

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير

محاضرات في مادة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية

المحاضرة الثانية

تحديات ادارة الموارد البشرية

(عناصر المحاضرة)

تسيير التنوع - الخلافة -

اهم تحديات ادارة الموارد

البشرية

من المعروف أن على كل مؤسسة فهم وتحديد أهم التحديات التي ستواجهها، ولعل الأهم من ذلك هو إيجاد البرامج الجديدة المقابلة لها والمتمثلة في:
التنوع، الإنصاف، الاعتراف، الخلافة، المسؤولية الاجتماعية، العناية.

• المسؤولية الاجتماعية :

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها إدماج المؤسسات للاهتمامات الاجتماعية والمحيطية في نشاطاتها وفي علاقاتها مع الأطراف الأخذة.¹ أي أن الأهداف الاقتصادية تلحق باهتمامات ايكولوجية واجتماعية.²

● الاعتراف:

يعرف معهد الفرنسي للاعتراف ، الاعتراف بأنه رد الفعل البناء والشخصي، والمعبر عنه في المدى القصير من طرف شخص والناج عن عمل أو مواقف معينة والتي تمثل جهد يستحق أن يجازى في عليه.³

● العناية:

تعرف بأنها الكيفية التي يضع فيها الفرد عمله في مركز اهتماماته الحياتية الأخرى، كما يعمل على التميز،الالتزام النفسي والمادي في العمل، ويجعل مستوى أداءه متغير محوري للتقييم الذاتي، كما يبني العلاقات ويشارك في الانجاز بمواقع العمل.⁴ ويرجع الاهتمام بالعناية إلى جملة من النقاط لعل أهمها:⁵

- ✓ أهداف المؤسسة تكون متبناة من طرف الشخص المعني، أي تصبح أهداف خاصة له.
- ✓ الأفراد المعنين يعملون كثيرا ويتقبلون العوائق ويشعرون بالمسؤولية اتجاه العمل.
- ✓ العناية لها ارتباطات أكثر وضوحا مع الأداء.
- ✓ تبسيط التسيير كون الأفراد المعنيين هم أكثر سهولة في التعبئة.

● الإنصاف:

يقصد بالإنصاف بأنه نتيجة المزج بين الرعاية والعدالة.⁶

كما أن الإنصاف يعبر عن ذلك الربط بين مستوى ونوع مساهمة الأفراد من جهة ومستوى الأجر من جهة أخرى.⁷ أي أن مستوى الأجر لمنصب معين يعرف تبعا لقيمة لما يقدمه الفرد للمؤسسة، وهو ما يصطلح عليه بالإنصاف الداخلي، في حين يقصد بالإنصاف الخارجي ما يمكن أن يحصل عليه الفرد من أجر من مؤسسات أخرى مقابل الأجر الذي يتلقاه من مؤسسته الحالية، و ذلك في نفس الظروف.

● التنوع:

يضمن تسيير التنوع الأدوات والسياسات اللازمة لمواجهة أهم التحديات التي تواجه مسؤولي المؤسسات، بالإضافة إلى أعوان العالم السياسي، والمتمثلة أساسا في ضرورة رفع معدل الإدماج الاجتماعي والمهني لفئات معينة.⁸

يمكن حصر أهم الإشكاليات المرتبطة بتسيير التنوع في ثلاث نقاط:⁹

- ✓ التنوع المتزايد للزبائن والمستخدمين.
- ✓ التنوع المتزايد لليد العاملة في سوق العمل.
- ✓ وأخيرا عدم التجانس المتزايد للأفراد داخل المؤسسة، أين يظهر الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية في رفع التحدي و ضمان: العناية، التناسق وتسيير المهارات.....الخ.

¹ Chloé Guillot Soulez :La gestion des ressources humaines ,Ed Gualino paris 2009,p211.

² D.Duchamp et L.Guery : La gestion des ressources humaines,Ed Nathan,Paris2006,P148.

³ Jean Brilman : Les meilleurs pratiques de management, Ed organisation, Paris, 2000,p339.

⁴ Jean Michel Planndre Bailly :Comportement Humains et Management,Ed Pearson Education ,France2006,P143e : La gestion des Ressources Humaines,Ed economica ,Paris2006,p90.

⁵ Annick Cohen: op cit,p80.

⁶ Marcel Laflamme: Le Management approche systémique "théorie et cas "Ed Gaétan morin,canada1981,p 26.

⁷ Jean Pierre Citeau : Gestion des ressources humaines « principes généraux et cas pratiques »,Ed DALLOZ, Paris 2002 ,pp138_139.

⁸ Annie Cornet et Philippe Warland: GRH et gestion de la diversité, Éd DUNOD, Paris,2008,P05.

⁹ Annie Cornet et Philippe Warland: op cit,PP05_06.

وفي إطار تسيير الموارد البشرية يعرف تسيير التنوع بأنه: تسيير يعمل على تطوير التمثيل من أجل إزالة كل سلوكيات الإبعاد داخل المؤسسة، وزرع ثقافة الاستقلالية التي تسمح بإدماج وتعنية كل الأفراد بإمكاناتهم و ثقافتهم¹.

• الخلافة

في وسط يتميز بندرة المواهب ومغادرة العديد من الأفراد المؤسسات لأسباب مختلفة، يعد تحضير الخلافة استنادا إلى الرسملة، الحفاظ على المعارف والمهارات، وبالأخص التعرف على الاستطاعات القادرة على ضمان مخطط التعويض، وملاً خانات هياكل التعويض². كما يجب الإشارة إلى أن التسيير التقديري للمهارات والتشغيل من أهم المقاربات التي يجب على مسؤولي الموارد البشرية الاعتماد عليها في تسيير الخلافة.

2_وظيفة الموارد البشرية و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال

إن إدخال الإعلام الآلي في وظيفة الموارد البشرية أدى إلى تغيير جذري في تنظيمها الهيكلي، كذلك طرق عملها ومهارات الأفراد القائمين عليها. فهيكلها التنظيمي التقليدي سيتراجع لصالح أنماط تنظيمية إبداعية تتميز بانخفاض في عدد العاملين نتيجة تأليه العمليات، إضافة إلى إنشاء ما يسمى بمراكز المتابعة (les centres d'appelles) والتي تختص بالإجابة عن انشغالات الأفراد، فضلا عن إنشاء مراكز الخدمات، المختصة في معالجة المهام الإدارية التي لا تتسم بالمادية لكل أفراد المؤسسة أين كان موقعهم الجغرافي.

ونجد كذلك انه من أهم تطورات وظيفة الموارد البشرية اتجاها نحو مصلحة للخدمة الحرة،³ أين تكون مطالبة بتطوير وأقلمة الأدوات والطرق تبعا لحاجات المسيرين ومتطلبات الأفراد.⁴ بمعنى أن وظيفة الموارد البشرية لابد أن تعمل على التطور بالشكل الذي يمكنها من تبنى توجه خدماتي، الأمر الذي يجعل منها قطب خبرة ملزم على الإجابة على كل التساؤلات، وهو ما يجبرها بدوره على تطوير مهارات القائمين على وظيفة الموارد البشرية.⁵

الخدمة الشخصية للموارد البشرية

نظرا للتطورات الحادثة على مستوى الشبكات الداخلية للموارد البشرية فقد تم العمل على إيجاد طرق تقابل هذه التطورات، وفي هذا الإطار نلمس أولى التطبيقات والتي سميت بـ Isrh⁴ قد منحت حلول تمثلت في فتح علاقة مباشرة بين المؤسسة والأفراد من خلال المواقع الالكترونية والتي تمكن الأفراد من الإطلاع، إدراج، تصحيح وتحسين أو بطريقة أخرى تسيير المعلومات الخاصة بهم. كما أن تطبيقات Isrh قد توسع إلى مجالات أكثر حداثة كعرض الخدمات المرتبطة بالنشاطات الفوق احترافية والتي تسمح على سبيل المثال باختيار قضاء العطل، الاتصال بالبنوك وإمكانية تسيير العمل

¹ Idem.,p05 06

² Jean Marie Peretti : ressources Humaines « tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH réponces d'un spécialiste »,Ed DUNOD ,Paris 2006,p167.

³ هي ترجمة للعبارة الفرنسية service ressources humaines en libre service
⁴ Benjamin Chaminade : Attirer et Fidéliser les Bonnes Compétences « créé votre marque d'employeur »,Ed AFNOR, Paris2006,P259

⁵ D.DUCHAMP et L.GUERY: La gestion des ressources humains, Ed Nathan, France2006, P18.

⁴service ressources humaines en libre service

وبالأخص تنظيم وقت العمل ، بالإضافة إلى إمكانية تسيير بعض الجوانب المتعلقة بالتشغيل وبالأخص اختيار المزيج الرواتبى، العلاوات و المشاركة في بناء ومتابعة مخطط التكوين.
إن هذه الكيفية مازلت قليلة الاستخدام ويقتصر استخدامها على المؤسسات الكبيرة إذ من شأنها تقليص عدد الموظفين الإداريين وتمكين الأفراد من بتسيير بعض من شؤونهم في إطار تسيير الموارد البشرية..
غير أن تطبيق الخدمة الشخصية يتطلب تواجد مراكز تسمح للأفراد بالحصول على المعلومات الضرورية حول مسارهم المهني وتخطيطه كما يفترض وجود تكوين على مستوى الإعلام الآلي.
كما أن هذا التوجه يندرج ضمن اتجاه التقليص من الوظائف الإدارية إلا أن الملاحظة الأساسية هي أن التقليص ليس بالضرورة مصدرا لتخفيض التكاليف حيث أن وقت الإطارات ذوي الكفاءات العليا ومنتجي القيمة المضافة يوجه إلى مهام ضعيفة الإنتاجية ومستهلكة للوقت.¹

❖ مزايا تطبيق تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في وظيفة الموارد البشرية:

- ✓ من أهم مزايا تطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية نذكر:²
- ✓ ربح الوقت.
- ✓ الاقتصاد في الورق.
- ✓ تحرير الإدارة وكذا الأفراد من الروتين الإداري.
- ✓ تسهيل عملية تسيير المعطيات، تعديلها بشكل دوري والتمكين من المتابعة الدقيقة لكل أعوان المؤسسة من حيث: المهارات، المسارات الاحترافية، أهداف الحركية وذلك بالاستعانة بما يسمى بـ: *le datamining*³ و الذي يتمثل في عملية استخراج من قواعد المعطيات المعلومات الضرورية حول الأفراد التوجهات وأجزاء السوق، كما أنها تعتمد على طرق رياضية وإحصائية جد متطورة مثل الشبكات العصبية والنمذجة.
- ✓ تمكن من إعادة الهندسة لمختلف العمليات.

¹ Claude Blanche Allégre et Anne Elisabeth Andréassian : *Gestion des ressources Humaines « valeur de l'immatériel »* Ed de Boeck, Bruxelles 2008 ? p72.

² MICHEL kalika et autres: *e-GRH: révolution ou évolution* ,Ed, Liaison ,Paris,2001 ,p44 .

³ Phlpe Kotler et autres: *Marketing management* ,Ed Pearson Education ,France,2006,p196.