

المؤشرات	محددة	غير محددة
----------	-------	-----------

✓ . ميزانية المهارات (bilan des Compétences): وثيقة تلخص كل ما يتعلق بالفرد من مهارات وطاقات

ومعارف، وكذا المهارات والطاقات غير المستغلة من أجل تنميتها واستغلال

*الأدوات الوثائقية(Les outils de documentation) :تعتبر الأدوات الوثائقية من أهم الأدوات التي

تستخدمها "و.م.ب" للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت الملائم، بالإضافة إلى كونها ضرورية لتحسين

(L'actualisation) معارف مسيري الموارد البشرية وتجديدها لمواكبة كل ما يجري في المحيط من تطورات. من أهمها

الكتب، الصحف، المجلات، الصالونات، الملتقيات و المؤتمرات، الأنترنت....الخ.¹

2. اللامركزية (décentralisation) :

عرفنا أن تسيير الموارد البشرية ليس مجالاً متخصصاً لفاعل واحد في المؤسسة ، فهو مشترك و متقاسم أكثر

فأكثر بين نوعين أساسيين من الفاعلين، مما يفرض التخلي عن أسلوب المركزية القائم على تركيز كافة النشاطات

المتعلقة بتسيير الأفراد في أيدي إدارة مركزية واحدة في المنظمة ، و الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود

أي التوجه نحو توزيع الوظيفة على عدة وحدات أو مستويات . و في هذا السياق يرى D. Ulrich أنه في ظل تنوع

أدوار محترفي الموارد البشرية ، لا يكون منطقياً تنفيذ هذه الأدوار ضمن إدارة مركزية و إنما يتطلب الأمر توزيع مسؤولية

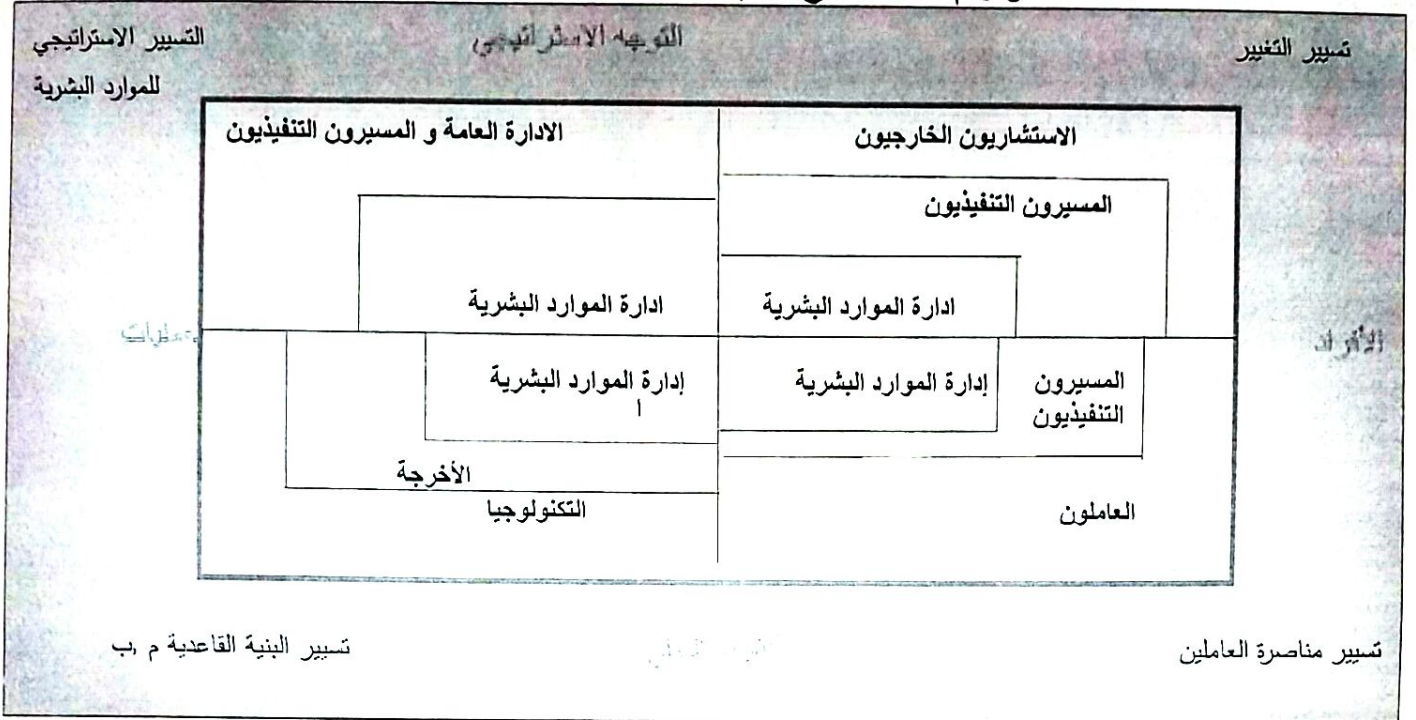
القيام بذلك على ما أسماه بمجتمع الموارد البشرية (Communautés RH) الذي يضم كل من المسيرين

التنفيذيين ، المشرفين ، العاملين ، أخصائيين تكنولوجيا المعلومات ، الاستشاريين الخارجيين و كذا موردين خدمات

الموارد البشرية ، لأنهم الأقدر على تفهم و تلبية حاجات عاملين المنظمة و بالتالي تأدية العمليات بشكل أفضل من

مسيرين الموارد البشرية.

الشكل رقم 04 : توزيع مهام وظيفة الموارد البشرية



المصدر: Jeroen Delmotte , Luc sels , L'outsourcing des R H , opportunité ou menace ? Federgon , 2005 ; p 37

من أشكالها:

1.2. التسيير عن قرب (la gestion de proximité)

تعني تسليم بعض مهام إدارة الموارد البشرية للمسيرين التنفيذيين بهدف منح الاستقلالية لهم في التسيير اليومي للمرؤوسين . من مزاياها:

✓ تحرير مسيري إدارة الموارد البشرية من الإجراءات الإدارية و المهام المتكررة من أجل التركيز على القضايا الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشري.

✓ تتبع رغبات العامل وحاجاته بأجمع الطرق و أسرعها حتى يتمكن من الاستجابة لرغبات الزبائن الخارجين أكثر و بشغف أكبر

ويشارك المسير القريب (le manager de proximité) من ميدان العامل في ثماني مهمات لإدارة المورد البشري بشكل مباشر و المتمثلة في: ¹

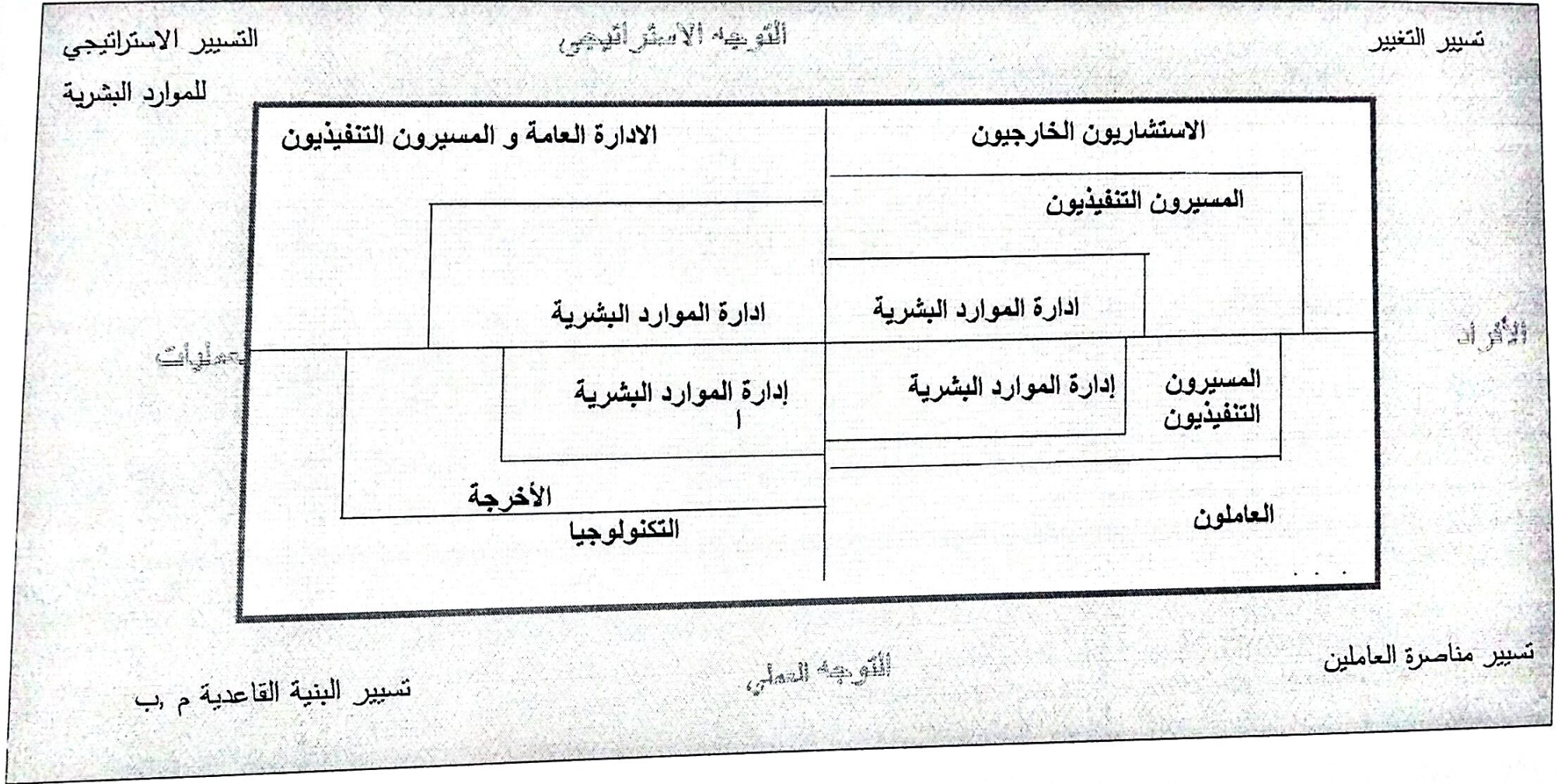
❖ الاختيار: يتضمن تحديد المهارات و مقابلتها و كذا إدماجها

❖ تسيير الوقت و العمل و على وجه الخصوص التوقع بتطور الأعمال، و تطوير الليونة

❖ التوجيه و الذي يتضمن توجيه اختيارات المسارات للمرؤوسين، استعمال ميزانية المهارات ، تسهيل الحركية و تقييم

الطاقات

الشكل رقم 04 : توزيع مهام وظيفة الموارد البشرية



المصدر: Jeroen Delmotte , Luc sels , L'outsourcing des R H , opportunité ou menace ? Federgon , 2005 ; p 37

من أشكالها:

- ❖ التكوين من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية و إعداد مخططات التكوين الفردي
- ❖ المكافأة التي تتضمن تقييم المناصب ، فردنة المكافأة (individualiser les rémunérations) ، معرفة سياسة المكافأة العامة و المزايا غير المادية
- ❖ التعبئة و التي تتحقق من خلال إشراك المرؤوسين ، الاتصال و الإعلام ، إعادة تصميم تنظيم العمل
- ❖ التفاوض مع الشركاء الاجتماعيين و تطوير الحوار الاجتماعي
- ❖ اليقظة من خلال التدقيق الاجتماعي ، التفاوض مع إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية للموارد البشرية . .

2.2 الأخرجة (l'externalisation)

تمثل صيغة جديدة للمركزية تهدف إلى التخلص من بعض الأعمال عن طريق إسنادها إلى مؤسسات خارجية إلا أن الأمر لا يقتصر فقط على ذلك و إنما يشترط فيها وجود النشاط المخرج داخل المنظمة ، أي يمثل جزء من مهامها و بالتالي وجود عملية مفاضلة بين الشراء أو القيام به داخليا. أما في مجال تسيير الموارد البشرية فتمثل في الاعتماد على شراء بعض خدمات وظيفة الموارد البشرية الموجودة أصلا في المنظمة و ضمن قائمة مهامها ، وذلك من قبل موردين خارجيين و ضمن إطار تنظيمي محدد . فالمنظمات يمكنها تطوير أنشطتها المتعلقة بمواردها البشرية إما داخليا أو خارجيا عن طريق عملية الأخرجة حيث أهم الأنشطة التي ترجع إليها المنظمات لهذه الأخيرة تتمثل في أنشطة التكوين، التعويض و المكافآت، الحصول على الموارد البشرية، تسيير صحة وسلامة العاملين . وهنا يشير Peretti الى أنه " نظريا كل نشاط يمكن إخراجها لكن هذه العملية غير مستحبة فيما يتعلق بتسيير القدرات العالية و تسيير الكفاءات و أيضا تكوين المسيرين حسب قيم المنظمة . فالأنشطة التي تمس قلب سياسة الموارد البشرية لا يمكن إخراجها بدون تحمل خطر ذلك"

إن تطبيق الأخرجة في المنظمة، لا يخرج دوافعه عن إحدى الدوافع التالية:¹

- ✓ . تقليص التكاليف و التحكم فيها .
 - ✓ تركيز جهود الإدارة و وقتهم على المهام الأساسية ذات القيمة المضافة للمنظمة .
 - ✓ . تدعيم القدرة على الإبداع و تقوية الليونة التشغيلية و المالية .
 - ✓ . تحسين جودة الخدمات نتيجة لتخصص مقدمي الخدمات في نشاط معين أو عدة أنشطة
- و في مقابل ذلك ، قد تبقى عملية الأخرجة تواجه بعض المشكلات منها:²
- ✓ ضياع ممارسات (Savoir faire) الوظيفة المخرجة .
 - ✓ . احتمال المغالاة في أسعار الخدمة المقدمة من قبل الموردين الخارجيين .
 - ✓ . احتمال صعوبة الارتباط العلائقي بين المورد و الزبون .

3. الأتمتة (informatisation):

3.1. المفهوم و المزايا:

يعد مفهوم الأتمتة من المفاهيم والمصطلحات التي انتشر استخدامها في نهاية القرن ، فهي تعبير دال على الاستخدام الآلي لمعظم معاملات وأدوات المكاتب تكنولوجيا أو الكترونيا من خلال انجاز معظم المهام و الواجبات الإدارية بأنظمة حاسوبية بدلا عن الطرائق اليدوية. لذا، نقول عن وظيفة أو نشاط ما أنه مؤتمت إذا تدخل الحاسوب في معالجة المعلومات من خلال التأثير على طريقة المعالجة وحفظ المعلومات دون أن يتغير ذلك من أهداف النشاط أو أنشطة الوظيفة في حد ذاتها ، والأمر كذلك إذا ما تم استخدام هذا المصطلح في مجال ادارة الموارد البشرية، وهذا يترتب عليه جملة من الحقائق عنه والمتمثلة في:¹

.. الأتمتة تعني الاهتمام بنظام المعلومات عوضا عن النظام الآلي (**Systeme informatique**) : كما هو معلوم أن النظام الآلي يمثل الجانب المادي والناقل للمعلومات الرسمية في نظام معلومات يتم بناؤه بفضل ولأجل الأفراد . الأتمتة فعل تنظيمي يستجيب لهدف : إن أتمتة وظيفة الموارد البشرية تعني الفعل الذي يتضمن حوسبة مجموعة عمليات الوظيفية من أجل تحقيق الفعالية

. الأتمتة فعل للتغيير (**Action de changement**) : كأى فعل للتغيير، يمكن تصور أتمتة وظيفة الموارد البشرية من خلال الأبعاد الثلاثة التالية:

- ✓ البعد التكنولوجي: يجيب هذا البعد عن السؤال المتعلق ما الذي يجب تغييره ؟ من خلال تغطية عمليات وظيفية الموارد البشرية المعنية بالأتمتة، أدوات تحليل وضعيات العمل والتنظيم، الآلات والبرمجيات المستعملة.
- ✓ البعد البشري: يتعلق بالإجابة عن التساؤل الخاص بوضع من ولأجل من يتم التغيير ؟ وبذلك فهو يتضمن الحاجات، الإنتظارات، سلوكات واتجاهات الأفراد المعنيين بالأتمتة.
- ✓ بعد موارد المحيط: يضم الموردين والخدمات الداعمة للأتمتة وكذا المؤسسات الخيرة بهذا الشأن.

لقد أثرت التطبيقات التكنولوجية بشكل أساسي على تقاسم وظيفة الموارد البشرية بين مختلف الأعوان (acteurs) سواء كانوا مسيرين تنفيذيين أو مسؤولي إدارة الموارد البشرية أو العاملين، وذلك من أجل تحريرها من عبء الأعمال التقليدية والتركيز على القضايا الاستراتيجية في تسيير المورد البشرية و التي تضيف قيمة للمؤسسة. وعلى العموم فإن أهم مزاياها تتمثل في:

. تقليص الآجال و الوقت : مكنت نظم المعلومات من إجراء عمليات أكثر بموارد محدودة نتيجة السرعة التي يتميز بها الحاسوب ، حيث يمكن اليوم الاطلاع و إجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملف العاملين و الأجور و كذا تحرير التقارير و المراسلات في وقت وجيز جدا . كما أن هذه النظم تعمل على تقديم خدمات ذاتية للموظف (**Self**

(service) تساعد على تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام و الاستجابة السريعة لتساؤلات العاملين و التي تعزز الإنتاجية و الكفاءة .

. التحكم في التكاليف : ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية ، إذ أن جل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى الأوراق و هذا من شأنه أن يوفر تكاليف أقل و يقلل الأعمال الورقية

. جودة القرارات : تيسير نظم معلومات الموارد البشرية مهمة المسيرين في اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومة النافعة و الملائمة في التوقيت الملائم بالشروط المطلوبة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد ، كما تعمل على دمج تلك المعلومات بالاستراتيجية الكلية للمنظمة و بالتالي تحسين قدرات الإدارة الاستراتيجية و التي تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية من خلال جذب أفضل المهارات و تطويرهم وكذا زيادة مستويات الاحتفاظ بهم.

2.3 التطور:

ويتفق أغلب الكتاب و المتخصصين على أن تطور الأتمتة أقتزن بتطور تكنولوجيا الحاسوب ، فضلا عن تطور التشريعات من القوانين الحكومية و انعكاسها على تطور وظيفة الموارد البشرية. و عموما ، المراحل التي مرت بها هي:¹

● مرحلة برمجيات الأجور - : شهدت سنوات الستينيات مرحلة انتقالية من الكتابة الآلية إلى ظهور الأجهزة الحاسوبية الضخمة التي تميزت بقابليات خزن عالية للمعلومات و إنجاز كميات كبيرة من العمليات الحسابية المعقدة بدرجة عالية ، إلا أن هذه الأجهزة كانت تتطلب خبرة فنية عالية في التشغيل و إعداد البرامج . فظهرت في بدايات سنوات السبعينيات الأولى استخدامات نظام معلومات على معالجة بيانات الرواتب و متابعة تسيير تكاليف الرواتب التي تعد من أكثر التكاليف التي تهتم بها المنظمات ، غير أنه لم يكن لقسم الموارد البشرية سيطرة كاملة على هذا النشاط بل كانت سيطرة مركزية من قبل المنظمة ، و يعود السبب إلى أن معظم كوادر الموارد البشرية لم تكن لديهم الخبرة في استخدام الحاسبات الإلكترونية و بالتالي لا يملكون مهارة التعامل مع هذا النظام .

● مرحلة برمجيات الموارد البشرية - : مع ازدياد حدة التعقيد الذي بدأ يطبع نشاط الأجور ، وريتم الصناعة الحاسوبية في بداية الثمانيات جراء التنافس بين الشركات المصنعة ، مكن الحاسوب الشخصي من استخدام برمجيات خاصة بالموارد البشرية و التي لا تتطلب خبرة و مهارة عالية من قبل المستخدم أو المستفيد ، وذلك على عمليات مستحدثة كتسيير الوقت ، تسيير التكوين ، تخطيط الموارد البشرية كما و نوعا . كما لم يعد استخدام الحاسوب محصورا كما كان في العصر السابق على المنظمات الكبيرة فقط و إنما تعدى إلى أي منظمة كانت كبيرة أم صغيرة بسبب انخفاض سعره .

● مرحلة نظام معلومات الموارد البشرية - : تميز هذا العصر بوصول نظام معلومات الموارد البشرية إلى مرحلة النضج من منظور إداري ابتداء من سنة 2000 لظهور البرمجيات التعاونية (workflow، groupware) و التكاملية (erp) و أدوات الويب وذلك بتحول من نظام معلومات موارد بشرية مركزي اقتصر استعماله إلا من قبل مستعملي إدارة الموارد البشرية إلى نظام معلومات موارد بشرية متقاسم (لا مركزي) يستند على انتشار و تدفق معلوماتي يسود مناطق المنظمة و خارجها و يشارك الجميع في تخليقها.

--- انتهى ---

أسئلة للمناقشة :

في ضوء قراءتك لهذا الفصل أجب على الأسئلة التالية:

✓ هل يعتبر تسيير الموارد البشرية مهنة ؟ و لماذا؟

✓ هل تعتبر وظيفة الموارد البشرية قائد أم تابع في سيرورة الاستراتيجية؟

✓ ماذا يقصد بالمقاربة الظرفية لتسيير الموارد البشرية؟

✓ وضح دور المسير القريب (le manager de proximité) في مهمات تسيير الموارد البشرية؟