

نحو تحقيق القيمة الإستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية

أ . جبيرات سناء

جامعة بسكرة - الجزائر

المخلص:

إذا كان من الأكيد أن حركة التطورات لنظم معلومات الموارد البشرية قد أحدثت أثرا مهما يتفق عليه جل الباحثين و المتمثل في تحرير وظيفة الموارد البشرية من عبء الأعمال التقليدية للتركيز على القضايا الإستراتيجية في تسيير المورد البشري والتي ستؤدي إلى إضافة القيمة للمنظمة، وذلك نتيجة التوظيف المكثف للتكنولوجيا المتقدمة خاصة تكنولوجيا الخادم/ الزبون وتكنولوجيا الويب. فانه مازالت أغلب المنظمات تنظر إلى هذه النظم على أنها نفق مظلم مجهولة عواقبه تخشى الخوض فيه أو تنظر إليها نظرة افتراضية على أنها وجدت كي تشارك في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلا أنها سرعان ما تتحول إلى مشاركة محتشمة تقتصر على المستوى العملي أكثر منها مشاركة في بؤرة أهدافها الإستراتيجية.

لذا جاءت هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على الآليات التي تمكن من تحقيق الاستخدام الاستراتيجي (القيمة الإستراتيجية) لنظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة. الكلمات المفتاحية: نظم معلومات الموارد البشرية ، حوكمة نظم معلومات الموارد البشرية، تعمير نظم معلومات الموارد البشرية، التوافق الاستراتيجي لنظم معلومات الموارد البشرية.

Abstract:

Certainly the developments movements of HRISs caused a significant impact – agreed by all the researchers_ represented in the liberalization of HR function as a traditional tasks to focus on strategic issues in HR management that add organization's value through the intensive employment of advanced technology, especially server/client Tech and the Web Tech. most organizations still considered these systems as unpredictable dark tunnel which must avoided or virtual vision founded to participate in the organization strategic objectives but soon they turn into a modest participation at the executive level.

This paper aims to focus on the mechanisms that enable the strategic use of HRISs.

Key words: HRISs, HRISs governance, HRISs urbanization, HRISs strategic alignment.

في خضم كل الأهمية التي تشكلها اليوم وظيفة الموارد البشرية في تفوق واستمرارية المنظمة، تصبح نظم معلومات الموارد البشرية ضرورة تسييرية تملبها تحولات المحيط وطموحات المنظمة لأنها تملك باتفاق الباحثين القدرة على تحرير هذه الوظيفة من عبء الأعمال التقليدية للتركيز على القضايا الإستراتيجية في تسيير المورد البشري والتي ستؤدي إلى إضافة القيمة للمنظمة، خاصة في ظل تأكيد Spencer على أن أكثر من نصف وقت هذه الوظيفة ينفق في أنشطة روتينية ضعيفة القيمة في مقابل 10% فقط يخصص لأنشطة إستراتيجية تصيف قيمة تتجاوز نصف القيمة الإجمالية للوظيفة. هذه القدرة الناتجة عن توسع أدوارها ومجالات استخدامها ترجع الى التوظيف المكثف للتكنولوجيا المتقدمة خاصة تكنولوجيا الخادم/الزبون وتكنولوجيا الويب اللتان سمحتا بإدماج تشكيلة واسعة من الخدمات الجديدة.

غير أن الواقع، يبين أن استعمال هذه النظم في أغلب المنظمات ليس أمثلا حيث بقي على المستوى العملي كأداة لأتمتة وتسريع إجراءات عمل غير فعالة لم يعد جاريا العمل بها، كما أن مشاركتها مازالت مادية أكثر منها مشاركة في بؤرة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. والسبب في ذلك يرجع إلى عدم وضوح الهدف الذي من أجله تستخدم نظم معلومات الموارد البشرية أي عدم استخدامها الاستخدام الاستراتيجي الذي يرجى منه تحقيق القيمة .

وأمام هذا الوضع، يبدو لنا أن الحل لا يتوقف فقط على إشكالية التقنية لنظم معلومات الموارد البشرية وإنما بإحداث تغييرات جذرية في الكثير من السياقات الداخلية للتسيير من أجل تحقيق القيمة الإستراتيجية لها. وهذا يستلزم توظيف منظومة جديدة من المفاهيم والآليات التي تشكل مع بعضها إطار عمل فعال يضمن تحقيق هذه القيمة لتتوافق مع طبيعة الدور الجديد لوظيفة الموارد البشرية.

من هنا جاءت هذه الورقة البحثية لتعالج الإشكالية التالية :

ما هي آليات تحقيق القيمة الإستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية؟

وذلك من خلال تقسيمها إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لنظم معلومات الموارد البشرية

أولاً/ نظم معلومات الموارد البشرية: المفهوم، الأبعاد و الهيكلية
ثانياً/ الدعم المعلوماتي لوظيفة الموارد لبشرية: التطور وتمدد الأدوار
المحور الثاني: آليات تحقيق القيمة الإستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية

أولاً/ حوكمة نظم معلومات الموارد البشرية: الماهية والنموذج
ثانياً/ تعميم نظم معلومات الموارد البشرية: الماهية والنموذج
ثالثاً/ التوافق الاستراتيجي لنظم معلومات الموارد البشرية: الماهية والنموذج
المحور الأول: الإطار المفاهيمي لنظم معلومات الموارد البشرية
أولاً/ نظم معلومات الموارد البشرية: المفهوم، الأبعاد والهيكلية
1- المفهوم:

إن الفحص المتعمق لأدبيات هذا الموضوع يبين وجود تباين في تعريفات الباحثين و المختصين في هذا المجال ،لذلك فإن الخروج بمفهوم متكامل لها يعد أمر صعباً في الوقت الحاضر ، لا سيما و أن هذه النظم لها ارتباط بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات من جهة ، و المورد البشري من جهة أخرى ، و تلك موضوعات متطلعة إلى الأمام يصعب التوقع بما سيلازمها من تغيرات و تطورات .و على العموم ، سيتم استعراض أهم التعاريف حسب ورودها الزمني في الجدول التالي من أجل تشكيل صورة مقبولة نوعاً ما لنظام معلومات الموارد البشرية:

جدول رقم 01 : التطور المفاهيمي لمصطلح نظم المعلومات الموارد البشرية لدى بعض الباحثين

التعريف	الباحث
بيان مفصل للوظائف و المهارات المتوافرة في أي منظمة ، فضلاً عن أنه مجموعة من الأدوات و الوسائل الإدارية التي تمكن المسؤولين من تحديد أهداف استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.	SHAPRITZ(1977)
صياغة فنية مرتبة لتناول البيانات المتوافرة لدى الوحدة المعنية بالنظام و تسعى إلى الاحتفاظ بها ، و تقديم تقارير تتضمن معلومات عن العاملين بالشكل الذي تحتاج إليه الإدارة العليا و مديري الأفراد	MORRISON(1979)
قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المنظمة و وضع الأهداف	CASCIO(1981)

أ.جبيرات سناء

للأنشطة الملائمة و تقييم نجاح تلك الأنشطة في المستقبل	
طرق مستندة إلى الحاسوب تهدف إلى جمع البيانات و تخزينها و الحفاظ عليها و استرجاع و تقديم المعلومات بطريقة مفيدة فيما يخص الموارد البشرية في المنظمة	HARRIES(1986)
النظام الآلي الذي يسعى إلى جمع و تخزين و استرجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة	CARRELL(1992)
الطريقة النظامية لتخزين البيانات و المعلومات لكل فرد موظف في المنظمة للمساعدة في التخطيط و اتخاذ القرارات و تقديم تقارير الإيرادات للفروع الخارجية	PATTANAYAK ,VERMA (1998)
مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة منتظمة و فاعلة تشمل جمع و خزن و تحليل و معالجة و استرجاع البيانات و المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية ، وإدارتها و تهيئتها أمام المستفيدين من المديرين و صناع القرار لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية و استقطابها و تعينها وتدريبها و تطويرها و توفير أدائها بكفاءة وفعالية	بن حمدان(2002)

المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال الجدول أعلاه يمكن استجلاء الملاحظات التالية :

- هناك تباين في التعاريف لدى الباحثين بتباين المراحل التي مر بها هذا النظام و التطورات التي حدثت على مستوى تقنية الحاسبات ، وكذا المراحل التاريخية التي مر بها حقل الموارد البشرية و التي انعكست على دور هذا النظام من تقديم تقارير و كشوفات دورية عن العاملين إلى دعم مختلف القرارات في المنظمة
- انقسام آراء الباحثين إلى ثلاث اتجاهات تعبر عن وجهات نظرهم ، حيث ينظر أصحاب الاتجاه الأول له من منظور أنشطة نظم المعلومات في حين ينطلق أصحاب الاتجاه الثاني من منظور تكنولوجي بحث جاعلين الحاسبة الإلكترونية العصب الأساسي لعمل هذا النظام ، أما الاتجاه الأخير فيجمعون بين الاتجاهين السابقين معا

-أغلب التعريفات التي أوردتها الدراسة نظرت إلى أن مهمة هذا النظام هي تقديم المعلومات التي تتعلق بالموارد البشرية ، وهي نظرة ضيقة و محدودة لا تتماشى مع التوجه الجديد لوظيفة الموارد البشرية الذي يؤشر على البعد الاستراتيجي لها و من ثمة على أهمية تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالمهارات — فالمورد البشري مفهوم عام يشمل جميع الأفراد الذين يضيفون أو لا يضيفون قيمة لمنتجات المنظمة ، في حين تتمتع المهارات بالخصوصية الإستراتيجية التي تؤهلها بأن تكون مصدرا لأداء متميز للمنظمة ، و بالتالي لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن تتساوى الموارد البشرية في محتواها و جودتها مع المهارات —

فتماشيا مع التطور الزمني و النضج المعرفي الذي شهدته وظيفة الموارد البشرية بتجاوزها اليوم الجانب التسييري التقليدي للوظيفة إلى الجانب الإستراتيجي لها ، و بغية المزوجة بين الجانبين من أجل إعطاء صورة شاملة لنظام معلوماتها ، و بعد غربة ما أمكن الحصول عليه من أفكار بهذا الصدد فإن التعريف الذي نقترحه لنظام معلومات الموارد البشرية يتمثل في أنه " نظام فرعي في نظم المعلومات الإدارية ، ذو جانبين تشغيلي و تحليلي، يتكون من مجموعة من الآلات و المعدات التي يتعامل معها العنصر البشري بهدف الحصول من جهة على معلومات تتعلق بالموارد البشرية و من جهة أخرى على المهارات المطلوبة والعمل على تطويرها و تعبئتها و كذا المحافظة عليها — كما يستخدم هذا النظام في جميع

المستويات التنظيمية المختلفة لمساعدة مسيري الموارد البشرية لإنجاز مهامهم "

2- الأبعاد التيسيرية:

ضمنيا ،توحي تعاريف نظام معلومات الموارد البشرية ، بأنه يتضمن معاني متعددة و متنوعة ولكنها متداخلة و متعاضدة في عناصرها — هذا الفهم يقودنا إلى التأكيد على الأبعاد الجوهرية له و المتمثلة في : ¹

البعد التقني : تعد تكنولوجيا المعلومات مورد أساسيا من موارد نظام معلومات الموارد البشرية ، و مكونا مهما في مكوناته التقنية — تضم مجموعة من المكونات المادية (الأجهزة و أجزائها) و البرمجيات و مختلف تطبيقاتها و كل وسائل نقل و تخزين المعلومات إضافة

إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، والتي تساعد في معالجة وتجهيز المستفيدين بالمعلومات المتعلقة بالموارد البشري -

البعد التنظيمي: يقع نظام المعلومات ضمن البنية التنظيمية للمنظمة و يعمل في إطارها بما يعطي زيادة أكبر لقيمة المنظمة . و هذا يعني أنه مدمج في كل العناصر الفاعلة بها حتى ينسنى له التجاوب مع متطلبات البيئة الخارجية حيث لا يمكن تصور أي وظيفة بمعزل عن بقية الوظائف الأخرى ، و حتى وإن وجدت فإن مساهمتها تكون ضعيفة إن لم تكن مناقضة لأهداف المنظمة . و ترجع خلفية هذا التصور إلى Le Moigne . ل الذي نشر مقالا في المجلة الفرنسية للتسيير سنة 1986 بعنوان " نحو نظام معلومات تنظيمي " ² ، يقدم فيه المنظمة على أنها نظام كلي يمثل فيه نظام المعلومات وسيطا بين محيط المنظمة و نظامين آخرين هما :نظام القيادة الذي يتكفل بعمليات الإدارة و رسم التوجهات الإستراتيجية والنظام العملي الذي يضمن التسيير العادي و تنفيذ المهام التي تسعى إلى بلوغ الأهداف المحددة من قبل نظام القيادة .

كما يشمل نظام المعلومات على عدة أنظمة فرعية وظيفية (و منها نظام معلومات الموارد البشرية) ، يهتم كل واحد منها بمجموعة من المهام يجعل الكل مترابط ببعضه حيث لا يمكن أن تبلغ المنظمة أهدافها إذا تعطل أشغال أحد هذه الأنظمة .

البعد البشري: يعتبر لعنصر البشري الأهم في توليفة نظام معلومات الموارد البشرية ، حيث يتوقف نجاحه على كفاءة الأفراد في استثمار موارد النظام واستخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال الدعم المقدم للأنشطة و العمليات التيسيرية . وأهم الموارد الإنسانية العاملة في هذا النظام نذكر نجد مدير الموارد البشرية ، مسؤول نظام معلومات الوظيفة، مسير القاعدة والخبير التقني

3- الهيكلة :

إن ارتباط المورد البشري بموجب عقد وعلاقة عمل قابلة للانتهاء في ظل ظروف تحددها القوانين تفرض على وظيفة الموارد البشرية ضرورة متابعة معلومات متطورة بطبيعتها و خاضعة نسبيا للرقابة بدءا من عملية البحث عن الموارد البشرية الملائمة إلى غاية انتهاء علاقتهم بالمنظمة — و هذا الأمر يتطلب استخدام أنظمة معلومات و التي بدأت فيها أتمتة عمليات الأجور و مسك الملفات مع استخدام الحاسوب ، و لكن اليوم أصبح

نحو تحقيق القيمة الإستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية

من الضروري تطبيقها على الوظيفة ببعديها العملي و الإستراتيجي لكي ترتقي إلى مستوى النضج المعرفي الذي وصلت إليه هذه الوظيفة في الوقت الحالي .لذلك ، فإن لنظام المعلومات الموارد البشرية جانبين هما :³

• الجانب العملي : و يمثل نظام معلومات موارد بشرية تشغيلي (SIRH opérationnel) الذي يسعى إلى تغطية مجموعة من المهام المتعلقة بالعمليات اليومية في الوظيفة ، كما يعتبر هذا الجانب تقليدي لارتباطه بنظام معلومات الموارد البشرية منذ ظهوره في أشكاله الأولى . أما أهم تطبيقاته فتتمثل في:

التسيير الإداري للمستخدمين، تسيير الوقت والنشاط، الأجور والمكافأة، التكوين...الخ
• الجانب التحليلي(القراري): الذي يمثل نظام معلومات موارد بشرية تحليلي (SIRH analytique

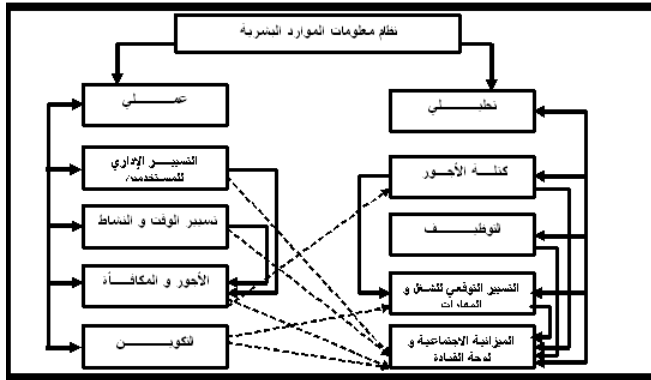
الذي يعتبر الأحدث و الأكثر حيوية من النظام السابق لكونه يمثل نظام للقيادة و يملك القدرة على عرض الوضعيات الماضية و الحالية والمستقبلية .

وبما أن كل مسير يحتاج إلى مؤشرات يستند عليها في اتخاذ القرارات و الأمر سيان في مجال تسيير الموارد البشرية ،فإن أهم الميادين المعنية بهذا الأمر و التي يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية تغطيتها تتمثل في

التوظيف، كتلة الأجور، التسيير التوقعي للشغل والمهارات، الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة...الخ

و يمكن تلخيص هذا التصور في الشكل التالي :

الشكل رقم 01 : أهم مجالات جانبي نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: Michelle gillet .Patrick gillet. opcit. P 46

إن الشكل أعلاه يجعلنا نبدي الملاحظات التالية :⁴

- على مستوى الجانب التشغيلي: فإن حجم البيانات التي تتطلب المعالجة مهم جدا : المعالجات الدورية الإجبارية كالأجور، وجود العديد من التشريعات التي تفرض إصدار العديد من الوثائق كتصريح لدى هيئة الضرائب – إن هذا العمل ذو الحجم الكبير و الطبيعة المتكررة يوضح سبب اللجوء إلى استخدام الحاسوب في هذا الجانب قبل غيره .
- على مستوى الجانب التحليلي : تصادفنا أشكال الرقابة العادية باستخدام الرقابة بالموازنات التقديرية ، وعليه فإن نظام معلومات الموارد البشرية يواجه العديد من الصعوبات تتعلق بتحديد المؤشرات .
- وجود تفاعل بين عناصر الجانب الواحد وبين عناصر جانبي النظام إذ تؤثر بيانات الجانب العملي على اتخاذ القرارات ثم القرارات على الفعل .

ثانيا/ الدعم المعلوماتي لوظيفة الموارد البشرية: التطور وتمدد الأدوار

1- التطور:

يتفق أغلب الكتاب على أن تطور هذا النظام أقرن بتطور تكنولوجيا الحاسوب فضلا عن تطور التشريعات من القوانين الحكومية وانعكاسها على تطور وظيفة الموارد البشرية، إلا أن البدايات الأولى له قد سبقت ظهور الحاسبات الالكترونية إذ كانت المنظمات تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية اليدوي والذي يعتمد على معالجة البيانات يدويا واستخدام تقنيات وأساليب بسيطة. وعموما قد قسم Bernard Just المراحل التي مر بها تطور نظام معلومات الموارد البشرية الى أربعة عصور هي:⁵

–*العصر الحجري: برمجات الأجور: ظهرت في بداية سنوات السبعينات أولى استخدامات نظام المعلومات على معالجة الرواتب ومتابعة 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. ويعود السبب كما ذكره Dunningten إلى أن هذا النظام يتطلب استخدام تقنيات عالية والتي لم تكن كوادر الموارد البشرية في وقتها قادرة على تسييرها .

*العصر البرونزي: برمجات الموارد البشرية: مع ازدياد حدة التعقيد الذي بدأ يطبع نشاط الأجور و ريثم الصناعة الحاسوبية في بداية الثمانينات جراء التنافس بين الشركات

المصنعة، مكن الحاسوب الشخصي من استخدام برمجيات خاصة بالموارد البشرية والتي لا تتطلب خبرة ومهارة عالية من قبل المستخدم وذلك على عمليات مستحدثة كتسيير الوقت والتكوين والتخطيط للموارد البشرية... الخ. كما لم يعد استخدام الحاسوب في نظام معلومات الموارد البشرية محصورا كما كان في السابق على المنظمات الكبيرة فقط وإنما تعدى إلى منظمات صغيرة بسبب انخفاض سعره.

*العصر الحديدي: نظام معلومات الموارد البشرية: تميز هذا العصر بوصول نظام معلومات الموارد البشرية إلى مرحلة النضج من منظور إداري نتيجة حدوث تغيير عميق في البرمجيات، إذ ابتداء من عام 2000 ظهرت برمجيات جديدة تهدف إلى تسيير تكاملية الموارد البشرية منها برمجيات الدائرة (progiciels de niche) كما وظفت مصطلحات جديدة في لغة مسيري الموارد البشرية كالمعالجة التعاونية والتسيير الوقائي. فالاعتماد المتزايد والمكثف نحو استعمال تكنولوجيا المعلومات في نظام معلومات الموارد البشرية سمح بإدماج تشكيلة واسعة من الخدمات التي تؤهل بأن تكون وظيفة الموارد البشرية عامل نجاح إستراتيجي للمنظمة، إذ يمكن تقسيم هذه التكنولوجيا إلى خمس فئات رئيسية تتمثل في: تكنولوجيا زبون/ خادم — الخدمة الذاتية للأجير (le self service salarié) — الأدوات العلائقية لتقارير قاعدة البيانات ومستودعات البيانات — تدفقات العمل (work flow) — تكنولوجيا الويب

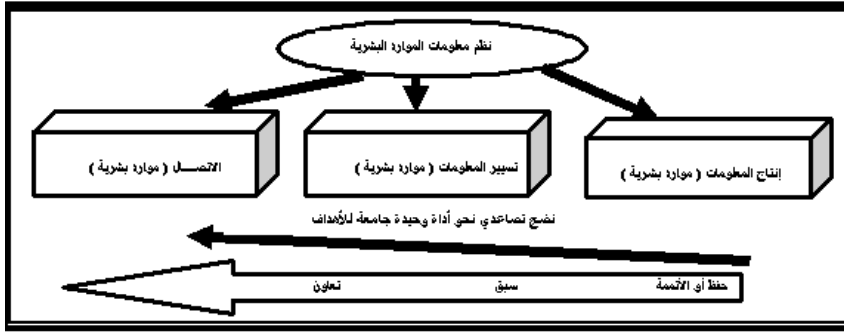
*العصر الذهبي: ماذا سيحدث؟: مع استمرارية تطور تكنولوجيا المعلومات وانعكاس ذلك على سير عمل وظيفة الموارد البشرية يتوقع أن تظهر حاجات جديدة تتعلق بالاتصال بين مختلف الأنظمة التقنية، والحل سيكون من خلال معمارية جديدة تدعى بالمعمارية الموجهة للخدمات (architecture orientée services) والتي تقوم على تقسيم وظائف النظام أو التقنية إلى خدمات " مهن" قابلة لإعادة الاستعمال في أنظمة أخرى أو تطبيقات أخرى.

2- تمدد الأدوار:

ما يمكن ملاحظته مما سبق، أن مراحل تطور هذا النظام تعكس التطور الأساسي الذي حصل في دوره بالمنظمة ، فقد استهدف في بادئ الأمر حفظ الكم الهائل من المعلومات المتاحة الخاصة بالأفراد بدلا من السجلات الورقية التي تطلب وقتا وجهدا وتكلفة إضافية للاستفادة من هذه المعلومات الضخمة بشكل ميسور ونافع عند الحاجة إليها من قبل

المستفيدين ،ليزداد دوره بعد ذلك إلى ضمان أحسن تشغيل لأنشطة ووظيفة الموارد البشرية نتيجة لظهور برمجيات خاصة بتسيير الموارد البشرية التي تضمن اتخاذ القرارات بطريقة أسهل وأبسط من سابقتها. وبعيدا عن هذين الدورين اللذين أسندا لهذا النظام، فإن الاتجاه الحالي يرمي إلى تحسين الاتصالات بين مسؤولي وظيفة الموارد البشرية ومسيري المستويات التنظيمية المختلفة وكذا التفاعل مع الأفراد سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها من أجل تحقيق العمل الجماعي والوصول إلى رؤية مشتركة للأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية، وذلك كله في ظل بيئة تتميز بوجود برمجيات تعاونية (progiciels collaboratives) . باختصار يمكن القول أنه خلال الأربعين السنة الماضية تمددت أدوار نظام معلومات الموارد البشرية ومجالات تأثيره واستخدامه إذ عرف نضجا تصاعديا موجها نحو أن يكون أداة لتجميع الأهداف المختلفة ، بدايته كانت إنتاج معلومات الموارد البشرية يليه صعودا تسيير معلومات الموارد البشرية ثم وصولا إلى الاتصال. والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 02: الأدوار الممتدة لنظم معلومات الموارد البشرية



المصدر: S. Maire , le système d'information des ressources humaines, séminaire MBA MRH,paris2010

بهذا الطرح يتسع مجال الرؤية نحو إسهامات نظام معلومات الموارد البشرية في إنشاء القيمة ،وذلك باعتباره أحد المكونات الرئيسية في إضافة القيمة لأنشطة ووظيفة الموارد البشرية من خلال تقليص الأجال والوقت ، التحكم في التكاليف بإدخال النمط الإلكتروني ،وتحقيق جودة القرارات باعتباره يمثل اليوم أداة تحليل لصناعة القرارات الإستراتيجية أكثر من مجرد قاعدة بيانات شاملة. خاصة وأن Spencer أشار إلى أن أكثر من نصف وقت

هذه الوظيفة ينفق في أنشطة روتينية ضعيفة القيمة في مقابل 10 % فقط يخصص لأنشطة إستراتيجية تضيف قيمة تتجاوز نصف القيمة المضافة الإجمالية للوظيفة.

المحور الثاني : آليات تحقيق القيمة الإستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية:

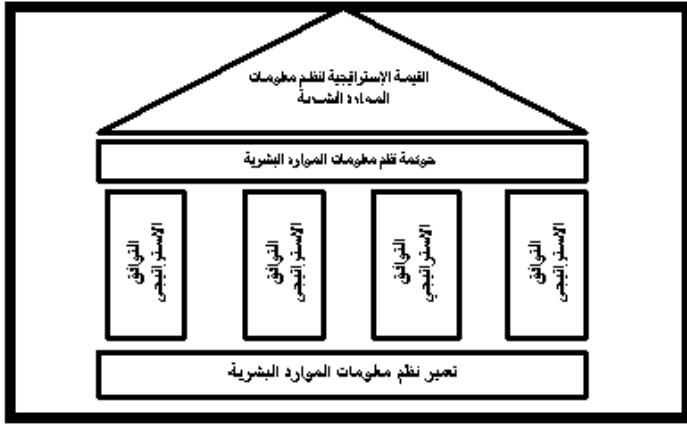
مع تأكيد كل من Hugues, Basset, Ball, Tansley, campbell وغيرهم على أن استعمال نظم معلومات الموارد البشرية في أغلب المنظمات ليس أمثلا وبقي فقط على المستوى العملي كأداة لأتمتة وتسريع إجراءات عمل غير فعالة لم يعد جاريا العمل بها، وإقرارهم بوجود نقائص هامة من أجل الاستفادة مما تقدمه هذه النظم ،وذلك بسبب عدم وضوح الهدف الذي من أجله تستخدم نظم معلومات الموارد البشرية، أي بمعنى آخر عدم استخدامها الاستخدام الاستراتيجي الذي يرجى منه تحقيق القيمة بالرغم من التقدم والنضج الذي وصلته ابتداء من منتصف التسعينات من القرن الماضي وتوجهها الى أن تكون أداة لتجميع الأهداف المختلفة ،فان الأمر يتطلب إحداث تغييرات قبل كل شيء بالسياقات الداخلية للتسيير من أجل تطويرها وتحقيق القيمة الإستراتيجية لها. وهذا يعني أن هذه الأخيرة التي لن تتحقق إلا بتوفر هذه الشروط : تسيير المخاطر وتخفيض التكاليف وقيادة ذات رؤية إستراتيجية ، تتطلب من المنظمة تبني منظومة من الآليات الجديدة التي تشكل مع بعضها البعض إطار عمل فعال لتحقيق القيمة الإستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية في ظل البيئة التنافسية التي تمارس أعمالها فيها ، تتمثل في :

- آلية الحوكمة (la gouvernance) كبنيان تنظيمي فوقي يتولى وضع إطار يحكم منطق عمل هذه النظم ويقلل من أخطار الاستثمار فيها

-آلية التعمير (l'urbanisation) كبنيان تنظيمي تحتي يتولى تحديد الهيكله التي تسمح لها بالتطور والسرعة في رد الفعل أي إحداث التغيير التدريجي نحو الأفضل وجعلها متكيفة مع حاجات المنظمة في إطار علاقة تكاليف/ آجال/ جودة.

- آلية التوافق الاستراتيجي (l'alignement stratégique) كعمود أو أساس تتوجه من خلاله الآليتين السابقتين نحو تحقيقه ،باعتباره الأداة الضامنة لتحقيق أفضل مستويات القيمة. ويمكن تصور ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل رقم 03: إطار عمل تحقيق القيمة الإستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد:

Cigref.fr, alignement stratégique des systèmes d'information : comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ? 2009, www.cigref.fr

أولاً/ حوكمة نظم معلومات الموارد البشرية: الماهية و النموذج

1- الماهية:

نتيجة لتزايد اعتمادية أعمال المنظمة على نظم المعلومات الإدارية فقد ازدادت من جهة نفقات الاستثمار فيها التي لم تسلم من وجود العديد من المخاطر والتهديدات التي أفرزتها البيئة الجديدة من المتغيرات التي لم تكن موجودة من قبل في ظل استخدام نظم المعلومات اليدوية، ومطالبة المساهمين بأن تكون هناك قيمة مضافة يستفيدون منها للاستثمار في نظم المعلومات من جهة أخرى. ونظرا لما كشفت عنه الدراسات عن المنافع التي تحقق على المستوى الاقتصادي الكلي وعلى مستوى الوحدات الاقتصادية نتيجة تطبيق منهجية الحوكمة التي تنطلق من مبدأ تعظيم القيمة لأصحاب المصلحة في المنظمة وتهدف إلى تعظيم القدرات التنافسية في الأسواق وكذا الحد من سيطرة الإدارة وإعطاء صلاحيات أكبر للمساهمين خاصة من خلال تفعيل الرقابة على الأداء وتدعيم المساءلة بها ، فان المحاولات المتعمقة لإرساء دعائمها تمخضت عن وجود أهمية ملحة لأحد محاورها وهو ما أطلق عليه حوكمة نظم المعلومات كأساس لتحقيق استدامة دور النظم في تحقيق القيمة والتقليل من أخطارها.

وقبل الحديث عن معنى حوكمة نظم معلومات الموارد البشرية نشير إلى أن هذه الأخيرة تمثل في جوهرها جزءاً من حوكمة نظم المعلومات الكلية للمنظمة التي يتطلب تحقيقها التطبيق الفعلي على مستوى نظم المعلومات الوظيفية، لذلك سيتم توظيف المصطلحين لمعنى واحد في الغالب على اعتبار أنهما لا يختلفان في الكثير من الأمور. فمن حيث التعريف، قد قدمت له تصورات عديدة ووجهات نظر مختلفة تركزت حول حقوق اتخاذ القرار والمسؤوليات أو التوافق بين إستراتيجية نظم المعلومات وإستراتيجية المنظمة أو على الهيكل التنظيمي للعلاقات، على الرغم من أن المصطلح يعتبر إضافة حديثة في الأدبيات التسييرية. فقد عرف على أنه " مجموعة من القواعد والطرق التي تقود بعقلانية نظام المعلومات بالتوافق مع أهداف وموارد المنظمة"⁶، أو أنه " عملية تسييرية مبنية على أفضل الممارسات والتي تسمح بتحقيق أمثلية الاستثمار في نظم المعلومات بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف"⁷، كما قدم له تعريفاً أكثر تفصيلاً وتوسعا تمثل في أنه " جزء لا يتجزأ من الحوكمة المؤسسية، يتكون من أدوار قيادية وهيكل تنظيمية ومهام محددة تتكامل لتضمن قيام أنظمة المعلومات بتأكيد تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحسين أدائها"⁸.

بنظرة تلخيصية لتلك التعاريف يمكن أن نستنتج أن مفهوم حوكمة نظم معلومات الموارد البشرية :

– يتضمن المسؤوليات، السياسات، الهياكل والعمليات لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة

– يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الانسجام بين إستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.

– يضمن الإجابة عن جملة من التساؤلات الجوهرية والمتمثلة في :

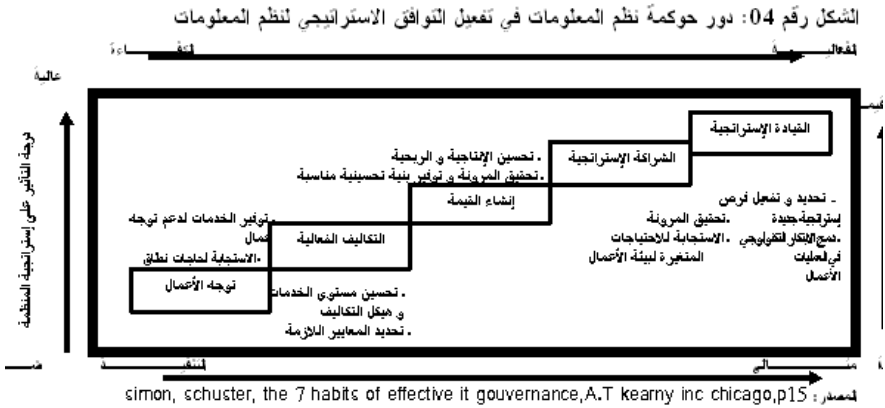
– ما هي القرارات الواجب اتخاذها لنضمن فعالية نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة؟

– من يجب عليه أن يتخذ تلك القرارات؟

– كيف تتخذ القرارات المتعلقة بنظم معلومات الموارد البشرية وكيف نضمن تنفيذها؟

ولكن لماذا حوكمة نظم المعلومات الإدارية؟

إن حوكمة نظم المعلومات ليست هدفاً بحد ذاته وإنما هي وسيلة لبلوغ هدف أساسي هو تحقيق التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات مما يسمح للمنظمة ببلوغ أهدافها العامة. إذ يوضح الشكل التالي لـ Simon و Schuster دور حوكمة نظم المعلومات منذ بداية تنفيذها إلى غاية تحقيق النضج الكامل والفوائد التي تحققها في جوانب: توجه الأعمال، التكاليف والفعالية، القيمة، الشراكة، القيادة الإستراتيجية



بالإضافة إلى أن أهميتها تكمن في التأثير الإيجابي على الأداء، فقد أظهرت دراسة مسحية قام بها Ross و Weill أن المنظمات ذات الأداء الأفضل تحصل على 40% عوائد على الاستثمار بالمقارنة مع منافسيها وحققت القيمة من استخدام نظم المعلومات من خلال:

- تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية ودور نظم المعلومات في تحقيقها
- قياس وتسيير النفقات والقيمة المتعلقة بنظم المعلومات
- تصميم للممارسات التنظيمية التي تحقق التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات
- تحديد التغيير التنظيمي اللازم لتحقيق الفوائد من تطبيق التكنولوجيا الحديثة
- التعلم من كل تطبيق

2- النموذج:

في ظل غياب التعريف الدقيق والجامع لحوكمة نظم معلومات الموارد البشرية، فقد عرف تحليلها لتحديد سيورتها مواقف متباينة أيضاً عند الباحثين على اعتبار أن كل منظمة تعمل في بيئة أعمال تختلف وضمن أهداف مختلفة لأصحاب المصلحة وثقافة

مختلفة. مما يؤكد ضرورة أن تبادر كل منظمة إلى إطلاق مبادرة لتطبيق الحوكمة الخاصة بها تتناسب مع أولوياتها و يشترك في تطبيقها الأطراف المعنية التالية:⁹

— الفئة القيادية: تشمل هذه الفئة رأس الهرم التنظيمي ويتعداه إلى المالكين أصحاب الاستثمار أو المساهمين. ويمكن لنموذج الحوكمة أن يخدمها من خلال المساهمة في رسم الخطوط العريضة لتسخير نظم معلومات الموارد البشرية في خدمة المنظمة. كما يوضح مسؤوليات الأطراف المشاركة في بنائها وتحديد الإطار العام للتعاون فيما بين هذه الأطراف.

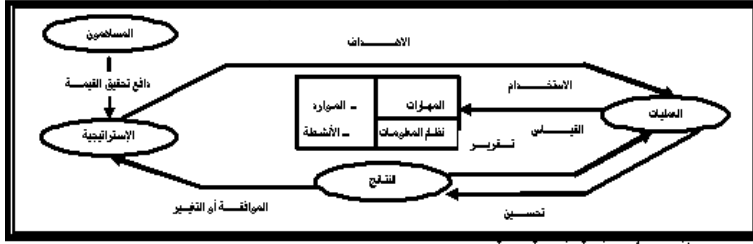
— فئة إدارات الأعمال: هي الفئة المسؤولة عن أعمال المنظمة والمساءلة أمام الإدارة العليا. وتطبيق الحوكمة يساعدها في بناء نموذج للضوابط الخاصة بأعمال المنظمة وإجراءاتها المختلفة.

— فئة إدارتي الموارد البشرية وإدارة نظم المعلومات: تمثل الفئة المسؤولة عن تسيير موارد وعمليات نظم معلومات الموارد البشرية. كما يمكن استخدام الحوكمة من مساعدتها في صياغة خطط إستراتيجية بانفاق مشترك مع الأطراف ذات الصلة وبإشراف الإدارة العليا.

ومع عدم وجود نموذج يقال أنه الأصلح والأكثر قبولا بين الباحثين يمكن ذكر نموذج ITGI (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) الذي يعتبر حوكمة نظم المعلومات جزءا من الحوكمة المؤسسية والتي تعمل على تحقيق المسؤوليات التالية:¹⁰

- الأخذ في الحسبان قيم المساهمين عند وضع الإستراتيجية
 - إعطاء التوجيهات للعمليات التي تنفذ الإستراتيجية
 - التأكد من أن تلك العمليات توفر ما يضمن نتائج قابلة للقياس
 - ضمان التصرف وفق ما يضمن تحقيق النتائج المتوقعة.
- بيانيا يظهر نموذج ITGI في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: نموذج ITGI لحوكمة نظم المعلومات



المصدر: Jean Louis Leignel opcit

ثانيا- تعميم نظم معلومات الموارد البشرية: الماهية والنموذج

1- الماهية:

ينحدر أصل كلمة العمران "urbanisme" إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة "urbanitas" التي تعني من جهة طريقة التصرف، ومن جهة أخرى مجموعة الخصائص والصفات الوظيفية و المعيشية التي تتلاءم وبنية المدينة وكيفية العيش فيها. وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة سنة 1867 من خلال كتاب للمهندس الاسباني Cerda والمعنون بـ"النظرية العامة للعمران" حيث عرفه على أنه عملية تهيئة وإعادة بناء فيزيائي واجتماعي للمجال بهدف تأسيس وحدة متوازنة وفعالة حيث يظل هدف المهندس المدني (urbaniste) هو التغيير التدريجي للمدينة نحو الأفضل من خلال إعادة تأهيل وتحديث المجال وجعله متكيفا مع حاجات قاطنيه.¹¹

فالتعمير بهذا الشكل الذي يؤخذ معنى واسع من حيث أنه يحقق الانسجام بين كل ما هو جديد(ينشئ) وكل ما هو قديم (يحافظ عليه)في كل العمليات التي تعنى بالسياسة الحضرية، تم نقله إلى مجال نظم المعلومات في عقد التسعينات كآلية مثلى تضمن حل الإشكالية التي طرحت في المنظمات والمتمثلة في كيفية جعل نظام المعلومات أكثر قدرة على رد الفعل (أي القدرة على التطور بسرعة من أجل الاستجابة للاحتياجات الجديدة للمنظمة) مع المحافظة على الذمة المعلوماتية للمنظمة .

ومما يلاحظ في أدبيات تعميم نظم المعلومات أن جل التصورات المقدمة من قبل المؤلفين لا تبتعد كثيرا عن بعضها البعض، إذ يعرفه Longépé بأنه" وسيلة لحفظ ترابط وتحسين فعالية نظام المعلومات أي جودة مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة"¹² أما Jean christophe bonne فيقول بأن " التعمير يقوم على هيكلة نظام المعلومات، هذه الهيكلة تسمح بعرض الوضعية الحالية لنظام المعلومات ثم الأخذ بعين الاعتبار استراتيجيات المنظمة ومهمتها

وكذا إدارة نظام المعلومات، وتبعا لقواعد التعمير يتم تحديد الدائرة لنظام المعلومات، وأخيرا تسمح هذه الهيكلية بتحديد أعمال التطور للنظام الموجود نحو النظام الدارئ¹³. وباستعمال هذا المصطلح في مجال وظيفة الموارد البشرية الذي بدأ في سنوات 2000، فإن مفهومه لا يخرج عن كونه وسيلة تهدف إلى المرور من نظام معلومات حالي إلى نظام معلومات دارئ عبر مراحل متعاقبة بدلا من استبداله مرة واحدة، وذلك في إطار تحقيق العلاقة الجيدة تكاليف/جودة/آجال . وهذا يعني أن البناء المنطقي للتعمير والهادف إلى تحقيق هيكلية لنظام معلومات الموارد البشرية تسمح له بالتطور والسرعة في رد الفعل تقوم على ثلاث محاور أساسية تتمثل في:

– نمذجة الإستراتيجية

– خريطة نظام معلومات موارد بشرية حالي

– خريطة نظام معلومات موارد بشرية مستهدف(دارئ)

وبانجازها تظهر أهمية تعمير نظم معلومات الموارد البشرية في أنه يسمح بـ :¹⁴

– تغطية أفضل لحاجات أعمال عمليات الموارد البشرية

– جعل جهود التطوير تنصب حول الأنشطة التي تضيف قيمة وإعادة استعمال جزء كبير من نظام المعلومات الحالي للموارد البشرية

– حل مشكلات الاتصال الناتجة عن وضع برمجيات متعددة غير مترابطة

– معالجة بعض القصور لنظم تخطيط موارد المنظمة

كما يمكن من تعزيز الموقع الجديد لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة من خلال تحقيق جملة من الأهداف تتوضح في النقاط التالية:

– تحقيق التوافق الاستراتيجي بين إستراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة

– إنشاء خريطة الأعمال التي تسمح بتحديد الأعمال خاصة الأعمال الواجب تطبيق الأتمتة عليها

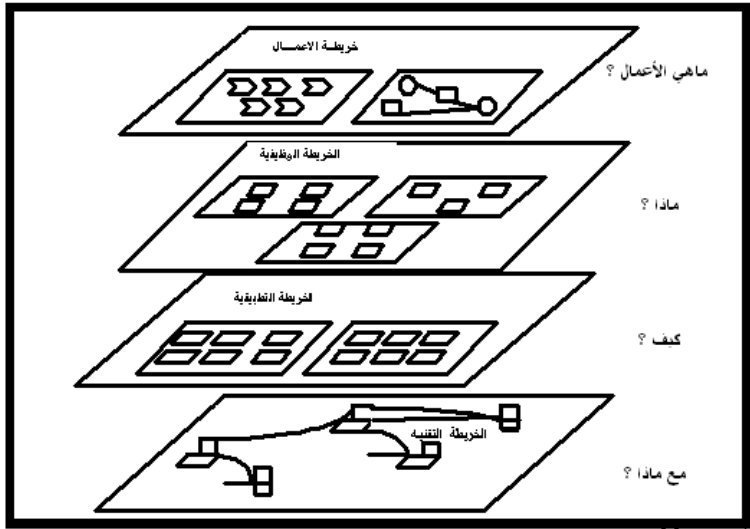
– جعل نظم معلومات الموارد البشرية أكثر تطورا مع السياقات التنظيمية الجديدة للوظيفة(لامركزية الوظيفة، الخدمة الذاتية...)

- تحسين إنتاجية نظم معلومات الموارد البشرية من خلال تخفيض التكاليف وأجال التطور مع تلبية احتياجات المستعملين

2- النموذج :

عمليا، يمكن أن يتجسد نموذج تعمير نظام معلومات الموارد البشرية في الإطار الشمولي بأربعة منظورات تعرض مختلف المستويات النظرية لتصور هذا النظام، كما ترتبط ارتباطا منطقيا من خلال قواعد التعمير التي قد تكون إما في شكل تحذيرات أو ضوابط أو تعليمات. ويتدرج تصور نموذج تعمير نظام معلومات الموارد البشرية بيانيا كما يلي:

الشكل رقم 06: نموذج تعمير نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: Christophe Longépé, opcit , PP 36

— منظور الأعمال:¹⁵ يمثل حجر الأساس بالنموذج لأنه يعمل على تصحيح أخطاء ممارسات المنظمة والمتعلقة بتوجه اهتمامها على إحداث تكتل وتراص لتطبيقات تكنولوجية جديدة عندما يراد تجهيز نظام المعلومات القديم دون الأخذ بعين الاعتبار للعمليات الموجودة. من أجل ذلك، يتم على مستواه الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية تنظيم الأعمال سواء تعلق الأمر بالمنظمة ككل أو إحدى وحداتها (كوظيفة الموارد البشرية) من خلال إعداد خريطة الأعمال التي تعمل على وصف كل الأعمال وعلاقتها فيما بينها . وعادة ما يتم تقسيم هذه الأعمال على مستوى وظيفة الموارد البشرية إلى :

— عمليات تشغيلية : تضم مجموعة من الأنشطة التي لها تأثير مباشر على الأداء، والمتمثلة في عمليات قيادة إستراتيجية الموارد البشرية، وعمليات قيادة سياسات الموارد البشرية (كتسيير العلاقات مع المنظمات الخارجية، سياسة الأمن والصحة، سياسة التنوع...)

وأنشطة الموارد البشرية (كتسيير الحياة المهنية، التوظيف، تسيير الخروج...)

— عمليات داعمة : تضم مجموعة من الأنشطة التي لها تأثير غير مباشر على الأداء كالأرشيف، تسيير الوثائق، الإعانات... الخ

— المنظور الوظيفي و التطبيقى: يتمحور المنظور الأول حول البحث عن إجابة للسؤال المتعلق بماذا؟ من خلال إعداد خريطة وظيفية تصف وظائف نظام المعلومات التي تسمح بتدعيم أعمال الوظيفة، أما المنظور الثاني فيجيب عن التساؤل الخاص بكيف؟ من خلال وضع خريطة تطبيقية تصف مجموعة التطبيقات (برمجيات،قاعدة بيانات...) التي تهدف الى تجسيم وتنفيذ الوظائف المحددة في المنظور الوظيفي.¹⁶

وعادة ما يتم الوصف على مستوى هذين المنظورين في شكل أجنحة تأخذ شكل هرمي متدرج من أعلى الى أسفل كما يلي: ¹⁷المنطقة (zone) وهي عبارة عن مجموعة من الأحياء المترابطة.

الحي (quartier) وهي عبارة عن مجموعة من الجزر المترابطة.

الجزيرة (ilot) وتمثل أصغر وحدة لا يمكن تجزئتها الى وحدات أخرى

وعليه، فان نظام معلومات الموارد البشرية المعمر (SIRH Urbanisé) هو ذلك النظام الذي يحتوي على مجموعة من الأجنحة (blocs) المتصلة عن طريق تبادل الرسائل، بحيث يسمح ذلك بتحقيق الاصلاح الجزئي للنظام وكذا حصر مجال الصيانة في حالة تغير هيكله المعطيات.

— المنظور التقني: يجب عن السؤال المتعلق بـ مع ماذا؟ من خلال إعداد خريطة تقنية تصف البنية التكنولوجية التي تسمح بعناصر وبرمجيات النظام من العمل. تضم على وجه الخصوص الشبكات المحلية أو ذات المسافة الطويلة والأرضية المادية وكذا الأنظمة القاعدية كنظام الاستغلال ¹⁸

ثالثاً- التوافق الاستراتيجي لنظم معلومات الموارد البشرية: الماهية والنموذج

1- ماهية التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات:

لقد بدأ الاهتمام بفكرة التوافق منذ أواخر السبعينات والتي انبثقت من مقترح المطابقة (fit) ما بين اثنين أو أكثر من الأبعاد كإستراتيجية والهيكله والتكنولوجيا...الخ، بحيث أن أداء المنظمة تابع من هذه العلاقات مما يقتضي بالضرورة إيجاد ملائمة جديدة دائماً في حال طرأ تغيير على واحدة من تلك الأبعاد حتى يتم المحافظة على ذلك المستوى من الأداء. بعد ذلك انتقل مجال تطبيقه إلى نظم المعلومات الإدارية في بداية الثمانينات مقتصرًا في البداية على البعد الداخلي للتوافق أي التوافق ما بين تنظيم المنظمة والبيئة التكنولوجية، ثم على البعد الخارجي له أي العلاقة بين إستراتيجية نظم المعلومات وإستراتيجية المنظمة نتيجة الاعتراف بدور النظم في تحقيق الميزة التنافسية. و رسمياً، تجسد هذه الرؤية لأول مرة من خلال مقال لـ Venkatraman و Henderson نشر عام 1993 في عدد خاص لجريدة IBM ، استعمل فيه لأول مرة مصطلح التوافق الاستراتيجي بين نظم المعلومات وإستراتيجية المنظمة.¹⁹

وقد أظهرت أدبيات نظم المعلومات عدة تعاريف لهذا المصطلح، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف له، فقد عرفه Verreault بأنه يمثل " درجة الانسجام والتطابق بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية"²⁰، أما Venkatraman و Henderson فقد عرفاه من جانبين " الأول هو اعتباره عملية ترابط استراتيجي يعنى باتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقة بين المجالين الداخلي والخارجي للمنظمة، أما الثاني المتعلق بالتكامل الوظيفي فيعنى بتعزيز الوظائف الإدارية داخل الهيكل التنظيمي والعمليات والمهارات في المنظمة"²¹

بصورة عامة ، فقد طرح مفهوم التوافق الإستراتيجي لفهم و توضيح الإمكانية التي تستطيع المنظمات من خلالها ترجمة عملية استخدام نظم المعلومات الإدارية في كسب ميزات التنافسية ، فهو يمثل درجة الدعم الذي تقدمه إستراتيجية نظم المعلومات و أهدافها لإستراتيجية الأعمال و إلى أي مدى تستغل و تستفيد الأخيرة من هذا الدعم ، حيث أن عدم تحقق هذا الدعم أو عدم استغلاله كما يجب يمكن أن يولد فجوة أو عدم توافق ما بين الإستراتيجيين . ويرجع Luftmand الأسباب الرئيسية لفشل التوافق بينهما إلى عدم القدرة

على إدامة العلاقات الداخلية و الخارجية بينهما ، و الفشل في تنفيذ التغيير و كذا انعدام الدعم الإداري ، لذا فإن تحقيق التوافق هو عملية ديناميكية تتطلب جهود مستمرة في التنسيق و التعاون بين تنفيذي الأعمال و تنفيذي نظم المعلومات .

و قد يثير كل ما سبق تساؤلاً هاماً هو هل هناك حاجة دائمة و ملحّة لتحقيق التوافق الإستراتيجي لنظم المعلومات ؟ فيجيب Cigref على ذلك بوضع خمسة مبررات لوجود هذا التوافق في المنظمة تتمثل في :²²

- مبرر خلق القيمة_ : إذا أصبح نظام المعلومات من الأصول التي تثمن المنظمة .
 - مبرر مستوى النفقات : إذ أن تطور ميزانيات نظم المعلومات يقتضي على الأقل اختبار ملائمة نفقات نظم المعلومات مع حاجات الأعمال .
 - مبرر فعالية النفقات : إذ يهدف التوافق الإستراتيجي إلى تحسين نوعية و بنية النفقات من أجل تحسين أداء نظم المعلومات و ملائمتها مع حاجات الأعمال .
 - مبرر تنافسي : إذ يشكل نظام المعلومات ركيزة لبناء ميزة تنافسية للمنظمة .
 - مبرر المضارب : فمن وجهة نظر المحللين الماليين فإن التوافق يسمح بتبيين ترابط اختيارات نظم المعلومات بالنسبة لحاجات الأعمال و بالتالي تحسين مؤشرات الثقة .
- بالإضافة إلى ذلك ، فإن أهمية وجود التوافق الإستراتيجي لنظم المعلومات في المنظمة يكمن في تأثيره الإيجابي على الأداء من خلال تعظيم عوائد الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات ، خفض التكاليف ، زيادة المرونة لصنع الخيارات الإستراتيجية ، وكذا إيجاد طرق و وسائل متعددة للتفاعل و الاستجابة للفرص الجديدة في السوق . فقد أكدت بعض الدراسات أن المنظمات التي حققت هذا التوافق حصلت على عوائد عالية من أعمالها و أصبحت نظم المعلومات ممكن هام لإستراتيجيات الأعمال في مجالات خدمة الزبون و تحسين النوعية و أتمته الإجراءات ، بلعبها دور وكيل التغيير و التركيز على أساسيات الأعمال.

2- النموذج:

كانت هناك محاولات عديدة لاقتراح نماذج للتوافق الاستراتيجي ، وكان من أشهرها و أكثرها قبولاً لدى الباحثين هو نموذج Venkatraman و Hendersom الذي يهدف إلى توجيه

نظم المعلومات نحو العمل و إصلاح العملية التوازنية ما بين بيئة العمل الداخلي و الخارجي و التفاعل ما بين نطاق العمل و نطاق نظم المعلومات مفترضا بأن :²³

– الأداء الاقتصادي للمؤسسة مرتبطا مباشرة بقدرة التسيير على تحقيق تطابق إستراتيجي بين اختيارات التمويع في مجال تنافسي و تصور بنية ملائمة لتدعيم هذا التمويع .

– التطابق الإستراتيجي (Strategic fit) من طبيعة ديناميكية فهي ليست وضعية أو حالة و إنما عملية تكيف مستمر .

و حسب معديه، فإن هذا النموذج يتشكل من جزئين حيث يتعلق الأول بمستوي النموذج و هما التطابق الاستراتيجي و التكامل الوظيفي، أما الثاني فيضم مجالات النموذج و المتمثلة في : إستراتيجية المنظمة ، إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، البنية التنظيمية، البنية التكنولوجية . كما يقوم على الربط بين ثلاث مجالات من المجالات الأربعة السابقة الذكر إذ يمكن لكل مجال أن يأخذ إحدى التسميات الثلاث التالية :²⁴

– مجال التثبيت (Le domaine d'ancrage) : يمثل المجال الأكثر قوة و صلابة فهو الذي يقود التغيير .

– مجال المحور (Le domaine pivot) : هو مجال وسيطي ، من خلاله يتم الانتقال إلى منظور التوافق .

– مجال التأثير (Le domaine d'impact) : يمثل المجال المتأثر بقوة التغيير المطبقة على مجال المحور ، فهو نقطة الوصول إلى التوافق .

أما آليات تحقيق التوافق الإستراتيجي فتتمثل في :

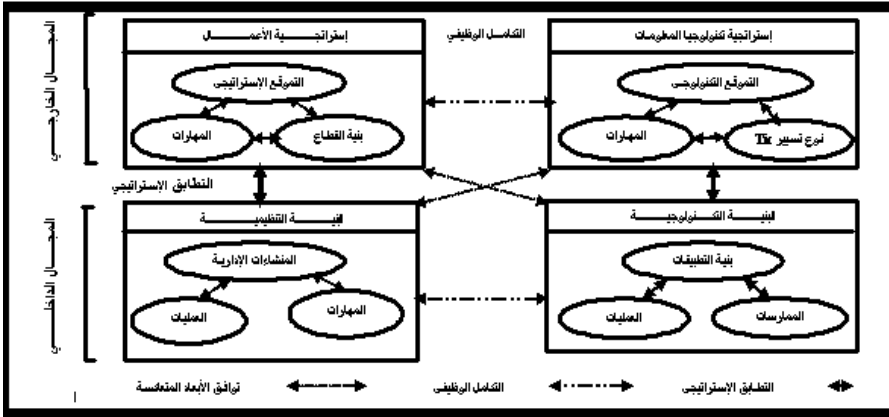
– آلية التوافق A : تنطوي منظورات التوافق على علاقتين بين المجالات الأربعة : تكامل وظيفي و ترابط إستراتيجي .

– آلية التوافق B : يتموقع مجال القيادة دائما على المستوى الخارجي بسبب تفاعله مع المحيط .

– آلية التوافق C : يتموقع مجال التأثير دائما على المستوى الداخلي لأن التغييرات قصيرة المدى تقع على مستوى البنية .

نحو تحقيق القيمة الإستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية

الشكل رقم 07: نموذج التوافق الإستراتيجي لـ Henderson و Venkatraman



و بذلك تنتج أربعة منظورات للتوافق تدرج في الجدول التالي :

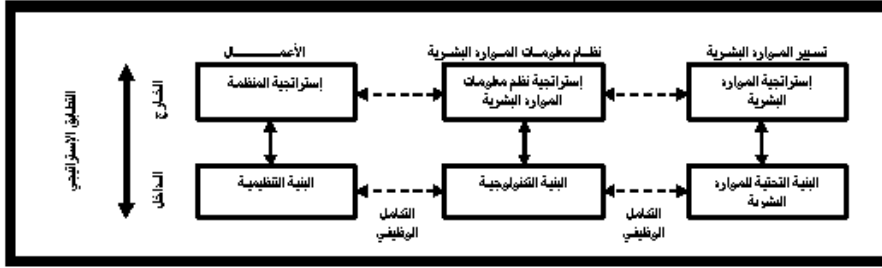
جدول رقم 02 : المنظورات الأربعة للتوافق الإستراتيجي

مستوى الخدمة	الطاقة التنافسية	التغيير التكنولوجي	تنفيذ الإستراتيجية	المنظورات المجالات
إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات	إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات	إستراتيجية المنظمة	إستراتيجية المنظمة	مجال القيادة
البنية التكنولوجية	إستراتيجية المنظمة	إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات	البنية التنظيمية	مجال المحور
البنية التنظيمية	البنية التنظيمية	البنية التكنولوجية	البنية التكنولوجية	مجال التأثير

المصدر: michel kalika, hajer kefi, choix stratégique de l'entreprise étendue et déploiement technologique, 8 congrès de l'association information et management, mai 2003, France, www .basepub.dauphine.fr

وعلى اعتبار أن نموذج Venkatraman و Hendersom يمثل نقلة نوعية في مجال نظم المعلومات لتحديده عدة علاقات في عملية التوافق وإدماج ثنائية (الداخلي/ الخارجي) إزاء إستراتيجية المنظمة والبعد التكنولوجي، فإننا سنعمل على استخدامه كإطار لتحليل توافق نظم معلومات الموارد البشرية وذلك بإضافة مجال الموارد البشرية الهادف إلى إدماج الأبعاد المرتبطة بتكنولوجيا الموارد البشرية والمستعملين المعنيين، لأن تحقيق توافق تام لنظم معلومات الموارد البشرية خاصة مع المحيط يؤدي إلى تقييم انتظارات مختلفة وإدماج استعمالات متعددة على اعتبار أن مستعملي هذه النظم متعددين من وجهة نظر مهاراتهم ومجالات خبرتهم وكذا علاقاتهم بها. وعليه يتدرج النموذج المتمدن لنموذج التوافق الاستراتيجي بيانيا كما يلي:

الشكل رقم 08: النموذج المتمدن لنموذج التوافق الاستراتيجي

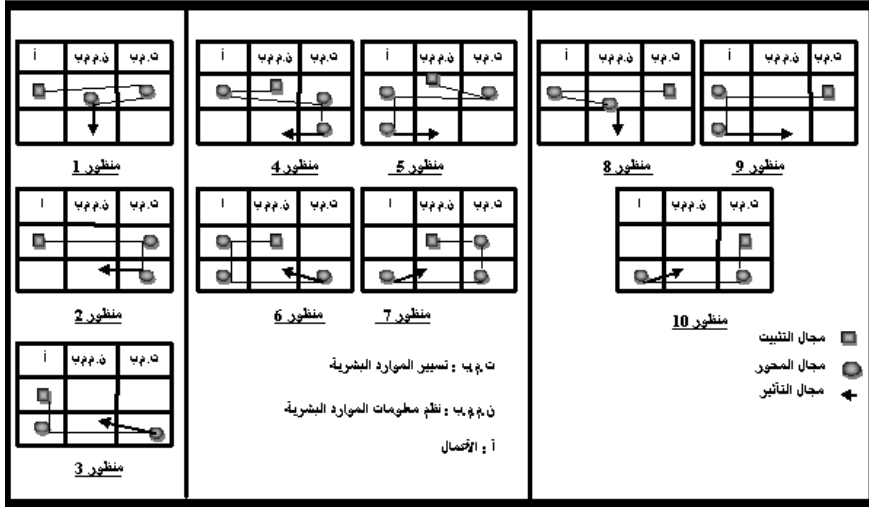


المصدر : من إعداد الباحثة

وبنظرة شبيهة لمنطق وآليات النموذج الأصلي ماعدا آلية التوافق A — التي ستتضمن على الأقل تطابق استراتيجي لرصف المستويات الداخلية بالخارجية وعلى الأقل تكاملين وظيفيين لتحقيق التوافق بين ثلاث مجالات، كما سيشمل كل منظور على من أربعة الى ستة مجالات —، فانه سينتج عشرة منظورات للتوافق الاستراتيجي لنظم معلومات الموارد البشرية تظهر في الشكل التالي:

نحو تحقيق القيمة الإستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية

الشكل 09: المنظورات العشرة للتوافق الاستراتيجي لنظم معلومات الموارد البشرية



المصدر : من إعداد الباحثة

وفقا للشكل أعلاه، فإن هذه المنظورات العشرة للتوافق والتي تصف السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسة استنادا لاستعمالات نظم معلومات الموارد البشرية تظهر أن الاستعمال الجوهري لهذه النظم يمكن أن ينعكس في المنظورات التي تكون فيها إستراتيجية النظم كمجال للتثبيت لقدرتها على دفع التغيير بالمنظمة من خلال وضع خدمات جديدة لنظم المعلومات.

الخاتمة : وفي الأخير نقول، أنه مما لاشك فيه أن الإجابة على السؤال : كيف يمكن للمنظمة تحقيق القيمة الإستراتيجية لنظم معلومات الموارد البشرية؟ أكثر تعقيدا مما حاولت هذه الورقة البحثية طرحه، فهناك عوامل أخرى من منظور إدارة الأعمال من شأنها أن تعزز الاستخدام الاستراتيجي لهذه النظم لتتوافق أكثر مع التوجهات الحديثة للممارسة التسييرية وتعكس الحقيقة الجديدة للمنظمة. ومع ذلك تبقى محاولة منا لحل هذه المعضلة الحقيقية التي مازالت بحاجة الى البحث فيها، على اعتبار أن هذه النظم أصبحت اليوم وسيلة هامة تستخدم بوصفها سلاحا قويا في اتجاه تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. كما نؤكد على حقيقة مهمة مفادها هو أنه بغض النظر عن الآليات المعتمدة في تحقيق القيمة لنظم معلومات الموارد البشرية، فإن نجاح هذه النظم يعتمد

بالدرجة الأولى على قدرة العنصر البشري على استيعابها و إدراك ما تحمله من مزايا أو فوائد إستراتيجية ثم على قدرة المنظمة على إحكام وتحقيق درجات التناسق والملائمة بين مختلف الآليات المختارة.

الهوامش:

- ¹ Dimitri Weiss, les ressources humaines, 2 édition édition d'organisation, paris 2000, PP 716,729
- ² Pascal Vidal, Philippe Planeix, systems d'information organisationnels ,pearson eduction ,paris , 2005,P 18
- ³ Michelle Gillet, Patrick Gillet, système d'information des ressources humaines, dunod, paris, 2010, P45
- ⁴ Robert Reix, systèmes d'information et management des organisations, 5édition, vuibert, Paris , 2005, P 91
- ⁵ Bernard Just, pas de DRH sans SIRH, édition liaisons, paris, 2010, PP 19, 22
- ⁶ Renaud Coru Emieux, Hugues Poissonnier, stratégie et pilotage des systemes d'information, dunod,paris, 2009, P 13
- ⁷ Florescu Vacile, problématique de la gouvernance du système d'information, www.steonomice.uoradea.ro/anale/volume/2008
- ⁸ عقل محمد عقل، مقدمة في حوكمة تقنية المعلومات، ط1، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 10، 2011
- ⁹ Florescu Vacile, op cit
- ¹⁰ Jean Louis Leignel, IT Scorecard et stratégie d'entreprise, AFAI, juin, 2002, www.AFAI.fr
- ¹¹ Marc Desremaux , pourquoi urbanises les systèmes d'information ? www.clubmoa.asso.fr/static
- ¹² Christophe Longépé, le projet d'urbanisation du système d'information, dunod, paris,2001,P 6
- ¹³ Philippe Declercq, urbanisation des systèmes d'information, architecture d'entreprise , www.declercq.e-moniste.com
- ¹⁴ Bernard Just, opcit, PP133,134
- ¹⁵ Christophe Longépé, opcit , P90
- ¹⁶ Marc Desremaux, opcit
- ¹⁷ Christophe Longépé, opcit , P25
- ¹⁸ Christophe Longépé, opcit , PP 169,170
- ¹⁹ Yann Rival, internet et performance de l'entreprise, une analyse des stratégies internet appliqué au secteur du tourisme, collection entreprise et management, l'harmattan ,paris ,2008, PP70,71
- ²⁰ David Verreault, strategic alignment of information technologies: a resource based perspective, Hec Montreal, 2003, www.neumann.hec.ca
- ²¹ J.C.Henderson, N.Venkatraman, strategie alignement : leveraging information technology for transforming organ izations, IBM systems journal, vol 32,N 01, 1999,P 474
- ²² Cigref.fr, alignement stratégique des systèmes d'information: comment faire du systeme d' in formation un atout pour l'entreprise ?2009,P 9, www.cigref
- ²³ J .Henderson, N.Venkatraman, opcit,PP472, 473
- ²⁴ R. Reix, opcit, P 296