة(02): إدارة الموارد البشرية.

تتعدد الموارد والمدخلات التي تحتاجها المنظمة لأداء مهامها والقيام بنشاطاتها المختلف وتتنوع هذه الموارد بين: المادية والمعنوية، وتتميز الموارد البشرية عن باقي الموارد بجملة من الخصائص المميزة التي تجعلها ذات أهمية وخصوصية عالية، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة اعطائها اهتمام أكبر.

1. مفهوم الموارد البشرية:

خلال محاولة إعطاء تعريف الموارد البشرية نميز بين منظورين أحدهما كلي واسع وآخر جزئي ضيق وتركز أغلب الأبحاث في علوم التسيير على المفهوم الجزئي الضيق الذي يعرف الموارد البشرية على أنها: " جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة: رؤساء ومرؤوسون، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: الثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها. وفي مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة..."¹، إلا أن مفهوم الموارد البشرية من المنظور

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005، ص11.

الكلّي الواسع يعرفها على أنها: " جميع سكان الدولة المدنيين والعسكريين باعتبارهم مواطنين تراعيهم الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربويا، ويدخل في الموارد البشرية الفئات التالية:¹

1. الفئات المهنية والمؤهلة للعمل وهي مكونة من:

أ. احتياطي قوة العمل: ويتكون من أولئك الذين يعملون ولا يهدفون إلى الكسب الاقتصادي كأولئك الذين يعملون في بيوتهم ومنشأتهم وطلاب الجامعات والمتقاعدين.

ب. مجمل قوة العمل (الموارد العاملة) وتتكون من:

- العاملين في القوة المسلحة وقوات الأمن.

- قوة العمل المدنية وتتكون من: العاملين براتب أو أجر، العاطلين عن العمل (أي القادرين على العمل أو الراغبين فيه ولا يجدونه لسبب أو لآخر).

ج. الفئات المهنية والمؤهلة بسبب السن أو بسبب وجودهم في مؤسسات معينة كالسجون

والمستشفيات.

بالتالي فالمفهوم الواسع يعبر عن مجموع الموارد البشرية التي تمتلكها الدولة في حين أن المنظور الجزئي هو الذي يركز على دراسة الموارد البشرية للمنظمة وفي كلا منظوريين تتميز الموارد البشرية عن باقي الموارد بقدرتها على بذل الجهد العضلي والفكري وامتلاكها للكفاءات والمهارات والقدرة على الابتكار والتعلم. (من خلال هذا المقياس سنركز على المفهوم الضيق دون المفهوم الكلّي).

¹ عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 07-08.

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد كان يصطلح على إدارة الموارد البشرية مصطلح: إدارة الأفراد أو إدارة المستخدمين أو إدارة شؤون المستخدمين ولا تزال هذه المصطلحات مستعملة لليوم، فمصطلح إدارة الموارد البشرية مصطلح حديث نوعا كونه ظهر في سبعينات القرن الماضي، وقد ظهر نتيجة لتزايد الاهتمام بالموارد البشرية وتغير النظرة لهذه المورد الذي كان يعتبر مجرد تكلفة لا بد من تخفيضها إلى إعتباره موردا لا بد من تعظيمه، وعليه فقد اشتمل هذا المصطلح الجديد على توسع في مجال واهتمامات هذه الإدارة من مهام تقليدية بسيطة لتسيير العاملين إلى أن صار ينظر لها على أنها: " ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة"¹ أي أنها: " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"².

أي أنها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تسيير الموظفين من استقطاب وتوظيف، تنمية وتطوير ومحافظة عليهم من خلال: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مع مراعاة التكامل بين الأهداف المنظمة وأهداف الموظفين معا.

¹ محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، عبيكان، السعودية، ط4، 2015، ص22.

² محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص13.

3. حقول إدارة الموارد البشرية (مجالات):

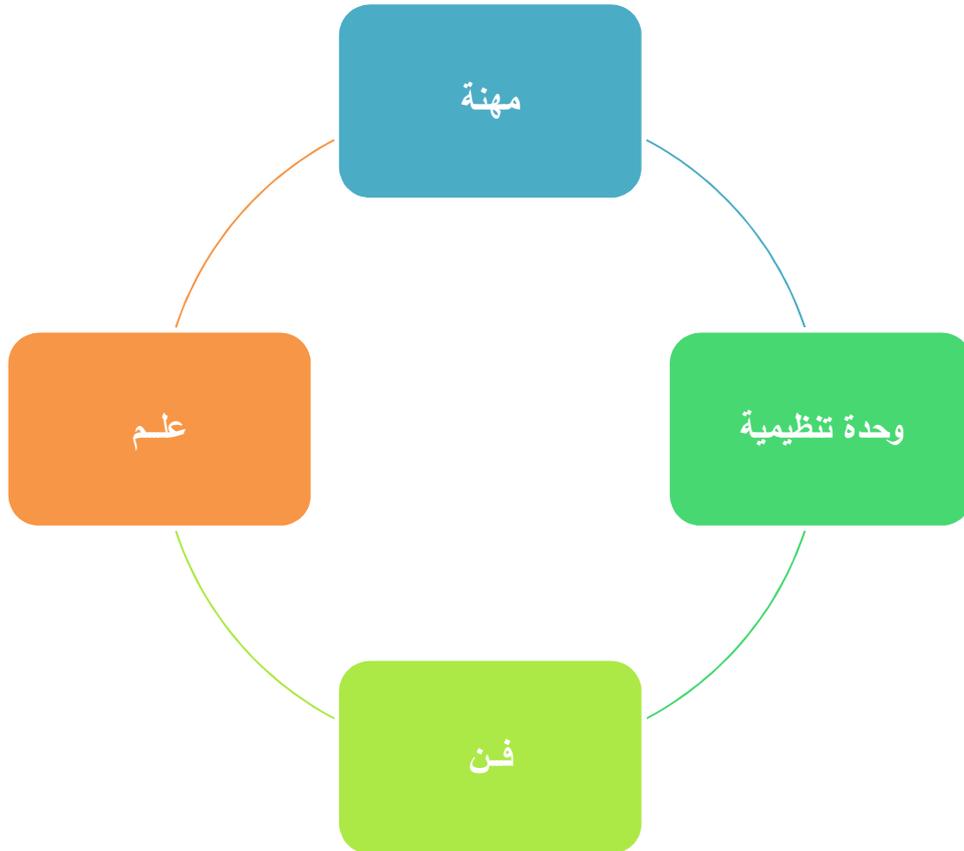
دراسة إدارة الموارد البشرية أو حتى مجرد التحدث عنها، يفضي إلى وجود حقول أو مجالات متعددة لإدارة الموارد البشرية هي: مهنة، وحدة تنظيمية، علم وفن.

القيام بأنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية يتطلب الإلمام بمجموعة علوم تكون بمثابة المرجعية في تسيير الموارد البشرية واتخاذ القرار بشأنها وحل المشاكل التي يمكن مواجهتها. وهي مهنة كونها تتطلب التدريب وترتكز على معارف وخبرات وتخضع لقواعد وضوابط وأخلاقيات تحكمها وتسعى لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وتتم ممارستها بالحصول على ترخيص.

وهي وحدة تنظيمية أو وحدة إدارية كونها تأخذ حيزا من تنظيم المنظمة التي تنتمي إليها وفي هيكلها التنظيمي، وعليه فهي وحدة تنظيمية وظيفية تختص بكل بتابعة وتنظيم السلطات والمسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة في حدود العلاقات التي تربطها مع باقي الوحدات التنظيمية الأخرى.

وهي فن لأنها تأخذ هذه الصفة من باعتبارها فرعا من فروع علوم التسيير (العلوم الإدارية) التي تتطلب المهارة والتفنن في ممارسة مهامها كونها تدار بموارد بشرية وتقوم على تسيير الموارد داخل المنظمة وكل من طرفين لديه شخصيته وميولاته ومهاراته.

الشكل (06): حقول إدارة الموارد البشرية.



4. وظائف إدارة الموارد البشرية:

مما سبق يتضح بأن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل أساسا في:¹

- تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف في المنظمة.
- التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- استقطاب وتعيين الأفراد الذين يسدون تلك الاحتياجات.

¹ إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، جامعة الأزهر، مصر، 2007-2008، ص8.

- تقويم أداء وسلوك العاملين.
- تعويض العاملين عما يبذلونه من جهد.
- تنمية العاملين ورسم مسارات وظيفية لهم.
- تحسين ظروف العمل.
- توفير علاقات عمل جيدة بالمنظمة والمحافظة عليها.

4. أدوار إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية على جملة من الأدوار أهمها:

- المساهمة في وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وهي من الأدوار الفعالة التي يمكن أن تلعبها إدارة الموارد البشرية فهي تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تساعد على تكوين الخطة الإستراتيجية العامة بما فيها الجزء الخاص بالموارد البشرية ويمكن أن تشمل المعلومات اهتمامات العاملين، وتأثير البيئة الخارجية، وكيفية استخدام الموارد البشرية الفعالة لتحقيق مزايا تنافسية،¹ كما تظهر إنعكاسات ذلك في مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تزويد مختلف الفاعلين في المنظمة بالمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم: سلطاتهم، مسؤولياتهم، أي يقع عليها مهام الاتصال كما أنها تحدد مجالات تفويض المهام في حدود العلاقات التي تفرضها طبيعة أنشطة المنظمة.

¹ إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص 9-10.

- رغم التفويض الذي تمنحه هذه الإدارة لأطراف أخرى كالمديرين أو المسؤولين المباشرين إلا أنه يبقى دور المراقب والمقيم لمختلف الموارد البشرية ضمن اختصاصاتها، إذ أن ذلك يدخل ضمن أهدافها ومهامها.

- الابتكار يعني قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث والعمل عن إمكانيات وطرق تسمح تجديد الموارد البشرية ومواجهة الإشكالات التي يمكن أن تواجه المنظمة والعمل على توفير المناخ الأمثل. يمكن اختصار هذه الأدوار في الشكل الموالي.

شكل(07): أدوار إدارة الموارد البشرية.



6. مناهج إدارة الموارد البشرية:

للوقوف على تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها وتموضعها في المنظمة تظهر لنا

مجموعة من المداخل أو المناهج، والتي تظهر في:¹

- منهج العملية الإدارية:

إن نشاط إدارة الموارد البشرية يخضع لوظائف الإدارة المتعارف عليها: التخطيط، التنظيم،

التوجيه، والرقابة.

- المنهج السلوكي:

فهي تعمل على دراسة وتحليل سلوكيات العاملين، شخصياتهم، ميولاتهم والعمل على تحفيزهم

من خلال ذلك لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا.

- المنهج الإجرائي:

تعتمد إدارة الموارد البشرية على إجراءات وخطوات تتبع قواعد وضوابط محددة أي وضع

الإجراءات وإتباعها بما يخدم الأهداف هو جوهر الإدارة الموارد البشرية.

- منهج النظم:

إدارة الموارد البشرية تعتبر نظاما أي أنها أجزاء أو عناصر تتفاعل فيما بينها وتخضع لنظام

فوقها هو المنظمة التي تعمل فيها، بالتالي لها مدخلات تتم معالجتها لترح مخرجات ولها تغذية

عكسية على اعتبار أنها نظام مفتوح.

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع

العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص31-33. (بتصرف)

- المنهج المتكامل:

وهو المنهج الذي يجمع بين المناهج السابقة، فهي تعمل وفق عملية إدارية تعتمد على التأثير الإيجابي على السلوكيات وفق إجراءات تتماشى مع ضوابط النظام.

يضيف الباحثون إلى المناهج السابقة كلا من:

- المنهج المبادأة والمبادرة:

يوضح هذا المدخل بأنه يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تزيد من مساهمتها للعاملين والمنظمة من خلال حسن توقعاتها ورؤيتها للتحديات قبل ظهورها والاستعداد لمواجهتها ووضع التصورات والخطط للتصدي لها،... فهذا المدخل يهتم بتنمية الموارد البشرية واستمرار دراستها وتحليلها، وتوقع متطلباتها من خلال الفكر الاستراتيجي والابتكاري.¹ أي أن هذا المنهج يوضح خصوصية المورد البشرية وإدارته فهو الجهة الوحيدة التي يمكن أن تبادر وتستفيد منها المنظمة في الاستفادة من الفرص المتاحة.

- المنهج الاستراتيجي:

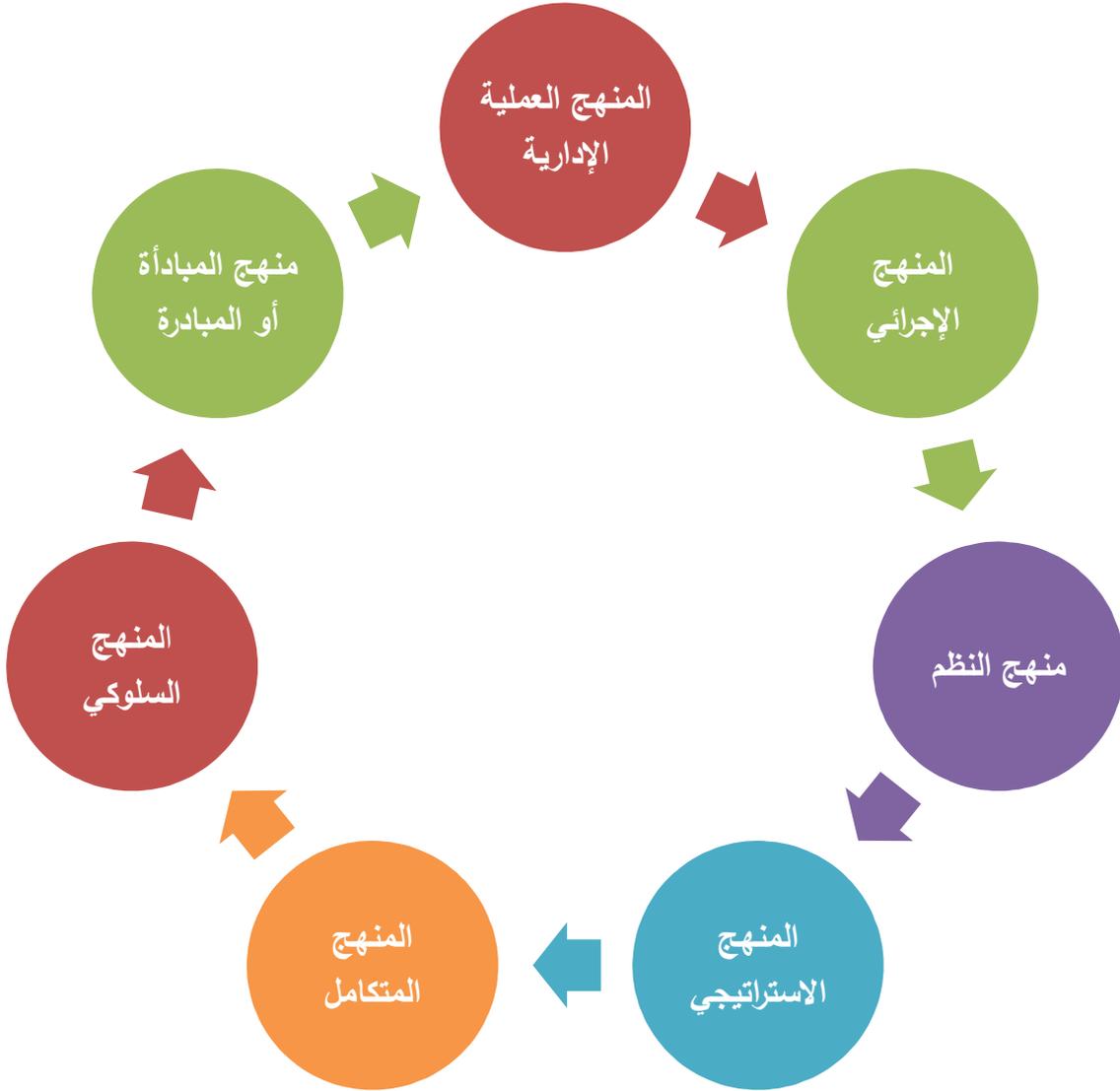
يركز هذا المنهج على الدراسات الاستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية فيبدأ بالاطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر ثم يعد الموارد البشرية بما يساير البديل الاستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه.² يتوافق هذا المنهج بشكل واضح مع التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية وتزايد الاهتمام بها.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار الكتب، الأردن، 2000، ص35.

² نفس المرجع، ص36.

ويمكن تجميع المناهج السابقة في الشكل الموالي:

الشكل (08): مناهج تحديد أهمية وأهداف الإدارة الموارد البشرية.



مما سبق يتضح لنا بأن أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها تشمل ثلاث مستويات:

العاملين، المنظمة والمجتمع.

تحديد من يقوم أو يمارس إدارة الموارد البشرية يرتبط بتحديد الرؤساء أو المسؤولين الذي يمارسون وظائف التسيير المختلفة على مرؤوسيهـم إلا أن التوجه الحديث يرى بضرورة التمييز بين هؤلاء وبين المختصين في إدارة الموارد البشرية أي من هم ضمن إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية فهؤلاء يتميزون باكتسابهم للمعرفة التي تخول لهم القيام بمهام إضافية عن تلك التي يمارسها باقي الرؤساء على مرؤوسيهـم أثناء تأدية مهامهم العادية. ووفق هذا التوجه يظهر لنا بأن أي عامل يمارس إدارة الموارد البشرية كونه مسؤول عن تسيير نفسه وعن غيره من العاملين.

المحاضرة(03): ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(01).

تزايد الاهتمام بالموارد البشرية والتركيز عليها لتحقيق التميز والتفوق واعتبارها المورد الأهم عزز من موقعها واهتمام المفكرين والمسيرين على حد سواء مما جعلها تظهر كمورد استراتيجي غاية الأهمية.

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يعد ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية امتدادا منطقيا لتخطيط القوى العاملة طويل الأجل الذي كان ضمن مهام إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.

نعني بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة"¹، بالتالي فإن هذه الإدارة تتعلق بالموارد البشرية في بعدها الاستراتيجي الذي يعزز من قيمة المنظمة. تقديم التعريف الموالي يستلزم ضبط مجموعة من المفاهيم المتقاربة والمتكاملة في آن واحد، التي يصعب على الكثير التمييز بينها، وهي:

– الغاية:

وهي أعظم طموح كونها مبدأ سامي، عام وطويل المدى تتميز الغاية بطبيعتها النوعية لذلك فإنه من غير الممكن تحقيقها وإنما يمكن تحقيق جزء منها.

¹ جاري ديسلر، ترجمة: أحمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2009، ص56.

– الرؤية:

تعكس الطموحات المستقبلية لذلك فهي تظهر نوايا المنظمة وما تريد الوصول إليه.

– الأهداف:

هي ما تعمل وتسعى المنظمة لتحقيقه يكون محددًا وذو أبعاد كمية، يتميز بالصعوبة في تحقيقه ولكنه غير مستحيل، يعرف بأربعة أبعاد أساسية هي: صفة القياس، صفة (سلم) التقييم، المعيار، البعد الزمني، كما يشترط فيها: قابلية القياس والواقعية، الوضوح والمرونة والقصد.

– الرسالة:

يوجد مفهومين مختلفين نوعًا ما: الأول يعرف الرسالة بأنها الغرض الذي وجدت من أجله المنظمة أي هي المهمة السامية التي تقوم عليها أما المفهوم الثاني: فهو الذي يعتبر الرسالة لإطار المميز للمنظمة عن غيرها وتكون في شكل وثيقة تتضمن: العملاء، المنتجات أو الخدمات، المنافسون، الأسواق كما تتضمن قيمها وفلسفتها، بالتالي فهي الصورة التي تريد المنظمة أن تقدمها عن نفسها وتعرف بها نفسها.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: "تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:¹

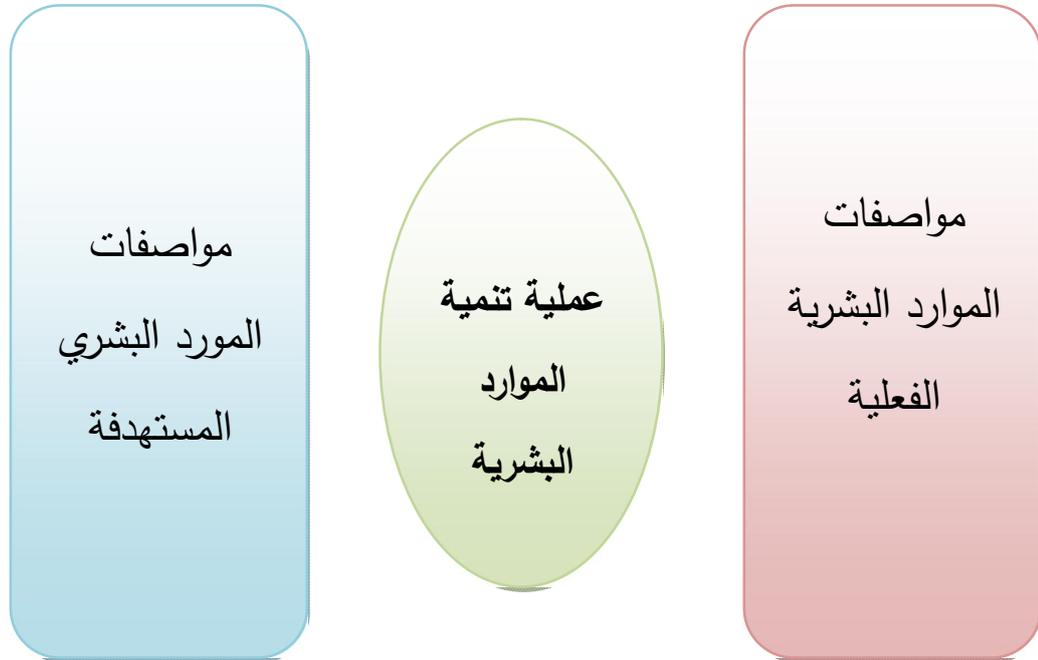
– الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

– الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.

¹ إبراهيم محمد الفرج، حلقة بحث: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ماجستير إدارة، قسم الدراسات العليا، جامعة دمشق، سوريا، د.س.ن، ص5.

- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الانجازات المحددة.

الشكل(09): الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.



المصدر: علي السلمي، قراءات في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، د.د.ن، السعودية، 2000،

ص121.

كما يتوضح من الشكل السابق فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لديها العديد من المهام التي ورثت الكثير منها من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الذين تعتبر امتدادا لهما، وتتفوق على سابقتها في كونها تهتم أكثر بجعل المورد البشري شريك في إدارة منظمته مما يحفزه على اكتشاف قدرات ومهارات جديدة وتدفعه للإبداع والابتكار بالتالي تنقله من المستوى الفعلي إلى مستوى المستهدف بالاعتماد على تنمية الموارد البشرية التي هي من صلب مهامها.

لفهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أكثر يمكننا أن نوضح أهم الفروقات التي ميزت كل مرحلة من المراحل التي مرت بها.

2. أهم الاختلافات بين مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

حاولنا حصر أهم الاختلافات بين المراحل الثلاث الأساسية في الجدول الموالي:

الجدول (01): أهم الاختلافات بين مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
المدرسة التقليدية	مدرسة العلاقات الإنسانية	النظريات السلوكية، نظرية الموارد
وظيفة غير مهمة	وظيفة مساعدة أو مساندة	لها نفس قيمة الوظائف الأخرى
قبل الثورة الصناعية المالك هو من يمارسها وبعدها أوكلت المهمة سكرتير اجتماعي	محاسب، مهندس، إدارة الأعمال مختص في علم الاجتماع، مختص في القانون	مختص في إدارة الأعمال، مختص في إدارة الموارد البشرية

التركيز على المستوى الاستراتيجي	التركيز على المستويين التشغيلي والتكتيكي (الوظيفي)	التركيز على المستوى التشغيلي
الفرد شريك استراتيجي للمنظمة	الفرد موظف في المنظمة	الفرد موظف في المنظمة
الأفراد موارد إستراتيجية	الأفراد موارد	الأفراد مجرد تكلفة
الاهتمام بالموارد البشرية والمعارف والسعي نحو الإبداع والابتكار	التوجه نحو الاهتمام بالمجهود الفكري	التركيز على الجهد العضلي
تنمية الموارد البشرية تركز على تنمية الإبداع والابتكار	تنمية الموارد البشرية تركز على التكوين والتدريب	تنمية الأفراد تركز على الفعالية في التنفيذ
الاهتمام بكل مكوناته والتركيز على الموارد اللامادية واعتباره أصلا من أصول المنظمة	الاهتمام بالأعمال الإدارية والجوانب القانونية المتعلقة بالموارد البشرية	الاهتمام بحل المشاكل ومحاولة تحقيق الرضا الوظيفي

تتعد الاختلافات التي ميزت كل مرحلة من المراحل، من خلال المنظور الذي ينظر إلى القوى العاملة من خلاله أي تزايد أهميته في المنظمة: من التهميش إلى المساهمة (المساعد) إلى اعتباره أصلا من أصول المنظمة، وكذا الدور الذي يلعبه، حيث نلاحظ توسع في المهام وتعمدها نظرا لتزايد الدور الذي يلعبه المورد البشري ولا يمكن أن يقدمه.

3. خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتميز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بعدة خصائص أهمها:¹

- تعيش المنظمة في محيط متغير لذلك تحتاج إلى إستراتيجية حتى تتكيف معه أو تسبق الحدث، ونجاح الإستراتيجية اليوم يتوقف على مواردها الداخلية وبالذات الموارد البشرية
- المورد البشري هو أصل من أصول المنظمة وهو مصدر تفوقها وتميزها عن منافسيها.
- تتمتع وظيفة الموارد البشرية بنفس المكانة التي تمنح لبقية وظائف المؤسسة.
- في ظل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية مكونا فاعلا ومشاركا نشطا في حياة المنظمة مثلها مثل باقي إدارات المنظمة، فعلاقتها بالمنظمة عضوية تفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر.
- ضرورة دمج إستراتيجية الموارد البشرية كسيرورة باستراتيجية المنظمة في المدى المتوسط والطويل، فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد الترابط الداخلي الأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، ويؤكد على ضرورة ربطها بالإستراتيجية العامة للمنظمة من جهة أخرى.
- لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بل تشمل أيضا مراحل الإعداد والصيغة (الرؤية، الرسالة، القيم، التحليل الداخلي والخارجي للمحيط، الخيارات الإستراتيجية).
- صياغة الإستراتيجية من مهام فريق الإدارة العليا بما فيها مدير الموارد البشرية.

¹ ليندة رقام، مطبوعة: دروس في إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، مقدمة لطلبة السنة الثالثة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014/2015، ص10-11.

- البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية يزيد في مهامها معبرا عن زيادة أهميتها، مما يطرح ضرورة تقاسم أعبائها مع بقية وظائف المنظمة، فمبدأ الامتداد والاشتراك هو مكونها الأساسي في هذه المرحلة.

من خلال الخصائص المميزة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يمكننا استنباط أهميتها وكذا الأهداف التي تصبو لتحقيقها.

المحاضرة(04): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(02).

بعد تحديدنا لمفهوم الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية سنتعمق في هذه المحاضرة من خلال تحديد أهم المفاهيم الخاصة بهذا المجال أنماطه وأدواره.

1. المفاهيم الحديثة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ليس تغيير في المصطلح فقط وإنما هو انتقال نظري واقعي في نفس الوقت، لذلك نجد بأن التحول إلى المفهوم الجديد أفرز عن بروز مفاهيم جديدة تتماشى معه.

1.1. الرؤية الشاملة:

يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعا.¹ فالبعد الاستراتيجي للموارد البشرية يفرض التعامل مع كل المتغيرات ومراعاة التداخل والتفاعل بينها لأن وضع الإستراتيجية من البداية يبني على التحليل الاستراتيجي بكل مكوناته وتقتضي وضع خطة وتنفيذها بما يخدم أهداف المنظمة وفق رؤيتها ورسالتها.

¹ عادل عامر، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الشروق، الأردن، 2018، ص 155.

2.1. دورة الحياة:

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو منظمة أو نظام أو عملية، والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.¹ وبنفس المنطق يمكن التعامل مع الموارد البشرية وفق دورة حياتهم المهنية.

3.1. الإحلال:

شرط المرونة في إعداد إستراتيجية لموارد البشرية لا يعني بالضرورة القدرة التامة لهذه الإستراتيجية للتأقلم مع كل المتغيرات، بالتالي ينبغي إعداد خطة أخرى تحل محل الأولى في حال عدم القدرة على احتواء التغيرات (كفقدان مورد بشري هام) وذلك ما يسمى أيضا خريطة الإحلال.

4.1. المحركات الاستراتيجية:

نعني بالمحركات الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق الأهداف ويتحدد المحرك من خلال التحليل الاستراتيجي، فقد يعتمد على التكلفة كمحرك أي اعتبارها الأساس في اتخاذ القرار الاستراتيجي في التدريب أو الاستقطاب أو غيره، وقد يكون الاعتماد على المنافسة من خلال التنافس على استقطاب الموارد البشرية التي تصنع الفارق بين المنظمات.

¹ إبراهيم المحمد الفرج، مرجع سابق، ص6.

5.1. محفظة الموارد البشرية:

تسهل حافظة الموارد البشرية على المنظمة في اتخاذ القرارات الملائمة بشأن الموارد البشرية التي تمتلكها وفق آدائهم الفعلي وآدائهم المتوقع، ويمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل (10): حافظة الموارد البشرية.



توفر محفظة الموارد البشرية معلومات هامة حول:

- تسيير الموارد البشرية وفق المحفظة من شأنه أن يسهل تسيير هذه الموارد.

- العمل على تحديد الاحتياجات ويحدد أي الأفراد لديهم القدرة على النمو والتطور وتحفيزهم لذلك وأيهم يمكن الاستغناء عنهم.
- المساهمة في باقي وظائف إدارة الموارد البشرية كالتقييم الأجور، الترقية، التدريب، ...
- الاستفادة من الموارد البشرية وتوظيفها ودورانها وتدريبها حسب خصوصية الموارد البشرية والمناصب على حد سواء.

6.1. مفهوم التحدي:

تركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أهمية إدراك التحديات التي تواجهها، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات، ولعل أهمها هو كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الانفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.¹

7.1. مفهوم إدارة التغيير:

نظرا للتغيرات التي تعرفها البيئة التي تنشأ وتنشط فيها المنظمة ولأن استمرارها وبقائها مرهون بقدرتها على المرونة والتأقلم مع هذه التغيرات، فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ملزمة بالقيام بالوظائف التالية:²

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد أثارها.

¹ إبراهيم محمد الفرج، مرجع سابق، ص6.

² عادل عامر، مرجع سابق، ص140-141.

- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
 - الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحييد أثارها.
- وبناء على ذلك تتحدد الاستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل موقف حسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية: هجومية، دفاعية، انهزامية، المساومة.¹

¹ عادل عامر، مرجع سابق، ص142.

المحاضرة (05): إستراتيجية الموارد البشرية.

مراحل إعداد خطة استراتيجية للموارد البشرية لا تختلف كثيرا عن مراحل إعداد خطة استراتيجية عامة للمنظمة ويكمن الفرق الجوهرى بينهما في موضوع الخطة فنجد أن الاستراتيجية العامة للمنظمة تتناول كل أبعاد المنظمة في حين تركز استراتيجية الموارد البشرية على الموارد البشرية باعتبارها موردا هاما للمنظمة.

3. مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية:

من المهام الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وضع خطة إستراتيجية للموارد البشرية، التي نعني بها: "خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.¹ إستراتيجية الموارد البشرية مصطلح ذو أبعاد طويلة المدى فمن خلاله ندرك بأن الإمكانيات البشرية قابلة للتطور وتمتلك القدرة على الاختيار المبتكر للتكيف مع الحالات الخاصة بالتالي فهي تعبر عن الاندماج أو المزيج بين الانسان وخيارات المنظمة،² وعليه فإن إستراتيجية الموارد البشرية تتحدد من خلالها مجموع الاجراءات والقرارات

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 68.

² Bernard Gazier, *Les stratégies des ressources humaines*, 3^{ème} ed, ed La découverte, France, 2004, p24.

المتعلقة بالموارد البشرية وإن كان التعريف يحصرها في المدى الطويل إلا أنها يمكن أن تتعلق بالمديين القصير والمتوسط، كون استراتيجية الموارد البشرية تستهدف تنمية ودعم ولاء والتزام قوة العمل بها.¹ بالتالي فالتعامل مع الموارد البشرية من منظور استراتيجي يعني بروز دورها في كل مراحل المسار الاستراتيجي للمنظمة، أي أنها خطة فرعية تتكامل مع الخطة العامة للمنظمة. حيث أنها تبدأ بالاطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثمة يتم إعداد الموارد البشرية بما يتماشى ويساير البديل الاستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه،² فهي تعمل على الانتقال بالموارد البشرية من الامكانات المتاحة أو الفعلية إلى المستوى المستهدف بما يتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

¹ جاري دسيلر، مرجع سابق، ص56.

² يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص36.

2. مزايا وضع إستراتيجية للموارد البشرية:

وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية من أبرز مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

في المنظمة يحقق للمنظمة كونه يوفر لها العديد من المزايا، أهمها:¹

- المساهمة في إنجاز استراتيجيات الأعمال للمنظمة.
- دعم وتنفيذ استراتيجيات الأعمال للمنظمة.
- خلق ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
- تحسين قدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة.
- زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والناظر على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
- تفعيل التعاون بين قسم الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

لا تنتهي أهمية استراتيجية الموارد البشرية في صياغة الخطة فقط وإنما تمتد إلى المزايا التي تتحقق للمنظمة في كل مراحل مسارها الاستراتيجي: التخطيط والتنفيذ والرقابة وفي النتائج المحققة من خلال ذلك، فهي تزيد من فعالية استخدام الموارد البشرية، وتجعل منها ومصدرا لتحقيق المزايا التنافسية، كما أنها تدعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة كونها تساهم في وضعها وفي الوصول إليها بأفضل الطرق الممكنة لأنها مبنية على التحليل الاستراتيجي الذي يزيد من المرونة ويزيد من معدلات التكيف مع البيئة.

¹ زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص21، نقلا عن:

Brewster, Chris et al, **Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**, Oxford University Press, Cape Town,, 2000, P 56.

3. مداخل بناء استراتيجية الموارد البشرية:

نعني بمداخل بناء استراتيجية الموارد البشرية توضيح العلاقة بين كيفية رسم أو وضع

استراتيجية الموارد البشرية وبين بيئتها، وقد حدد منتزبرغ "MINTZBERG" المداخل التالية:¹

1.3. المدخل التدبيري:

يؤكد هذا المدخل على أن الأفضلية هي الإستئثار أي التركيز على جذب الفرص البيئية

المتاحة ثم بعد ذلك تتم معالجة المشاكل التنظيمية الناشئة عن هذه الفرص واستثمار الفرص

المتاحة قدر الإمكان من البيئة الخارجية ثم تدبير وتأهيل البيئة الداخلية حتى تصبح قادرة

على التفاعل إيجابيا مع الفرص المتاحة من بيئتها الخارجية.

2.3. المدخل التكيفي:

يعتمد هذا المدخل على رد الفعل للمشكلات القائمة بعد حدوثها وليس قبل حدوثها،

ولا يتم التركيز هنا على الفرص والتهديدات أو التحليل البيئي، وقد لا تتم معالجة المشاكل

بل التكيف معها... ويغلب هنا على المنظمة القرارات قصيرة المدى والسريعة غير المخططة

ولكنها تمثل استجابة سريعة للبيئة ومرونة وحرية في وحدة القرار ولا توجد استراتيجية واحدة

بل استراتيجيات مجزأة، فالتركيز هنا يكون على البيئة الداخلية من خلال العمل على جعل نظم

العمل والتسيير والقوانين أكثر مرونة وقابلية للتفاعل بسرعة مع متغيرات البيئة الخارجية فهذا

¹ حرز الله محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- ENICAB، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص50-51.

المدخل يعتمد على مبدأ رد الفعل أو التغذية العكسية في التخطيط الإستراتيجي والإستجابة للتحديات البيئية.

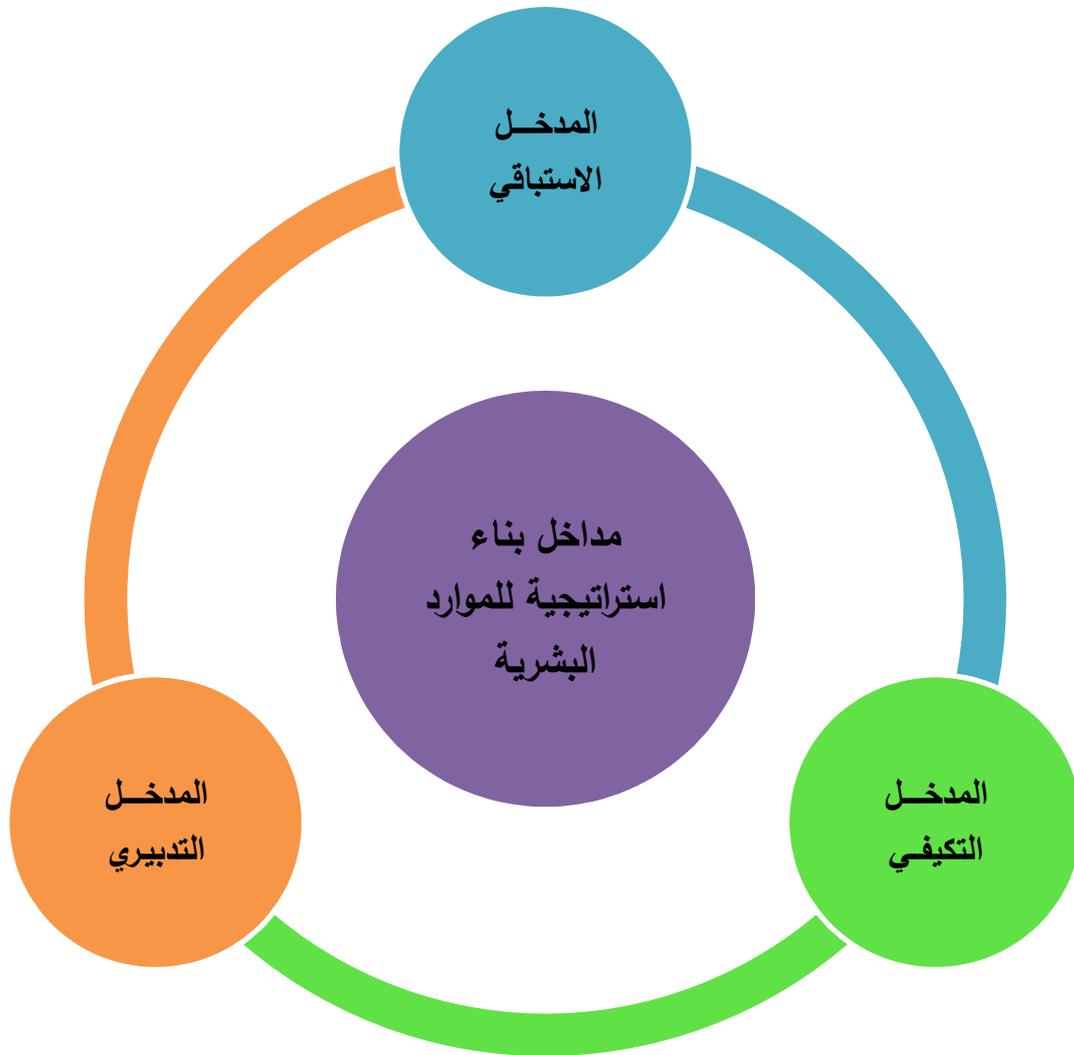
3.3. المدخل الإستباقي:

ويتم في هذا المدخل رسم الإستراتيجية وفقا لتحليل معمق للبيئة وتقييمها وتبني مواقف تجاهها وتحويل هذه المواقف إلى استراتيجيات متعددة ومتكاملة وتحتوي على جانبي الفعل ورد الفعل، ويسمى هذا المدخل كذلك بالمدخل التخطيطي، إذ يفترض أن هناك أهدافا محددة ورؤى سياسية واضحة وتحليلا معمقا للبيئة الداخلية والخارجية، فهذا المدخل يعتمد على الجانب التنبئي والإستشرافي لمواجهة التحديات البيئية، من خلال تحليل العناصر الإستراتيجية للبيئتين الداخلية والخارجية (الفرص، التهديدات ونقاط القوة والضعف) ثم وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة.

بالتالي يتبين لنا بأن تبني استراتيجيات وبنائها يعتمد على مدخل الاستباق الذي يعتمد على الاستشراف أو مدخل التكيف الذي يعني حدوث التغيرات من ثم التعامل معها أو مدخل التدبير الذي يحاول كسب الفرص وبعدها مواجهة البيئة الداخلية.

مما سبق يمكن أن نلخص مداخل بناء استراتيجية الموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل (11): مداخل بناء إستراتيجية الموارد البشرية.



7. مراحل استراتيجية للموارد البشرية:

المسار الإستراتيجي للموارد البشرية يتضمن وضع أو تكوين استراتيجية للموارد البشرية التي ينطوي تحتها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتنفيذها وتقييمها، لذلك لابد أن تتماشى وتتسق مع المسار الاستراتيجي للمنظمة ككل وهو يشابهه معه في مراحل الإعداد المختلفة، ورغم الاختلافات التي تظهر في تقسيم المراحل إلا أنها تصب كلها في ثلاث محاور: التخطيط، التنفيذ، الرقابة والتقييم، وفي هذه المحاضرة اخترنا التقسيم التالي:

1.7. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يندرج ضمن هذه المحور الأساسي العديد من المراحل الفرعية التي تتأثر بشكل كبير بطبيعة المعلومات والبيانات التي يمكن الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية، والأساليب والتقنيات التي يعتمد عليها في معالجتها وتشغيلها بما يتناسب من توجه المنظمة لذلك فهي تتطلب اليقظة الدائمة والمستمرة.

– رسالة المنظمة، استراتيجياتها، ثقافتها، هيكلها التنظيمي:

للانطلاق في وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية للمنظمة لابد من توفر المعلومات اللازمة عن بعض العناصر أو المكونات التي تعتبر حجرا أساسا في بنائها لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تصاغ استراتيجيات الموارد البشرية خارج نطاق هذه العناصر، وهي:

رسالة المنظمة، استراتيجياتها ثقافتها هيكلها التنظيمي، ولا يكفي هنا مجرد الاطلاع فالأمر هنا يستلزم التحليل والتعمق في هذه العناصر التي تحدد ماهية المنظمة بكل مكوناتها والتوجه العام لها وتركيبها إضافة إلى توقعاتها المستقبلية وأهدافها.

والتي تدخل في الحقيقة ضمن تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة، إلا أنه تم تمييزها لأهميتها.

- التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية:

لا يختلف التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية كثيرا عن التشخيص الاستراتيجي عموما في حيثياته ومراحله إلا أنه يختص عنه بالتركيز على الموارد البشرية.

أ. التشخيص الداخلي:

يعتمد التشخيص الاستراتيجي الداخلي للموارد البشرية على الدراسات المتعمقة للمورد البشري طبيعته وتركيبته وعلاقاته طموحاته وتوجهاته، وذلك لتحديد الإمكانيات البشرية التي تمتلكها المنظمة من حيث النوع والكم وتحديد مهاراتها وكفاءاتها وتقييم رأس المال البشري لديها ودراسة المناخ التنظيمي الذي تنشط فيه هذه الموارد وتحديد مدى ملاءمته وإمكانيات تعديله أو تغييره ليزيد من فعالية هذه الموارد.

ب. التشخيص الخارجي:

يتم هنا دراسة وتحليل المتغيرات البيئية وتأثيراتها على الموارد البشرية وتتضمن العوامل "PESTEL": السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، الايكولوجية(البيئية)، حيث يتم متابعة وتقييم المتغيرات من شأنها التأثير على الموارد البشرية، كالتركيبة السكانية والنمو الديمغرافي، مستويات التعليم والتكوين، مستويات الدخل وشبكات الأجور، والقوانين والسياسات التي تنظمها وتضبط العلاقات بين الموارد البشرية ومستخدميها، تغيرات العرض والطلب في سوق العمل، الهجرة، العمالة الأجنبية، النقابات ونشاطها وقوتها التفاوضية، الأنظمة

الصحية ونظم التأمين، العادات والتقاليد والثقافات السائدة التي تتدخل أو تؤثر على الموارد البشرية بأشكال مباشرة وغير مباشرة.

ينتج عن التشخيص الاستراتيجي تقديم صورة استشرافية للفرص التي يمكن للموارد البشرية للمنظمة الاستفادة منها والتهديدات التي يمكن أن تواجهها وتحد من نشاطها أو تعرقها. كظهور تقنيات أو تكنولوجيات حديثة يصعب على الموارد البشرية تعلمها واتقانها بسرعة مما قد يجعل المنظمة تراجع خياراتها الاستراتيجية لمواجهة ذلك وبالعكس قد يكون أمامها فرصة للاستفادة من الموارد البشرية ذات المهارات والخبرة العالية في تقديم حلول مبتكرة.

نتيجة للتشخيص الداخلي تستطيع المنظمة رصد نقاط قوتها التي تستمدتها من مواردها البشرية ونقاط ضعفها التي لا بد من معالجتها وإن تعذر الأمر السعي للتخفيف من حدتها، فمن خلاله تستطيع المنظمة أن تدرك النقائص الموجودة لدى مواردها البشرية أو حتى في الآليات المعتمدة للتعامل معها.

بالتالي التشخيص الاستراتيجي يحاول الإجابة عن عدة تساؤلات منها:¹

ما هي نوعية الموارد البشرية؟ أنواع المهارات التي يجب أن تكون لديها؟ وفي أي وظيفة يستغلونها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟

ما هي أنواع المعلومات اللازمة لتقييم الأداء المطلوب ومراجعتة؟ وإجراءات الاتصال مع العاملين بشأنها؟

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (الدليل العملي): ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص72-73. (بتصرف)

ما هي التعويضات التي يجب وضعها لتجيع العاملين وتحفيزهم؟

ما هي أنواع برامج التدريب والتنمية التي نحتاج لتنفيذها لإعداد العاملين وإكسابهم للمهارات

اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟

ما هي أنواع الاتصالات التي يجب أن تحدث في المنظمة لتحقيق ذلك؟

بالإجابة عن هذه التساؤلات وغيرها وتحليلها واستشراف تغيراتها المستقبلية يتم تحديد

أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالموارد البشرية.

2.7. صياغة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

صياغة استراتيجية للموارد البشرية يعني تحديد كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية ما لديها

من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي توقيت حتى يتحقق لها أعلى عائد ممكن.¹ ما يعني رسم

الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات

الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف أي تصور ووضع استراتيجيات تختص ب:²

– استراتيجيات استقطاب وتكوين الموارد البشرية.

– استراتيجيات إدارة أداء الموارد البشرية.

– استراتيجيات تدريب وتنمية الموارد البشرية.

– استراتيجيات قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.

– استراتيجيات تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

¹ عادل عامر، مرجع سابق، ص 155.

² عادل عامر، مرجع سابق، ص 132.

لإدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات اللازمة لوضعها موضع التنفيذ، وتتضمن بناء استراتيجيات فرعية تخص كل وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها: التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، الحوافز، المزايا الوظيفية، وغيرها، لذلك فإن الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية تبنى على قرارات تتعلق بالخطط:¹

- خطة الترقية والنقل والتقاعد. خطة الانتقاء والتوظيف.

- خطة التدريب والتطوير.

- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.

وعلى أساس ما سبق يتم وضع الأنظمة والسياسات وتصميم البرامج من أجل تنفيذ استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة.

2.7. تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية (التطبيق):

من الضروري التذكير بأن هذه المرحلة متشابهة مع المرحلة السابقة كما هو الحال بالنسبة للمسار الاستراتيجي للمنظمة ككل، كما نذكر بأن الجزئيات الخاصة بوضع البرامج يمكننا إدراجها ضمن التنفيذ.

يتضمن تحديد الفائض أو العجز النوعي من الموارد البشرية، وفي هذه الحالة تكون خبرات العاملين وتأهيلهم أعلى أو أقل من المطلوب، إما تحديد الفائض أو العجز الكمي، وفي هذه الحالة

¹ بن حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المنظمة ودوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية وتطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب-GAO)، رسالة ماجستير، تخصص علوم التجارية، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2009-2010، ص 76.

تكون أعداد العاملين أكبر أو اقل من الأعداد المطلوبة، حيث يتم هذا بمقارنة المطلوب والمتاح داخل المنظمة.¹

ويتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب إتباعها لعلاجها، ففي حالة العجز يكون العلاج من خلال اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف، تخصيص شروط الالتحاق بالوظائف، واستخدام الموارد البشرية المؤقتة، وزيادة فترة الخدمة، وزيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز، والتدريب، وإعادة التدريب، وإحلال التكنولوجيا محل الموارد البشرية، أما في حالة الفائض في الموارد البشرية، فيكون العلاج من خلال تخفيض ساعات العمل، وتشجيع التقاعد المبكر وتخفيض عمليات التوظيف، واستخدام الموارد البشرية المؤقتة الرخيصة وإنهاء الخدمة، أما إذا كان هناك زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى، فيكون العلاج من خلال توجيه الفائض لعلاج العجز.²

3.7. التقييم والرقابة الإستراتيجية:

تتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة

¹ موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص 54.

² موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص 54.

التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.¹ وتستخدم المنظمة العديد من معايير للتقييم من أهمها:²

– حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.

– مستويات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط منها.

– المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.

وعلى ضوء ذلك تحدد الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وتلك التي لديها إلتزام ورضا وظيفي ومعدلات الدوران بالإضافة المعلومات الخاصة بالإنتاجية والتكلفة، رضا العملاء، الحصص السوقية وغيرها لاستعمالها في التغذية العكسية ودعم المسار الاستراتيجي للموارد البشرية وللمنظمة ككل. وفيما يلي نموذج لاستراتيجية الموارد البشرية.

¹ عادل عامر، مرجع سابق، ص 158.

² بن حمودة يوسف، مرجع سابق، ص 76.

محاضرة(06): نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

لقد أدى تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى ظهور العديد من النماذج التي تحاول
توظيف استراتيجية الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة انطلاقاً من الخلفية
التي ينطلق منها المفكرون ومن العلاقة التي يرون بأنها الأنسب لتحقيق أهداف المنظمة.

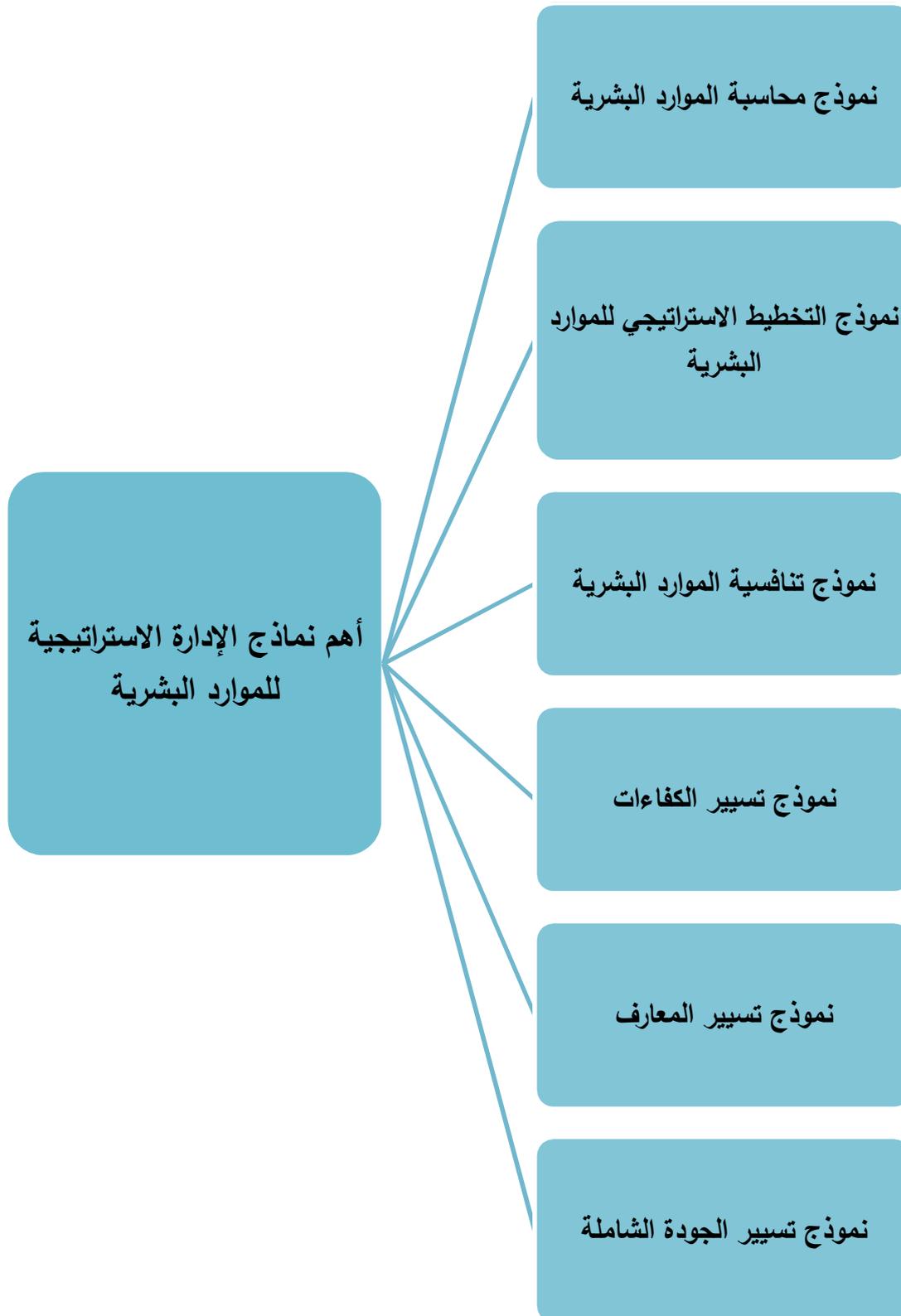
1. نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر نماذج الإدارة الإستراتيجية المرتكز الأساسي الذي يسمح بشرح العلاقة بين استراتيجية
الموارد البشرية وبين استراتيجية تطوير المنظمة.¹ فالعديد من الباحثين يعتبرونها مدخلاً لتحقيق
الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة
والجودة.² وفيما يلي نحاول إلقاء الضوء على أهم النماذج المتداولة وأكثرها شيوعاً، وهي الموضحة
في الشكل الموالي:

¹ بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المعاصرة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،
العدد 08، 2008، ص 168.

² سملاي يحظيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة
الاقتصادية، دكتوراه دولة، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005،
ص 100.

الشكل (13): أهم نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.



1.1. نموذج محاسبة الموارد البشرية:

يعتبر هذا النموذج أول النماذج التي اعتمدت في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تم من خلاله توظيف كل النظريات المتعلقة بسوق رأس المال وبالحوافز، فهذا النموذج يركز على جعل المديرين أكثر وعياً بأهمية تأثير القرارات على الموارد البشرية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.¹ كما يهتم هذا المدخل بقياس قيمة الأصول البشرية كمورد إستراتيجي مع التأكد من مدى ملاءمة الأدوات المحاسبية التقليدية (المطبقة على الأصول المادية) على الموارد البشرية² بالتالي فهو يفرض اختبار مدى إمكانية اعتبار الموارد البشرية أصولاً استثمارية ذات تكاليف مباشرة وغير مباشرة، وهي تتميز بخصائص هي:³

- إمكانية القياس المحاسبي للأصل في صورة نقدية.

- وجود حقوق محددة على منافع وخدمات مستقبلية.

- أن تكون هذه الحقوق مملوكة لشخص أو مؤسسة.

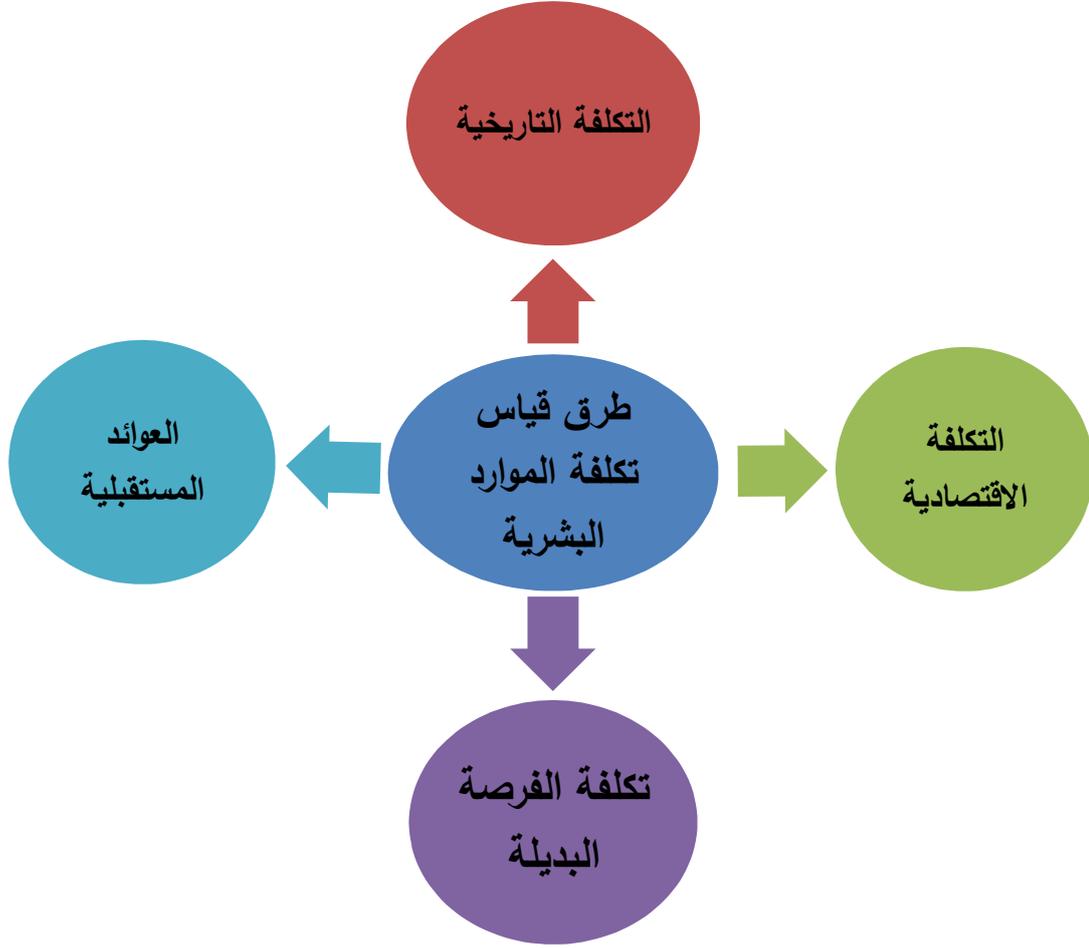
أما عن طرق قياس قيمة الموارد البشرية، فيمكن عرضها في الشكل الموالي:

¹ بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص168.

² سملاي يحظيه، مرجع سابق، ص102.

³ سملاي يحظيه، مرجع سابق، ص103.

الشكل (14): طرق قياس تكلفة الموارد البشرية.



الطرق المعتمدة في قياس تكلفة الموارد البشرية تتمثل في:¹

أ. طريقة التكلفة التاريخية:

ويقصد بها التكاليف الفعلية التي أنفقت في سبيل الحصول على الموارد البشرية كاستدعاء، واختيار، وتوظيف، وتدريب العاملين. وتقاس من خلال تكلفة الحصول على العاملين، وتكلفة التعليم التي تشير إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة من أجل تدريب العاملين.

¹ سملاي يحظيه، مرجع سابق، ص103.

ب. طريقة تكلفة الفرصة البديلة:

وتعرف بأنها قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن الاستخدام الحالي، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المؤسسة إلى مجموعتين، الأولى فئة العاملين غير المهرة الذين يسهل إحلالهم بآخرين، والثانية فئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة يتم تقويمها باعتبارها أصولاً بشرية يتم استخدامها في أكثر من نشاط، أو بدائل لمعرفة قيمتهم في أفضل استخدام لهم.

ج. طريقة العوائد المستقبلية:

حيث يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يحتمل أن يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمره الإنتاجي بالمنظمة، وذلك بهدف حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من متوسط رواتب مجموعة متماثلة من العاملين، فهذه الطريقة لا تأخذ سوى عنصراً وحيداً من التكاليف لحساب قيمة الموارد البشرية، وتهمل عوامل أخرى ككفاءة العامل.

د. طريقة التكلفة الاقتصادية:

حيث يتم تقييم الأصول البشرية وفقاً لمعدل العائد الممكن الحصول عليه، أي تحديد قيمة الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للأرباح المستقبلية.

3.1. نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

لقد تطور هذا النموذج بالتوازي مع النموذج محاسبة الموارد البشرية وإن كانا يختلفان عن بعضهما في عدة جوانب، ويعتبر هذا النموذج النموذج التقليدي المسيطر نظرا لاعتماده على مخرجات الإدارة الإستراتيجية عموما، وينقسم بدوره إلى مدخلين يعتبر أحدهما تطورا للثاني وهما: مدخل تخطيط الموارد البشرية (التنبؤ بالموارد البشرية) ومدخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

مدخل تخطيط الموارد البشرية يعني العملية الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية في الوقت المناسب من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية،¹ وهو يركز على تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمنظمة. ويرى بأن اندماج الموارد البشرية يمر تلقائيا عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعا) مع المتاح.² وتظهر من خلال هذه المقارنة الحالات التالية:

أ. الوضعية المثلى:

اعتماد استراتيجية المحافظة على الوضعية الحالية، كونها المثلى لتساوي الاحتياجات المستقبلية مع ما هو متاح للمنظمة.

¹ بلمهدي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 169.

² سمالي يحظيه، مرجع سابق، ص 100.

ب. وضعية الفائض:

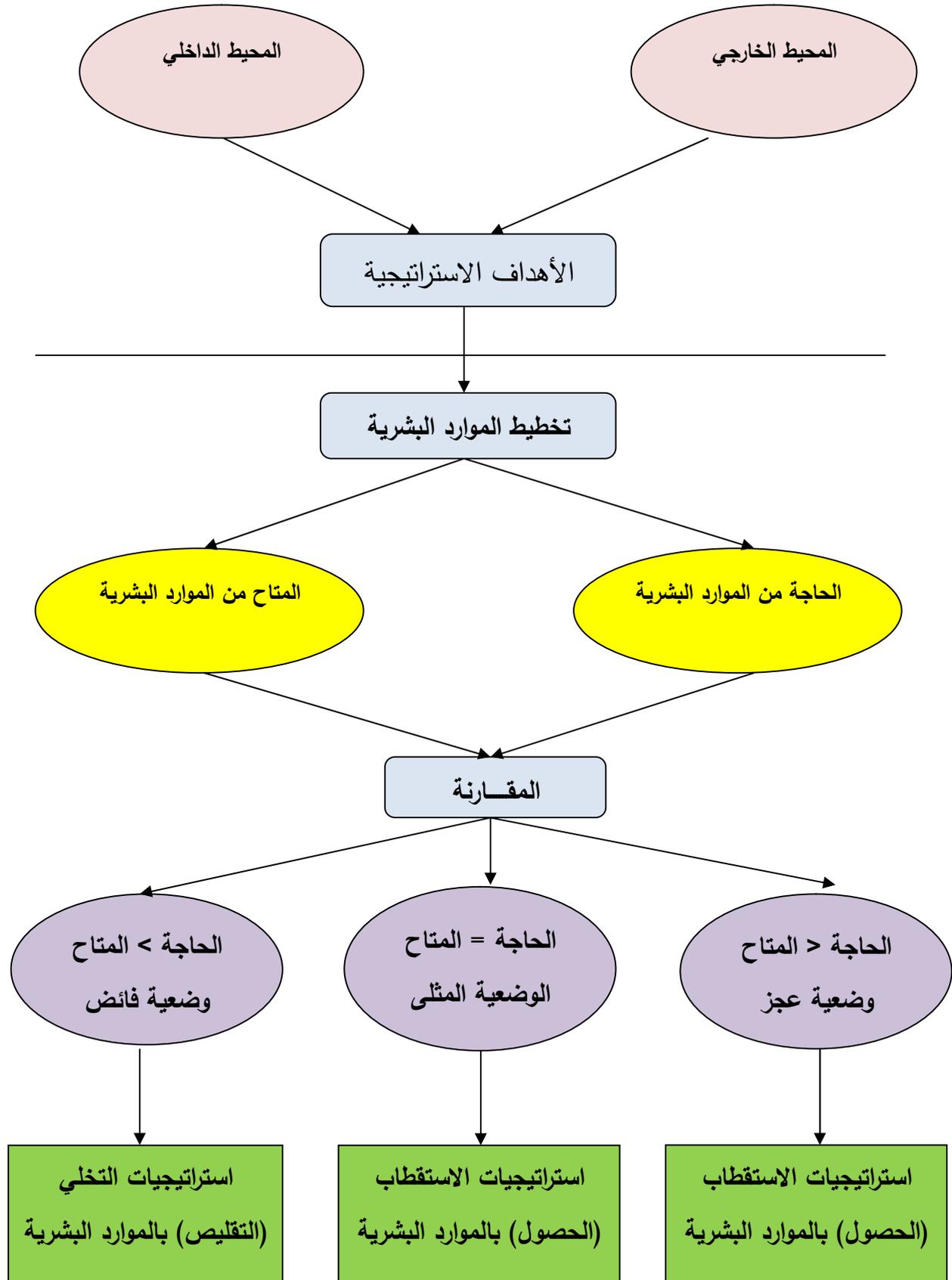
اعتماد استراتيجية التقليل كون الاحتياجات المستقبلية تفوق المتاح من الموارد البشرية في المنظمة.

ج. وضعية العجز:

اعتماد استراتيجية الاستقطاب كون الاحتياجات المستقبلية لا تغطي المتاح من الموارد البشرية في المنظمة.

ويمكن تلخيص آلية عمل هذا النموذج والحالات الممكنة في الشكل الموالي:

الشكل (15): نموذج تخطيط الموارد البشرية.



3.1. نموذج تنافسية الموارد البشرية:

يسمى أيضا نموذج مرونة الموارد البشرية نظرا لمحاولته تدارك النقائص الموجودة في النموذج السابق من خلال رفع مستويات المرونة فيه، وهو يركز على مقارنة الترابط الاستراتيجي التي ترى بأن الخيارات الإستراتيجية المتبنات ليس محضرة مسبقا وإنما تنشأ نتيجة تفاعل الخيارات الإستراتيجية المتوقعة مع إمكانيات الموارد البشرية في المنظمة... كما¹ يركز هذا النموذج على تطوير العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة من خلال إعطاء أهمية بالغة للمنافسة.

4.1. نموذج تسيير الكفاءات:

تسيير الكفاءات وخاصة بالكفاءات الفردية والجماعية، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومسار التوظيف، والتنمية، والتكوين، وتقييم الأداء تعد نماذجاً لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضا المساهمة التنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات. أما بالنسبة لمقاربة الموارد فإن عدم قابلية الموارد للحركة تعد شرطا ضروريا حتى تصنف كأصول إستراتيجية، إن عدم حركية الموارد والكفاءات المجندة ترجع إلى التفاعلات البينية بينها، كما أن العلاقة ما بين الكفاءات المتميزة وأداء المؤسسة تبقى تخضع لما يعرف بالإبهام السببي إن نموذج الكفاءات الفردية يجعل من استراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الاستراتيجية بالمؤسسة.² إن هذا النموذج مبني

¹ حسام الدين غضبان، مطبوعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مقدمة لطلبة السنة الثالثة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، ص60.

² سملاي يحظيه، مرجع سابق، ص107.

على مقارنة الموارد المحورية لذلك فهو يفترض: الندرة والتميز وصعوبة التقليد للكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر أصلا استراتيجيا ومصدرا لمزاياها التنافسية. ويتضمن هذا النموذج مدخلين: مدخل القدرات الإدارية والكفاءات من الموارد البشرية ومدخل القدرات التنظيمية والكفاءات من الموارد البشرية.

5.1. نموذج تسيير المعارف:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. إن تحليل مفهوم المعرفة* يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم والمعرفة المتراكمة مسبقا، وبالتالي فإن تثمين كفاءات الموارد البشرية تختص أيضا بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات والمعلومات وكذا المساهمة في إرساء أنظمة العلاقات الايجابية بين تلك الكفاءات الفردية.

6.1. نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر نموذج تسيير الجودة الشاملة أحد أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة. فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.¹

تعد النماذج المذكورة أنفاً أهم النماذج وأشهرها وقد تم اختيارها نظراً لمرجعيتها العلمية النظرية فمنها ما تعود أصوله إلى العلوم المحاسبية ومنها ما يرجع لمدارس الفكر الاستراتيجي وهي تعبر عن ارتباط إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع هذه المجالات البحثية ومنها ما يعبر عن التوجهات الحديثة التي تلاقي إنتشاراً في الآونة الأخيرة كالتوجه إلى الكفاءات والمعارف والجودة الشاملة وأغلب النماذج الأخرى تنطوي ضمن أحدها أو ضمن مزيج منها.

¹ سمالي يحظيه، مرجع سابق، ص108.

المحاضرة(07): الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية وأنماطها.

تلعب الموارد البشرية أدوارا جد هامة في المنظمات الحديثة التي تعترف بأهميتها ومركزها ضمن نسيج المنظمة.

1. الأنماط الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر الأنماط الإستراتيجية للموارد البشرية عن المنظور أو الفلسفة التي تنتهجها المنظمة في تعاملها مع موردها البشرية، وعليه تظهر الأنماط التالية:

1.1. المنظمة كنادي:

وفق هذا النمط فإن التركيز يكون منصبا على تطبيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة والتركيز على المدى القصير، بالتالي زيادة فعالية الرقابة على التكاليف والحفاظ على الجودة وتوفير خدمة متميزة للزبائن، المنظمة كنادي على تدريب موردها البشرية في المراحل الأولى من مساهم المهني ورفع مستوى تميتها فيم بعد يبقى بشكل عام المسارات الوظيفية بطئية ومعدل دوران العمل منخفض.

2.1. المنظمة كفريق كرة قدم:

يناسب نمط المنظمة كفريق كرة قدم المنظمات التي تعتمد على استراتيجيات القائمة على الإبداع والابتكار، فنقوم بتصميم وإنتاج منتجات جديدة. وتكون المنافسة على تحقيق التقدم

مبنية على مدى توافر المواهب سواء داخل وخارج المنظمة، ويكون معدل دوران العمل عالي في هذه المنظمات والمسارات الوظيفية متعددة.

3.1. المنظمة كأكاديمية:

تكون المنظمة كأكاديمية مبتكرة للمنتجات وفي نفس الوقت منافسة في أدوار الإنتاج في المدى الطويل. ويتم التركيز بصفة أساسية على تنمية الموارد البشرية الموجودة، مع إمكانية استقطاب موارد بشرية من خارج المنظمة لكنها إمكانية قليلة أو بسيطة كما أنهم لا يشغلون مناصب عليا، فهذه المنظمات تعتمد إلى صنع مواردها البشرية من خلال التدريب والتكوين المكثف لمواردها وتوفير مسارات وظيفية عديدة ومتطورة ضمن ذات المنظمة ومعدل الدوان يكون منخفض والتخلص من الموارد البشرية ذات الأداء المنخفض.

4.1. المنظمة كحصن:

تواجه المنظمات التي تتبع هذا النمط منافسة عالية، وتحكم الظروف والبيئة الخارجية في تصرفاتها وليس لديها خيارات استراتيجية كثيرة فطبيعة نشاطها واضحة وبسيطة. تعمل هذه المنظمات على صنع مواردها البشرية الذاتية بتكوينها وتدريبها بشكل رسمي لرفع مستوى آدائها والحفاظ على الأفراد ذوي المواهب، وتتميز بإنخفاض معدل الدوران كما أن الاستقطاب يكون منخفض إضافة إلى امكانيات التخلص من الموارد غير الملائمة.

يمكن توضيح الاختلافات بين الأنماط الأربعة من خلال الشكل الموالي:

الشكل (16): أنماط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

<p>المنظمة كفريق كرة قدم</p> <p>إستراتيجية الموارد البشرية هي الاستقطاب على مستوى جميع المراحل لتنمية: تدريب داخل مجال العمل، ومعدل دوران العمل عالي، ومسارات وظيفية عبر شركات مختلفة.</p>	<p>المنظمة كحصن</p> <p>إستراتيجية الموارد البشرية تركز على تخفيض الموارد البشرية ويكون الاستقطاب سلبي أما التنمية فتكون من خلال الاحتفاظ بالمواهب الموجودة من التدريب الرسمي وهناك إستغناءات متكررة للموظفين.</p>
<p>المنظمة كأكاديمية</p> <p>إستراتيجية الموارد البشرية تقوم على تنمية العمل في المنظمة بالتحديد من المرحلة المهنية الأولى بالتدريب المكثف وخاصة للوظائف المتخصصة ومسارات وظيفية متطورة ومنتسعة، معدل دوران منخفض والاستبعاد بناء على الأداء الضعيف.</p>	<p>المنظمة كنادي</p> <p>إستراتيجية الموارد البشرية هنا تركز على الاحتفاظ بالموارد البشرية خلال المرحلة المهنية الأولى أما التنمية فهي تكون بشكل عام ومسارات التوظيف بطيئة ومعدل دوران العمل منخفض.</p>

2. الأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

الأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أدوار تضاف للأدوار التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية سابقا وهي تمس كافة البنى التحتية للمنظمة وتؤثر على الموارد البشرية كما تؤثر على المنظمة ككل، أبرزها:

2.1. شريك إستراتيجي:

تعد إدارة الموارد البشرية شريكا متساويا يجب أخذه بعين الاعتبار عند إعداد الخطة الاستراتيجية ولذلك يجب أن ينظر إليها على اعتبار أنه يجب أن تتوافق أنشطتها مع متطلبات استراتيجية المنظمة فحسب ولكن يجب النظر إليها على اعتبارها شريك استراتيجي في عمليات إعداد وتنفيذ مختلف الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المنظمة.¹ اعتبار إدارة الموارد البشرية ذات بعد استراتيجي يعني الاعتراف بقدرتها على المشاركة في وضع الأهداف الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل لأنها الهيئة الأكثر دراية بالقدرات البشرية التي تمتلكها المنظمة أو التي قد تحتاجها وكذا بما يتوفر عليه سوق العمل، كما أن هذه الموارد البشرية هي المسؤولة على تنفيذ الاستراتيجية، بالتالي فإن المسؤولين عن الموارد البشرية ملزمون باختيار الأنسب الذي يحقق التوافق مع الاستراتيجية العامة ومع ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

¹ جاري سادلر، مرجع سابق، ص 58.

2.2. خبير إداري:

اعتبار إدارة الموارد البشرية خبيراً استراتيجياً يغير النظرة السابقة لها كإدارة تنفيذية، فبعد أن كان اهتمامها منصباً على القوانين: التوظيف، الترقية، الجزاءات والعقوبات،.. والرقابة على تنفيذها ضمن ما تحدده الإدارة العامة، صارت الآن تعمل على تحسين الكفاءات من خلال إعادة هندسة وتصميم العمليات لرفع أداء المنظمة ضمن وظيفة الموارد البشرية واستشارتها في اتخاذ القرارات المناسبة لضمان تطوير المنظمة وتطورها.

3.2. نصير الموارد البشرية:

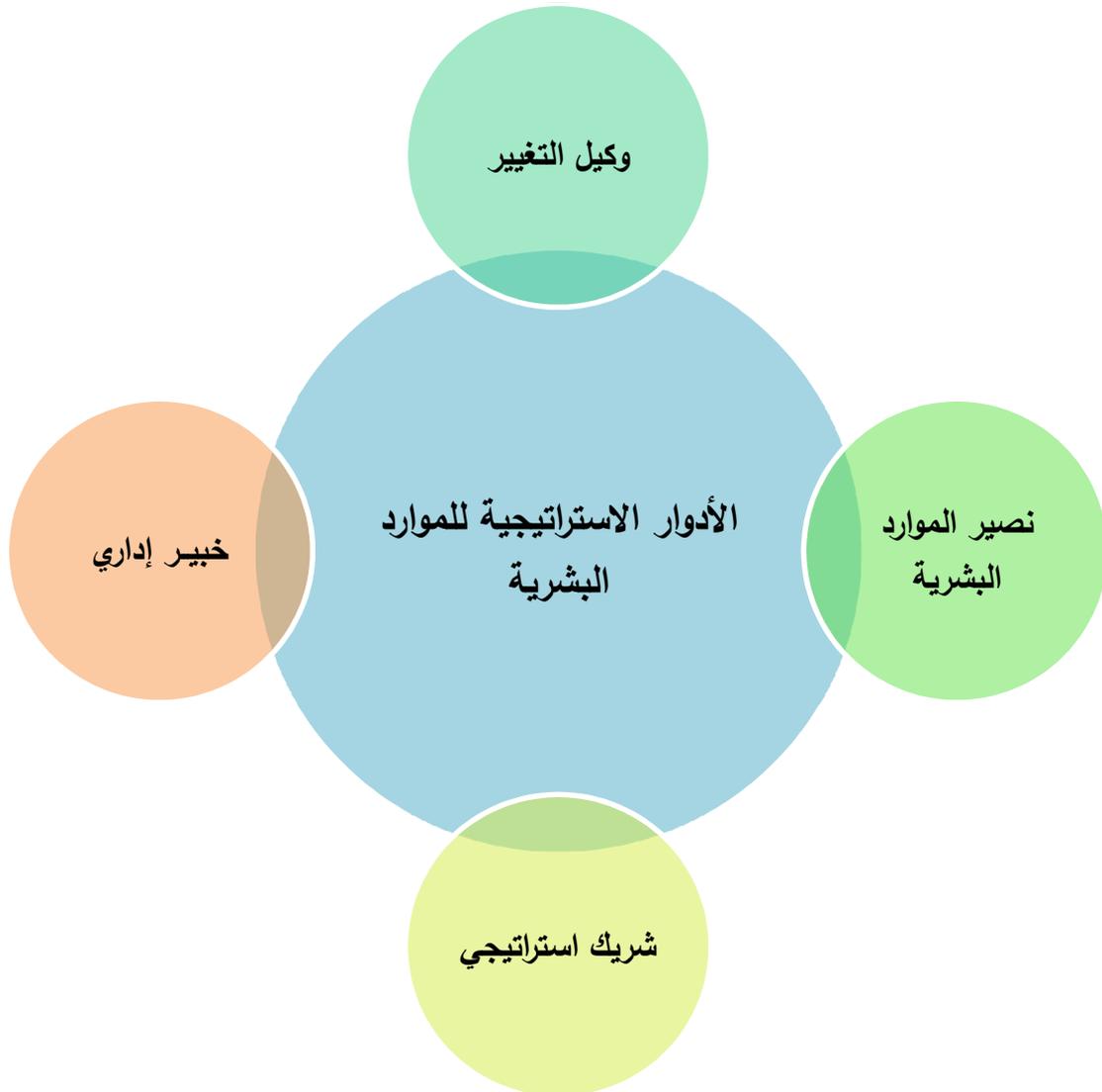
تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة صوت الموارد البشرية في المنظمة، كونها قادرة على سماع انشغالات الأفراد ودعمهم والقدرة على توفير المناخ الملائم لهم، إضافة إلى معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه وتوضيح الأهداف وتبسيط العمليات المعقدة. بالإضافة إلى ضرورة المساهمة في اتخاذ القرار. في المقابل فإن إدارة الموارد البشرية لابد أن توصل صوت المنظمة بنقل أهداف وقرارات وأفكار الإدارة العامة إلى الموارد البشرية كنقلها لانشغالاتهم وشكاويهم وأفكارهم وتطلعاتهم.

4.2. وكيل التغيير:

أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية أخرى وهي وظيفة بناء قدرات المنظمة وتبني التغيير والاستعداد لمواجهة، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، والقيام بالتطوير والتجديد في الوقت المناسب. بالإضافة إلى جعل الموارد البشرية مدركين لمهمتهم تماماً

وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص الأعمال أي متى يمكن وقفها أو البدء والاستمرار بها، وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية، أي أنها المسؤولة عن تحضير الموارد البشرية للتغيير: من يقوم به؟ كيف يتم؟... وتحفيزهم للقيام به من خلال توضيح امتيازاته لتفادي وجود أي خلل أو صراع قد يواجهه.

وعليه فإن الأدوار الجديدة للموارد البشرية هي الأدوار التي يلعبها المورد البشري بصفته موردا استراتيجيا نوجزها في الشكل اللاحق.

الشكل (17): الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية.

مما سبق يتضح بأن الأدوار الاستراتيجية التي يلعبها المورد البشري تتكامل فيما بينها لتزيد من فاعلية أدواره كما تتكامل مع الأدوار التقليدية التي ورثتها من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية خلال مراحل تطورها.

المحاضرة(10): دراسة حالات لإستراتيجية الموارد البشرية.

اعتمدنا في تقديم دراسات الحالة لاستراتيجيات الموارد البشرية على تقديم منظمتين مختلفتين: الأولى هي مؤسسة موبيليس وهي مؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع تجاري والثانية هي منظمة العمل الدولي، وهي منظمة غير ربحية. وقدما دراسة الحالات كما وردت في المراجع الأصلية احتراماً للأمانة العلمية على أن يتم تحليلها ومناقشتها للاستفادة منها.

1. حالة: إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية لمؤسسة موبيليس:

تحصلنا على هذه الحالة من البحث المعنون ب: "استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس"، وهو رسالة ماجستير في علوم التسيير من جامعة الجزائر3، للطالبة: دلهم حكيمة، والتي نوقشت سنة 2011. تسعى المؤسسة إلى اتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية التي تسمح لها بالتكيف مع الظروف البيئية المحيطة والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، نستعرضها على النحو التالي:

1.1. إستراتيجية التطوير التقني والإداري:

لقد طالت تقنية المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي لمؤسسة موبيليس دون استثناء فممارسات المؤسسة لمهامها التسويقية والم بالتقدم الية وكذا إدارتها لمواردها البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً الحادث في مجال تقنية المعلومات، فقد أصبحت مثلاً تعتمد على الاستقطاب الإلكتروني والشراء الإلكتروني، كما أن التطور العلمي والتقني أدى إلى رفع كفاءة أداء المؤسسة من خلال توفير الأجهزة والمعدات المساعدة خاصة فيما يتعلق بحفظ المعلومات وتحليلها ووسائل الاتصالات المتاحة التي حققت للمؤسسة السرعة والجودة في أداء الخدمة، إلا أنه في نفس الوقت أدى إلى ظهور أنماط جديدة من الجرائم داري عال لأجهزة الأمن لتوٍ تتطلب الحاجة الملحة لحتمية تطوير وظيفي واكب التطورات المتلاحقة، وهذا ما يؤكد على أهمية العناية بتدريب وتطوير كل العاملين بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم على استخدام التقنية الحديثة واستغلالها لرفع كفاءة أداء المؤسسة، وذلك من خلال تبني الإستراتيجيات التالية :

- تعظيم الاستفادة من التقنية من خلال التفوق المهاري، والذي يقصد به مستوى مهارات العاملين في مؤسسة موبيليس والذي يميزهم عن غيرهم في المؤسسات المنافسة 1981 .
- استغلال تقنية المعلومات والاتصالات ممثلة بالانترنت في عملية التوظيف والاستقطاب . على استخدام.
- تبني أسلوب فرق العمل من خلال إعداد البرامج التدريبية الجماعية والذي يشكل حافزا التقنية والتعامل معها بفعالية .

- بناء نظام معلومات الموارد البشرية بما يمكن من رصد المتغيرات البيئية المؤثرة على تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

2.1. إستراتيجية تنمية الكفاءات المحورية:

- من أجل الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة، طبقت مؤسسة موبيليس في خضم إستراتيجية تنمية الكفاءات المحورية الإجراءات التالية:
- العمل على تسهيل الإجراءات وتبسيطها.
- تدريب العاملين بما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية على أقرانهم في المؤسسات المنافسة
- اعتماد معايير علمية لقياس الأداء.
- التوسع في برامج التدريب خاصة في المجالات الالكترونية.
- العناية بالسلامة المهنية للعاملين 3. العمل على تمكين العاملين من اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية.

3.1. إستراتيجية التفكير الاستباقي والتنافسي:

- يمنح العاملين الصلاحيات اللازمة للتشجيع على الإبداع والابتكار. يركز تحقيق مؤسسة موبيليس للميزة التنافسية ومواجهة المنافسة على إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعليتها وقابليتها التنافسية في مجال تسيير الموارد البشرية، ومن أهمها:
- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع والابتكار.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة
- خلق القدرات المميزة من خلال سياسات فاعلة للاختيار والتعيين والتدريب والتطوير، هذا ما يعرف بالاستقطاب الاستباقي.

- تعزيز روح العدالة والمساواة بين العاملين باعتبارهم المصدر الأهم للمؤسسة.
- العمل على تكوين ميزة تنافسية حافزة من خلال الاهتمام بالموارد البشرية بتطويرها وتدريبها بما يمكن من تحقيق أفضلية تنافسية.
- التقييم الاستباقي للبيئة الخارجية لاستغلال الفرص والحد من التهديدات المستقبلية.

4.1. إستراتيجية التكيف والتغيير المستمر:

- إن مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس هي الإدارة ذات العلاقة بشكل خاص بإدارة التغيير في المؤسسة، إذ تعمل على دفع هذا التغيير بين أرجاء التنظيم ووضع الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالموارد البشرية لمواجهة تحدي بطني ومقاومة التغيير، منها :
- التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة للتكيف مع حدة التغيرات .
- التدريب للتغيير من خلال تطوير البرامج التعليمية اللازمة لتمكين العاملين من التعامل مع المتغيرات كمهارات الاتصال ومهارات الحاسب الآلي وتطبيقاته المتجددة.
- الاعتماد على المقابلات الفردية والجماعية لإقناع العاملين بأهمية عملية التغيير وإيجابياتها.
- التغلب على العقبات التي تحول دون نجاح عملية التغيير كتداخل الهياكل التنظيمية .
- 1-ترسيخ ثقافة المؤسسة وزرع روح الفريق بين العاملين لتحقيق أثر التآزر.
- تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين- .التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج التغيير .

- إبرام العديد من الاتفاقيات مع شركات تشغيل أجنبية مثل شركة فودافون، موريتال

وسورياتيل للاستفادة من 2 خبراتهم في مجال تسيير الموارد البشرية.

2. الحالة (02): استراتيجية الموارد البشرية لمكتب العمل الدولي:

قدمت هذه الحالة انطلافاً من تقرير مجلس الإدارة لمكتب العمل الدولي لسنة 2006.

الوثيقة: GB.297/PFA/14 الدورة: 297 جنيف، تشرين الثاني/نوفمبر 2006	مكتب العمل الدولي مجلس الإدارة	
PFA	لجنة البرنامج والميزانية والإدارة	
للاطلاع		

البند الرابع عشر من جدول الأعمال

استراتيجية الموارد البشرية: التقرير السنوي

مقدمة

1. خلال عرض المكتب لاستراتيجية الموارد البشرية المنقحة للفترة 2006-2009 ("الاستراتيجية") في تشرين الثاني/نوفمبر 2005، التزم بتقديم تقرير سنوي عن التقدم المحرز في تنفيذها في أوائل شهر تشرين الثاني/نوفمبر 2006.
2. ويقدم هذا التقرير الأول الكامل موجزاً عن الإجراءات التي اتخذت في مجال تنفيذ الاستراتيجية، إلى جانب النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها في الأشهر التسعة الأولى من عام 2006 مقارنة بالأهداف التي وافق عليها مجلس الإدارة. ويحدد التقرير كذلك المعالم الأساسية الواجب بلوغها في المرحلة التالية من التنفيذ.

هيكلية التقرير

3. استلزم تنفيذ الاستراتيجية في عام 2006 إجراءات مترامنة في المجالات الإنمائية الثلاثة التي اتسمت بها، وهي: سياسات وإجراءات سليمة وفعالة للتعيين والتوظيف والتقدم الوظيفي؛ النظم المتكاملة والحفازة والصارمة لإدارة وتطوير أداء الموظفين؛ الترتيبات الأساسية لرفاهة وأمن الموظفين. ويفصل القسم الأول ما تم إجرأه من تقدم في كل من هذه المجالات.
4. وهناك عدد من التدابير الداعمة التي استندت إليها الإجراءات المتخذة والتي تشكل عاملاً حاسماً بالنسبة إلى التطبيق الناجح للاستراتيجية. وتتضمن هذه التدابير ما يلي: تحسين فعالية إدارة تنمية الموارد البشرية؛ الاتساق المحسن لسياسات الموارد البشرية مع تنفيذ البرامج القطرية للعمل اللائق ضمن إطار الإدارة القائمة على النتائج؛ ووضع نظام أكثر فعالية للرصد والإبلاغ. وهذه التدابير مفصلة في القسم الثاني.
5. ثالثاً، هناك طلبات محددة لأن تقوم اللجنة بعمليات متابعة فيما يتعلق بتحديد بيانات توظيف مقارنة ضمن النظام المشترك للأمم المتحدة والقيام باستشارات مع المدقق الخارجي. ويتم مناقشة هذه النقاط في القسم الثالث.

1 الوثيقة GB.294/PFA/16، الفقرة 40.

الوثيقة: GB.297/PFA/14

الدورة: 297

جنيف، تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦

مكتب العمل الدولي

مجلس الإدارة



PFA

لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

للاطلاع

البند الرابع عشر من جدول الأعمال

استراتيجية الموارد البشرية: التقرير السنوي

مقدمة

١. خلال عرض المكتب لاستراتيجية الموارد البشرية المنقحة للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ ("الاستراتيجية") في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٥، التزم بتقديم تقرير سنوي عن التقدم المحرز في تنفيذها في أوائل شهر تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦.
٢. ويقدم هذا التقرير الأول الكامل موجزاً عن الإجراءات التي اتخذت في مجال تنفيذ الاستراتيجية، إلى جانب النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها في الأشهر التسعة الأولى من عام ٢٠٠٦ مقارنة بالأهداف التي وافق عليها مجلس الإدارة. ويحدد التقرير كذلك المعالم الأساسية الواجب بلوغها في المرحلة التالية من التنفيذ.

هيكلية التقرير

٣. استلزم تنفيذ الاستراتيجية في عام ٢٠٠٦ إجراءات مترامنة في المجالات الإنمائية الثلاثة التي اتسمت بها، وهي: سياسات وإجراءات سليمة وفعالة للتعيين والتوظيف والتقدم الوظيفي؛ النظم المتكاملة والحفازة والصارمة لإدارة وتطوير أداء الموظفين؛ الترتيبات الأساسية لرفاهة وأمن الموظفين. ويفصل القسم الأول ما تم إحرازه من تقدم في كل من هذه المجالات.
٤. وهناك عدد من التدابير الداعمة التي استندت إليها الإجراءات المتخذة والتي تشكل عاملاً حاسماً بالنسبة إلى التطبيق الناجح لاستراتيجية. وتتضمن هذه التدابير ما يلي: تحسين فعالية إدارة تنمية الموارد البشرية؛ الاتساق المحسن لسياسات الموارد البشرية مع تنفيذ البرامج القطرية للعمل اللائق ضمن إطار الإدارة القائمة على النتائج؛ ووضع نظام أكثر فعالية للرصد والإبلاغ. وهذه التدابير مفصلة في القسم الثاني.
٥. ثالثاً، هناك طلبات محددة لأن تقوم اللجنة بعملية متابعة فيما يتعلق بتحديد بيانات توظيف مقارنة ضمن النظام المشترك للأمم المتحدة والقيام باستشارات مع المدقق الخارجي. ويتم مناقشة هذه النقاط في القسم الثالث.

1 الوثيقة GB.294/PFA/16، الفقرة ٤٠.

GB.297/PFA/14

تنفيذ الاستراتيجية: نظرة عامة

٦. تبقى الاستراتيجية مكوناً حاسماً لعملية الإصلاح الجارية في منظمة العمل الدولية، ممثلة التزام المكتب بجعل إدارة الموارد البشرية "سليمة". ويجدر التذكير أنه باعتبار المكتب جزءاً من النظام المشترك للأمم المتحدة فإن بعض الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف تستمد من خارج هيكل الإدارة الداخلي للمكتب بما أنها تتأثر بالقرارات والتوصيات الصادرة عن لجنة الخدمة المدنية الدولية والجمعية العامة للأمم المتحدة. لذا، استمر المكتب بالعمل ضمن إطار شبكة الموارد البشرية التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة للتعبير عن مشاغله وتحديد القضايا التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية ضمن النظام المشترك بشكل عام ومنظمة العمل الدولية بشكل خاص.

٧. إن تحسين تقييم أداء الموظفين وتقديم التقارير وتعزيز ثقافة التعلم هي المحور الأساسي لتدابير الإصلاح المعتمدة ضمن إطار الاستراتيجية لتحقيق اتساق أفضل بين سياسات الموارد البشرية وتنفيذ أهداف المنظمة. ومع الإبقاء على نهج المكتب فيما يتعلق بالإدارة القائمة على النتائج، استمر التركيز على المديرين التنفيذيين وكبار المديرين مع توجيه الجهود نحو المزيد من تفويض الصلاحيات ونقلها إلى جانب المساعدة المعززة. وفي الوقت نفسه، بقي الحوار الرسمي وغير الرسمي مع الموظفين ولجنة نقابة الموظفين سمة أساسية للنهج وهدف أيضاً إلى استحداث المزيد من المدخلات في الاستراتيجية.

٨. ومن الابتكارات المهمة حلقة العمل التي نظمها فريق الإدارة العالمي للعمل اللائق في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٠٦ بقيادة المدير العام. وشملت أهم النتائج ما يلي: رسائل رئيسية لتعزيز تماسك السياسة العامة في المقر الرئيسي والميدان لتحقيق النتائج على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي؛ استراتيجيات أساسية لتحسين فعالية المكتب في تنفيذ البرامج القطرية للعمل اللائق ونهج مشترك لوضع منظمة العمل الدولية ضمن سياق الإصلاح الذي تقوم به الأمم المتحدة وزيادة التماسك والفعالية التشغيليين على المستوى القطري.

٩. إن الانعكاسات الإضافية على الموارد والناشئة عن تنفيذ الأولويات الإنمائية للاستراتيجية في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ قدرت بزهاء ٢,٩٤ مليون دولار أمريكي، وسوف تستوعب بشكل كبير ضمن مخصصات برنامج وميزانية إدارة الموارد البشرية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، على حد ما ورد في الوثيقة GB.294/PFA/16. أما التكاليف المتبقية فستغطي من اعتماد الفائض النقدي لدعم إطلاق نموذج التعيين الجديد (الفقرة ١٦)، ومن أوجه الكفاءة التي تولدها إعادة توجيه عمليات الإدارة (الفقرة ٦٠).

١٠. وبشكل عام، خلال الأشهر التسعة الأولى من التنفيذ، تم إحراز تقدم جيد في إرساء الأساس لتحقيق الأهداف مع التركيز على عمليتي الاستهلال/ التعزيز وتحديد المؤشرات الأساسية واستحداث المدخلات من جانب المديرين والموظفين.

أولاً - العناصر الرئيسية المكونة للاستراتيجية**١- سياسات وإجراءات سليمة وفعالة للتعيين والتوظيف والتقدم الوظيفي****(أ) تحسين التعيين والانتقاء****الهدف:**

ينظم التعيين والانتقاء على أساس الإجراءات المنقحة التي تشدد على الكفاءة والفعالية والاستقامة. وستعرض هذه الإجراءات والتعديلات المقترحة على نظام الموظفين وما يرتبط بها من تعميمات إدارية على اللجنة لاعتمادها في آذار/ مارس ٢٠٠٦.

² مرجع سابق، الفقرة ٣٩.

GB.297/PFA/14

١١. وكما ورد إلى اللجنة في آذار/ مارس ٢٠٠٦، عُثقت مراجعة الاتفاق الجماعي بشأن إجراءات تعيين الموظفين وانتقاهم قبل التوصل إلى اتفاق منقح. ومنذ ذلك الحين، استؤنفت المفاوضات بين الإدارة ونقابة الموظفين في إطار فريق عمل تابع للجنة التفاوض المشتركة. ومن المأمول التوصل إلى اتفاق منقح من شأنه أن يسمح بعرض التعديلات المقترحة على نظام الموظفين وما يرتبط بها من تعميمات إدارية على اللجنة في آذار/ مارس ٢٠٠٧. وفي غضون ذلك يبقى الاتفاق الجماعي الحالي ساري المفعول.

الهدف:

سيجري تخفيض متوسط الوقت اللازم لإنجاز عملية إجراء المباريات إلى تسعين يوماً بحلول نهاية ٢٠٠٧.

١٢. انخفض متوسط الوقت اللازم لاستكمال عملية إجراء المباريات إلى ١٣٠ يوماً في الأشهر الثمانية الأولى من عام ٢٠٠٦ بعد أن كان يبلغ ١٣٩ يوماً في عام ٢٠٠٥. وقد حصل هذا الانخفاض بالرغم من زيادة عدد المباريات خلال هذه الفترة (حتى ٣٤ في المائة مقارنة مع الفترة نفسها من عام ٢٠٠٥).

١٣. وتم الإعلان عما مجموعه ٣٣ وظيفة (٢٤ وظيفة في فئة الفنيين والفئات الأعلى وتسع وظائف في فئة الخدمة العامة) للمباراة الداخلية و/ أو الخارجية بين شهري كانون الثاني/ يناير وأيلول/ سبتمبر ٢٠٠٦، تم استلام حوالي ٢٥٥٠ طلب ترشيح بشأنها.

١٤. ومنذ بداية عام ٢٠٠٦، استفاد حوالي ٢٢٠ شاباً وشابة من فترة تدريب، ١٤٦ منهم في المقر و٧٤ في الأقاليم. في المقر، استمر المتدربون بأغليبتهم في القدوم من أوروبا وشمالى أمريكا، وتعرضت الجهود بموجب سياسة التدريب الجديدة بهدف جذب مرشحين من أجزاء أخرى من العالم من خلال طرق من بينها تأمين راتب يغطي تكاليف الحياة الأساسية. وفي حين أن منح فترة التدريب لا يشكل توقعاً للاستخدام في المكتب أو حقاً في مثل هذا الاستخدام، إلا أن برنامج التدريب يوفر مصدراً لموظفين محتملين في المستقبل. وبشكل أوسع، من المحتمل أن يستخدم المتدربون ما تعلموه وفهموه من مبادئ منظمة العمل الدولية في مساراتهم الوظيفية.

١٥. وكما أفيد في آذار/ مارس ٢٠٠٦، قامت إدارة الموارد البشرية بتقييم التدفق الداخلي للعمل لتحديد سبل تخفيض متوسط فترة التعيين بما يتماشى مع الهدف. وتضمنت التدابير المتخذة لمعالجة حالات الاختناق القائمة ما يلي: إعادة تنظيم وحدة توفير الموارد؛ تبسيط إجراءات العمل الداخلية؛ تدريب المزيد من المساعدين لمركز التقييم؛ مواصلة الحوار مع المديرين حول متطلبات التوظيف لديهم في المستقبل ومع نقابة الموظفين لترويج فهم أفضل لعملية التعيين.

١٦. وفي الوقت نفسه، طوّر المكتب نموذجاً جديداً للتعين هو: نظام توفير الموارد والتكليف والتوظيف الذي من شأنه أن يحسن فعالية عملية التعيين. وبموجب هذا النموذج، سيتم تنظيم عملية التعيين لفئة المهنية في الميزانية العادية حول بعض الفترات المحددة من السنة. ومن شأن ذلك أن يزيد من تسيير العديد من أهداف سياسة الموارد البشرية لمصلحة المكتب والموظفين والمرشحين الخارجيين، ومن وجهة نظر المكتب، سيتم تعزيز البحث عن الموظفين وتخطيط خلافة الموظفين وإدارة المواهب، وسيتم توفير الدعم لسياسة الحراك وسوف يعاد النظر في احتياجات التوظيف بشكل شامل. وبالنسبة إلى الموظفين، سيدعم المكتب تخطيط المسار المهني ويقدم المزيد من الوقت لهم حتى يقوموا بالتحضيرات اللازمة على المستويين المهني والشخصي لأداء المهام الموكلة إليهم، لاسيما تلك التي تتطلب الانتقال من مكان إلى آخر. ويتعاون المكتب مع بعض الدول الأعضاء لاستعراض الممارسات الجيدة في هذا المجال. كما تم وضع إطار نظري ومسودة تدفقات العمل وهما يخضعان حالياً لاستعراض الأنداد من جانب كبار مديري منظمة العمل الدولية وتحدد معالمهما إزاء أفضل الممارسات ضمن الأمم المتحدة والمجتمع الدولي الأوسع على حد سواء. وسوف يعتمد النظام الجديد في عام ٢٠٠٧.

³ الوثيقة: GB.295/PFA/18، الفقرة ٧.

GB.297/PFA/14

(ب) تعزيز التنوع

التنوع الإقليمي

الهدف:

سيجري تحقيق تمثيل إقليمي أكثر توازناً بين موظفي المكتب بنهاية عام ٢٠٠٧، مع التركيز بصورة خاصة ضمن كل إقليم على الجنسيات غير الممثلة أو ذات التمثيل الناقص.

١٧. بلغ العمل على تحويل مفهوم التمثيل الإقليمي إلى تفاصيل عملية مرحلته الأخيرة. وكنقطة انطلاق، اعتمد المكتب المبادئ الواردة في منهجيته الحالية لتحديد التمثيل الجغرافي على المستوى القطري. ويستند ذلك إلى مفهوم نطاق موحد منشود (للموظفين الدائمين في الفئات المهنية والعليا) لكافة الدول الأعضاء التي تساهم بأقل من ٠,٢ في المائة في الميزانية العادية، وتستند أيضاً إلى نطاق منشود بما يتناسب مع مساهمتها في الميزانية العادية فيما يتعلق بالدول الأعضاء الأخرى. ثم تجمع هذه الأرقام لكافة البلدان الواقعة في إقليم محدد بغية تحديد النطاق لهذا الإقليم. وتم تعريف الأقاليم بالمفهوم المستخدم لأغراض إدارية، أي خمسة أقاليم كما هو وارد في الجدول ١ أدناه.

الجدول ١: التمثيل الإقليمي للموظفين (الموظفون الدائمون - الموظفون في الفئات المهنية والعليا)، كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٥ وأيلول/ سبتمبر ٢٠٠٦^٤

التغير	عدد الموظفين		نقطة الوسط للنطاق المنشود		النطاق المنشود		الإقليم الإداري (عدد الدول الأعضاء)
	(ب)	(أ)-(ب)	(أ)	(ب)	(أ)	(ب)	
	كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٥	أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٦	كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٥	أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٦	كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٥	أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٦	
	95	15	81	81	60-101	60-101	أفريقيا (٥٣)
	166	4	166	167	125-208	126-209	الأمريكتان (٣٥)
	7	-12	20	20	15-25	15-25	الدول العربية (١١)
	120	-33	146	148	109-182	111-185	آسيا والمحيط الهادئ (٢٩)
	256	26	231	229	173-288	172-286	أوروبا وآسيا الوسطى ^٥
	644		645				المجموع

١٨. ويمكن استخلاص استنتاجين رئيسيين من الجدول ١. أولاً، إن الوضع إيجابي بشكل كبير من جهة، بما أن التمثيل الجغرافي لموظفي الفئة المهنية والأعلى لأربعة أو خمسة أقاليم يقع في النطاق المنشود باستثناء إقليم الدول العربية الذي لا يلي هذا الشرط. ثانياً، إن النتائج أكثر اختلاطاً عندما تستخدم نقطة الوسط للنطاق المنشود والتي تساوي العدد الفعلي لرتب الموظفين كمقياس تقريبي للتوازن فيما بين الأقاليم. إن إقليمي أفريقيا وأوروبا وآسيا الوسطى يتجاوزان نقطة الوسط الخاصة بهما بينما يبقى إقليما آسيا والمحيط الهادئ والدول العربية دون نقطة الوسط الخاصة بهما. ويوحى هذا الأمر بوجود الاستمرار في بذل الجهود للتركيز على الإقليمين الأخيرين بهدف تحقيق تمثيل إقليمي أكثر توازناً. وقد أحرز بعض التقدم لتحقيق هذا الغرض في إقليم آسيا والمحيط الهادئ خلال الأشهر التسعة قيد الاستعراض.

١٩. غير أن المكتب يسلّم بوجود اختلالات بارزة ضمن الأقاليم؛ ولهذا السبب، تم زيادة النهج الإقليمي من خلال التركيز المستمر في كل إقليم على الجنسيات غير الممثلة أو ذات التمثيل الناقص. وفي هذا السياق، يمكن الإشارة إلى أن ثلاثة مرشحين من أصل ثمانية، أو ما يعادل ٣٨ في المائة، من المرشحين الخارجيين الذين تم

^٤ عدد الموظفين خاضع للتوزيع الجغرافي.

^٥ ارتفع عدد الدول الأعضاء في أوروبا وآسيا الوسطى من ٥٠ إلى ٥١ عضواً عندما أصبح الجبل الأسود الدولة العضو ١٧٩.

GB.297/PFA/14

تعيينهم في وظائف من الفئة المهنية أو العليا في ٢٠٠٥ كانوا من جنسيات غير ممثلة أو ذات تمثيل ناقص. وفي الأشهر الثمانية الأولى من عام ٢٠٠٦، وصل العدد إلى ثمانية مرشحين من أصل ٣٣، أو ما يعادل ٢٤ في المائة. بالإضافة إلى ذلك، كان عشرة مرشحين، أو ٣٠ بالمائة، يحملون جنسيات من شأنها أن تصبح بحلول نهاية عام ٢٠٠٦ جنسيات غير ممثلة أو ذات تمثيل ناقص، حسبما أشارت إليه توقعات التخطيط للموظفين، ومرر ذلك إلى بلوغ سن التقاعد.

٢٠. وقد استمر المكتب في مواجهة تحد رئيسي في جذب عدد أكبر من المرشحين ذوي الكفاءة المطلوبة، ممن يحملون جنسيات غير ممثلة أو ذات تمثيل ناقص. ومن أصل ٢٣١٦ طلباً تقدم به مرشحون خارجيون في عام ٢٠٠٦، كان أقل من ٢٠ في المائة منهم ممن يحملون تلك الجنسيات، بالإضافة إلى أن أغلبيتهم لم يستوفوا الشروط التعليمية أو اللغوية / أو المهنية اللازمة. ونتيجة لذلك، تمت مضاعفة جهود البحث عن موظفين لمواجهة هذا التحدي من خلال استخدام مجموعة من النهج شملت ما يلي:

(أ) إعلانات موضوعية على نحو استراتيجي في وسائل الإعلام الإقليمية تدعو الأفراد المؤهلين على النحو المناسب إلى الاتصال بمنظمة العمل الدولية لإدراجهم في لوائح المرشحين المؤهلين من باب استباق تواجد وظائف شاعرة في المستقبل؛

(ب) زيارات استطلاعية لبعض البلدان غير ممثلة أو ذات التمثيل الناقص في آسيا والدول العربية والمشاركة في منتديات الوظائف التي تستهدف خصوصاً المهنيين الشباب؛

(ج) إنشاء قاعدة بيانات استطلاعية تحتوي على تفاصيل الوكالات الحكومية ذات الصلة والشركاء الاجتماعيين والجامعات ومعاهد البحوث ووسائط الإعلام وغيرها من المصادر المحتملة للمرشحين والمعلومات في الدول الأعضاء غير ممثلة أو ذات التمثيل الناقص والتي يمكن من خلالها الإعلان عن الوظائف الشاعرة. وخلال فصل الصيف، تم إرسال طلبات إلى مختلف بعثات الدول الأعضاء غير الممثلة أو ذات التمثيل الناقص، الموجودة في جنيف، بغية تزويد قاعدة البيانات بما يلزم من معلومات. وحتى اليوم وصلت ردود من سبع بعثات.

٢١. وتم استكمال هذه النهج بألية داخلية يُعطى من خلالها المرشحون الخارجيون من البلدان غير الممثلة أو ذات التمثيل الناقص الأولوية في المباريات، إلى جانب المرشحين الداخليين، مع التشديد بالرغم من ذلك على الحفاظ على معايير التعيين فيما يتعلق بالكفاءة والأمانة تماشياً مع أحكام نظام الموظفين في منظمة العمل الدولية.

التوازن بين الجنسين

الهدف:

لن تقل حصة المرأة في الوظائف العليا (أي وظائف ف٥ وما فوق) عن نسبة ٣٣ في المائة بحلول عام ٢٠٠٧.

٢٢. أحرز تقدم ثابت باتجاه تحقيق التوازن بين الجنسين على مستوى وظائف ف٥ وما فوق مع ارتفاع حصة المرأة في الوظائف العليا إلى قرابة ٣١ في المائة بحلول شهر أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٦، بعد أن كانت تبلغ ٢٩ في المائة في نهاية عام ٢٠٠٥. وكان التقدم جلياً على مستويي مدا ١ ومد ٢، حيث ارتفعت نسبة النساء من ٣١ إلى ٣٥ في المائة ومن ٢٦ إلى ٢٨ في المائة في هذين المنصبين على التوالي. وفي الفترة نفسها ارتفعت نسبة النساء على مستوى الفئة ف٥ من ٢٨ إلى ٣٠ في المائة.

٢٣. ويمكن توقع المزيد من التقدم في تحقيق هذا الهدف خاصة فيما يتعلق بالتعيينات (في مستوى مدا ١ وما فوق بصورة أساسية) من جانب المدير العام بواسطة الانتقاء المباشر. ولا بد من بذل جهود خاصة لتسريع التقدم على مستوى ف٥. ومن جهة، تبقى التوقعات واعدة إذ إن أكثر من ثلثي الموظفين الذين سيتقاعدون بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٩ هم من الذكور. ومن شأن هذه الوظائف الشاعرة أن تتيح الفرصة أمام تقدم النساء. وبغية تعزيز هذه الاحتمالات، يستمر المكتب في توفير فرص تطور متسارعة للعديد من النساء المؤهلات لشغل مراكز أعلى من خلال برنامج التطوير الإداري والقيادي. إلا أنه من جهة أخرى، وبالنظر إلى المحاولات المنتظمة لإعادة التوازن إلى هيكل الدرجات والتركيز أساساً على مستوى ف٥، قد يكون هناك فرص أقل متاحة لتقدم المرأة (أو الرجل) على هذا المستوى.

GB.297/PFA/14

أمر توفر الإرشاد في تحقيق فعالية أكبر وتوجيهها للخدمة في العمليات، إلى جانب المزيد من المساءلة والشفافية في الإجراءات والمزيد من التركيز على أولويات الاستراتيجية، بالإضافة إلى استعمال أكثر فعالية للموارد. ويتم إعداد مؤشرات ومقاييس مناسبة خلال فترة السنتين الحالية لتقييم أداء الإدارة مقارنة بهذه الحصائل. وفي بداية عام ٢٠٠٦ حدد استقصاء حول رضى الزبون الخط الأساس وهو يوفر الإرشاد للإدارة في تحسين أدائها.

(ب) اتساق أفضل بين سياسات إدارة الموارد البشرية وبرنامج العمل اللائق

٦١. أجرت الإدارة كذلك استعراضاً لعلاقتها بالإدارات الأخرى في المقر والميدان لتحديد كيفية تحقيق اتساق سياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل مع إنجاز مهمة منظمة العمل الدولية. إن مثل هذا الاتساق يتطلب من موظفي الموارد البشرية والمديرين المباشرين وكبار المديرين أن يعملوا معاً بشكل وثيق في سياق المساءلة المتقاسمة. وسيتم توضيح أدوار كل منهم في إطار للمساءلة يتم من خلاله تقييم أداء كل منهم ضمن النظام المعزز لإدارة أداء الموظفين.

٦٢. ولقد تم تنفيذ العديد من التدابير دعماً لاتساق أفضل ولا سيما لترويج مفهوم المساءلة المتقاسمة. وتتضمن هذه التدابير آلية معززة لاستعراض وضع التوظيف واجتماعات المديرين المباشرين وحلقات عمل/ دورات تدريبية وإعلامية للمديرين.

- تنظم عمليات استعراض لوضع التوظيف مرة في السنة مع إدارات المقر ومرتين في السنة مع الأقاليم، وتتزامن مع انعقاد دورات مجلس الإدارة. وقد ركزت على تخطيط الموظفين وتعيينهم وتطويرهم وعلى إدارة الأداء، إلى جانب مسائل تعنى بإدارات أو أقاليم محددة تشمل مسائل السياسة العامة المتعلقة بفئة الموظفين الوطنيين وتطبيق سياسة العقود وإجراءات إعادة التصنيف والحالات الفردية. ولقد قامت إدارة الموارد البشرية باستعراض خطط التوظيف في كافة الوحدات التنظيمية ضمن سياق التحضير للبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

- إضافة إلى ذلك عقدت اجتماعات مع الإدارة المباشرة للقطاعات التقنية في المقر لتقييم وضع كل قطاع فيما يتعلق بأهداف استراتيجية الموارد البشرية وبيعية إعداد تفاهم مشترك حول الطريقة التي يمكن بها للقطاعات وإدارة الموارد البشرية أن تعمل معاً بشكل أكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف. وقد مكنت هذه الاجتماعات كذلك موظفي إدارة الموارد البشرية من التوصل إلى تفاهم أفضل حول عمل القطاعات التي يدمونها وحول تحديات الموارد البشرية التي يواجهونها عند تنفيذ برامج العمل الخاصة بهم. وستقدم التقارير بشكل منتظم إلى القطاعات حتى تقم أداءها فيما يتعلق بالأهداف.

- تم الإبقاء على المنتدى الشهري للمديرين المباشرين. وقد كان هؤلاء المديرين بمثابة نقطة تواصل غير رسمية لتبادل المعلومات حول التطورات ذات الاهتمام المشترك لكافة المديرين المباشرين. وقد شارك في هذه الاجتماعات أعضاء فريق كبار المديرين ومنهم المدير العام.

٦٣. وتم استحداث مواد متعلقة بالموارد بموجب برنامج التطوير الإداري والقيادي كدليل للمديرين حول إدارة الموارد البشرية في منظمة العمل الدولية. ويجري استكمال هذه المواد من خلال سلسلة من حلقات العمل التي تهدف إلى تزويد المديرين بشكل أفضل بما يسمح لهم باتخاذ قرارات مستنيرة عن إدارة الموارد البشرية تكون متنسبة مع نظام الموظفين والمسارات الجيدة.

(ج) وضع نظام فعال للرصد والإبلاغ والتقييم

٦٤. أحرز تقدم بشأن إنشاء نظام رصد وإبلاغ لضمان المساءلة عند تنفيذ الاستراتيجية. وقد ركز العمل الأولي على إعداد قواعد البيانات في النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد. وقد أدى هذا الأمر إلى تحويل العديد من أنظمة الموارد البشرية القديمة إلى هذا النظام. إن القدرة الوظيفية المتزايدة لهذا النظام، من خلال ما يتحلى به من أساليب متقدمة لاسترجاع البيانات وتحليلها، زادت من قدرة المكتب على صياغة تقارير منتظمة ومتخصصة لدعم الإدارة. ويتم استخدام استعادة المعلومات من النظام لرصد التقدم المحرز في تحقيق أهداف

GB.297/PFA/14

المعوقون

٢٤. إن تطبيق سياسة منظمة العمل الدولية بشأن تشجيع عمالة المعوقين والاحتفاظ بهم قد شمل حتى اليوم التدابير التالية: تعديل بعض مبادئ منظمة العمل الدولية لتسهيل الوصول إلى مكان العمل؛ إدراج إشارة محددة إلى سياسة المكتب القائمة على الترحيب بالطلبات الصادرة عن المعوقين على صفحات الويب للتوظيف التابعة للمكتب وفي كافة الإعلانات عن الوظائف الشاغرة؛ العمل مع الموظفين ومديريهم في حالات عدة لتوفير مرافق معقولة تتناسب وحالتهم. وفي مثل تلك الحالات، أدى توفير المرافق المعقولة لحالة إعاقاة محددة إلى تمكين الموظف من البقاء في عمله، سواء من خلال توفير قدر أكبر من فترات الراحة ضمن يوم العمل أو إتباع بعض المرونة فيما يتعلق بترتيبات ساعات العمل حتى يتمكن الموظف من متابعة العلاج الفيزيائي بناء على طلب من الطبيب المعالج. ويعيد المكتب كل خمس سنوات النظر في فعالية التدابير الإيجابية المتخذة عملاً بهذه السياسة بهدف تعزيز فرص العمل للمعوقين ويقوم باتخاذ ما يلزم من خطوات لتحسين مثل هذه التدابير، حسب مقتضى الحال⁶.

(ج) إعادة التوازن إلى هيكل الدرجات

الأهداف:

"١" ستجري إعادة تحديد درجة ما لا يقل عن ثلث الوظائف في مستوى ف-٥ التي ستصبح شاغرة بحلول نهاية ٢٠٠٩ عن طريق التقاعد. وسيجري كذلك استعراض درجات الشواغر الأخرى الناشئة خلال الفترة ذاتها بهدف إرساء هيكل أكثر ملاءمة لدرجات موظفي الفئة المهنية.

"٢" ستضع عملية استعراض الدرجات غاية مستقلة تتصل بفئة موظفي الخدمة العامة في المقر والميدان.

٢٥. من أصل ١٧ وظيفة في فئة ف-٥ سوف يعاد تحديد درجتها مع تقاعد شاغليها في ٢٠٠٦، تم إعادة تحديد درجة وظيفتين إلى ف-٤، ومن المتوقع أن يتم تحقيق الهدف لهذه السنة. بالإضافة إلى ذلك، واصل المكتب إعادة النظر في درجات الوظائف ف-٥ الأخرى التي نتجت خلال العام بسبب النقل أو الاستقالة سعياً إلى وضع هيكل أكثر ملاءمة لدرجات موظفي الفئة المهنية. وقد أدت العملية الأخيرة حتى الآن إلى إعادة تصنيف أربع وظائف من الفئة ف-٥ إلى ف-٤ في عام ٢٠٠٦. ويكون حتى اليوم قد تم إعادة تحديد درجة ست وظائف.

٢٦. وسيوضع هدف إجمالي يتعلق بكافة موظفي فئة الخدمة العامة في المقر يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التنظيمية والنتائج التي سوف تتوصل إليها مراجعة هيكل الدرجات الجارية حالياً في المقر والمتوقع استكمالها في أوائل ٢٠٠٧ (الفقرة ٦٧). وعلى ضوء هذا التقرير وما سوف ينتج عن مراجعة الهيكل الميداني، ستوفر لدى المكتب الأسس الشاملة الضرورية لوضع الأهداف المتعلقة بهيكل الدرجات في كل من المقر والإدارات الإقليمية. وسوف تعرض هذه الأهداف في تقرير تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٧.

٢٧. ويبقى المكتب ملتزماً بإدارة هذه العملية لتحقيق هيكل درجات أكثر توازناً. وهو يعي في الوقت نفسه الحاجة المستمرة للتوفيق بين هذا الهدف والأهداف الأخرى لسياسة الموارد البشرية، بما في ذلك التوازن بين الجنسين الوارد في الفقرة ٢٤ أعلاه. ومن أهم المشاغل هناك الحاجة إلى المحافظة على قدرة المكتب لتوفير خدمات رفيعة الجودة لهيئاته المكونة، وصون الحوافز التي تضمن أن تبقى منظمة العمل الدولية ذات قدرة تنافسية في جذب موظفين ذوي خبرات وكفاءات عالية والاحتفاظ بهم، وتوفير فرص حقيقية لتقدم الموظفين وتطورهم، علماً أن الترقية تبقى عاملاً مهماً للتحفيز والالتزام والحراك.

⁶ التعميم رقم ٦٥٥: سياسة استخدام المعوقين، الفقرة ١٧.

GB.297/PFA/14

(د) زيادة الحراك**الأهداف:**

"١" بحلول نهاية عام ٢٠٠٧ ستكون نسبة ٤٠ في المائة من موظفي الفئة المهنية والفئة الأعلى قد اكتسبوا خبرة في المقر والميدان على حد سواء بزيادة متوقعة حتى ٤٥ في المائة بحلول نهاية عام ٢٠٠٩.

"٢" بحلول نهاية عام ٢٠٠٧، سيكون ٣٣ في المائة على الأقل من موظفي الفئة المهنية وما فوق والعاملين في إقليم بعينه قد انتقلوا من الإقليم الأصل إلى آخر.

٢٨. يتمتع حالياً ٣٤ في المائة من موظفي الفئة المهنية والفئة الأعلى المؤهلين بخبرة في المقر والميدان. وخلال العام، تم نقل تسعة موظفين (من بينهم امرأتان) من المقر إلى الميدان و ١٢ موظفاً (من بينهم أربع نساء) من الميدان إلى المقر و ١٢ موظفاً (من بينهم امرأتان) ضمن الميدان.

٢٩. وإذا استثنينا الموظفين العاملين في المقر، كان هناك نسبة أدنى بقليل فقط من ٢٥ في المائة من الموظفين يعملون في إقليم يختلف عن إقليمهم الأصل. ولكن كما يظهر في الجدول ٢، توجد اختلافات بارزة فيما بين الأقاليم، ولم يتم التوصل إلى نسبة ٣٣ في المائة على الأقل إلا في إقليم آسيا والمحيط الهادئ، علماً بأن الفجوة بين النسبة السنوية الحالية والهدف المنشود هي الأكبر في أوروبا وأمريكا اللاتينية و الكاريبي.

الجدول ٢: توزيع الموظفين حسب الإقليم، أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٦ (الموظفون الدائمون- موظفو الفئة المهنية والعليا)

الأقاليم	العدد الإجمالي للموظفين	عدد الموظفين من خارج الإقليم	النسبة المئوية من خارج الإقليم
أفريقيا	63	13	20.6
أمريكا اللاتينية والكاريبي	50	11	15.2
الدول العربية	7	2	28.6
آسيا والمحيط الهادئ	63	25	39.7
أوروبا	24	3	11.1
المجموع	207	54	24.3

٣٠. وواصلت إدارة الموارد البشرية العمل مع كبار المديرين والمديرين على المستوى المباشر في إطار عملية مراجعة وضع الموظفين الدائمين لتقويم الاختلال الحاصل ولتحديد الموظفين القابلين للحراك. وفي الوقت نفسه، تلقت الإدارة وعالجت بيانات اهتمام صادرة عن فرادى الموظفين يطلبون فيها البحث في نقلهم بأسرع وقت ممكن. إن الإطار التشغيلي للحراك، الذي يتم وضعه ضمن سياق النظام الجديد لتوفير الموارد والتكاليف والتوظيف، المشار إليه في الفقرة ١٦ أعلاه، من شأنه أن يحسن تخطيط الموظفين ويساعد كل من المديرين والموظفين للاستعداد بشكل أكثر ملاءمة لعملية المداورة المقبلة. أما الدورات الإعلامية التي تستهدف الموظفين والتي تشرح طرائق السياسة العامة وتعالج المسائل العملية، فسوف تبقى جزءاً من النهج.

٢- نظم متكاملة وحفازة وصارمة لإدارة وتطوير أداء الموظفين

(أ) إدارة أداء الموظفين**الهدف:**

خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، سيجري تنفيذ نظام فعال وعادل ومنصف لإدارة وقياس الأداء، يستوفي المعايير الدولية الحديثة لحسن الممارسات.

GB.297/PFA/14

أمر توفر الإرشاد في تحقيق فعالية أكبر وتوجيهاً للخدمة في العمليات، إلى جانب المزيد من المساءلة والشفافية في الإجراءات والمزيد من التركيز على أولويات الاستراتيجية، بالإضافة إلى استعمال أكثر فعالية للموارد. ويتم إعداد مؤشرات ومقاييس مناسبة خلال فترة السنتين الحالية لتقييم أداء الإدارة مقارنة بهذه الحصائل. وفي بداية عام ٢٠٠٦ حدد استقصاء حول رضى الزبون الخط الأساس وهو يوفر الإرشاد للإدارة في تحسين أدائها.

(ب) اتساق أفضل بين سياسات إدارة الموارد البشرية وبرنامج العمل اللائق

٦١. أجرت الإدارة كذلك استعراضاً لعلاقتها بالإدارات الأخرى في المقر والميدان لتحديد كيفية تحقيق اتساق سياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل مع إنجاز مهمة منظمة العمل الدولية. إن مثل هذا الاتساق يتطلب من موظفي الموارد البشرية والمديرين المباشرين وكبار المديرين أن يعملوا معاً بشكل وثيق في سياق المساءلة المتقاسمة. وسيتم توضيح أدوار كل منهم في إطار المساءلة يتم من خلاله تقييم أداء كل منهم ضمن النظام المعزز لإدارة أداء الموظفين.

٦٢. ولقد تم تنفيذ العديد من التدابير دعماً لاتساق أفضل ولا سيما لترويج مفهوم المساءلة المتقاسمة. وتتضمن هذه التدابير آلية معززة لاستعراض وضع التوظيف واجتماعات المديرين المباشرين وحلقات عمل/ دورات تدريبية وإعلامية للمديرين.

- تنظم عمليات استعراض لوضع التوظيف مرة في السنة مع إدارات المقر ومرتين في السنة مع الأقاليم، وتتزامن مع انعقاد دورات مجلس الإدارة. وقد ركزت على تخطيط الموظفين وتعيينهم وتطويرهم وعلى إدارة الأداء، إلى جانب مسائل تعنى بإدارات أو أقاليم محددة تشمل مسائل السياسة العامة المتعلقة بفترة الموظفين الوطنيين وتطبيق سياسة العقود وإجراءات إعادة التصنيف والحالات الفردية. ولقد قامت إدارة الموارد البشرية باستعراض خطط التوظيف في كافة الوحدات التنظيمية ضمن سياق التحضير للبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

- إضافة إلى ذلك عقدت اجتماعات مع الإدارة المباشرة للقطاعات التقنية في المقر لتقييم وضع كل قطاع فيما يتعلق بأهداف استراتيجية الموارد البشرية وبيعية إعداد تفاهم مشترك حول الطريقة التي يمكن بها للقطاعات وإدارة الموارد البشرية أن تعمل معاً بشكل أكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف. وقد مكنت هذه الاجتماعات كذلك موظفي إدارة الموارد البشرية من التوصل إلى تفاهم أفضل حول عمل القطاعات التي يدمونها وحول تحديات الموارد البشرية التي يواجهونها عند تنفيذ برامج العمل الخاصة بهم. وستقدم التقارير بشكل منتظم إلى القطاعات حتى تقم أداءها فيما يتعلق بالأهداف.

- تم الإبقاء على المنتدى الشهري للمديرين المباشرين. وقد كان هؤلاء المديرين بمثابة نقطة تواصل غير رسمية لتبادل المعلومات حول التطورات ذات الاهتمام المشترك لكافة المديرين المباشرين. وقد شارك في هذه الاجتماعات أعضاء فريق كبار المديرين ومنهم المدير العام.

٦٣. وتم استحداث مواد متعلقة بالموارد بموجب برنامج التطوير الإداري والقيادي كدليل للمديرين حول إدارة الموارد البشرية في منظمة العمل الدولية. ويجري استكمال هذه المواد من خلال سلسلة من حلقات العمل التي تهدف إلى تزويد المديرين بشكل أفضل بما يسمح لهم باتخاذ قرارات مستنيرة عن إدارة الموارد البشرية تكون متسبية مع نظام الموظفين والمسارات الجيدة.

(ج) وضع نظام فعال للرصد والإبلاغ والتقييم

٦٤. أحرز تقدم بشأن إنشاء نظام رصد وإبلاغ لضمان المساءلة عند تنفيذ الاستراتيجية. وقد ركز العمل الأولي على إعداد قواعد البيانات في النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد. وقد أدى هذا الأمر إلى تحويل العديد من أنظمة الموارد البشرية القديمة إلى هذا النظام. إن القدرة الوظيفية المتزايدة لهذا النظام، من خلال ما يتحلى به من أساليب متقدمة لاسترجاع البيانات وتحليلها، زادت من قدرة المكتب على صياغة تقارير منتظمة ومتخصصة لدعم الإدارة. ويتم استخدام استعادة المعلومات من النظام لرصد التقدم المحرز في تحقيق أهداف

GB.297/PFA/14

٣١. استمر المكتب في تقدمه استعداداً لاعتماد نظام متفح لإدارة الأداء من خلال إجراء عمليات التقييم الأساسية التالية: تحديد الهدف العام للنظام الجديد؛ أنواع التقييم المتوقعة؛ ملائمة إطار الكفاءات الحالي؛ اتساق النظام الجديد مع الأهداف الأخرى لسياسة الموارد البشرية مثل تعليم الموظفين وتطويرهم والحراك والتقدم الوظيفي؛ نطاق متطلبات تكنولوجيا المعلومات. ويتم الاضطلاع بكل هذه الأمور على خلفية استعراض أدوار كل من كبار المديرين والمجلس المعنى بدراسة التقارير والمشرفين والموظفين بشكل عام، سواء أكانوا في المقر أو في الميدان.

٣٢. وسوف يعكس النظام المنفح التفكير الحالي لإدارة الأداء في النظام المشترك للأمم المتحدة والممارسات الجيدة في المؤسسات العامة والخاصة في عدد من الدول الأعضاء. ومن السمات المهمة التي يتمتع بها النظام الجديد إدخال آلية تقييم للمديرين تقوم على إطار متين للكفاءة الإدارية.

٣٣. إن المكتب يقر بالتحديات التي سببها اعتماد النظام الجديد، وليس أقلها التغيير الثقافي المطلوب. فمن جهة أولى، هناك حاجة إلى الاعتراف بسوء الأداء ومعالجته، ومن جهة ثانية، هناك حاجة إلى تحديد الأداء الجدير حقاً بالتقدير ومكافأته بشكل مناسب. ولهذا الغاية، عزز المكتب دور المجلس المعنى بدراسة التقارير من خلال مشاركة إدارية أكبر له في استعراض مشاكل الأداء وتقييم الأداء الممتاز الذي يستحق دفع علاوات الجدارة. وترمي المبادرات المتخذة في هذا الاتجاه إلى تعزيز المساءلة والتواصل والإنصاف.

٣٤. وتتاح الموارد للمديرين في إطار سياق برنامج التطوير الإداري والقيادي لتحسين مهارات أدائهم على شكل " دليل عام حول أفضل الممارسات" لنشر وإجراء استعراضات إدارة الأداء، إلى جانب فصل في الوحدة النموذجية لإدارة الموارد البشرية، يوضح الإجراءات واللوائح الموجودة والمتعلقة بالنظام الحالي.

٣٥. ومنذ الأول من شهر تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٦، تسلم موظف من كبار موظفي الفئة المهنية في الموارد البشرية تم تعيينه مؤخراً، مسؤولية مشروع لتصميم وتنفيذ نظام جديد لإدارة الأداء في منظمة العمل الدولية.

(ب) تشجيع ودعم تعلم الموظفين وتطويرهم**الهدف:**

بحلول نهاية عام ٢٠٠٧، ستكون نسبة ٥٠ في المائة ونسبة ٧٥ في المائة بحلول عام ٢٠٠٩ من مجموع المديرين/المشرفين عند مستوى ف٤ وما فوق قد شاركت بنجاح في برنامج التطوير الإداري والقيادي و/أو سائر برامج التدريب الإداري ذات الصلة.

٣٦. ظل برنامج التطوير الإداري والقيادي الآلية الرئيسية لتزويد مديري ومشرفي منظمة العمل الدولية بما يمكنهم من العمل ضمن إطار قائم على النتائج، ولدعم عملية إدارة التغيير. وحتى اليوم بدأ ٢٠ في المائة من حوالي ٥٤٠ موظفاً بين ف٤ و١ من المقترض مشاركتهم في هذا البرنامج بالعمل على هذا الأساس. وبشكل عام، شارك حوالي ٤٠ في المائة من كافة موظفي الفئة المهنية في جنيف وفي الميدان أو لا يزالون يشاركون إما في برنامج التطوير الإداري والقيادي المنظم أو في مختلف الأنشطة الناجمة عنه.

٣٧. وقد استخلصت عملية تقييم مستقلة للبرنامج المذكور، أجريت في حزيران/يونيه ٢٠٠٦، أن منظمة العمل الدولية قامت باستثمار مبرر وإيجابي في تعليم مديريها وتطويرهم من خلال هذا البرنامج وأن المنظمة ستستمر في النهج نفسه بحيث يعود بالنفع على فرادى المديرين وعلى المكتب برمتيه. واستخلص التقرير كذلك أن البرنامج هو من أهم المبادرات المتاحة حالياً وأكثرها قيمة لتوفير "ثقافة التعلم والتطوير"، وتصميمه ونهجه التعليمي يعكسان أفضل الممارسات في التطوير الإداري والتعلم المهني. غير أن التقرير سلط الضوء على ضرورة تكييف هذا النهج حتى يستجيب بشكل أفضل إلى السياق الحالي لمنظمة العمل الدولية في مجال التعلم والتطوير، وذلك من خلال تقليل اعتماده على التعلم الذاتي.

٣٨. واستخلص تقرير التقييم كذلك أنه طالما يوفر البرنامج أرضية واسعة لأنشطة التعلم والتطوير الأخرى في منظمة العمل الدولية ولمديري المنظمة الحاليين والمقبلين، فهو يستطيع أن يخفض مستوى الاستثمار المطلوب لاستهلال مثل هذه الأنشطة.

٣٩. إن التوصيات الواردة في هذا التقرير والهادفة من جملة أمور إلى ضمان استدامة البرنامج والمحافظة على قيمته بالنسبة للأفراد والمكتب، توفر الإرشاد للمكتب في رسم توجهه المستقبلي.

GB.297/PFA/14

الهدف:

بحلول نهاية عام ٢٠٠٧، سيكون ٨٠ في المائة من الموظفين قد قضاوا عشرة أيام عمل سنويًا في المتوسط في أنشطة تعلم مرتبطة بالعمل، بصفة رسمية وغير رسمية على حد سواء. وستستوفي أنشطة التعلم هذه معيار الفعالية صراحة.

٤٠. من الواضح أن زيادة المخصصات لتطوير الموظفين والتي بلغت ٢ في المائة من تكاليف الموظفين وانتقلت إلى مستوى الوحدة، قد أدت إلى زيادة كبيرة في أنشطة التعلم. غير أن إدارة الموارد البشرية لا تزال في طور إعداد منهجية من شأنها أن تسمح للمكتب بقياس التقدم الذي يحرزه في تحقيق الهدف المنشود. ومن المتوقع أن تصبح هذه البيانات الأساسية متاحة بنهاية عام ٢٠٠٦.

٤١. ونشرت في أوائل عام ٢٠٠٦، المبادئ التوجيهية حول استخدام الأموال المخصصة لتطوير الموظفين وحددت الإجراءات والأدوار والمعايير لتخطيط أنشطة التعلم وتنفيذها بأسلوب منصف وتشاركي وشفاف. وقد تمت مناقشة هذه المبادئ التوجيهية مع المديرين المباشرين ومنسقي التعلم والموظفين عمومًا. وفي حين يحتفظ المديرين المباشرين بالمسؤولية الأولية عن الاستخدام المناسب والفعال للموارد، يقوم ٦٥ منسقًا للتعلم من كافة القطاعات والأقاليم بدور رئيسي في تسهيل عملية التشاور بين الموظفين وفي تنسيق تحديد استراتيجيات التعلم وتقييم الاحتياجات التنظيمية والتشغيلية وإعطاء الأولوية لمقترحات الموظفين. وتسلمت إدارة الموارد البشرية من كافة الأقاليم والقطاعات بيانات استراتيجية التعلم وخططًا تمهيدية تتعلق بأنشطة التعلم.

٤٢. وجرى تنظيم دورات مع منسقي التعلم لتقاسم الخبرات وأفضل الممارسات. وفي تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٠٦، تم إنشاء منتدى قائم على شبكة الويب لتحفيز تقاسم أفضل الممارسات والدروس المستخلصة. وقد نشر على شبكة الويب دليل لتقييم الاحتياجات وتخطيطها بهدف مساندة منسقي التعلم لتحقيق أقصى قدر من فعالية أنشطة التعلم. وسوف يقوم استبيان أوتوماتي لتقييم الاحتياجات بتسهيل هذا العمل.

٤٣. ونظمت مشاورات مع نقابة الموظفين في إطار مجلس التدريب المشترك للإبلاغ عن التقدم المحرز وتسهيل تبادل الأفكار واستمزاز الآراء حول تفسير المبادئ التوجيهية. كما أجريت محادثات مع مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية في تورينو للاستفادة من أنشطة التعلم لديه كلما كان ذلك ممكنًا.

٤٤. وتستجيب الأولويات الرئيسية الملتزمة إلى الحاجة لاتساق أفضل بين التعلم والتطوير من جهة وبين الاحتياجات التنظيمية والفجوات في الكفاءات من جهة أخرى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية لمنظمة العمل الدولية. وهي تتضمن إعداد البرامج القطرية للعمل اللائق والإدارة والتقييم القائمين على النتائج وتصميم المشاريع وتسوية النزاعات والهيكل الثلاثي والتواصل والعمل الفعال ضمن فرق.

٤٥. ويمكن الخلوص إلى بعض الاستنتاجات من هذه العملية. وليس من المفاجئ أن يتبين بوضوح أن استحداث ثقافة تعلم يتطلب الكثير من الوقت والجهود الدؤوبة. بالإضافة إلى ذلك، وفي حين تشجع لامركزية السلطة، على مستوى الوحدة، الملكية من جانب المديرين والموظفين في عملية تطوير الموظفين، فإن الأمر يتطلب رصدًا حذرًا ومتواصلًا من جانب إدارة الموارد البشرية لضمان برنامج متماسك وفعال على صعيد المكتب ككل.

٣ - الترتيبات الأساسية لرعاية الموظفين وأمنهم**(أ) أمن وسلامة الموظفين****الهدف:**

سترسي منظمة العمل الدولية معايير الأمن التشغيلي الدنيا للأمم المتحدة وتواصل التقيد بها في جميع جوانب المكتب.

GB.297/PFA/14

٤٦. استمر المكتب في توفير الامتثال لمعايير الأمن حسبما حددتها إدارة شؤون السلامة والأمن التابعة للأمم المتحدة. وتشمل هذه المعايير التخطيط والتدريب والتجهيز، ويتم رصد الامتثال لهذه المعايير من خلال نظام على شبكة الويب. وقد عزز المكتب برنامج التدريب على السلامة الخاص به واستكمل المجموعة الأولى من حلقات العمل المتعلقة بالأمن بالنسبة للمقر ولأقاليم جميعها، وذلك بتنظيم حلقات العمل في أفريقيا. وسوف يتابع برنامج التدريب على الأمن بتطبيق سلسلة جديدة من الأنشطة على المستوى الإقليمي والأقليمي والوطني، ستركز على مناطق جغرافية محددة وقضايا معينة مثل التواصل وتقييم التهديد والخطر وسلامة النساء. وتستهدف حلقات العمل هذه الموظفين الدوليين والمحليين في المكاتب القائمة والمباني التي لا تزال في طور الإنشاء. وتم إنشاء قاعدة بيانات على شبكة الويب لرصد معدل إكمال الدورة التفاعلية بعنوان "الأمن الأساسي في الميدان"، رسداً فعالاً.

٤٧. وواصل المكتب تعاونه مع المنظمات الأخرى في إطار نظام الأمم المتحدة لإدارة الأمن. وعلى الصعيد العالمي، شارك بنشاط في الشبكة المشتركة بين الوكالات لإدارة المسائل الأمنية التي تشرف على سلامة الموظفين وأمنهم في منظومة الأمم المتحدة. كما ساهم المكتب في إعداد آلية تقوم الوكالات المتخصصة من خلالها بتنسيق مواقعها ضمن الشبكة المشتركة بين الوكالات لإدارة المسائل الأمنية. وفي جنيف، عمل المكتب مع المنظمات المندرجة في منظومة الأمم المتحدة طوال العام الماضي لتنفيذ تدابير ترمي إلى تقوية إدارة الأمن. وتشتمل مع سياسة إدارة شؤون السلامة والأمن الهادفة إلى إرساء هيكل أمني في المقرات الرئيسية يكون شبيهاً بما هو موجود في مراكز العمل الميدانية، اضطلع المكتب بدور نشط في إنشاء فريق إدارة الأمن وفي صياغة إجراءات موحدة لمواجهة الأوضاع الأمنية، وذلك على مستوى الوكالات وفيما بين الوكالات على السواء. وفي هذا السياق، نفذ المكتب تمرين إجلاء لمبنى المقر في أيلول/سبتمبر ٢٠٠٦ لاختبار فعالية خطة الإجراء لديه. وما كان من التهديد الإرهابي اللاحق ضد مباني الأمم المتحدة في جنيف إلا أن أبرز أهمية مثل هذه الاستعدادات داخل المكتب فضلاً عن إبراز الحاجة إلى تنسيق أكثر فعالية في مجال الأمن بين المنظمات المندرجة في منظومة الأمم المتحدة. إن التجربة التي حدثت مؤخراً في جنيف وفي مراكز عمل أخرى، ولا سيما ما حدث في بيروت في وقت سابق من هذه السنة، عزز الحاجة إلى تنفيذ تدابير مناسبة لتحسين سلامة الموظفين وأمنهم.

(ب) السلامة والصحة المهنية

الهدف:

تؤيد اللجنة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ سياسة على مستوى المكتب بشأن السلامة والصحة المهنية ونظاماً مرتبطاً بها لإدارة السلامة والصحة المهنية يستوفيان معيار الفعالية.

٤٨. إن إدارة الموارد البشرية تعمل على صياغة بيان حول السلامة والصحة المهنية ونظام مرتبط بها لإدارة السلامة والصحة المهنية. ويتم استكمال نص هذا البيان في صيغته النهائية بالتشاور مع نقابة الموظفين. وهو يؤكد التزام المكتب بسلامة وصحة موظفيه ويعترف بأهمية التشاور مع الموظفين في هذا الصدد. كما يضع المكتب الصيغة النهائية للتفاصيل المتعلقة بنظام إدارة السلامة والصحة المهنية، وهو نظام من شأنه أن يوفر إطاراً يتم من خلاله وضع وتنفيذ السياسات المتعلقة بالقضايا الفردية للسلامة والصحة المهنية. كما سيشير إلى الأدوار والمسؤوليات التي يضطلع بها مختلف أصحاب المصلحة من مديريين وممثلين لشؤون السلامة والصحة المهنية واللجنة الاستشارية للسلامة والصحة المهنية ووحدة الخدمات الصحية وفرادى الموظفين. وسوف يستكمل وضع هذا النظام بنهاية عام ٢٠٠٦ حتى تتمكن اللجنة من المصادقة عليه في آذار/مارس ٢٠٠٧. وتجدر الإشارة إلى أن دراسة مستقلة عن التحديث المزمع لمبنى المقر تتضمن عدداً من التوصيات التي تتصدى لاعتبارات السلامة والصحة.

٤٩. وقام المكتب من خلال فريق إدارة الأزمات التابع له، بتحضيرات لمواجهة وباء محتمل لأنفلونزا الطيور. وتم طلب أنوية مضادة للفيروسات واستلامها ووزعت كميات مناسبة على المكاتب الميدانية. وفي حال الاضطرار إلى إقبال المكتب، حددت مهام أساسية ومن سيقوم بها من الموظفين. كما نظم المكتب دورات إعلامية وأعد موقعاً مخصصاً على الشبكة الداخلية (www.ilo.org/fitn) لزيادة الوعي بالمخاطر وكيفية تقليصها. وأعد كذلك نظاماً مباشراً على الخط للبحث عن معلومات تتعلق بكافة الموظفين لتسهيل عملية التواصل فيما بين الموظفين في حال تفشي وباء ما أو في غير ذلك من حالات الطوارئ. وفي جنيف، تم الاستعاضة عن نظام التنسيق المخصص بين المنظمات التابعة للأمم المتحدة بآلية أكثر منهجية وبمشاركة السلطات المحلية والوطنية للبلد المضيف. ويتم إعداد مبادرات إعلامية وإجراءات إدارية مشتركة.

GB.297/PFA/14

(ج) التوازن بين العمل والحياة**الهدف:**

توافق اللجنة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٧ على ظروف الخدمة في منظمة العمل الدولية، التي ترتبط بترتيبات أوقات العمل والقضايا ذات الصلة و التي تستوفي معيار حسن الممارسات.

٥٠. أنشأت لجنة التفاوض المشتركة فريق عمل مشتركاً في النصف الأول من عام ٢٠٠٦ للنظر في مسائل الأولوية المحددة في الاستراتيجية، مثل ترتيبات بشأن أوقات العمل وأشكال أكثر تنوعاً من العمل بعض الوقت وتقاسم الوظائف والعمل عن بعد وخيار أخذ إجازة أمومة أو تبني على أسس العمل بعض الوقت.

٥١. ويعد فريق العمل استراتيجياً للتوصل إلى فهم أفضل لما يعرب عنه الموظفون من آراء حول بعض هذه المسائل. كما تتبع بشكل وثيق المشروع الرائد حول العمل عن بعد في مركز تورينو والمتوقع أن يستمر حتى نهاية عام ٢٠٠٧. ومن المتوقع أن يرفع فريق العمل تقريره إلى لجنة التفاوض المشتركة مع مجموعة كاملة من التوصيات في الوقت المناسب لتحقيق الهدف المشار إليه أعلاه، أي المقترحات التي يجب تقديمها إلى لجنة البرنامج والميزانية والإدارة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٧. وفي هذا الوقت، يستعد المكتب لإصدار تعميم شامل حول كافة الأحكام المتعلقة بالإجازات والمتوفرة لموظفي منظمة العمل الدولية.

(د) منع النزاعات وتسويتها**الهدف:**

سيحافظ المكتب على نظام عادل وكفؤ وفعال لمنع النزاعات وتسويتها.

٥٢. أصبح الوسيط بالإناية هو الوسيط الرسمي في أيار/ مايو ٢٠٠٦. وكانت خدمات مكتب الوسيط متاحة إلى المديرين والموظفين سواء بسواء في المقر وفي الإدارات الإقليمية. وتم إنعاش برنامج الميسر وتعيين عدد من الميسرين الجدد، بالإضافة إلى تنظيم دورات تدريبية في المقر وفي الميدان.

٥٣. واستهلت الهيئة الاستشارية المشتركة للطعون، وهي الهيئة الجديدة لتسوية النزاعات الداخلية، عملها في منتصف عام ٢٠٠٥ وأصبحت جاهزة للعمل كلياً في ٢٠٠٦. وقد تمت معالجة القضايا العالقة وتقوم هذه الهيئة الاستشارية حالياً باستيفاء المواعيد النهائية المحددة للدعوى المرفوعة إليها.

٥٤. وبغية تعزيز التقدم المحقق، تعمل إدارة الموارد البشرية مع مكتب الوسيط لترويج الاستخدام المتزايد للآليات غير الرسمية من جانب الموظفين. وسيتم ذلك من خلال إعداد مواد تستخدم لإطلاع الموظفين. ومن المأمول أن تخفض هذه الخطوة عدد القضايا التي تستلزم اللجوء إلى الإجراءات الرسمية، أي الهيئة الاستشارية المشتركة للطعون والمحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية. وبالرغم من أن التطورات الأخيرة أشارت إلى انخفاض في عدد القضايا المحالة إلى الهيئة الاستشارية المشتركة للطعون في عام ٢٠٠٦ مقارنة بعام ٢٠٠٥، لا يزال الوقت مبكراً حتى نستنتج ما إذا كان هذا هو الانخفاض المستمر الذي ترمي إليه الاستراتيجية.

٥٥. وحسب مقتضى الحال، أقامت الإدارة حواراً غير رسمي مع الموظفين المعنيين بهدف تقليل عدد الدعوى الشخصية المقدمة إلى الهيئة الاستشارية المشتركة للطعون إلى أدنى حد ممكن. بالفعل تم حل حوالي ثلث مجموع الدعوى المرفوعة إلى هذه الهيئة أو هي في طور الحل إدارياً قبل أن تقوم الهيئة الاستشارية بإصدار توصية بشأنها.

٥٦. وتماشياً مع القرار الصادر عن لجنة التفاوض المشتركة في عام ٢٠٠٦، يتم حالياً إجراء استعراض داخلي لسير عمل الهيئة الاستشارية المشتركة للطعون. وسوف تناقش نتائج هذا الاستعراض الذي يتم الاضطلاع به بموجب الإرشاد المشترك من جانب الإدارة ونقابة الموظفين، في لجنة التفاوض المشتركة قبل نهاية عام ٢٠٠٦، وستصبح أي توصيات سيتم اعتمادها نافذة ابتداءً من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٧.

GB.297/PFA/14

(أ) استعراض سياسة العقود**الهدف:**

ستوافق اللجنة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٦ على سياسة منقحة للعقود تطبق المبادئ التوجيهية الجديدة للجنة الخدمة المدنية الدولية.

٥٧. تم وضع هذا الهدف بافتراض أن الجمعية العمومية ستنتظر في المبادئ التوجيهية للجنة الخدمة المدنية الدولية قبل نهاية عام ٢٠٠٥. وتميز هذه المبادئ التوجيهية بين وظائف تتمتع بطابع دائم ومستمر وأخرى تكون مطلوبة لفترات قصيرة من الوقت لتلبية احتياجات محددة. وتوفر المبادئ التوجيهية المرونة الكافية لكل منظمة حتى تطبق ترتيبات تعاقب منقحة من خلال تطبيق قواعدها ولوائحها. وتجدر الإشارة إلى أنه حتى أيلول/ سبتمبر ٢٠٠٦، لم تكن الجمعية العامة قد نظرت بعد في المبادئ التوجيهية للجنة الخدمة المدنية الدولية. رغم ذلك، واستبقا للقرار الذي ستتخذه الجمعية، بدأ المكتب العمل على هذا الجانب الأساسي من الاستراتيجية ولكن من الواضح أنه ليس في وضع يسمح له بطلب موافقة اللجنة على سياسة عقود جديدة خلال هذه الدورة. وبالتالي، يقوم المكتب بمراجعة الإطار الزمني للهدف من تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٦ إلى تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٧.

٥٨. ويتكون العمل التمهيدي الذي تم الاضطلاع به حتى الآن من عنصرين: الأول، هو رسم معالم ما تم القيام به لتسهيل سياسة العقود في الهيئات الأخرى للأمم المتحدة. والثاني، هو قيام لجنة التفاوض المشتركة بإنشاء فريق عمل يعالج سياسة العقود. ومن بين المسائل التي نظرت فيها الفريق هناك الاستخدام المناسب لمختلف أنواع العقود، مع الأخذ بعين الاعتبار مثلًا التوصيات الصادرة عن مراجع الحسابات الخارجي حول استخدام عقود التعاون الخارجي، بالإضافة إلى مجموعة من الخيارات المطلوبة لتلبية احتياجات المكتب التشغيلية (مثلًا، مؤتمر العمل الدولي).

ثانياً - التدابير الداعمة**(أ) الفعالية المعززة لإدارة الموارد البشرية**

٥٩. أجرت إدارة الموارد البشرية استعراضاً لهيكلها وإجراءاتها وعملياتها بين شهري أيار/ مايو وتموز/ يوليه ٢٠٠٦. وقد تم توجيه هذا العمل على أساس ثلاث قواعد أساسية:

- أولاً، الاعتراف بأن النظم الإدارية الحالية للموارد البشرية والتي تعتبر أساس الاستراتيجية يجب أن تصبح أكثر فعالية إذا كان لا بد لها من أن تستجيب على نحو أفضل لاحتياجات المديرين والموظفين على حد سواء.
- ثانياً، طالما أن الاستراتيجية تجعل الموارد البشرية عنصراً أساسياً في دعم برنامج العمل اللاحق، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التركيز أكثر على الحاصل والنتائج عوضاً عن الانشغال أساساً بالامتثال للقواعد واللوائح. ويتطلب هذا النهج من إدارة الموارد البشرية أن تغير أسلوب عملها الداخلي وكيفية تفاعلها مع الأقسام الأخرى من المكتب.
- ثالثاً، من وجهة نظر عملية، تحتاج الإدارة إلى توليد كفاءات من شأنها توفير الوقت وموارد أخرى يمكن إعادة استثمارها في خدمات استشارية وخدمات داعمة لسياسة "مصدرية" قائمة على نطاق أوسع، وذلك للوفاء بالتزامات الاستراتيجية.

٦٠. إن التوصيات الناجمة عن الاستعراض الذي أجري في مجالات مثل تنظيم الإدارة وإدارتها، والإدارة الفعالة للموارد البشرية والتواصل الداخلي والشراكات مع المديرين المباشرين فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجية، كلها

7 انظر:

The "Financial Report and Audited Financial Statements of the Sixty-ninth Financial Period (2004-05) and Report of the External Auditor".

GB.297/PFA/14

أمر توفر الإرشاد في تحقيق فعالية أكبر وتوجيهاً للخدمة في العمليات، إلى جانب المزيد من المساءلة والشفافية في الإجراءات والمزيد من التركيز على أولويات الاستراتيجية، بالإضافة إلى استعمال أكثر فعالية للموارد. ويتم إعداد مؤشرات ومقاييس مناسبة خلال فترة السنتين الحالية لتقييم أداء الإدارة مقارنة بهذه الحصائل. وفي بداية عام ٢٠٠٦ حدد استقصاء حول رضى الزبون الخط الأساس وهو يوفر الإرشاد للإدارة في تحسين أدائها.

(ب) اتساق أفضل بين سياسات إدارة الموارد البشرية وبرنامج العمل اللائق

٦١. أجرت الإدارة كذلك استعراضاً لعلاقتها بالإدارات الأخرى في المقر والميدان لتحديد كيفية تحقيق اتساق سياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل مع إنجاز مهمة منظمة العمل الدولية. إن مثل هذا الاتساق يتطلب من موظفي الموارد البشرية والمديرين المباشرين وكبار المديرين أن يعملوا معاً بشكل وثيق في سياق المساءلة المتقاسمة. سيتم توضيح أدوار كل منهم في إطار للمساءلة يتم من خلاله تقييم أداء كل منهم ضمن النظام المعزز لإدارة أداء الموظفين.

٦٢. ولقد تم تنفيذ العديد من التدابير دعماً لاتساق أفضل ولا سيما لترويج مفهوم المساءلة المتقاسمة. وتتضمن هذه التدابير آلية معززة لاستعراض وضع التوظيف واجتماعات المديرين المباشرين وحلقات عمل/ دورات تدريبية وإعلامية للمديرين.

- تنظم عمليات استعراض لوضع التوظيف مرة في السنة مع إدارات المقر ومرتين في السنة مع الأقاليم، وتتزامن مع انعقاد دورات مجلس الإدارة. وقد ركزت على تخطيط الموظفين وتعيينهم وتطويرهم وعلى إدارة الأداء، إلى جانب مسائل تعنى بإدارات أو أقاليم محددة تشمل مسائل السياسة العامة المتعلقة بفئة الموظفين الوطنيين وتطبيق سياسة العقود وإجراءات إعادة التصنيف والحالات الفردية. ولقد قامت إدارة الموارد البشرية باستعراض خطط التوظيف في كافة الوحدات التنظيمية ضمن سياق التحضير للبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

- إضافة إلى ذلك عقدت اجتماعات مع الإدارة المباشرة للقطاعات التقنية في المقر لتقييم وضع كل قطاع فيما يتعلق بأهداف استراتيجية الموارد البشرية وبغية إعداد تفاهم مشترك حول الطريقة التي يمكن بها للقطاعات وإدارة الموارد البشرية أن تعمل معاً بشكل أكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف. وقد مكنت هذه الاجتماعات كذلك موظفي إدارة الموارد البشرية من التوصل إلى تفاهم أفضل حول عمل القطاعات التي يدعمونها وحول تحديات الموارد البشرية التي يواجهونها عند تنفيذ برامج العمل الخاصة بهم. وستقدم التقارير بشكل منتظم إلى القطاعات حتى تقم أداءها فيما يتعلق بالأهداف.

- تم الإبقاء على المنتدى الشهري للمديرين المباشرين. وقد كان هؤلاء المديرين بمثابة نقطة تواصل غير رسمية لتبادل المعلومات حول التطورات ذات الاهتمام المشترك لكافة المديرين المباشرين. وقد شارك في هذه الاجتماعات أعضاء فريق كبار المديرين ومنهم المدير العام.

٦٣. وتم استحداث مواد متعلقة بالموارد بموجب برنامج التطوير الإداري والقيادي كدليل للمديرين حول إدارة الموارد البشرية في منظمة العمل الدولية. ويجري استكمال هذه المواد من خلال سلسلة من حلقات العمل التي تهدف إلى تزويد المديرين بشكل أفضل بما يسمح لهم باتخاذ قرارات مستنيرة عن إدارة الموارد البشرية تكون متماشية مع نظام الموظفين والمسارات الجيدة.

(ج) وضع نظام فعال للرصد والإبلاغ والتقييم

٦٤. أحرز تقدم بشأن إنشاء نظام رصد وإبلاغ لضمان المساءلة عند تنفيذ الاستراتيجية. وقد ركز العمل الأولي على إعداد قواعد البيانات في النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد. وقد أدى هذا الأمر إلى تحويل العديد من أنظمة الموارد البشرية القديمة إلى هذا النظام. إن القدرة الوظيفية المتزايدة لهذا النظام، من خلال ما يتحلى به من أساليب متقدمة لاسترجاع البيانات وتحليلها، زادت من قدرة المكتب على صياغة تقارير منتظمة ومتخصصة لدعم الإدارة. ويتم استخدام استعادة المعلومات من النظام لرصد التقدم المحرز في تحقيق أهداف

GB.297/PFA/14

أمر توفر الإرشاد في تحقيق فعالية أكبر وتوجيهياً للخدمة في العمليات، إلى جانب المزيد من المساءلة والشفافية في الإجراءات والمزيد من التركيز على أولويات الاستراتيجية، بالإضافة إلى استعمال أكثر فعالية للموارد. ويتم إعداد مؤشرات ومقاييس مناسبة خلال فترة السنتين الحالية لتقييم أداء الإدارة مقارنة بهذه الحصائل. وفي بداية عام ٢٠٠٦ حدد استقصاء حول رضى الزبون الخط الأساس وهو يوفر الإرشاد للإدارة في تحسين أدائها.

(ب) اتساق أفضل بين سياسات إدارة الموارد البشرية وبرنامج العمل اللائق

٦١. أجرت الإدارة كذلك استعراضاً لعلاقتها بالإدارات الأخرى في المقر والميدان لتحديد كيفية تحقيق اتساق سياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل مع إنجاز مهمة منظمة العمل الدولية. إن مثل هذا الاتساق يتطلب من موظفي الموارد البشرية والمديرين المباشرين وكبار المديرين أن يعملوا معاً بشكل وثيق في سياق المساءلة المتقاسمة. وسيتم توضيح أدوار كل منهم في إطار المساءلة يتم من خلاله تقييم أداء كل منهم ضمن النظام المعزز لإدارة أداء الموظفين.

٦٢. ولقد تم تنفيذ العديد من التدابير دعماً لاتساق أفضل ولا سيما لترويج مفهوم المساءلة المتقاسمة. وتتضمن هذه التدابير آلية معززة لاستعراض وضع التوظيف واجتماعات المديرين المباشرين وحلقات عمل/ دورات تدريبية وإعلامية للمديرين.

- تنظم عمليات استعراض لوضع التوظيف مرة في السنة مع إدارات المقر ومرتين في السنة مع الأقاليم، وتتزامن مع انعقاد دورات مجلس الإدارة. وقد ركزت على تخطيط الموظفين وتعيينهم وتطويرهم وعلى إدارة الأداء، إلى جانب مسائل تعنى بإدارات أو أقاليم محددة تشمل مسائل السياسة العامة المتعلقة بفئة الموظفين الوطنيين وتطبيق سياسة العقود وإجراءات إعادة التصنيف والحالات الفردية. ولقد قامت إدارة الموارد البشرية باستعراض خطط التوظيف في كافة الوحدات التنظيمية ضمن سياق التحضير للبرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩.

- إضافة إلى ذلك عقدت اجتماعات مع الإدارة المباشرة للقطاعات التقنية في المقر لتقييم وضع كل قطاع فيما يتعلق بأهداف استراتيجية الموارد البشرية وبيعية إعداد تفاهم مشترك حول الطريقة التي يمكن بها للقطاعات وإدارة الموارد البشرية أن تعمل معاً بشكل أكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف. وقد مكنت هذه الاجتماعات كذلك موظفي إدارة الموارد البشرية من التوصل إلى تفاهم أفضل حول عمل القطاعات التي يدعمونها وحول تحديات الموارد البشرية التي يواجهونها عند تنفيذ برامج العمل الخاصة بهم. وستقدم التقارير بشكل منتظم إلى القطاعات حتى تقم أداءها فيما يتعلق بالأهداف.

- تم الإبقاء على المنتدى الشهري للمديرين المباشرين. وقد كان هؤلاء المديرين بمثابة نقطة تواصل غير رسمية لتبادل المعلومات حول التطورات ذات الاهتمام المشترك لكافة المديرين المباشرين. وقد شارك في هذه الاجتماعات أعضاء فريق كبار المديرين ومنهم المدير العام.

٦٣. وتم استحداث مواد متعلقة بالموارد بموجب برنامج التطوير الإداري والقيادي كدليل للمديرين حول إدارة الموارد البشرية في منظمة العمل الدولية. ويجري استكمال هذه المواد من خلال سلسلة من حلقات العمل التي تهدف إلى تزويد المديرين بشكل أفضل بما يسمح لهم باتخاذ قرارات مستنيرة عن إدارة الموارد البشرية تكون متنسبة مع نظام الموظفين والمسارات الجيدة.

(ج) وضع نظام فعال للرصد والإبلاغ والتقييم

٦٤. أحرز تقدم بشأن إنشاء نظام رصد وإبلاغ لضمان المساءلة عند تنفيذ الاستراتيجية. وقد ركز العمل الأولي على إعداد قواعد البيانات في النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد. وقد أدى هذا الأمر إلى تحويل العديد من أنظمة الموارد البشرية القديمة إلى هذا النظام. إن القدرة الوظيفية المتزايدة لهذا النظام، من خلال ما يتحلى به من أساليب متقدمة لاسترجاع البيانات وتحليلها، زادت من قدرة المكتب على صياغة تقارير منتظمة ومتخصصة لدعم الإدارة. ويتم استخدام استعادة المعلومات من النظام لرصد التقدم المحرز في تحقيق أهداف

GB.297/PFA/14

السياسة العامة، ومن شأنها أن تضع أطر التعديلات الضرورية للاستراتيجية، بما في ذلك أي عمليات استعراض لأهدافها وطرائق تنفيذها.

٦٥. وشملت حصائل أخرى من النظام عمليتي البحث والتحليل المطلوبتين لتحديد معالم الأنشطة مقارنة بتلك التي تضطلع بها المنظمات الأخرى في النظام المشترك للأمم المتحدة، ونتائج الاستقصاء الأساسي حول رضى الزبون، الذي أجري في بداية عام ٢٠٠٦ (الفقرة ٦٠) وتقييم برنامج التطوير الإداري والقيادي (الفقرات ٤٠-٣٨)، التي أدرجت في نظام المعلومات الخاص بالإدارة.

٦٦. وسيستمر المكتب في تطوير هذا النظام الذي من شأنه أن يتجاوز الفترة الزمنية التي تغطيها الاستراتيجية وذلك لإدراج أمور من بينها دراسات تقوم على فعالية التكلفة.

ثالثاً - طلبات محددة من اللجنة

٦٧. طلبت اللجنة من المكتب أن يلتمس مساعدة وحدة التفتيش المشتركة للحصول على بيانات مقارنة بشأن التوظيف في منظومة الأمم المتحدة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع العقود وهياكل الرتب وغيرها من الضوابط المتعلقة بمصادر التمويل. وأفيد في آذار/ مارس ٢٠٠٦^٨ عن تقديم طلب للمساعدة إلى وحدة التفتيش المشتركة. وبالتالي، أشارت الوحدة إلى أنها ليست في وضع يسمح لها بالتعاون مع المكتب في هذه المهمة. وقد وضع المكتب ترتيبات بديلة للحصول على ما يلزم من معلومات. ومن المتوقع استكمال تقرير يفصل كل هذه الأمور وجوانب أخرى من استعراض هيكل الرتب في المقر في بداية عام ٢٠٠٧.

٦٨. كما طلبت اللجنة من المكتب أن يستطلع آراء مراجع الحسابات الخارجي بشأن الاستراتيجية المنقحة وإلى أي مدى سيقوم بمعالجة الثغرات المحددة في تنفيذ الاستراتيجية السابقة. وهذه الآراء معروضة في تقريره الذي يسلط الضوء على إعداد "استراتيجية أكثر إيجازاً" مع التركيز على المجالات الرئيسية مثل توفير إطار استراتيجي أكثر واقعية لتسهيل التنفيذ الكفؤ والفعال. كما رحبت اللجنة وشجعت الرابط الذي يجمع بين الموارد وأهداف الأداء التي يمكن لمجلس الإدارة أن يرصدها. وشددت على أهمية النظام المعزز لإدارة أداء الموظفين ومبادرات تطوير الموظفين في دعم تنفيذ منظمة العمل الدولية للإدارة القائمة على النتائج وفي تحقيق أهداف المنظمة. ونهت اللجنة إلى ضرورة أن تتمتع إدارة الموارد البشرية بمستوى كافٍ من الموارد المهنية الماهرة لمواجهة التحديات الناشئة عن تنفيذ الاستراتيجية^٩.

٦٩. وأحاط المكتب علماً بهذه الملاحظات، لاسيما تلك المتعلقة بآلية "الموارد المهنية الماهرة". ويقوم باتخاذ الخطوات اللازمة للاستجابة لهذه الملاحظة: أولاً، من خلال التعيين الخارجي للموظفين الإضافيين ذوي المؤهلات المهنية في مجال الموارد البشرية (خلال عام ٢٠٠٦ تم تعيين موظفين إضافيين من كبار الموظفين في مجال الموارد البشرية)؛ ثانياً، من خلال توفير الفرص للموظفين الحاليين ليستمروا في تحديث مهاراتهم في مجال الموارد البشرية. وإلى جانب ذلك، تم بذل الجهود لاستغلال مواهب كافة الموظفين في الإدارة بشكل فعال، من خلال تدابير تم اعتمادها كنتيجة لعملية الاستعراض المشار إليها في الفقرة ٥٩ أعلاه.

جنيف، ١٩ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٠٦.

وثيقة مقدمة للاطلاع.

^٨ انظر الوثيقة: GB.295/PFA/18، الفقرة ٢٨.

^٩ انظر

The "Financial Report and Audited Financial Statements of the Sixty-ninth Financial Period (2004-05) and Report of the External Auditor".

الخاتمة

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من المواضيع الحديثة التي تعرف رواجاً كبيراً في الأدبيات الإدارية كما هو الحال أيضاً لدرجة الاهتمام بها في الواقع، لذلك فإن ظهورها يبدو منطقياً نظراً للتطور الكبير الذي عرفته إدارة الموارد البشرية وارتباطها الوثيق بمجال الإدارة الإستراتيجية، لذلك فقد برزت العديد من النماذج حاول أصحابها تقديم أطر منهجية وفق توجهات وخلفيات نظرية تسمح ببناء استراتيجيات للموارد البشرية وعليه ظهرت العديد من الأنماط التي تحاكي سلوكيات المنظمات للاستجابة للأهداف الاستراتيجية للمنظمات ولمواردها البشرية التي صارت شريكاً استراتيجياً ومصدراً لتحقيق التميز والتفوق في محيط شديد التغير مما جعل هذا المورد الاستراتيجي يظهر في كل مراحل المسار استراتيجي ويعكس تطلعات الفرد والمنظمة معاً. وقد حاولنا من خلال هذا المقياس إعطاء صورة موجزة وشاملة لأهم العناصر التي يحتاجه طالب في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات مع محاولة التأقلم مع البعد الزمني والخلفية العلمية للطلبة مما جعلنا نتعمق في الكثير من الأصول المفاهيمية لهذا المقياس مروراً بالنماذج والأنماط والمسار الاستراتيجي للموارد البشرية مع تقديم حالات عن استراتيجيات للموارد البشرية حتى يتسنى للطلبة مناقشتها في الأعمال الموجهة لهذا المقياس والخروج بمعارف توضح الجانبين النظري والتطبيقي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

قائمة المراجع.

1. المراجع العربية:

1.1. الكتب:

2. إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، جامعة الأزهر، مصر، 2007-2008.
3. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (الدليل العملي): ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
4. جاري سادلر، ترجمة: أحمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2009.
5. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
6. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، 2004.
7. محمد بن ديلم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، عبيكان، السعودية، ط4، 2015.
8. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.

9. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
10. منصور محمد إسماعيل، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط2، اليمن، 2011.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار الكتب، الأردن، 2000.
12. عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
13. عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، 1998.
14. عامر عادل، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الشروق، الأردن، 2018.
15. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005.

2.1. الرسائل والمطبوعات:

1. بن حمودة يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المنظمة ودوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية وتطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب-GAO)، رسالة ماجستير، تخصص علوم التجارية، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2009-2010.
2. زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

3. حسام الدين غضبان، مطبوعة في ال تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، مقدمة لطلبة السنة الثالثة إدارة موارد بشرية، كلية الاقتصاد، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
4. حرز الله محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- ENICAB، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
5. ليندة رقام، مطبوعة: دروس في إدارة الموارد البشرية مدعمة بحالات تطبيقية، مقدمة لطلبة السنة الثالثة موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2015/2014.
6. موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
7. سمالي يحظيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

3.1. المقالات والمدخلات:

1. إبراهيم محمد الفرّج، حلقة بحث: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ماجستير إدارة، قسم الدراسات العليا، جامعة دمشق، سوريا، د.س.ن.
2. بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المعاصرة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد08، 2008.

3. حرز الله محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- ENICAB، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

2. المراجع الأجنبية:

1.2. الكتب:

2. Bernard Gazier, Les stratégies des ressources humaines, 3ème ed, ed La découverte, France, 2004.
3. Dennis Carlton & Jeffrey Perloff, **Economie industrielle**, Traduire par: Fabrice Mazolle, 2ème ed, ed De Boeck, France, 2008.
4. Fred R. David, Strategic management : Concepts and cases, 13thed, ed Pearson, USA, 2009.
5. Gerry Johnson et autres, **Stratégique**, 2ème ed, ed Pearson, France, 2002.
6. J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, **Management Stratégique et organisation**, 3ème ed, ed Vuibert, France, 2000.
7. J.M. Ducreaux et autres, **Le grand livre de la stratégie**, ed Groupe Erolles, France, 2009.
8. K. Huynh & D.Besancenot, **Economie industrielle**, ed Bréal, France, 2004.

قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان
43	الجدول(01): أهم الاختلافات بين مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
15	الشكل (01): الإستراتيجية كل مركب "5Ps"
18	الشكل (02): المسار الاستراتيجي للمنظمة
21	الشكل (03): التشخيص الاستراتيجي
22	الشكل (04): الانحراف الاستراتيجي
29	الشكل (05): مستويات الإدارة الاستراتيجية
36	الشكل (06): حقول إدارة الموارد البشرية
38	شكل(07): أدوار إدارة الموارد البشرية
41	الشكل(08): مناهج تحديد أهمية وأهداف الإدارة الموارد البشرية
45	الشكل(09): الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
50	الشكل(10): حافظة الموارد البشرية
60	الشكل(11): مداخل بناء إستراتيجية الموارد البشرية
68	الشكل(12): نموذج لتكوين إستراتيجية الموارد البشرية
64	الشكل (13): أهم نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
72	الشكل(14): طرق قياس تكلفة الموارد البشرية
76	الشكل(15): نموذج تخطيط الموارد البشرية
82	الشكل (16): أنماط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
86	الشكل(17): الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
9	البرنامج الإداري
10	المحاضرة (01): مدخل لإستراتيجية المنظمة.
10	أصول الإستراتيجية
12	مفهوم إستراتيجية المنظمة
16	خصائص إستراتيجية المنظمة
17	أهمية إستراتيجية المنظمة
17	المسار الاستراتيجي للمنظمة
27	الأنماط الإستراتيجية
29	مستويات الإدارة الاستراتيجية
32	المحاضرة(02): إدارة الموارد البشرية
34	مفهوم الموارد البشرية
32	مفهوم إدارة الموارد البشرية
35	حقول إدارة الموارد البشرية(مجالات)
36	وظائف إدارة الموارد البشرية
37	أدوار إدارة الموارد البشرية
39	مناهج إدارة الموارد البشرية
43	المحاضرة(03): ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(01)
43	مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
46	أهم الاختلافات بين مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
48	خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

50	المحاضرة(04): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(02)
50	المفاهيم الحديثة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
55	المحاضرة (05): إستراتيجية الموارد البشرية
55	مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية
57	مزايا وضع إستراتيجية للموارد البشرية
58	مداخل بناء إستراتيجية الموارد البشرية
61	مراحل إستراتيجية للموارد البشرية
69	محاضرة(06): نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
69	نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
71	نموذج محاسبة الموارد البشرية
68	نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
77	نموذج تنافسية الموارد البشرية
77	نموذج تسيير الكفاءات
78	نموذج تسيير المعارف
79	نموذج تسيير الجودة الشاملة
80	المحاضرة(07): الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية وأنماطها
80	الأنماط الإستراتيجية للموارد البشرية
83	الأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
87	المحاضرة(10): دراسة حالات لإستراتيجية الموارد البشرية
87	حالة: إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية لمؤسسة موبيليس
92	الحالة (02): إستراتيجية الموارد البشرية لمكتب العمل الدولي
110	الخاتمة
111	قائمة المراجع
115	قائمة الجداول
116	قائمة الأشكال
117	الفهرس المحتويات

