



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

المحاضرة السادسة:

الأثار التنظيمية لنظام معلومات الموارد البشرية

أستاذة المقياس الدكتوراة : جـيـرـات سناء





أهداف المحاضرة:

ينتظر من الطالب بعد تناوله هذه المحاضرة أن يصبح قادرا على:

استيعاب أهم التأثيرات التنظيمية لهذا النظام على وظيفة الموارد البشرية



محتوى المحاضرة:

اللامركزية (Décentralisation)

الأخرجة (L'externalisation)

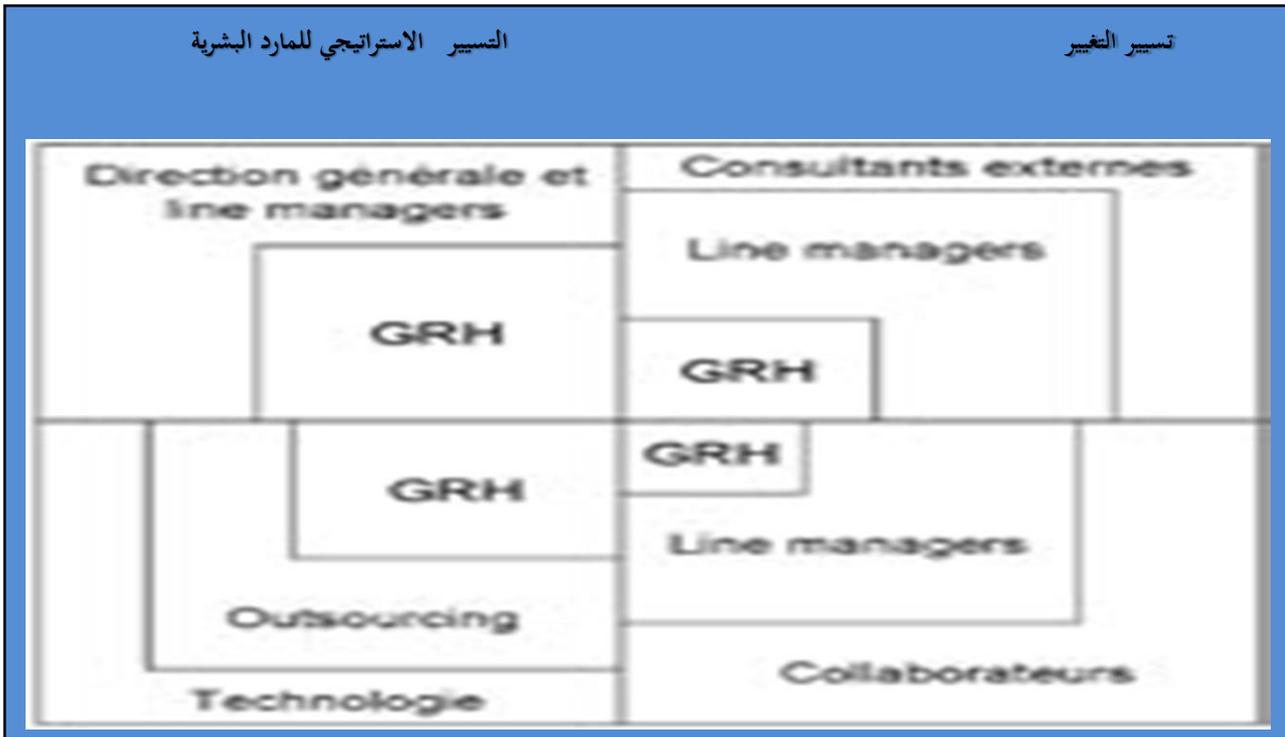
إن توسع دور نظم معلومات الموارد البشرية بشكل متسارع وجدديد نتيجة التطورات التكنولوجية ،قد قاد إلى تغيرات جذرية في الكثير من السياقات التقليدية للجوانب التنظيمية لوظيفة الموارد البشرية من خلال إعادة تنظيم هذه الأخيرة بطرق جديدة التي تتوافق مع متطلبات هذا التحول الجديد ، من أهمها:

- لامركزية وظيفة الموارد البشرية .
- أخرجت عمليات الموارد البشرية .

I: اللامركزية (Décentralisation)

في ظل تنوع أدوار وظيفة الموارد البشرية ، لا يكون منطقيا تحمل مسيرتها تنفيذ هذه الأدوار و إنما يتطلب الأمر توزيع مسؤولية القيام بذلك على ما أسماه Ulrich مجتمع الموارد البشرية (Communauté RH) الذي يضم كل من المبرزين التنفيذيين ، المشرفين ، العاملين ، أخصائيين تكنولوجيا المعلومات ، الاستشاريين الخارجيين وكذا موردين خدمات الموارد البشرية.

توزيع مهام وظيفة الموارد البشرية



توزيع المهام على مجتمع الموارد البشرية يعمل على تحرير مسيري هذه الوظيفة من الإجراءات الإدارية و المهام المتكررة من أجل التركيز على القضايا الإستراتيجية، وذلك من خلال تخصيص مساحة واسعة من الوقت لتفرغ مسيرتها إلى تأدية هذا الدور مقارنة بمساحات باقي الأدوار

النتيجة :



التخلي عن أسلوب المركزية القائم على تركيز كافة النشاطات المتعلقة بتسيير الأفراد في إدارة مركزية واحدة في المنظمة ، و الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية

يقترن تزايد تطبيق اللامركزية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري بتطور وظيفة الموارد البشرية ، مع العلم أنها كفلسفة تنظيمية ليست بالشيء الجديد فهي موجودة منذ القدم و منذ أن ظهرت المنظمات إلى الوجود وظهرت معها السلطة قبل آلاف السنين.

مفهوم المركزية: تعنى أساسا بنقل السلطات و الصلاحيات للآخرين ، بهدف دعم الفرد و مشاركته في اتخاذ القرارات و كذا تحقيق اتصال سريع بينه و بين جهات وضع و تنفيذ السياسة العامة .

تطبيق اللامركزية على مستوى إدارة الموارد البشرية يحتاج إلى بناء أرضية للتبادل (plateforme d'échange) تستخدم أنظمة معلوماتية تمكن كل الأعوان (acteurs) سواء كانوا مسيرين أو عاملين أو مسيري الموارد البشرية من الوصول للمعلومات في الوقت المناسب و بالشكل الملائم و في المكان المناسب . و تشكل نظم الخدمات الذاتية الركيزة الأساسية لهذه القاعدة .

أرضية التبادل بين مختلف الأعوان



تشكل نظم الخدمة الذاتية (self-service) الركيزة الأساسية لهذه القاعدة ، فهي تمثل في اطار بنية نظام معلومات الموارد البشرية كتطبيق متكامل لا ينتمي الى مجال معين و انما الى أي مجال من مجالات الموارد البشرية

à n'importe quel domaine des ressources humaines



الخدمة الذاتية: عبارة عن نظام يسعى إلى أفضل ممارسة للعمل، تضم:

- فضاء خاص بالمديرين (MSS) يسمح لهم بالتدخل في تسيير عمليات الموارد البشرية دون الحاجة إلى وسيط: تسيير غيابات و حضور مرؤوسيه، الاطلاع على المعلومات التي تسمح له مثلا بمجرد كفاءات الافراد أو تحضير المقابلات المهنية ،
- وأخر خاص بالموظفين (ESS) أن يأخذ الموظف على عاتقه مسؤولية تسيير أعماله وتطوير نفسه في ميدان عمله. مثل: تحديث ملف الموظف: المعلومات الشخصية (الحالة الاجتماعية ، العنوان ، تفاصيل البنك) ، الأسرة (معلومات عن الزوج ، الأبناء ، المعالين).
- الطلبات الإدارية: طلبات الدفعة المقدمة ، الإجازة ، الغياب ، طلبات المستندات المتعلقة ب حياة الموظف في الشركة (شهادات مختلفة) ، ملف السكن ، اختيار
- استشارة رصيدهم الشخصي: رصيد الإجازات ، الخصم ، التأخير ، العلاوات، العمل الإضافي .
- تسجيل في الوقت الحقيقي لوجودهم ومهامهم وفواصلهم على شارة افتراضية

من أهم فوائدها :

- خفض التكاليف
- إمكانية مراقبة سير العمل و تلاشي المشكلات التي كانت تحدث في الماضي نتيجة فقدان النماذج الورقية .

- تحسين و سلامة البيانات
- تحسين كفاءة المعلومات الإدارية بحيث يستطيع المسيرون في جميع المستويات التنظيمية من الإطلاع على البيانات و إصدار التقارير وإحصائيات حسب احتياجاتهم ووفق معايير خاصة يحدونها.
- توجه مسؤولي الموارد البشرية إلى نشاطات أكثر استراتيجية
- إعطاء الفرصة للفرد بأن يكون فاعلا في مساره المهني
- نجاح الخدمة الذاتية يرتبط بمسألة الثقة المتبادلة : أن تكون المعلومات المقدمة للموظفين صحيحة وملائمة.
- في المقابل ، تتوقع وظيفة الموارد البشرية من الموظفين إبلاغ النظام الأساسي بشكل صحيح. بالإضافة الى مدى التزامهم على استخدامها

II : الأخرجة (L'externalisation)

- الأخرجة (extenalisation) هي ترجمة للمصطلح الانجليزي outsourcing الذي يتكون من شقين out يعني خارجي sourcing بمعنى الاحتياجات.
- مفهومها يقوم على يضمن على **العناصر الثلاثة** التالية :
 - ✓ أن الأخرجة تتعلق بشراء نشاط من السوق .
 - ✓ هذه الأنشطة المخرجة تمارس فعليا في المنظمة أو توجد إمكانية إنجازها في المنظمة .
 - ✓ وجود طرفين في عملية الأخرجة ، أحدهما يمثل الزبون أو المنظمة المصدرة للأمر ، و الآخر يمثل المورد أو المنظمة المنفذة للأمر .
- أخرجة وظيفة الموارد البشرية تمثل 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
- تأخذ أشكالا عديدة منها :
 - ✓ الأخرجة الانتقائية و الأخرجة الكلية : حيث تقتصر الأولى بإسناد جزء من نشاط وظيفة الموارد البشرية إلى الغير ، في حين تتعلق الثانية بكل أجزاء النشاط .
 - ✓ الأخرجة الانتقالية : و هي التي تلجأ إليها المنظمة بشكل وقي أو ظرف فقط .
 - ✓ أخرجة عمليات الأعمال : و تعني تحويل جزء أو كل عمليات الموارد البشرية إلى مقدم الخدمات
- دوافع تطبيقها:
 - ✓ تقليص التكاليف و التحكم فيها .
 - ✓ تركيز جهود الإدارة ووقتهم على المهام الأساسية ذات القيمة المضافة للمنظمة .
 - ✓ تحسين جودة الخدمات نتيجة لتخصص مقدمي الخدمات في نشاط معين أو عدة أنشطة

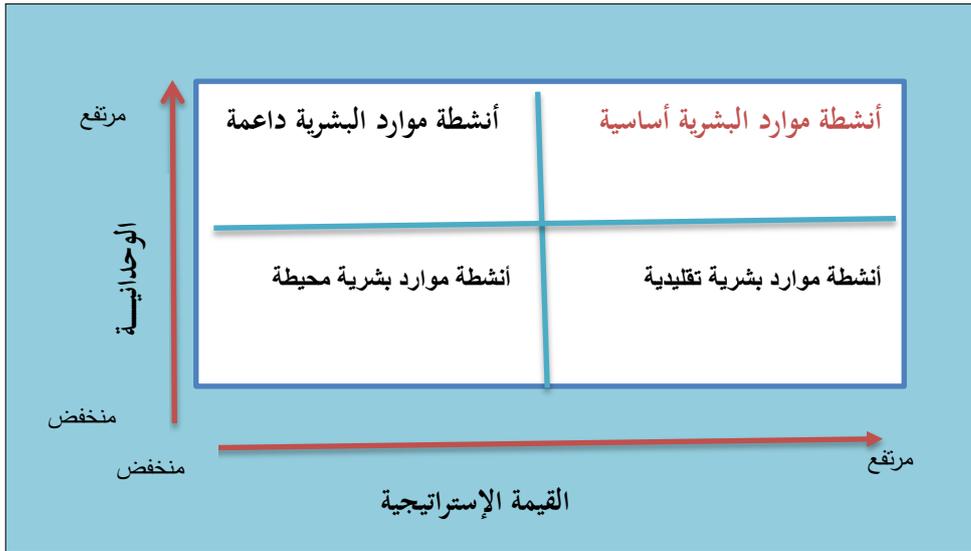
✓ تدعيم القدرة على الإبداع و تقوية الليونة(. قدرة المنظمة على التكيف مع تغيرات المحيط غير قابلة للسبق، فهي تتميز بخاصيتين هما: اعتبار المحيط عنصرا متغيرا وبالتالي يصعب قيام المؤسسة بالتوقع للحدث . زمن التكيف شرط أساسي لأنها تقوم على الاستجابة لتغيرات المحيط غير المتوقعة برد فعل سريع).

✚ قدم كل من Snell و Lepak معيارين لتحديد الأنشطة التي ينبغي على المنظمة إخراجها ، وذلك باعتماد على نظرتين تمثل الأولى نظرية تكاليف المعاملات التي تقوم على أنه يمكن للمنظمة أخرجها الأنشطة التي لا تتميز بالخصوصية ، أما الثانية فهي المقاربة المبنية على الموارد التي ترى بأن الأنشطة التي لا تمثل أهمية بالنسبة للمهارات الأساسية للمنظمة يمكن توريدها للغير . و بموجب ذلك صاغوا نموذجهما على محورين من أجل تقسيم أنشطة الموارد البشرية ، وهما :

* محور القيمة (valeur) : و يعبر عن أهمية النشاط بالنسبة للمهارات الأساسية في المنظمة .

* محور الوحدةانية (unicité) : و يعبر عن مدى ندرة النشاط في السوق (مدى قابليته للتقليد)

نموذج أنشطة الموارد البشرية



حسب معدي هذا النموذج ، فإنه يفضل انجاز الأنشطة الأساسية داخل المنظمة ، أما بقية الأنشطة الأخرى فيشرح إسنادها للموردين الخارجيين و ذلك بسبب إما قابليتها للتقليد من قبل المنافسين أو أنها لا تمثل أهمية بالنسبة للمهارات الأساسية الخاصة بالمنظمة أو الاثنان معا . و هذا يعني أن جميع الأنشطة قابلة للأخرجة ماعدا تلك التي تتميز بعدم قبليتها للتقليد و تمتلك فيها مهارات متميزة ، و هذه تمثل الأنشطة لب المنظمة .

✚ ظهور نظم معلومات الموارد البشرية و تطور تطبيقاتها خاصة تلك المعتمدة على شبكات الإنترنت و الأكسترنات قد زادت من ممارستها في المنظمة. من أوضح الأمثلة على ذلك نشاط التكوين الذي غالبا ما يسند لمقدمي الخدمات لتوريده للمنظمة على شكل تعلم الكتروني،