



# ممارسات إدارة الموارد البشرية

## Chapitre I

Jean-Marie, Peretti :Gestion des ressources humaines,  
Vuibert (2016)



## تحديات إدارة الموارد البشرية

التغيير التكنولوجي والتحول الرقمي

زيادة المنافسة على المستوى العالمي

التغيرات الاقتصادية في بيئة تنافسية

التطورات الديموغرافية

التغيرات الاجتماعية والتنوع (الثقافي ,,,)

الشركاء الاجتماعيين (جمعيات وتنظيمات )

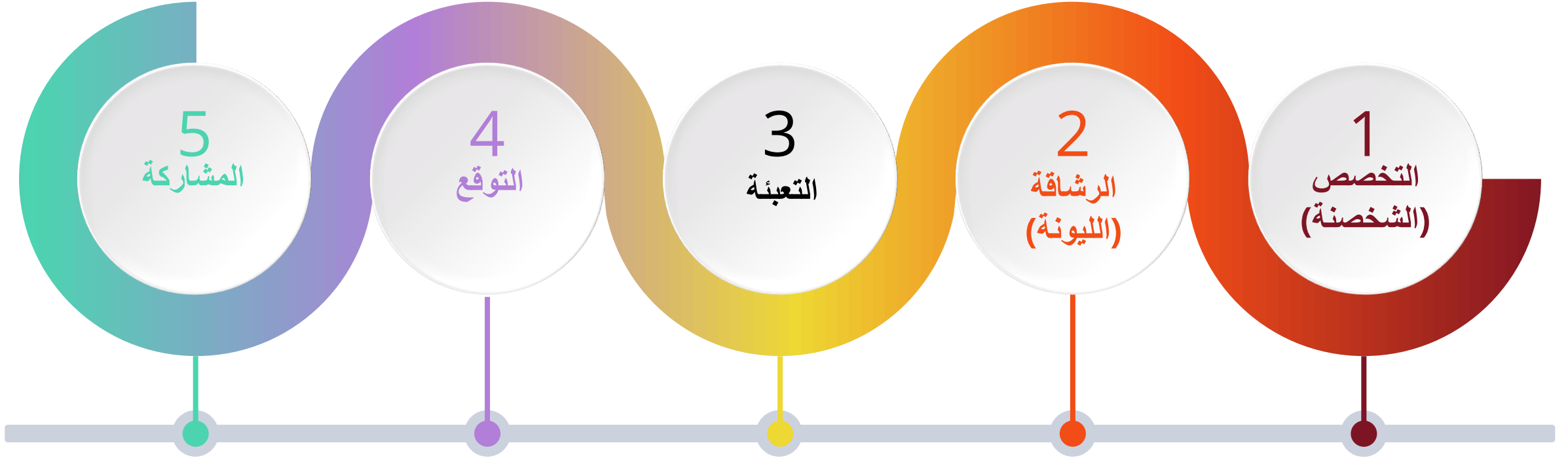
الاطار التشريعي والتنظيمي

استثمار المسؤول اجتماعيا (المسؤولية الاجتماعية)

## المقاربة الظرفية لإدارة الموارد البشرية:

جملة الممارسات انتهجتها إدارة الموارد البشرية للرد على التحديات التي فرضها عليها المحيط، حتى تتمكن من تكيف مع هذه المتغيرات في المحيط ومواجهة تغيراته. **GRH** ممارسة احد او خمس (05) كأساليب للاستجابة لتحديات وتكيف مع المحيط وسبق تغيراته

لمواجهة تغيرات المحيط وتحدياته التي يفرضها، تتبنى **GRH** خمسة منطلقات للاستجابة تغذي من خلالها السياسات الاجتماعية وتتخلص من خلال من المهام الثانوية التي لا تخلق قيمة للمؤسسة



« tous DRH »  
أي لا مركزية الوظيفة ويكون  
(منح جزءا من مهامها  
للمدراء بدافع التخصص  
والتعبئة والتكيف) تحت شعار  
تنمية الموارد البشرية

القدرة على التوفيق بين  
ما هو مخطط و يحدث  
في المستقبل بناء على  
المحيط  
ويكون من خلال رؤية  
واضحة لتكيف مع  
احداث غير المتوقعة

القدرة على تحفيز  
الموظفين لزيادة  
الإنتاجية، ويتطلب هذا  
مناخا وحوار وروابط  
اجتماعية قوية بين  
الموظفين والمؤسسة

احد الحلول لسبق المحيط،  
والتكيف مع تغيراته  
(والسبق يعني توقع تغيراته  
وتكيف معها)  
ليونة أجور، ليونة اخرجة  
برامج التكوين

يتوجب على إدارة الموارد  
البشرية ممارسة نشاطاتها  
حسب خصوصية الافراد(برامج  
تكوينية فردية)، وبشرط عدم  
تعارضها مع اهداف المؤسسة  
وتكون في مختلف أنشطة  
المؤسسة

## « tous DRH » مشاركة GRH مهامها الثانوية مع مدراء تنفيذيين في إدارات أخرى

عند مشاركة المدير المباشر (مدير التنفيذي لإدارة غير إدارة DRH) في أعداد نشاطات وظيفية الموارد البشرية ، سيساهم في ما يلي:

- اختيار وتوقع تطور الوظيفة ومهاراتها المطلوبة مما يساهم في التوظيف (خارجي) او (داخلي) الموظفين ؛
- إدارة العمل والوقت وتطوير مرونة إدارة ساعات العمل الموظفين ؛
- تقديم التوجيه الموظفين ضمن المشاريع المهنية ؛ رصد استخدام تقييمات المهارات والقدرات لتعزيز التنقل
- ضمان تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفين وتطوير خطط تدريبية فردية ؛
- تقييم المواقف وتسديد التعويضات(بناء على معرفة سياسات التعويض مع إضفاء الطابع الفردي وغير النقدية عليها) ؛
- تحفيز الموظفين، بإشراكهم وتفعيل تواصلهم وتفاعلهم مع مختلف الثقافات واعادة تنظيم العمل ؛
- التفاوض وبالتالي معرفة منطوق وأنماط عمل النقابات ، وتطوير الحوار الاجتماعي ، والتفاوض مع الشركاء الاجتماعيين ؛
- المراقبة التي تتطلب بناء نظام معلومات الموارد البشرية ، وجود رؤية استراتيجية للموارد البشرية ، والحوار مع إدارة الموارد البشرية ، لصقل مهارات موظفيها ، وتفعيل ذكاء الشركة الاقتصادي والاستراتيجي.

- 1 - الاستماع
- 2 - الامتثال
- 3- الحوار الاجتماعي

- 1 - الامن
- 2 - شريك استراتيجي
- 3 - خلق القيمة



- 1- الانصاف
- 2- قابلية الشغل
- 3- الاخلاق
- 4- الاعتراف

- 1 - المشاركة (التقاسم)
  - تقاسم الرؤية
  - تقاسم المعرفة
  - تقاسم السلطة
- 2- شريك اعمال (تجاري)



## توقعات الموظفين (الاجراء)

**1- الانصاف:** وهو مرادف **للعدالة + الرعاية** ، فالعدالة تشير الى العمل العادل الذي يقابله اجر عادل مع تطبيق الرعاية وذلك بمتابعة تطبيق هذه العدالة على الافراد (مثل: تماثل ظروف العمل والاجر المكافآت لدى العاملين **(تخلق شعور بالعدالة)** مقارنة بالمؤسسات أخرى ولتحقيق هذه العدالة يجب:

- وجود أدوات لتقييم المساهمة والمكافأة وتحديد ادوار الموظفين
- تكوين المسيرين التنفيذيين في التحكم في عملية التقييم
- توفير المعلومات الهامة (اجر المكافأة...) للموظفين

**2- قابلية الشغل:** وهي مقياس قدرة الفرد على التأقلم مع تغيرات سوق العمل، وتعني قدرة الفرد في المحافظة على منصبه او إيجاد منصب اخر بنفس المؤسسة او بمؤسسة اخرى، وذلك من خلال توفير التكوينات والتدريبات والمعلومات اللازمة حول المناصب الحالية والمستقبلية **(مما يعزز ولاء الموظف لمؤسسته ويعزز أيضا جانب الانصاف)**

**3- الاخلاق:** جملة من السلوكيات التي **GRH** تجنبها لتقليل من النزاعات وتوليد الولاء والرضا، **مثل:** تجنب التوظيف بالتوصية(بل اعتماد معايير لتوظيف وعن طريق المسابقات المعلنة وشفافة المعايير، تجنب التسريح التعسفي بدون سبب او الترقيات بدون معايير موضوعية (محاباة)... فممارسة هذه السلوكيات يجنب **GRH** **ردود الفعل** كغش(تقلل تكاليف الكاميرات والرقابة) كما تولد الثقة **(من خلال العدالة تكون الاخلاق)**

**4- الاعتراف:** تثمين العمل الذي يقدمه الموظفين واعتراف بمجهوداتهم التي يبذلونها لإنجاز المهام الموكلة لهم

## توقعات المسيرين التنفيذيين

**1 – المشاركة (التقاسم):** يتوقع من **GRH** ان تقاسم الرؤية، وتقاسم المعرفة، وتقاسم السلطة أي تقاسم جزء من مهامها مع المسيرين التنفيذيين (**لوظائف أخرى**) وتنتظر منهم ان يكونوا شركاء اعمال، مثل منح الاستقلالية للمرؤوسين في التسيير اليومي (**تسجيل الغياب والحضور**) وهذا يعكس نمط من التسيير يسمى **التسيير بالقرب (أي القرب من العامل يلبي** احتياجاته بسرعة وكفاءة الازمة كما يضمن تسجيل اي ملاحظات او نقائص

(مثل: الخدمة الذاتية تسجيل الحضور، طلب كشوفات الاجر العطل عن طريق الشبكات...) **لامركزية GRH**

**2- شريك اعمال (تجاري):** يجب ان يساهم المسيرين في تحقيق اهداف إضافية (**على أهدافهم الخاصة بوظائفهم**)، بحيث يجب ان يكون المسير على دراية بكافة المجالات وليس متخصص في **GRH** كما يجب ان يكون يقض لتغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة.



## توقعات الشركاء الاجتماعيين (ممثلي الموظفين)

**1 – الاستماع:** يجب على **GRH** التأكد من أن الموظفين وممثليهم يمكنهم التعبير عن أنفسهم وأن رسائلهم يتم الاستماع إليها مراد اجتماعية تساهم المراقبة الاجتماعية وتدقيق المناخ الاجتماعي. يعتمد الاستماع على الأدوات التي تتيح مجموعة واسعة ومنتظمة (بوابات الموارد البشرية والشبكات الداخلية )

**2 – الامتثال:** يجب على **GRH** ضمان الامتثال للقواعد القانونية والتعاقدية الداخلية التي تحدد حقوق الموظفين الفردية والجماعية والتعامل مع الشكاوى والحد من المخاطرها ، والتدريب التسلسل الهرمي على احترام القواعد والتحكم فيها.

**3- الحوار الاجتماعي:** يتوقع الشركاء الاجتماعيون أيضاً أن يكون قسم **GRH** المسؤول عن المشروع ويوفر مساحات للتفاوض (التدريب ؛ فرص المتساوية؛ تنوع؛ مشاركة الأرباح؛ اعداد الخطط الإدارية للعمال ونوعية الحياة في العمل) بهدف إعادة بناء الروابط الاجتماعية و مساعدة المؤسسة لضمان تطوير الموظفين (بتلبية احتياجاتهم وضمان راحتهم)

## توقعات الإدارة العليا

1 – الامن (السلامة): يجب على GRH تحديد وتقليل جميع المخاطر المرتبطة المسيرين في المؤسسة وهذا بتطوير التدقيق الاجتماعي لمواجهة المخاطر الرئيسية ذات طبيعة قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية.

2 – شريك استراتيجي: يتوقع من GRH المساهمة في صياغة واعداد وتنفيذ الاستراتيجية، حيث تصاغ الاستراتيجية بناء على الكفاءات الموجودة بالمؤسسة (توفر المعلومات حول هذا الامر) ولتكون GRH شريك استراتيجي تكون بشروط:

وجود ممثل GRH في الإدارة العليا  
امتلاك الأدوات (المعلومات اجتماعية من لوحة القيادة الميزانية الاجتماعية وميزانية المهارات)

3 - خلق القيمة: اخراج المهام الثانوية (تسجيل الحضور، العطله، كشوفات أجور...) والإبقاء على المهام الأساسية التي تخلق قيمة مثل: التركيز على تجديد المهارات التكوين التدريب...