الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (م.و.ت.م.ب)

سياسات تسيير الموارد البشرية

الهدف الرئيسي من دراسة هذه المادة

عند الإنتهاء من دراسة هذه المادة، يجب أن يكون المتربص قادرا على تحديد مفهوم السياسة الإدارية و شرح مختلف سياسات تسير الموارد البشرية و مراحل إعدادها و تطبيقها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مدخل:

تعتبر السياسة إحدى المفاهيم الإدارية التي تتضمن على إرشاد متخذي القرار في المنظمة وتحكم تنفيذ الأعمال وتساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، فهي أداة إرشادية عامة لمتخذي القرار في شتى المستويات التنظيمية، وهي كذلك تحكم وتقيد سلوكيات أعضاء المنظمة وتعمل على انسجامها وجعلها متشابهة نسبيا إن وجود مثل هذه السياسات غير المكتوبة، الكامنة في الأنظمة القائمة ليست كافية لضمان درجة من التوحيد في المعايير التي تستخدم في اتخاذ القرار في مجال الاستخدام الكفء و الفعال للموارد البشرية لذلك يجب أن تقوم المنظمة بصياغة و نشر سياسات مكتوبة لتسيير الموارد البشرية.

في الوقت الحالي أصبحت المنظمات تهتم بصياغة سياساتها في تسيير الموارد البشرية لأسباب مختلفة منها: الزيادة السريعة في المشاكل الناجمة عن تسيير الأفراد (الإنسان) في المؤسسة، الضغوط الاجتماعية، المطالب النقابية التي أسهمت في زيادة الوعي بشأن أهمية الموارد البشرية، التطور في عدد و حجم المنظمات، أهداف تحقيق المردودية و التنافسية التي تحددها المؤسسة.

و عليه سنتناول **مادة سياسات تسيير الموارد البشرية** في درسين هما:

الدرس الأول: سياسة المنظمة: نتناول فيه أولا مفهوم السياسة الإدارية في المنظمة من حيث تعريفها، تصنيفها، أنواع السياسات الإدارية وأخيرا إيجابيات و سياسيات السياسة الإدارية. ثم نتناول مفاهيم خاصة بسياسة تسيير الموارد البشرية من حيث التعريف، المبادئ، الأهمية و الأهداف. ثم نستعرض ثالثا سياسات تسيير الموارد البشرية الرئيسية وهي: سياسات استقدام للموارد البشرية، تحفيزها، تنميتها، ثم صيانتها أو المحافظة عليها.

الدرس الثاني: إعداد و صياغة سياسات تسيير الموارد البشرية : نتناول فيه شرح المراحل التي تمر بها عملية صياغة و إعداد سياسات تسيير الموارد البشرية.

الدرس رقم 01: سياسة المنظمة

الهدف من الدرس رقم 01: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على أن:

- يعرف السياسة الإدارية و يصنف أنواعها؛
- يبين تعريف، مبادئ و أسس سياسة تسيير الموارد البشرية؛
- يصنف مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية.

خطة الدرس رقم 01:

مقدمة

I ـ سياسة المنظمة

1 ـ تعريف مصطلح السياسة و خصائصها
2 ـ أهمية السياسات الإدارية و مراحل تطبيقها
3 ـ شروط إعداد السياسة الإدارية للمنظمة
4 ـ إيجابيات وسلبيات السياسة
5 ـ تصنيفات السياسة

II ـ سياسة تسيير الموارد البشرية

1 ـ تعريف وخصائص مصطلح سياسة تسيير الموارد البشرية
2 ـ أهمية و أهداف سياسة تسيير الموارد البشرية
3 ـ مبادئ و أسس سياسة تسيير الموارد البشرية
4 ـ الأهداف العامة لسياسة تسيير الموارد البشرية

III ـ مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

1 ـ سياسة الحصول على الموارد البشرية
2 ـ سياسة تحفيز الموارد البشرية
3 ـ سياسة تنمية الموارد البشرية
4 ـ سياسة صيانة الموارد البشرية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

للمنظمة أو المؤسسة وظائف متعددة و هي الإنتاج، التسويق، التمويل و الأفراد، ولكل وظيفة سياساتها الخاصة بها فهناك سياسات الإنتاج، سياسات التمويل، سياسات التسويق، سياسات الموارد البشرية.

وتعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة، لها سياسة خاصة بها تسمى سياسة تسيير الموارد البشرية وهذه السياسة يفترض أن تكون معروفة لدى الذين يتحملون المسؤوليات الإدارية في المنظمة ، وعادة ما يتم صياغة سياسات تسيير الموارد البشرية عند ظهور مشاكل اجتماعية في تسيير الموارد البشرية. و في المؤسسات، سياسات الأفراد تكون مدرجة بشكل خفي في مختلف أحكام الاتفاقية الجماعية للعمل التي تحكم علاقات العمل الجماعية، و التي تغطى جوانب هامة من تسيير الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، الترقية المعاملة العادلة والمنصفة في الموارد البشرية على أساس فردى وجماعي.

و سنتناول في هذا الدرس موضوع سياسة تسيير الموارد البشرية حيث نتطرق أولا إلى شرح مفهوم سياسة المنظمة أو ما يطلق عليه السياسة الإدارية، ثم نتناول ثانيا مفهوم سياسة تسيير الموارد البشرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I -سياسة المنظمة:

1 - تعريف مصطلح السياسة و خصائصها :

تعتبر السياسة إحدى المفاهيم الإدارية التي تتضمن على إرشاد متخذي القرار في المنظمة وتحكم تنفيذ الأعمال وتساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، فهي أداة إرشادية عامة لمتخذي القرار في شتى المستويات التنظيمية، وهي كذلك تحكم وتقيد سلوكيات أعضاء المنظمة وتعمل على انسجامها وجعلها متشابهة نسبيا.

1.1 -تعريف مصطلح السياسة:

هناك العديد من التعاريف لمصطلح السياسة نذكر منه:

- السياسة تمثل قواعد إرشادية للتفكير واتخاذ القرارات بما لا يتعارض والأهداف النهائية للخطة؛
- يقصد بالسياسة أيضا تلك الخطوط العريضة والعامة التي ترشد عملية التنفيذ أو التطبيق للإستراتيجية المختارة؛
- تعرف السياسة بأنها توجيهات وإرشادات تضعها الإدارة العليا بما يساهم في تحقيق الأهداف وغالبا ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام.

السياسة هي بيان رسمي عن المبادئ أو القواعد التي يجب أن يحترمها أعضاء المنظمة.

- يعرف **Ansoff** السياسة بأنها مجموعة القواعد والأسس التي تضعها القيادة الإدارية لتوجيه فكر المنظمة وأعمال العاملين بها، وقد نرى في مصطلح السياسة فكرية كلية باعتبارها نظام الإدارة المختار الذي يجسده أحد نظم الإدارة ويساعد على توضيح وتحديد الرؤية وهوية المنظمة ويمكن من إدراك وفهم المشاكل واستيعاب بنية المنظمة بشكل عام.

- يعرف **دالتون** السياسة بأنها هي التي ترشد الأعضاء في المنظمة في تصرفاتهم وعند اتخاذهم للقرارات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- يعرف **دافيد هامبتون** السياسات بأنها هي الخطوط المرشدة لاتخاذ القرارات، وأنها تعكس الأهداف و ترشد المديرين والموظفين نحو هذه الأهداف و ذلك في المواقف التي تستلزم منهم حسن التصرف.
- تعريف **كونتر واودانيل** السياسات هي المرشد عند التفكير في اتخاذ القرارات وأنها تعكس وتفسر الأهداف وتحدد نطاقاً للقرارات للمشاركة في تحقيق هذه الأهداف، ولذلك فهي تكون إطار لبرامج التخطيط.
- **المفهوم العام:** أن السياسات الإدارية هي مجموعة من المبادئ و المفاهيم التي توضع لتستهدي بها مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذها للقرارات
- نقصد بالسياسات مجموع الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة.

و من استعراض التعاريف السابقة يمكن تعريف **السياسات** بأنها مجموعة من المبادئ التي ترشد و توضح كيفية الالتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة بتحقيق و انجاز الأهداف المطلوبة وذلك من خلال بعض القواعد و الأنظمة .

2.1 -خصائص السياسة:

تتميز سياسة المنظمة بمجموعة من الخصائص هي :

- السياسة هي أداة لتوجيه الأعمال داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف والغايات والنهايات المنشودة للمنظمة؛
- تحديد سلوكيات الأفراد بتوضيح السبل والمناهج لتحقيق الأهداف والغايات المسطرة؛
- أن تكون السياسة مرنة التطبيق قدر الإمكان؛
- أن تكون السياسة مكتوبة بشكل واضح لجميع المهتمين بنشاطات المنظمة فمن الأفضل أن تكون السياسة مكتوبة و موثقة لأن السياسات الشفهية و الضمنية غالبا ما تكون غير واضحة و محددة المعنى بالنسبة لجميع الأطراف التي يهمها الأمر؛
- يجب أن يتم شرح وتوضيح السياسات وإيضاحها باستمرار وذلك لجعلها متماشية مع ظروف البيئة التي تعيش بها المنظمة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2 - أهمية السياسات الإدارية و مراحل تطبيقها:

1.2 -أهمية السياسات الإدارية : إن أهمية السياسات تكمن في أنها تحدد المجال الذي سيتخذ القرار داخله، وتضمن أن القرار سيكون متماشيا مع الأهداف و مساهما في تحقيقها. ففي أي منظمة توجد المئات من المشاكل التي ينبغي إيجاد حلول لها، و المئات من القرارات الواجب اتخاذها و لكن الكثير من هذه المشاكل يتكرر يوميا، و من ثم فان ضرورات العمل تقتضي وضع سياسات تطبق على الحالات المتشابهة أو المتقاربة. وتكمن أهمية السياسة الإدارية في ما يلي :

- تؤدي إلى القصد في جهود الإدارة : حيث تحدد السياسات الإدارية الإطار الذي توضع في نطاقه البرامج و الإجراءات و التي توجه تنفيذ العمل . كم توضح أهداف المنظمة وتعمل على سرعة تحقيقها فالسياسات الإدارية الناجحة تخلص المديرين من اتخاذ قرارات عند القيام بالأعمال المتشابهة و المتكررة؛

- توضح أهداف المنظمة وتعمل على سرعة تحقيقها : فالسياسات الإدارية تعكس الأهداف التي تستهدفها المنظمة وتحدد الإطار الذي يتم في نطاقه اتخاذ القرارات حتى يمكن تحقيق هذه الأهداف، و غياب سياسات إدارية ناجحة يمكن أن يضل المديرون عن أهداف المنظمة أو على الأقل لا ينجزون هذه الأهداف في أوقاتها المحددة؛

- تحقق الترابط بين الوحدات الإدارية في المنظمة : فالسياسات الإدارية تنسق بين التصرفات المختلفة للرؤساء و المرؤوسين في الوحدات الإدارية بالمنظمة و تتعدد الآراء و القرارات التي تتخذ في تلك الوحدات الإدارية مما يؤدي إلى وجود الخلافات بين الأفراد و الذي يؤدي إلى تفكك المنظمة؛

- تعتبر وسيلة من وسائل للرقابة : حيث تلعب السياسات الإدارية دورا هاما في تقليل الانحرافات بين التنفيذ و الأهداف عن طريق ترشيد الأداء الإداري الفعلي، بالإضافة إلى أن السياسات توضح الأداء المطلوب للأفراد تنفيذه مما يسهل إجراء الرقابة على أدائهم للأعمال حيث تستخدم السياسات كوسيلة من وسائل الرقابة على الأفراد عند أدائهم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة المحددة؛

- تستخدم كوسيلة لتقييم المنظمات : يمكن أن تستخدم السياسات الإدارية كوسيلة لتقييم المنظمات، حيث تحدد كيفية قياس نجاح أو فشل المنظمة و تحدد جودة القرارات و الأفعال الإدارية، فتضع أسس لتوزيع المسؤوليات بين المراكز المختلفة لإصدار القرارات .

2.2 -مراحل تطبيق السياسة: حسب الخبير الإداري **RALPH DAVIS**، يمر تطبيق السياسات بالمراحل التالية :

- تكوين وإعداد السياسات و ما يرتبط بها من مبادئ شاملة وقواعد محددة؛
- توزيع هذه السياسات و تعريفها على كافة القطاعات العاملة بالمنظمة؛
- توجيه الأفراد وتعليمهم بمفاهيم هذه السياسات و أهدافها؛
- القبول بهذه السياسات من قبل العاملين بالمنظمة؛
- تفسير بعض الجوانب الغامضة منها (شرط أساسي من شروط التطبيق)؛
- التطبيق؛
- المتابعة.

3 - شروط إعداد السياسة الإدارية للمنظمة:

يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الشروط عند إعداد السياسات الإدارية، وذلك لكي تلقي القبول المناسب من جميع من يتأثرون بها حتى يقوموا بتنفيذها عن اقتناع بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة، هذا و تتمثل أهم تلك الشروط فيما يلي:

-**البساطة:** عند إعداد السياسات الإدارية يؤخذ بعين الاعتبار الأسلوب الواضح الذي يسهل الفهم على من يقومون بتنفيذها، وبالتالي لا يلجئون إلى الاجتهاد في تفسير المقصود منها حيث أن ذلك قد يؤدي إلى وجود الاحتكاك بين الأفراد وانعدام الثقة في الإدارة.

-**الثبات:** يجب أن تكون هذه السياسة ثابتة نسبيا، والسياسة الثابتة هي السياسة التي تتغير فقط استجابة لتغيرات أساسية في أهداف وخصائص المنظمة.

وعدم ثبات السياسة الموضوعة قد يخلق شعورا بعدم التأكد مما قد يكون له تأثير سيء على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

-**المرونة:** يجب الأخذ في الاعتبار عند إعداد السياسات الإدارية توفر عنصر المرونة لكي تتلاءم مع ما يحتمل أن يحدث في المستقبل من تغيرات، لذلك يجب أن تمتاز السياسة بالمرونة العالية. فالسياسات التي أعدت في خمس سنوات قد لا تكون ملائمة الآن، و الأمر يتطلب تعديلها أو تغيرها بما يتناسب و التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .

-**الشمول:** تكون السياسة شاملة عندما تشمل جميع أنواع المشكلات التي تتعلق بالعمل في الوقت والمكان الذي تنشأ فيه، ولا بد أن تكون السياسات الإدارية شاملة حتى تغطي الطوارئ المختلفة والأحداث العارضة عند تنفيذ خطط المنظمة. كما يجب أن يراع عند إعداد السياسة الإدارية أن يكون عنصر الشمول عمليا أكثر منه نظريا حيث يجب الأخذ في الاعتبار عند إعداد السياسة والتي تتصف بالشمول – أخذ المقدرة المحددة للأفراد على توقع جميع الاحتمالات في المستقبل.

-**التناسق والتكامل:** تعتمد السياسات المتكاملة في وضعها علي مراعاة طرق العمل بالنسبة لمختلف الوظائف في المنظمة، فتوجد في المنظمة الكثير من السياسات الإدارية (مثل سياسات التسويق) ويحسن الأخذ في الاعتبار عند وضع مثل هذه السياسات الإدارية عدم التعارض بين سياسة وأخرى.

-**أن تكون السياسة الإدارية مستوحاة من أهداف المنظمة :** لابد أيضا عند إعداد السياسات الإدارية مراعاة أن تكون هذه السياسات مستوحاة من الهدف الرئيسي للمنظمة ومن أهدافها الفرعية.

-**أن تحقق السياسة الإدارية مصالح الأطراف المهتمة بنشاط المنظمة:** وعند إعداد السياسات الإدارية يجب أن تحقق هذه السياسات مصلحة جميع الأطراف المهتمة بنشاط المنظمة، فقد يوجد تعارض كبير بين هذه الأطراف، فمثلا في منظمات الأعمال قد يوجد تعارض بين مصالح وأصحاب رأس المال والعاملين من جهة.

-**أن تكون السياسة الإدارية واقعية ويمكن تطبيقها :** يجب أن يتم إعداد السياسات الإدارية بطريقة تضمن توفر عنصر الواقعية وإمكانية التطبيق والعمل بها، فيجب أن تنبع السياسة الإدارية من واقع المجتمع فتكون متفقة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مع السياسة العامة للمجتمع الدولي إن كانت هذه السياسة تعد لدولة ما ، كما يجب أن تتفق مع السياسة العامة للدولة إن كانت تعد صفة خاصة لمنظمة أعمال في هذه الدولة.

- **يجب اتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن نجاح السياسة الإدارية عند إعدادها:** حتى يمكن تنفيذ السياسات الإدارية بنجاح، فإنه عند إعدادها يجب اتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن نجاحها .

- **ضرورة متابعة السياسة الإدارية :** كما يتطلب الأمر عند إعداد السياسات الإدارية ضرورة متابعتها ، فليس معنى أن توضع السياسة الإدارية موضع التطبيق أننا نكون قد انتهينا من إعدادها، فالسياسات عرضة للتقادم أو لسوء التفسير، كما أنها تفشل في تحقيق أغراضها .

- **ينبغي مراقبة السياسات:** ولا نقصد هنا رقابة نتائج السياسة، بل نقصد رقابة السياسة نفسها. فالسياسة عرضة للتقادم أو لسوء التفسير، كما أنها قد تفشل في بلوغ أهدافها ولهذه الأسباب ينبغي إعادة النظر في السياسات بانتظام ودقة متناهيتين للتأكد من أنها مازالت شاملة، واقعية وقابلة للتنفيذ و التطبيق .

4 - <u>إيجابيات وسلبيات السياسة</u>:

إن ما ينتج عن تشغيل سياسة العمل بشكل منطقي هو نتيجة صحية ومفيدة لصالح المنظمة، إلا أنه من المفيد إبراز إيجابيات وسلبيات تشغيل سياسة العمل:

1.4 <u>إيجابيات السياسة</u>: تعود الكثير من إيجابيات سياسة العمل إلى الاستخدام السليم لها لتصريف أعمال المنظمة ومن هذه الإيجابيات نذكر:

- الحيلولة دون فشل أو انحراف أي خطة عمل عن قوانين وقواعد العمل المنبثقة عن السياسة والتي تدعو إلى تتبع هذه القوانين والقواعد؛
- تعمل على زيادة متانة العمل وتبسط حالة التعاون وتنمي قابلية الأفراد على أداء العمل؛

- تقرر علاقات عادلة ومنصفة بين العاملين كونها تعتمد وتطبق من قبل المدراء على جميع العاملين؛
- تكشف لنا عن تطلعات رسالة المنظمة وغايات الإدارة العليا فيها ؛
- تسهم السياسة في تعزيز درجة فاعلية المنظمة واندفاعها نحو تحقيق أهدافها لما تحدثه من تأثير واضح في مناخها الذي تجري فيه الأعمال الإدارية (جماعية، فردية)؛
- تعمل على تقريب وتمتين العلاقة بين أقسام المنظمة والحد من العزلة بينها، فهي وسيط يربط ما بين أعمال المناصب الإدارية أفقيا وعموديا في هيكل المنظمة.

2.4 سلبيات السياسة : إن مجرد صياغة مجموعة سياسات لا يعني عدم نشوء معوقات وصعوبات أمام إدارة المنظمة، حيث أن هناك العديد من السلبيات الناشئة جراء تطبيق السياسة يمكن إيجازها فيما يلي:

-عند تشغيل سياسة العمل يتبادر في الذهن مبدأ تخويل الصلاحيات بالقدر الذي يساعد على عملية صنع و اتخاذ القرارات، وإن غياب هذا المبدأ قد يبطل مفعول وفائدة السياسة؛

-إن امتداد مفعول السياسة كمرشد تنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على أوامر ووعود الإدارة العليا لتحقيق التقارب بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية وبين الأنظمة والقوانين المنظمة لذلك، وبدون هذا التقارب يصعب وصول هذه الوعود والاتفاقات إلى جميع أجزاء المنظمة، الأمر الذي يرفع من كلفة تنفيذ وتطبيق السياسة ويحد من مضاعفة الإيجابيات التي يمكن جنيها جراء تشغيل السياسة.

5 - تصنيفات السياسة:

ليس من الممكن اعتماد تصنيف معين لسياسات العمل لكل أنواع المنظمات لأن أسلوب التصنيف قد يتأثر بالأهداف الأساسية للمنظمة والتكنولوجية السائدة ونوعية عناصر البيئة، وعليه فإن تصنيف السياسة يكون بشكل يتلاءم مع أهدافها وتكنولوجيتها وبيئتها الخارجية. ويمكن تصنيف سياسة العمل في المنظمات كما يلي:

1.5 -حسب مصدر السياسة : تصنف السياسات إلى: سياسات أصلية (عامة) وسياسات فرعية.

-**السياسات الأصلية :** مصدرها الإدارة العليا للمنظمة ، تهدف إلى إرشاد وتوجيه المديرين و المرؤوسين في المهام المتعلقة بالأنشطة ، وتعكس هذه السياسات أهداف المنظمة و أغراضها .

-**السياسات الفرعية:** ومن خلال السياسة العامة يتم إعداد السياسات الأخرى على مستوى الأنشطة الرئيسية حيث يشتق من السياسات الرئيسية للإدارات سياسات فرعية خاصة بالأقسام .

2.5 -حسب البعد الزمني للسياسة: هناك ثلاثة أبعاد زمنية مستقبلية:

-البعد الأول يمثل فترة زمنية طويلة الأمد يتراوح بين الخمس والعشر سنوات؛
-البعد الثاني يتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات؛
-أما البعد الثالث يمثل مدة قصيرة الأمد وتكون أقل من ثلاث سنوات.

3.5 -حسب مستوى السياسة: هناك ثلاثة أصناف من سياسات العمل هي:

- **سياسة الإدارة العليا:** تتميز بقلة التخصيص، عامة، مرتبطة بوظائف العلاقات العامة ، البحث والتطوير وتوفير مصادر الأموال للمنظمة .
- **سياسة الإدارة الوسطى:** هي أكثر تخصصا، اهتمامها ينصب على المدين المتوسط والقصير، تهتم بالأمور ذات العلاقة بالشؤون الداخلية للمنظمة؛
- **سياسة الإدارة الدنيا (التنفيذية) :** وهي أكثر تخصصا وأقل عمومية، تعنى هذه الإدارة بشؤون الأفراد، الإنتاج، بعدها الزمني يكون قصيرا، وبما أن لهذه السياسة توجهات تنفيذية فإنها تكاد تكون إجرائية أكثر منها توجيهية.

4.5 ـ حسب وظائف المنظمة: تصنف السياسات إلى:

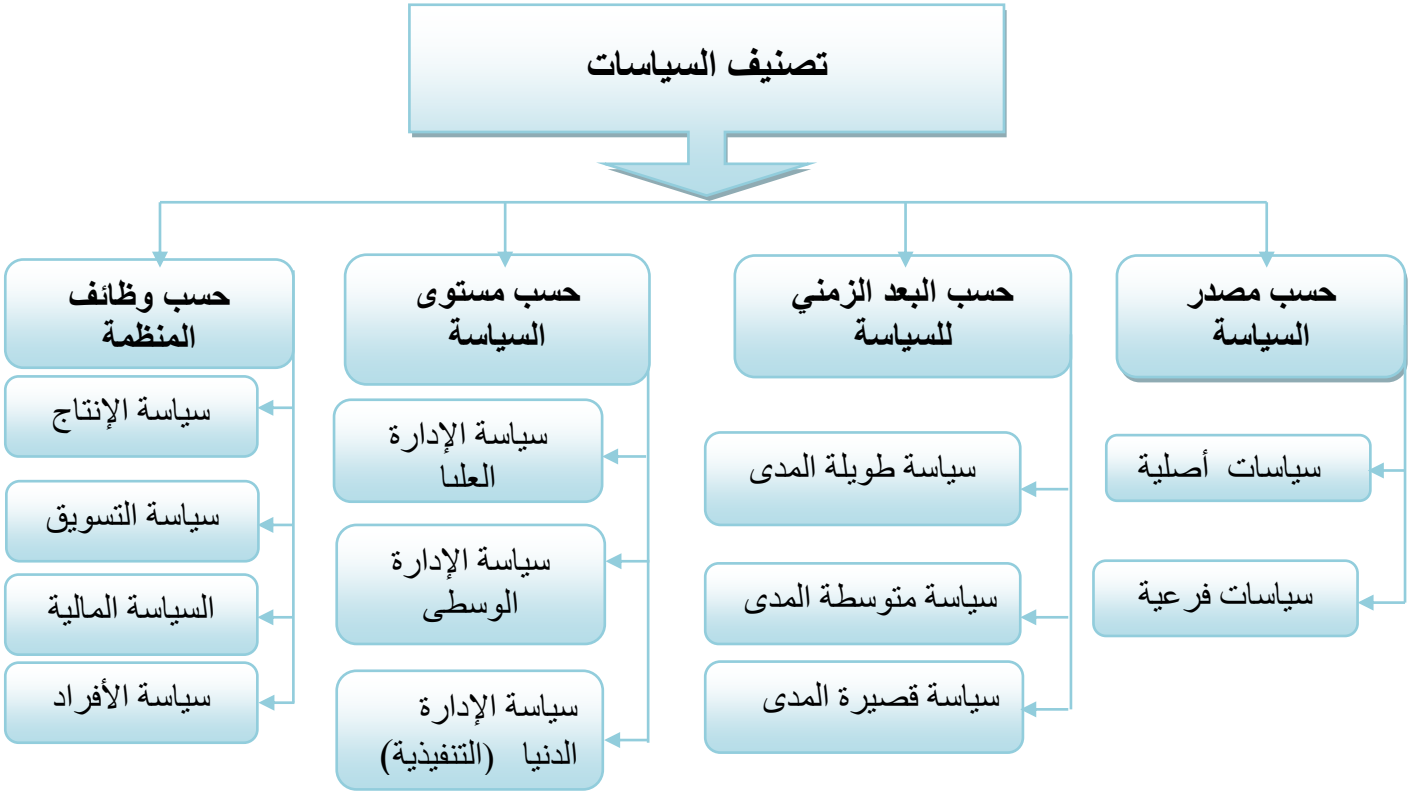
ـ **سياسات الإنتاج :** تحاول هذه السياسات أن تؤمن إنتاج السلع وتقديم الخدمات من خلال مجموعة من العمليات مثل النقل، المناولة، التخزين، المواد والمشتريات، الصيانة، الرقابة على الجودة، موقع المصنع والتخطيط الداخلي.

ـ **سياسة التسويق:** تهتم سياسة التسويق بتقديم سلع وخدمات وتوصيلها إلى المستهلك لإشباع رغباته الاستهلاكية، ويدور هذا الاهتمام حول المستهلك، السلع أو الخدمات، التوزيع، التسعير، الترويج والإعلان.

ـ **السياسة المالية:** تهتم السياسة المالية بتدبير احتياجات المنظمة من الأموال، ومن المصادر المناسبة، بالتكلفة المناسبة، كما تهتم باستثمار أموال المنظمة في المجالات التي تحقق أفضل عائد

ـ **سياسة الأفراد:** تهتم هذه السياسات بتدبير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، واستخدامها بطريقة مجدية، مما ينتج عنه أداء عال للعاملين ورضاهم، وتتضمن هذه السياسات عدة مجالات مثل تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، الأجور والحوافز، تقييم الأداء والتدريب وغيرها من المجالات.

والشكل التالي يلخص أنواع السياسات:



الشكل رقم 02: أنواع السياسات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

II -سياسة تسيير الموارد البشرية:

1 -تعريف و خصائص مصطلح سياسة تسيير الموارد البشرية:

تشير سياسات تسير الموارد البشرية إلى مجموعة المبادئ التي تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسير الموارد البشرية العاملة بها و هي السياسة التي تختص بدراسة قواعد العمل، التي تعتمد عليها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد.

سياسة تسيير الموارد البشرية هي مجموع الغايات، الأهداف و المبادئ التي تضعها المديرية العامة في المنظمة في مجال تسيير الأفراد من أجل توجيه نشاطات كل الإطارات المسيرة و الأفراد المنفذين (المساعدين) في المنظمة (المؤسسة)

كما يمكن تعريف سياسة تسيير الموارد البشرية بأنها الطريقة أو الأسلوب التي تضمن التوازن و التوفيق بين احتياجات المنظمة من جهة و مواردها البشرية من جهة أخرى، وهذا في إطار قيم و ثقافة المنظمة التنظيمية.

ولسياسة تسيير الموارد البشرية خصائص هي :

- سياسة تسيير الموارد البشرية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار نشاطات، الموارد البشرية و المادية و الأهداف المطلوب تحقيقها؛
- يجب أن تتأقلم سياسة تسيير الموارد البشرية مع الخصائص النوعية لنشاط المنظمة الرئيسي (الإنتاج مثلا)؛
- سياسة تسيير الموارد البشرية لا يجب أن تجزأ لأنها جزء من السياسة العامة للمنظمة، ولهذا يجب أن تأخذ بعين الاعتبار سياسات باقي وظائف المنظمة.

2 -أهمية و أهداف سياسة تسيير الموارد البشرية:

الهدف الرئيسي لسياسة إدارة الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة و متعاونة و بذل جهد في سبيل تنميتها باستمرار. إذ يجب على الإدارة أن تبدل عنايتها لإعداد و تنمية القوى العاملة، فالعنصر البشري هو الدعامة الأساسية لأي منظمة، و تهتم الدولة في كثير من المجتمعات

بتنظيم علاقات العمل و تفرض القواعد والضوابط التي تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية و بين العاملين من ناحية أخرى . لذلك تحتل سياسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات على اختلاف أنواعها و تعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد و تنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المثمر.

و تهدف سياسة تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- توجيه و تأطير تسيير الموارد البشرية في أهم أبعادها؛
- ضمان التنسيق بين الأفراد، الجماعات و فرق العمل، ومراعاة وتفضيل التجانس في تنفيذ المسؤوليات؛
- ضمان مساهمة و مشاركة الأفراد الدائمة في تنفيذ مهام المنظمة؛
- تحديد و توضيح القيم وضمان الترقية؛
- توجيه الاتجاهات و السلوكيات الخاصة بالأفراد نحو قيم وثقافة المنظمة.

3 -مبادئ و أسس سياسة تسيير الموارد البشرية:

لسياسة تسيير الموارد البشرية عدة مبادئ منها :

- سياسة تسيير الموارد البشرية من حيث (الشكل، المضمون)، يجب أن تكون منسجمة مع: قيم منظمة و ثقافتها التنظيمية، ومتطابقة مع مهام ونشاطات المنظمة.
- سياسة تسيير الموارد البشرية يجب أن يساهم فيها جميع أفراد المنظمة لاسيما الإدارة العليا (مجلس الإدارة)، المدراء التنفيذيين (Les managers opérationnels).

و يختلف نوع النشاط من منظمة لأخرى، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي، أو خدماتي، لكن الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة، لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية و يمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية و هي كما يلي:

ـوضع مستويات عادلة للأجور و ساعات العمل و شروطه، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى، و بحث طلبات العمال، و اقتراحات المديرين المشرفين في هذا المجال و الاستجابة لها.

ـلا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بعدالتها.

ـمد العمال بالمعلومات و الأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين، فكثيرا ما تمتنع الإدارة مثلا عن الاستجابة إلى طلب العمال أو نقابتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المنظمة في السوق و مقدار أرباحها بحجة أن ذلك ليس من اختصاصاتهم بل من أسرار الإدارة؛

ـدراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها و درجة ذكاء قادتها، إذ أنه من مصلحة الإدارة اشتراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم و الأخذ بآرائهم و اقتراحاتهم فيما يحدث داخل المنظمة.

III ـمختلف سياسات تسيير الموارد البشرية:

تختلف هذه السياسات طبعا من مؤسسة لأخرى، كما توجد لها عدة تقسيمات، غير أن الاختلاف بين هذه التقسيمات هو اختلاف شكلي فقط ويبقي وأن لها نفس المضمون الذي يجسد مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية .وقد اعتمدنا التقسيم الذي يأخذ بسياسات تسير الموارد البشرية حسب نشاطات وظائف تسيير الموارد البشرية وهي: حيازة الموارد البشرية، المحافظة على الموارد البشرية، تنمية وتطوير الموارد البشرية، تنشيط الموارد البشرية، علاقات الموارد البشرية. وعليه يكون لكل نشاط من نشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية سياسة خاصة به كالتالي:



1 -سياسة الحصول على الموارد البشرية :

تسعى كل مؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجاتها من القوى العاملة، وقصد الوصول إلى هذا المبتغى، فيجب عليها الدراسة الدقيقة للوظائف لتحديد مواصفاتها وشروط الالتحاق بها والظروف التي تتم فيها وواجباتها وما إلى ذلك، ثم تخطيط الموارد البشرية كوسيلة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، الأمر الذي قد يبرز ضرورة القيام بعملية توظيف لسد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

تحليل العمل: هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة. فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، و المهارات، و المعرفة، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح .

تخطيط الموارد البشرية: يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب، و بطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا الأفراد الموجودين فعلا. و خارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

الاختيار و التعيين: و تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، و الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب، و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

2 -سياسة تحفيز الموارد البشرية :

تهدف سياسة تحفيز الموارد البشرية إلى جعل كل عامل يبذل جهدا مستمرا وبالكمية والكيفية التي تمكنه من أداء مهامه على أحسن ما يرام وفي أحسن الظروف وبرضا كبير، بالقدر الذي يمكن من تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة على السواء، وذلك عن طريق تقييم أداء القوى العاملة استنادا لمعايير موضوعية، ثم تصميم أنظمة تحفيز مرنة وفقا لنتائج تقييم الأداء والوظائف؛ بالقدر الذي يضفي صفة العدالة في سياسة التحفيز المتبعة من طرف المؤسسة؛ وتضم السياسات التالية:

- **تصميم هيكل الأجور:** تهتم هذه السياسة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة، و تحديد أجرها و تحديد درجات الوظائف. كما تهتم هذه السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.

- **تصميم أنظمة الحوافز:** تعتني هذه السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز و يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، و أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية ، والحوافز الجماعية ، و أيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

- **تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، و يتم ذلك من خلال أساليب معينة و غالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين، و منه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

3 -سياسة تنمية الموارد البشرية:

سياسة تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من ضمان متابعة الأفراد من وقت التحاقهم بالعمل إلى غاية انفصالهم عنه، وذلك عن طريق تكوين الأفراد وتدعيم قدراتهم ومهاراتهم بالقدر الذي يمكن من أداء المهام بطريقة أفضل، وضمان تعاون الإدارة مع الأفراد في سبيل تطوير مستقبلهم الوظيفي بالقدر الذي يضمن الملائمة المستمرة لقدرات وطموحات الأفراد مع الواقع العملي وذلك في ظل توفيق جيد لأهداف المؤسسة والأفراد. وتضم السياسات التالية:

- **تخطيط و تطوير المسار الوظيفي :** تهتم هذه السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، و على الأخص فيما يخص النقل، الترقية، و يشير المستقبل الوظيفي أو المسار المهني أو الحياة المهنية إلى مجموعة المراكز الوظيفية المتتالية التي يشتغلها الفرد خلال حياته المهنية.

4 -سياسة صيانة الموارد البشرية:

تشير سياسة صيانة الموارد البشرية إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات في سبيل الإبقاء والمحافظة على مواردها البشرية، وتمثل مزايا وخدمات تمنح لكافة العمال في الغالب، وعادة ما تلحق مواضيعها بدراسة سياسة التحفيز، ومن بين هذه السياسات ما يلي:

-**سياسة الأمن والسلامة المهنية:** يهدف نظام الأمن السلامة المهنية إلى وقاية وحماية المورد البشري من الأخطار المترتبة عن ممارسته للعمل التي تجسد مفهوم حوادث العمل. ويعتبر الحفاظ على أمن وسلامة الموارد البشرية للمؤسسة أحد الواجبات الإنسانية للمؤسسة، الذي قد يضمن لها المعاملة بالمثل، وهو أمر حتمي لا مفر منه أيضا، وذلك لأن المؤسسة لا تتحمل وقوع حوادث تؤثر على سير العمل وإنتاجيتها، خاصة وأن هذه الحوادث تكبد المؤسسة خسائر مادية وبشرية قد تنعكس على مردوديتها في النهاية .

-**العلاقات المهنية (نظام التمثيل):** يقصد بالعلاقات المهنية، تلك العلاقات التي تربط المؤسسة بمجموع مواردها البشرية، ويعد إجباريا على كل مؤسسة يصل تعداد مواردها البشرية حدا معينا .وتخضع حسب النظام المعمول به إلى إجراءات تنظيمية، تحدد شروط وإمكانيات التمثيل، وحقوق وواجبات الممثلين، بحيث يقوم العمال بانتخاب ممثليهم، وتوكل لهم مهاما بحسب تعداد مواردها البشرية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **العلاقة مع النقابات:** و هي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية أي النقابات و التطرق لموضوعات مثل الشكاوى و النزاعات العمالية، و التأديب و الفصل في الخدمة.

- **العطل وفترات الراحة:** إن كافة النظم القانونية الحديثة توجب المؤسسات منح مواردها البشرية جزءا من الوقت المأجور لتجديد طاقاتها وقوتها وجهدها. يقوم نظام فترات الراحة على إعطاء الفرد خلال ساعات العمل الرسمية فترات راحة تمكنه أن يستريح ويستعيد نشاطه وتركيزه، ويهدف هذا النظام إلى التقليل من تأثير العمل على نفسية العاملين، وتسمح للعامل من أن يبتعد لفترة زمنية قصيرة عن عمله ليجدد نشاطه ذهنيا وبدنيا.

كما تمنح المؤسسات العاملين عادة عطلة بأجر كامل في الأعياد والمناسبات الرسمية كما تعطي المؤسسات الحق للعاملين في الحصول على عطلة دورية مدفوعة الأجر (عادة سنة)، وهو إجراء اجتماعي قانوني تبنته التشريعات العمالية، بالقدر الذي يمكن من تحقيق راحة بدنية وذهنية للعامل وتنشيط قدراته وأفكاره وأحاسيسه والإقبال على العمل بوتيرة أحسن بعد انقضائها. كما قد يستفيد العامل أيضا من عطل مدفوعة الأجر لظروف خاصة وفق الشروط والأحكام المنصوص عليها في النظام المعمول به مثل: متابعة العامل لفترة تكوين، أو مسابقة مهنية أو أكاديمية، أوفي الحالات الطارئة للعامل كالزواج والمرض وما إلى ذلك.

- **الخدمات الاجتماعية والتأمين الاجتماعي:** تشير الخدمات الاجتماعية إلى مجموع الخدمات التي تقدمها المؤسسة للأفراد والتي يرغبون غالبا في الحصول عليها بالمجان أو بمقابل رمزي، ومن بين هذه الخدمات:

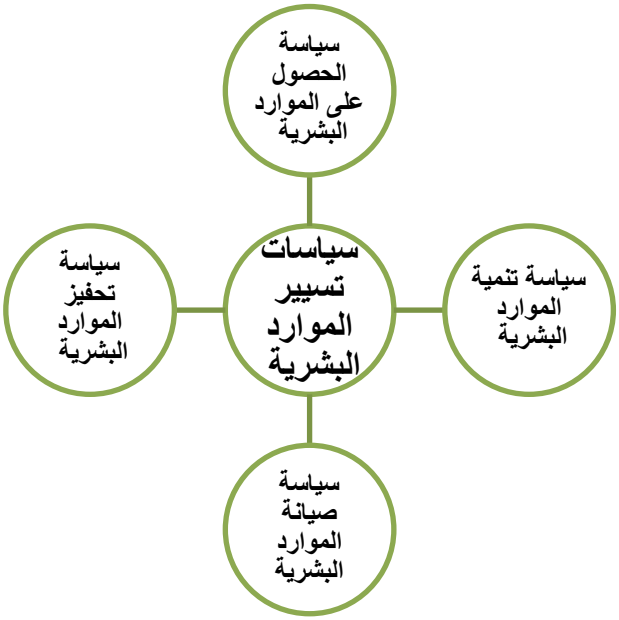
الخدمات الترفيهية والاجتماعية: مثل إنشاء نوادي خاصة بالعاملين وأسرهم وما توفره من خدمات اجتماعية وأنشطة رياضية، تنظم الرحلات والمصايف للعمال وأسرهم، إقامة الحفلات في الأعياد والمناسبات الوطنية والدينية ...إلخ؛
القيام بأنشطة ثقافية: وذلك بقصد توسيع مجال اهتمام العاملين وزيادة ثقافتهم وتنميتهم مثل: توفير تذاكر مجانية لحضور عروض مسرحية ومعارض ثقافية وفنية وتجمعات فكرية، عقد الندوات وإعداد قاعات للمكتبات داخل المؤسسة...إلخ؛

الخدمات المالية: حيث تقوم بعض المؤسسات بتقديم خدمات ذات طبيعة مالية بغرض الوفاء بحاجات العاملين عن طريق الادخار أو الاقتراض، فينشأ عادة صندوق للخدمات يمول بنسبة معينة من أرباح المؤسسة ويتم الصرف منه بتقديم خدمات خاصة للعاملين مثل منحهم قروض في حالات المرض أو الزواج أو دفع المصاريف الدراسية للأولاد بمناسبة الدخول الاجتماعي وغير ذلك.

تقديم خدمات: السكن، المواصلات، المطعم، الاستشارة، توفير أماكن لاستراحة العاملين خلال فترات الراحة،... الخ.

ويشير التأمين الاجتماعي إلى مختلف الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بغية تأمين عمالها ضد المخاطر المحتملة التي تعيقهم بصفة مؤقتة أو مستديمة على الكسب، وهو إجراء يسمح للعامل بشعوره بأمان وظيفي على نفسه وذوي حقوقه.

ونمثل سياسات تسيير الموارد البشرية في الشكل التالي :



الشكل رقم 02: سياسات تسيير الموارد البشرية

خاتمة:

وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة، لها سياسة خاصة بها تسمى سياسة تسيير الموارد البشرية. يشير مصطلح السياسة الإدارية إلى مجموعة من المبادئ التي ترشد و توضح كيفية الالتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة بتحقيق و تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك من خلال بعض القواعد و الأنظمة.

فالسياسات هي المرشد عند التفكير في اتخاذ القرارات وأنها تعكس وتفسر الأهداف وتحدد نطاقاً للقرارات للمشاركة في تحقيق هذه الأهداف، ولذلك فهي تكون إطار لبرامج التخطيط.

للسياسات الإدارية أهمية في المنظمة لأنها:

- تؤدي إلى القصد في جهود الإدارة؛
- توضح أهداف المنظمة وتعمل على سرعة تحقيقها؛
- تحقق الترابط بين الوحدات الإدارية في المنظمة؛
- تعتبر وسيلة من وسائل للرقابة؛
- تستخدم كوسيلة لتقييم المنظمات.

تصنف السياسات إلى:

- **حسب مصدر السياسة :** تصنف السياسات إلى: سياسات أصلية (عامة) و سياسات فرعية؛
- **حسب البعد الزمني للسياسة :** سياسة طويلة المدى ، سياسة متوسطة المدى و سياسة قصيرة المدى
- **حسب مستوى السياسة:** سياسة الإدارة العليا، سياسة الإدارة الوسطى، سياسة الإدارة الدنيا (التنفيذية) ؛
- **حسب وظائف المنظمة:** سياسات الإنتاج، سياسة التسويق، السياسة المالية، سياسة الأفراد.

للسياسة الإدارية شروط هي: البساطة، الثبات، المرونة، الشمول، التناسق والتكامل، أن تكون مستوحاة من أهداف المنظمة، أن تحقق مصالح الأطراف المهتمة بنشاط المنظمة، أن تكون واقعية، يجب اتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن نجاح السياسة الإدارية عند إعدادها، ضرورة متابعة و مراقبة السياسة.

تعرف سياسات تسير الموارد البشرية بأنها مجموعة المبادئ التي تسترشد بها المنظمات في اتخاذ قرارات تسير الموارد البشرية العاملة بها و سياسة تسيير الموارد البشرية هي السياسة التي تختص بدراسة قواعد العمل، التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد.

وتصنف سياسات تسيير الموارد إلى أربعة سياسات رئيسية تتفرع إلى عدة سياسات فرعية و هي:

سياسة الحصول على الموارد البشرية: تهتم بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، الأمر الذي يوجب القيام بتحليل وتوصيف دقيق للوظائف بقصد الوقوف على مميزاتها وخصائصها ومتطلبات شغلها والقيام بمهامها، ثم إجراء تخطيط للموارد البشرية يمكن المؤسسة من تحديد الانحرافات الكمية والنوعية من القوى العاملة خلال فترة زمنية مستقبلية ثم تحديد أساليب معالجتها، والقيام بسد احتياجاتها من الموارد البشرية. وتضم سياسات: تحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية الاختيار و التعيين.

سياسة تحفيز الموارد البشرية: و تهدف إلى جعل كل عامل يبذل جهدا مستمرا وبالكمية والكيفية التي تمكنه من أداء مهامه على أحسن ما يرام وفي أحسن الظروف وبرضا كبير، بالقدر الذي يمكن من تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة على السواء، وذلك عن طريق تقييم أداء الأفراد استنادا لمعايير موضوعية، ثم تصميم أنظمة تحفيز وفقا لنتائج تقييم الأداء والوظائف وتضم سياسات : تصميم هيكل الأجور، تصميم أنظمة الحوافز، تقييم الأداء.

سياسة تنمية الموارد البشرية: تهتم بتكوين الأفراد وتدعيم قدراتهم ومهاراتهم بالقدر الذي يمكن من أداء المهام بطريقة أفضل، وضمان تعاون الإدارة مع الأفراد في سبيل تطوير مستقبلهم الوظيفي بالقدر الذي يضمن الملائمة المستمرة لقدرات وطموحات الأفراد مع الواقع العملي وذلك في ظل

توفيق جيد لأهداف المؤسسة والأفراد. وتضم سياسات: تنمية الموارد البشرية، تخطيط و تطوير المسار الوظيفي.

سياسة صيانة الموارد البشرية: وهي سياسة تهدف المنظمة من خلالها إلى ضمان المحافظة على مواردها البشرية والإبقاء عليها وضمان حقوقها، وذلك عن طريق السهر على أمن وسلامة العاملين لديها بإتباع برامج خاصة بالأمن و السلامة المهنية، ومنح العطل المختلفة وفترات الراحة بغرض تجديد طاقات مواردها البشرية وجهدها وقوتها، إضافة إلى تقديم خدمات اجتماعية وضمان تأمين العاملين وأقرار حق مشاركة العمال الإدارة عن طريق ممثليهم في التسيير. وتضم سياسات: الأمن والسلامة المهنية، العلاقات المهنية (نظام التمثيل) العلاقة مع النقابات، العطل وفترات الراحة الخدمات الاجتماعية والتأمين الاجتماعي

مراجع الدرس رقم 01:

كتب باللغة العربية:

1 -بشير العلاق ، **الإدارة الحديثة ، نظريات و مفاهيم** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن - 2012

2 -جميل احمد توفيق ، **إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي** ، الدار الجامعية - الإسكندرية – 2000

3 - أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر طبعة 2004

4 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ،

كتب باللغة الفرنسية:

Laurent Bélanger ، André petit ، jean luis Bergeron ، **gestion des ressources humaines une approche globale et intégrée** ، canada 3eme édition 1984.

الدرس رقم 02: صياغة سياسات تسيير الموارد البشرية

الهدف من الدرس رقم 02: في نهاية هذا الدرس، يجب أن يكون المتربص قادرا على أن يحدد و يشرح محتوى مراحل إعداد سياسة تسيير الموارد البشرية.

خطة الدرس رقم 02:

مقدمة

I -مراحل صياغة سياسات تسيير الموارد البشرية

1 -مصادر المعلومات
2 -قواعد صياغة سياسات تسيير الموارد البشرية
3 - مراحل إعداد سياسة تسيير الموارد البشرية

II -تطبيق و مراقبة سياسات تسيير الموارد البشرية

1 -تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية
2 -مراقبة سياسة تسيير الموارد البشرية
3 -حالة عملية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

تعتبر وظيفة تسير الموارد البشرية أكثر وظائف المنظمة (المؤسسة) ارتباطا بباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة من جهة، وبنشاط المؤسسة في حد ذاته من جهة أخرى، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين خصائص الموارد البشرية ومتطلبات الوظائف باستمرار، الأمر الذي يوجب وضع ما يعرف بسياسات تسير الموارد البشرية، والتي هي عبارة عن مجموعة من المبادئ تختلف من مؤسسة لأخرى تسترشد بها في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتوظيف والتحفيز والتنمية وما إلى ذلك، كما أنها عبارة عن وسيلة خاصة للتعبير عن الأهداف المرغوبة الخاصة بالمؤسسة في ميدان تسير الموارد البشرية وكل ما يهم شؤونها، بحيث تتولى إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع هيئات أخرى إعداد هذه السياسات وصياغتها ثم تقديمها في شكل مشروع أولي إلى الهيئة الوصية لمراجعتها ومناقشتها ثم اعتمادها وتبليغها في شكل كتابي للمعنيين بالتنفيذ.

و سنتناول في هذا الدرس موضوع إعداد و صياغة سياسات تسيير الموارد البشرية.

I - مراحل صياغة سياسات تسيير الموارد البشرية:

1 -مصادر المعلومات:

من أجل صياغة سياسة تسيير الموارد البشرية في المنظمة، يجب أولا على مدير تسيير الموارد البشرية بالتعاون مع مساعديه تجميع و معالجة المعلومات التالية:

- طبيعة المشاكل التي يواجهها المسؤولين السلميين في الوقت الذي يتخذون فيه قرارات تتعلق بتسيير الموارد البشرية الخاصة بالتوظيف، التكوين، الترقية، وتطبيق القواعد الإدارية الداخلية؛
- طبيعة شكاوى العمال و فئة الإطارات المتعلقة بموضوع معاملة الأفراد العاملين بعدالة؛
- نتائج التحقيقات البسيكو-اجتماعية حول حالة رضا أو عدم الرضا العمال على ظروف و شروط العمل السائدة في المنظمة .
- مختلف مطالب ممثلي العمال في النقابة التي يتم مناقشتها على طاولة المفاوضات بين الإدارة و النقابة.

وبناءا على هذه المعلومات يقوم مدير تسيير الموارد البشرية بإعداد مسودة للوضعية الحقيقية لتسير الموارد البشرية و يحاول تحديد بدقة خصائص الوضعية التي يريد خلقها.

هذه المنهجية في التفكير تسمح بإعداد وتحرير أول بيان لسياسات تسيير الموارد البشرية والذي يتضمن توضيح العناصر التالية:

- الأهداف المستهدفة؛
- تسلسل النشاطات الواجب القيام بها لتطبيق السياسة؛
- الإجراءات و القوانين للرقابة على تطبيق السياسة؛
- أصناف الأفراد المعنيين بهذه السياسة؛
- الشروط العامة لتطبيق السياسة (التكلفة المالية، المدة الزمنية...الخ).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2 -قواعد صياغة سياسة تسيير الموارد البشرية:

عند صياغة السياسة يجب الالتزام بالقواعد التالية:

- يتم إعداد السياسات لجميع أفراد المنظمة وليس لاستهداف فقط بعض الأفراد، لأنه تطبيق قواعد السياسة يشمل جميع أفراد المنظمة و ليس على البعض فقط الذين ممكن أن يكونوا مصدر للمشاكل؛
- إتباع القواعد و المعايير التي تنشئها السياسة بشكل ثابت، وترك الحرية للمديرية لمعالجة كل وضعية كما هي على حدى؛
- من الصعب تغيير السياسات بعد تطبيقها؛
- استعمال لغة واضحة و تجنب الألفاظ التقنية و القانونية الصعبة؛
- توحيد مصطلحات السياسة و تقديم تعريف للمصطلحات الخاصة؛
- ضمان أن قواعد ومعايير السياسة لها معنى وحيد ولا يقبل التأويل.
- أن تكون السياسة صريحة و من ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد.

3 -مراحل إعداد سياسة تسيير الموارد البشرية:

تمر عملية إعداد وصياغة سياسة تسيير الموارد البشرية بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: إعداد الحاجة للسياسة

↓

المرحلة الثانية: تحديد محتوى السياسات

↓

المرحلة الثالثة: تحرير و كتابة السياسات

↓

المرحلة الرابعة: تحرير الاجراءات

↓

المرحلة الخامسة: مراجعة السياسة

↓

المرحلة السادسة: المصادقة على السياسات

↓

المرحلة السابعة: تطبيق السياسات

↓

المرحلة الثامنة: مراجعة وتحيين السياسة

الشكل رقم 02: مراحل إعداد سياسة تسيير الموارد البشرية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المرحلة الأولى : تحديد الحاجة للسياسة

إن المفهوم البسيط للسياسة يتمثل في أنها مجرد وثيقة مكتوبة تبين القواعد الواجب الالتزام بها بمكان العمل. وتظهر الحاجة إلى إعداد السياسة في حالات:

-عندما يفرض القانون على المنظمة إعداد سياستها.
-عند ملاحظة ان الافراد لا ياخذون القرارت بشكل جدي القرارت التي لها أثر سلبي على العمل أو على وظائف المنظمة .
-عند وجود خلل هام في بعض نشاطات المنظمة أو في طريقة تنفيذ الأمور.

و من أجل التأكد من أن سياسات تسيير الموارد البشرية تستجيب لحاجة و مطلب حقيقي، وأنها تحترم قيم المنظمة ومن بينها طريقة تنفيذ العمل. يجب ضمان أن المسيرين يملكون الكفاءات و الإمكانيات اللازمة لتنفيذ السياسات و لضمان متابعة دائمة.

المرحلة الثانية: تحديد محتوى السياسات:

حتى تتماشى سياسة تسيير الموارد البشرية مع القانون، جزء كبير من محتوى السياسة يرتكز على متطلبات النصوص القانونية.

يجب أن تتطابق سياسات تسيير الموارد البشرية مع نصوص قانون العمل، ومع القوانين الخاصة بصحة و السلامة المهنية، وباقي القوانين التي تطبق في المنطقة الجغرافية التي تتواجد فيها المنظمة وتمارس فيها نشاطها.

كما يجب على المنظمة معرفة التشريعات التي تطبق دوريا في مجال العمل مثل النصوص المتعلقة بالحق النقابي. يجب التفكير في الأسئلة التالية قبل إعداد سياسة مناسبة لاحتياجات المنظمة و محيط العمل وهي:

- ما هو غرض السياسة ؟ وما هي النتائج المرتقبة منها ؟
- كيف يمكن لهذه السياسة أن تساعد في تطوير و تنمية ثقافة العمل ؟
- كيف يمكن ضمان متابعة و تطبيق هذه السياسة ؟

- ما هي آثار هذه السياسة على قدرات مسيري الموارد البشرية في تسيير مختلف نشاطات الأفراد؟ مثل: تقييم الأداء، الترقيات، منح العطل، توظيف فرد أو قطع علاقة العمل.
- هل تعداد الموارد البشرية كافي لتطبيق هذه السياسة ؟
- هل السياسة تعزز قيم المنظمة ؟

المرحلة الثالثة : تحرير و كتابة السياسات : سياسة تسيير الموارد البشرية تحتوي العناصر التالية :

هدف السياسة: الهدف يحدد الغرض من السياسة ، أو هدفها الاساسي . مثلا ، سياسة الصحة و السلامة المهنية تهدف لتوفير ظروف الصحة و السلامة المهنية لجميع العمال في مكان العمل حسب ما تنص عليه التشريعات السارية المفعول الخاصة بالصحة و السلامة المهنية .

مجال السياسة: نقصد به على من ستطبق السياسة ، هل مجالها هو جميع الافراد العاملين في المنظمة ، أو على فئات مختلفة حسب نوع عقد العمل ، وضعية العمل أو حسب المصلحة . مثلا اذا كانت ستطبق السياسة على العمال المتعاقدين ، على المستشارين الذين تستخدمهم المنظمة .

موضوع السياسة: يتمثل في قواعد و معايير السياسة:

- **المسؤولية:** تتمثل في تحديد مثلا مسؤوليات مجلس الادارة، مسؤوليات مديرية الافراد المتعلقة بالسياسة، بالاضافة الى الافراد المكلفينباعداد السياسة و السهر علة متابعة تطبيقها.
- **تحديد مصطلحات السياسة:** نقصد به تعريف المصطلحات المستعملة في السياسة ، اذا كانت المصطلحات مستوحات من النصوص القانونية التي تحكم السياسة، مثلا: البطلان، الاكراه على العمل، التمييز.
- **الأسئلة:** تحديد الشخص أو صاحب منصب العمل الذي ستوجه إليه الأسئلة.
- **مراجع السياسة**: تحديد الوثائق أو القوانين المساعدة لتفسير هذه السياسة.

- **تاريخ مراجعة السياسة**: تحيد تاريخ إجراء مراجعة للسياسة

- **اعتماد السياسة و المصادقة عليها (Approbation):** تحديد الجهة التي تتولى المصادقة على السياسة و تاريخ المصادقة مثلا: مجلس الإدارة، لجنة سياسات تسيير الموارد البشرية، المدير العام.

المرحلة الرابعة: تحرير (كتابة) الاجراءات : حيث غالبا ما يتم إرفاق السياسات بمجموع الإجراءات التي تحدد المراحل و التعليمات و الإرشادات لطريقة تنفيذ سياسات تسيير الموارد البشرية . حيث يفرض القانون في بعض الأحيان كتابة الإجراءات مثلا : في سياسة العطل السنوية (العطل المدفوعة) ، يجب تحديد مدة العطلة ، وفي الاجراءات ـ نبين للعامل كيفية تحديد تاريخ العطلة و الموافقة عليها .

المرحلة الخامسة : مراجعة السياسة من طرف اشخاص محددين : يتم مراجعة السياسة من طرف ثلاثة أطراف: المسيرين، العمال، القانونيون (رجال القانون)

المرحلة السادسة: المصادقة على السياسات: بعد الانتهاء من تحرير وثيقة سياسة تسيير الموارد البشرية بشكل مكتوب و مراجعتها، يتم تقديما إلى الادارة العليا في المنظمة (مثلا مجلس ادارة المؤسسة) للمصادقة على السياسة.

المرحلة السابعة: تطبيق السياسات (تحليل هدا العنصر ستجدونه بالتفصيل في الفقرة الموالية).

المرحلة الثامنة: مراجعة وتحيين السياسة : ينبغي في الأخير على إدارة الموارد البشرية تقييم ومراجعة سياساتها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بهدف الحكم على مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهداف المؤسسة والفرد على السواء، وذلك عن طريق الوقوف على أهم النقائص والمشاكل المسجلة في هذه السياسات وتشخيص أسبابها ثم اقتراح التوصيات المناسبة لمعالجتها، وهو إجراء ضروري يمكن المؤسسة من ضمان تحقيق أهداف سياساتها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

II -تطبيق و مراجعة سياسات تسيير الموارد البشرية:

1 -تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية:

قبل تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية يجب أولا إبلاغها كتابيا و شرحها و توزيعها على كل الأشخاص المسؤولين على تطبيقها. و تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع نسخة من بيان سياسة تسيير الموارد البشرية و إجراءات تطبيقها بعد المصادقة عليه على العمال، المسيرين و المشاركين في التسيير .

ومن الضروري أن يكون العمال على دراية بهذه السياسة و أن يفهموها ويدركوا أبعادها و أهميتها و هذا يتم من خلال التثقيف، التدريب، التأهيل و الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي.

ولإعلام العمال بمضمون السياسة و ضمان فهمهم مختلف سياستها و أن لديهم الكفاءات اللازمة لتطبيقها، تعتمد المنظمة على مجموعة من الوسائل هي :

أ - **كتيب العامل (Manuel de l'employé):** يبين كتيب العامل ويشرح سياسات و إجراءات المنظمة. كما يمكن أن يعرض معلومات عامة عن المنظمة، **مثلا:** أولوياتها، هيكلها التنظيمي، تصنيف الوظائف، انتماء العمال للنقابة، الاتفاقية الجماعية.

ولكتيب العامل عدة مزايا هي:

- هو وسيلة لتوجيه الأفراد العاملين في المنظمة؛
- يجد العامل فيه إجابات لأسئلته مما يعزز السرية؛
- يسمح بفهم بسرعة التطبيقات العملية في محيط العمل؛
- هو أداة للاتصال و تحمل المسؤولية؛
- يسمح بمعرفة السياق التنظيمي للمنظمة من حيث: رؤيتها، أهدافها، ثقافتها التنظيمية.

ب ـ دليل السياسات و الإجراءات الخاصة بالأفراد:

هذا الدليل يعرض بشكل أكثر تفصيلا لسياسات ، إجراءات و الخطوط العريضة لتسيير الموارد البشرية في المنظمة . وهو في الغالب عبارة عن وسيلة للتسيير موجهة للأفراد المكلفين بالإشراف على العمل .

ج ـ جلسات الإعلام : تنظيم جلسات الإعلام هي طريقة جيدة لضمان أن العمال قد فهموا السياسة الجديدة و أيضا تعطي لهم الفرصة لطرح الأسئلة حول سياسة تسيير الموارد البشرية الجديدة ، و من بين المواضيع التي تتناولها : هدف السياسة ، الإجراءات المتبعة لإعداد وصياغة السياسة ، اثر السياسة الجديدة على العمال.

د ـ دورات تكوينية حول موضوع السياسات : تقوم المنظمة بتنظيم دورات تكوينية لصالح العمال في موضوع سياسات تسيير الموارد البشرية، وتقديم دورات تكوينية لفئة الإطارات خاصة بالسياسات و الإجراءات المعقدة مثل: الجزاءات العقابية، حل نزاعات العمل، الصحة و السلامة المهنية .

2 ـ مراجعة سياسة تسيير الموارد البشرية : إن تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية يتضمن أيضا مجال الرقابة (le contrôle)، و الذي يعني الرقابة التي يقوم بها مدير تسيير الموارد البشرية والأفراد الذين يعملون معهم من أجل التأكد من درجة تطبيق السياسة و درجة فاعليتها .

و الهدف من مراجعة و تقييم سياسات تسيير الموارد البشرية هو التوصل إلى الحكم على مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا.

تتطلب مراجعة وتقييم سياسة تسيير الموارد البشرية طرح الأسئلة التالية :

- ما مدى فعالية السياسة التي تم تطبيقها؛
- هل التغيرات التي حدثت في المحيط القانوني للمنظمة أو في التشريعات الحكومية تؤثر على سياسات تسير الموارد البشرية ، وهل يجب مراجعة معايير التشغيل و العمل، التشريعات المتعلقة بالصحة و السلامة المهنية، تشريع حقوق العمال، أجور العمال.

3 -دراسة حالة عملية:سياسة تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك

Etude de cas :les politiques de gestions des ressources humaines au niveau de la SONATRACH

سنعرض في هذه الحالة العملية مبادئ و أهداف سياسة تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك –*SONATRACH*

1 -سياسة تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك:

La politique Ressources Humaines à "SONATRACH"

سياسة الموارد البشرية في شركة سوناطراك تنشأ هدف و إطار متناسق لجهود التحديث التي يجب على الجميع المساهمة فيه.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن سياسة الموارد البشرية هي تعبير عن التزام متبادل بين سوناطراك و موظفيها، و ترجمة لعلاقة واقعية عنوانها " رابح- رابح *"Gagnant-gagnant*

وتطمح سياسة تسير الموارد البشرية لتوقع و تنبؤ أفضل للإحتياجات، تطوير أكثر للموارد البشرية، إعطاء ديناميكية أكثر للسلوك المهني و تطبيق التسيير.

سياسة الموارد البشرية لسوناطراك تفضل سبع مجالات تعتبر بمثابة أولويات و هي:

-إدارة (مناجمت) الأداء و التعويضات (الأجور):

(***Le management de la performance* et *la rémunération***)

تستهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسة في مستوى مستقر في إطار التحديات الحالية والمستقبلية للقطاع المحروقات، من خلال تعبئة و تحفيز الموظفين من أجل أداء أفضل .

-التسيير التنبؤي و التوظيف:

(***La Gestion Prévisionnelle Et Le Recrutement***)

يشارك في تحقيق خطط تطوير الشركة وضمان تجديد الكفاءات، على وجه الخصوص. السياسة في هذين المجالين مصممة من أجل أحسن تحضير، تطبيق و الحفاظ على التوازن بين تعداد الموارد البشرية، التخصصات المهنية من جهة و احتياجات وحدات الإنتاج ومشاريع التنمية من جهة أخرى.
التفكير المستقبلي (prospective) يركز بشكل خاص على الوظائف و المهارات الأساسية .

- في مجالات تنمية المهارات و المسارات الوظيفية:

(développement des compétences et des parcours professionnels) ،

تعزيز فعالية و احترافية المرؤوسين، و تلبية تطلعاتهم ومشاريعهم المستقبلية. سوناطراك ، على وجه الخصوص، توفر الإمكانيات من أجل الاحتفاظ على أفضل إطاراتها و خبرائها .

وأخيرا، سياسة الاتصالات الإدارية تترجم استعداد الشركة لتقدم إلى مديريها المكانة و الموقع الصحيح في عملية التعبئة و التقارب بين القوى لتحقيق برامج الإنتاج والتنمية، في أفضل شروط الكفاءة.
وبطبيعة الحال، تترجم سوناطراك بشكل ملموس، جميع مجالات سياسات تسيير الموارد البشرية، والتزاماتها في شكل تطوير و ترقية وتعزيز العمالة النسائية.

2 -أهداف سياسة تسيير الموارد البشرية: *Les Objectifs De La Politique Ressources Humaines*

تهدف سياسة تسيير الموارد البشرية في شركة سوناطراك لتحقيق الأهداف التالية :

-**إدارة (مناجمنت) الأداء :** وضع شركاء العمل و المرؤوسين في ديناميكية تحسن مستمر في أدائهم التشغيلي.

Management de la performance : Placer les collectifs de travail et les collaborateurs dans une dynamique d'amélioration continue de leurs performances opérationnelles

ترقية و نشر ثقافة الأداء ، على المستويين الفردي والجماعي التي تمثل رهان أساسي لسوناطراك . ولهذا الغرض ، تعمل سوناطراك لتطوير جميع النصوص التي تسمح بتحديد ، قيادة و تقييم نتائج الهياكل ، وكيفية تحقيق هذه النتائج .

هذا النظام يشجع المديرين والموظفين المرؤوسين على المبادرة و الحوار الذي يسمح بتحقيق الرقي الوظيفي. و يعني البحث عن تضافر الجهود لتحقيق المزيد من مجموع المساهمات الفردية. فعالية هذا النظام ترتبط بصلة وثيقة بنظام التعويض .

-**التسيير التنبؤي : (*Gestion prévisionnelle*):** التحكم في التعدادات و قيادة الأفراد و المهن الرئيسية في الشركة.

Gestion prévisionnelle : Maîtriser les effectifs et piloter les populations et les métiers clés de l'Entreprise

يفرض السياق الوطني و الدولي على سوناطراك مراقبة تكاليفها، تخطيط مواردها، عقلنه التوظيف، وتحديد المهن و الوظائف المهمة للفترة المستقبلية.

تلتزم شركة سوناطراك بتطوير تسيرها التنبؤي من خلال تحسين عملية التنبؤ (تعريف الاحتياجات المستقبلية) و إدارة التعدادات (*des effectifs*) من الموارد البشرية .

في هذا المجال، قررت سوناطراك تحديد أهم النشاطات الرئيسية، التي يجب إتباعها بدقة. وذلك بشراك المديرين و مديري الموارد البشرية في إعادة النظر في هذه الأعمال الرئيسية و إعداد مشاريع التنمية لضمان التوزيع الأمثل للكفاءات .

وبالإضافة إلى ذلك، سيكون المديرين أكثر مسؤولية على التسيير التنبؤي لمواردهم البشرية، من خلال تحديد أهداف ومؤشرات الأداء المناسبة.

-التوظيف: توفير وسائل لجذب أفضل المواهب

Recrutement : Se donner les moyens d'attirer les meilleurs talents

إن التطور الدولي، و الانفتاح على الشركات الأجنبية، و زيادة عدد الشركاء، *la technicité croissante* لشركة سوناطراك، كلها عوامل تدفع سوناطراك لجذب و دمج أفضل المواهب و الكفاءات.

و سياسة التوظيف والتوجيه، تتألف من عمليات وإجراءات ترمي إلى ترقية وتعزيز صورة سوناطراك، وللتنبؤ باحتياجات في المدى المتوسط والطويل ، لتلبية احتياجات الهياكل في أقرب وقت ممكن، وإعداد و مرافقة الموارد البشرية الماهرة في عملية إدماجهم في الوظائف. لهذا الغرض، يتم الالتزام ببرنامج اتصالات واسعة النطاق من أجل إبراز ونشر فرص التنمية داخل سوناطراك . هذا الجهد في الاتصال سيهيكل بطريقة تسمح بنسج وبناء علاقات وثيقة مع المدارس و الجامعات.

وأخيرا، يجب علينا تكيف عملية التوظيف لتلبية احتياجات و خصوصيات مختلف الأنشطة ، مع تحسين مسار التوجيه و الإدماج .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الأجور: تعويض المساهمات الفردية والجماعية لتطوير الشركة

Rémunération : Récompenser les contributions individuelles et collectives au développement de l'Entreprise.

الأجر هو رافعة رئيسية لتحديث عمل سوناطراك وتسريع التطوير المهني للأجراء في إطار علاقة " رابح – رابح *Gagnant- gagnant* " بين الشركة و العمال. و لمواجهة المنافسة، يجب على سوناطراك التكيف من أجل ضمان ولاء أفضل إطاراتها و خبرائها و الذين من الصعب تعويضهم من سوق العمل .

وتستند سياسة الأجور علة نموذج " الدور و المساهمة " *Rôle et Contribution"* في صلب ديناميكية حقيقية لتنمية الموارد البشرية. المبادئ الأساسية لسياسة الأجور تبلور إرادة التعرف و مكافأة والاعتراف بالأداء الفردي والجماعي.

كما تعني سياسة الأجور التفريق في الأجور بين العمال، بطريقة عادلة و شفافة، استنادا إلى الدور الذي يلعبه العاملين في الشركة ومستوى الأداء الذي يحققونه

-تنمية المهارات والتكوين : تطوير الكفاءات و ضمان نقلها .

Développement des compétences et formation *: Développer les compétences et assurer leur transfert*

تشمل سياسة تنمية مهارات كل وسائل تحديد وتطوير و نقل المعرفة والدراية والخبرة التي تحتاجها سوناطراك.

و هذا المجال، باشرت الشركة مسار يهدف إلى تحديث نظام و نظام التكوين ومن خصوصياته إعداد برامج لتطوير وتنمية الكفاءات عن طريق برامج التكوين التقليدي، وأنواع أخرى.

هذا التوجه في التكوين الذي يركز على الكفاءات سيرفق بإعداد أدوات حديثة مثل مراجع الكفاءات les référentiels de compétences ، وإعطاء الأولوية في التكوين للمهن و الوظائف الرئيسية. كما يتطلب تحديد الخبراء من أجل ضمان نقل منظم ودائم للكفاءات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

-**المسار الوظيفي و الحياة المهنية :** إعطاء تصور مستقبلي للمسارات الوظيفية و ضمان استمراريتها.

Parcours professionnels et carrière *: Donner de la perspective sur les parcours professionnels et assurer leur continuité.*

جذب أفضل المواهب و الكفاءات أو ضمان ولاء الإطارات المؤهلة، يتطلب تسيير المسارات الوظيفية و أداة هامة من أجل قيادة عملية تطوير الكفاءات وإبقائهم في سوناطراك .
يتم تشكيل هذه المسارات المهنية حسب كل مهنة وترتكز على أساس المساهمات والأدوار المنتظرة والمساهمات. و سوف تشكل أداة أساسية لاستباق وإعداد و دعم الجيل القادم من القادة والخبراء من الشركة.

تضم سياسة تسيير المسارات المهنية مجموع الأنظمة التي تسمح للمرؤوسين من أن تكون لديهم رؤية مستقبلية لمساراتهم المهنية، والسماح لهم ببناء مشاريعهم المهنية .

-**الاتصال الإداري**: وضع مدير في قلب جهاز الاتصال

Communication managériale : *Mettre le manager au cœur du dispositif de communication.*

حتى تواجه شركة سوناطراك التطور الحاصل في محيطها، يجب على الشركة أن تكيف أنماط عملها لدعم إستراتيجيتها الشاملة. المدير، مع أدواره و قيمه، وممارساته، و يشكل واحدا من ركائز مسار تحول الشركة .

من الأدوار الأولى للمدير على وجه التحديد هي ضمان الاتصال وهو من المحاور الإستراتيجية ذات الأولوية لسوناطراك .

فعالية الاتصال الداخلي تستند على قدرة المدراء على أن يكون لهم دور نشط مهني (***pro actif***) في نقل المعلومات و في الإنصات للمرؤوسين و البيئة الداخلية.

لهذا، على الشركة تحديد أفضل ما هو متوقع من المديرين من حيث الاتصال الإداري، ولا سيما عن طريق تحديد و نشر لغة ذات رسالة مشتركة لجميع قيم سوناطراك .

وسيقوم مدراء على وجه الخصوص بمهمة دعم ، ونشر هذه القيم، التي تسهم بشكل كبير في تماسك وفعالية سوناطراك، وشعارها: *pour faire plus، faire mieux، agir ensemble*.

خاتمة:

لإعداد وصياغة سياسة تسيير الموارد البشرية يجب على مدير تسيير الموارد البشرية تجميع و معالجة مجموعة من المعلومات الأساسية متعلقة بالوضعية الحقيقية لتسير الموارد البشرية في المنظمة من حيث: طبيعة مشاكل الأفراد، شكاوى العمل، درجات الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، شروط العمل، مطالب العمال .

تتضمن الوثيقة الأولية لسياسة تسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها:

- الأهداف المستهدفة
- تسلسل النشاطات الواجب القيام بها لتطبيق السياسة
- الإجراءات و القوانين للرقابة على تطبيق السياسة
- أصناف الأفراد المعنيين بهذه السياسة
- الشروط العامة لتطبيق السياسة (التكلفة المالية، المدة الزمنية...إلخ)

صياغة سياسة تسير الموارد البشرية يتطلب الالتزام بالقواعد التالية: إعداد السياسات لجميع أفراد المنظمة وليس لاستهداف فقط بعض الأفراد، إتباع القواعد و المعايير التي تنشاها السياسة بشكل ثابت، عدم تغيير السياسات بعد تطبيقها، استعمال لغة واضحة، توحيد مصطلحات السياسة و تعريف المصطلحات الخاصة، توحيد قواعد ومعايير السياسة، أن تكون السياسة صريحة .

يمر إعداد سياسة تسيير الموارد البشرية بالمراحل التالية :

- **المرحلة الأولى:** تحديد الحاجة للسياسة
- **المرحلة الثانية:** تحديد محتوى السياسات
- **المرحلة الثالثة:** تحرير و كتابة السياسات
- **المرحلة الرابعة:** تحرير (كتابة) الاجراءات
- **المرحلة الخامسة:** مراجعة السياسة من طرف اشخاص محديدن
- **المرحلة السادسة:** المصادقة على السياسات
- **المرحلة السابعة:** تطبيق السياسات
- **المرحلة الثامنة:** مراجعة وتحين السياسة:

بعد المصادقة على سياسة تسيير الموارد البشرية، وقبل تطبيقها يتم لإعلام العمال بمضمون السياسة وتعتمد المنظمة على مجموعة من الوسائل هي: كتيب العامل، دليل السياسات و الإجراءات الخاصة بالأفراد، جلسات المعلومات، تنظيم دورات تكوينية حول موضوع السياسات.

تقييم ومراجعة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، أخر مرحلة من مراحل إعداد سياسة تسيير الموارد البشرية تهدف إلى الحكم على مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهداف المؤسسة والفرد على السواء، وذلك عن طريق الوقوف على أهم النقائص والمشاكل المسجلة في هذه السياسات وتشخيص أسبابها ثم اقتراح التوصيات المناسبة لمعالجتها.

مراجع الدرس رقم 02:

الكتب باللغة العربية:

بشير العلاق ، **الإدارة الحديثة ، نظريات و مفاهيم** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن - 2012

الكتب بالغة الفرنسية:

Laurent Bélanger, André Petit, Jean Luis Bergeron **Gestion Des Ressources Humaines une approche globale et intégrée,** Canada 3ème édition 1984.