

## علاقة إدارة الموارد البشرية بعملية صنع القرار في المؤسسة

### Relationship Of Human Resources Management To The Decision-Making Process In The Organization

تاريخ الاستلام: 2017/09/10 تاريخ القبول: 2017/11/12 تاريخ النشر: 2017/12/20

أ.داودي أحمد

جامعة الجزائر 3 - الجزائر

#### الملخص:

تعتبر أساليب إدارة الموارد البشرية من أهم الأساليب في مراقبة التسيير فعبر وسائلها وأدواتها يمكن لآخذ القرار داخل المؤسسة أن يقف على أهم النتائج وتطورها بطريقة تتيح اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وبالنظر إلى الطرق المتجددة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية والتي تمثل في نفس الوقت تطوراً يمكن تنويع التقييم والمتابعة بحسب الأهداف المحددة من قبل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، صنع القرار، المؤسسة.

#### Summary:

Human resources management methods are one of the most important methods of control over governance. Through their means and tools, decision-making within an enterprise can stand on the most important results and evolve in a way that allows for timely and appropriate decisions. In view of the renewable methods used by human resources management, which at the same time represent their evolution, evaluation and follow-up can be diversified according to the objectives set by the foundation.

**Keywords:** human resources management, decision-making, institution.

#### مقدمة:

يرتبط تسيير المنشآت أو المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بالأساليب العلمية خاصة الإدارية منها، منذ زمن بعيد، ولكن استخدام هذه الأساليب العلمية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية في الحياة العملية يعتبر ظاهرة من ظواهر العصر الحديث خاصة بعد انفتاح أغلب الدول على اقتصاد السوق لذا أصبح لزاماً على مؤسساتها مواكبة العصر وتغيير استراتيجيتها وأن تنظر إلى الآفاق والتحديات التي تواجهها بالاعتماد على استراتيجيات تمكنها من تحقيق التوازن ومنه الدفع بالمؤسسة للتطور والانفتاح خاصة مع الانتشار الواسع للإنترنت، وإلغاء الحدود الجمركية أمام المنتجات، دون أن ننسى الرّخم الهائل من الدعاية التي ترافقها أينما حلت. وكلّ هذا جعل مجلس إدارة المؤسسة لا يهتمّ بالإنتاج فقط، بل يهتمّ بالمستقبل وليس أيّ مستقبل، إنّه ليس المستقبل الذي تسايره المؤسسة وتتكيف معه، بل هو المستقبل الذي تتبصّر به، وتغوص فيه بواسطة الإدارة الاستراتيجية، والتي تتطوي على خطة عمل شاملة طويلة الأجل، يتمّ

إعدادها على مستوى المؤسسة، حيث يحدّد فيها أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة، لبلوغ أهدافها طويلة الأجل، فهي بمثابة منهج تسترشد به إدارات المؤسسة في وضع القرارات الرئسية. وباعتبار إدارة الموارد البشرية واحدةً منها، فهي تقوم بدعم الجهود المبذولة في إعداد القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخليّة ( نقاط القوّة والضعف ) والخارجية ( فرص وتهديدات )، بهدف تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المستهدف، واختيار القرارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تقليص هذه الفجوة أو التخلّص منها.

أضف إلى ذلك دور إدارة الموارد البشرية في السّهر على تنفيذ القرارات الاستراتيجية، هذا التنفيذ الذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تبني استراتيجية معيّنة. وبالنظر إلى المؤسسات الجزائرية، فإنّ تحوّل الاقتصاد الجزائري من اقتصاد موجّه، إلى اقتصاد حر في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي، الذي سيبلغ ذروته مع انضمام الدولة الجزائرية إلى المنظمة العالمية للتجارة، جعل المؤسسات الجزائرية وخاصة العمومية منها، تفكر بجدية في تحسين جودة القرارات التي ستتخذها مستقبلاً، والتي يقع جزء من المسؤولية عنها على إدارة الموارد البشرية، التي أصبحت تملك دوراً فعالاً في إعداد وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية.

#### 1. موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، ولا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لتطوّر مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، والذي له بالغ الأثر على فعالية وكفاءة عناصر الإنتاج. لهذا أردت أن أبدأ هذه المداخلة بتحديد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بتوضيح مفهوم هذه الإدارة، ومدى استقلاليتها عن باقي وظائف المؤسسة، وتبيين مقومات نجاحها كي أكوّن بذلك فكرة واضحة عنها، تمكّني من تحليل العلاقة بينها وبين عملية صنع القرار للمؤسسة في جزء لاحق من هذه المداخلة.

#### 1.1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي:

في ظلّ تطوّر التوجّهات الاستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالمتغيّرات البيئية القانونية، الاجتماعية، والاقتصادية، فإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤول عن

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003م، ص26.

صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

وعليه، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعّالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، والذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، وإنما يتضمن تحليلاً وتشخيصاً لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في تكامل، وترابط واضح بين هذه الإدارة وبين فريق الإدارة العليا، وباعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص والتهديدات المرتبطة بالعنصر البشري. كما أنّ إدارة المورد البشرية الاستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية<sup>1</sup> بمساهمتها في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة "Emergent strategy"، وهي تلك الاستراتيجيات غير المخطّط لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تتجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، والتي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة "Intended strategy"، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، وبالتحديد من خلال الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، والمرتبطة بالأسواق والمنتجات الجديدة. حيث تسهّل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة وتدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة والدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.

## 2.1- علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة:

هناك<sup>2</sup> علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزود إدارة الإنتاج، والتسويق والمالية بكل احتياجاتها من الأفراد بالأعداد، والتخصّصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤدّة، وبذلك فإنّ أيّ قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيار، التعيين، التدريب، أو التحفيز، يؤدي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقّى خدماتها المتعلقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يتعدّر تحقيق أهداف هذه الإدارات، ومن ثمة الأهداف العامة للمؤسسة، لأنّ هذه الأخيرة تحقيقها مرهون بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة، باعتبارها أهدافاً فرعية منبثقة منها. وفي هذه الفقرة سيظهر أثر إدارة الموارد البشرية، على السير الحسن لأهمّ إدارات المؤسسة، وهي على النحو التالي:

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص28.

<sup>2</sup>- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة-مصر، 2000 م، ص 26.

**1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج:** لا شك أنّ العملية الإنتاجية<sup>1</sup> تتم داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضم وسائل الإنتاج المادية، ونظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص النفسية والاجتماعية، لهذا تعدّ العملية الإنتاجية عملية معقّدة، باعتبار أنّها تمزج بين العوامل المادية، والاجتماعية، والنفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج الماديّة متطوّرة لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، وتكون هذه المساهمة عادةً ممثّلة في إدارة الموارد البشرية، ويبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط<sup>2</sup> العمالة كماً ونوعاً، حتّى يتوافق مع هذه التغيّرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي.

**2- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق:** تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي<sup>3</sup> الذي يهتمّ بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع والخدمات التي تتناسب مع أذواقهم وإمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة.

وفي سبيل ذلك، لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلّما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي، وبلوغ مساهمة<sup>4</sup> المبيعات الأجنبية للمؤسسة بأكثر من 20% من إيراداتها الكلية، تنشئ المؤسسة قسماً دولياً، ويكون مستقلاً تماماً مثله مثل أقسام الإنتاج المحليّة أو الإقليمية، وفي هذه المرحلة تتّسع مهامّ ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وتصبح أكثر تعقيداً، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلبات أخرى، ممّا سيؤثر في سياسات، وممارسات، وقرارات تنمية الموارد البشرية، خاصّة تلك المتعلّقة بالعمليات الأجنبية، ويصبح يطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية الدولية.

**3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية:** واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطّيها، ويعود<sup>5</sup> سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمّل المؤسسة تكاليف غير مبرّرة، ومن الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تُنفق عليه مبالغاً ماليةً طائلةً الآن، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلاً. ولكن زيادة أهميّة الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، واعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة

1- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامّة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998 م، ص 327.

2- مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004 م، ص 67.

3- محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان-الأردن، 1999 م، ص 21.

4- رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1998 م، ص 396.

5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الخامسة، 1998 م، ص 40.

يُدعى بحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، وعائد الموارد البشرية، ووضع الموازنات الخاصة بها. حيث يعرف<sup>1</sup> مجمع المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية، بأنها عملية قياس، وتحديد البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، وتوصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها.

وتدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية، حول قياس ومتابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، واعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثماراً طويلاً الأجل، يحتاج إلى رسملة وإطفاء حسب العمر الإنتاجي لهذه الموارد البشرية، وعليه يمكن استنتاج الأدوار المنوطة بحاسبة الموارد البشرية، والتي يمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup>:

أ- توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

ب- تقديم المعلومات الكمية لتكلفة، وقيمة الموارد البشرية في شكل بيانات.

ت- وضع نماذج قياس للتكاليف المحاسبية في مجال الموارد البشرية.

ث- تحسيس الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري ( Human capital ) عند اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

ج- تحديد أثر محاسبة الموارد البشرية على سلوك الأفراد في المؤسسة.

### 3.1- مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية:

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، ويقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس وهي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، وتوضّح استراتيجيات، وسياسات، وتكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. وعلى ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: ولا يتحقق<sup>3</sup> هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة، وملتزمة، وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003 م، ص 310.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002 م، ص 65.

في القرارات التي تتخذها على كلِّ المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حدِّ ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيُّرات والتحدِّيات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحوّل سياساتها، واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلُّط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. وعليه، يبدو جلياً أنَّ نجاح المؤسسة لا يكون إلاً من خلال فلسفة قيادتها، وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكلِّ مستلزمات النجاح.

**2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:** يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> أن يكون مديراً على معرفة كمية، ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختصُّ بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أمَّا المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف، والشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كلُّ المدراء تقريباً، وهي معرفة كمية، أمَّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلاً مدير الموارد البشرية، وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، واكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداهما الأخرى.

**3- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة:** حتى يتحقَّق للمؤسسة هذا المقوم، وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمال، وتمكّنهم من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلَّق بالإمكانيات الجسدية، ومنها ما يتعلَّق بالإمكانيات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلبات، وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. أمَّا الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح، فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أنَّ هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصّص له وظائف كالتعويضات، وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكّن من التحكّم فيه أكثر.

<sup>1</sup> - رابحة محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 74.

**II. دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار داخل المؤسسة:**

إنَّ عملية صنع القرار في المؤسسة لا يمكنها أن تستغني عن إدارة الموارد البشرية، في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات التي تعبر عن حقيقة القدرات البدنية والمعنوية للعاملين في المؤسسة، فهذه المعلومات تساعد في صياغة البدائل الاستراتيجية الملائمة، حيث تركز هذه البدائل على قدرات العاملين، وإمكانية مساهمتهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، دون أن ننسى الجانب المعنوي الذي يُحسِّنه إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لمؤسستهم، نتيجة إحساسهم بأنَّ لهم دوراً وأهمية في صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ممَّا يجعلهم ينفذون هذه الاستراتيجيات بفعالية أكبر فيما بعد. والفقرات التالية ستوضح طبيعة هذه العلاقة:

**II.1- دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة:**

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصةً مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنَّ التميُّز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، والثقافة التنظيمية المتميزة، والعمليات والأنظمة الإدارية الفعَّالة، لذلك زاد التوجُّه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً، لتلبية الاحتياجات البشرية التَّالية:

**1- بالنسبة لاستراتيجية الريادة في التكلفة:** نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة في هذا التوجُّه الاستراتيجي، تميل <sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجُّه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل وتجنُّب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، والاعتماد على آرائها وتثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، وبذلك فإدارة الموارد البشرية توجِّه كلَّ جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة، وخاصةً المتعلقة بالموارد البشرية.

**2- بالنسبة لاستراتيجية التميُّز:** يحتاج <sup>2</sup> هذا التوجُّه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلى بالقدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، لأنَّ المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003 م، ص 116.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002 م، ص 174.

جودة الأداء وتحمل المخاطرة، ومساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة.

وإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الاستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، وتركز جهود التدريب بما ينمي التعاون بين العاملين، واستخدام أنظمة لتقييم الأداء موجّهة بالنتائج المحقّقة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم.

**3- بالنسبة لاستراتيجية التركيز:** تتطلب هذه الاستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمي هذه المهارات، وتتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة<sup>1</sup> تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف.

## 2.11- إعداد نظام معلومات الموارد البشرية:

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية<sup>2</sup> تركيبة من الأفراد، والمعدّات، والإجراءات المصمّمة بغرض تجميع وتحليل وتقييم، ثم توزيع معلومات دقيقة وسريعة على مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة، تتعلّق هذه المعلومات بكلّ مجالات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. ويطبّق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الإلكترونية، والبرامج الجاهزة ( Logiciel )، التي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام، للحصول على<sup>3</sup> معلومات صحيحة ودقيقة تكون أساساً لتخطيط سليم، فمصادقية التخطيط تتوقف على مدى فهم الأفراد لأهدافه والوسائل الكفيلة بتحقيقها، وهذا الفهم يُبنى على أساس وجود نظام للمعلومات يتميز بالدقّة، والسرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة، وفي الوقت المناسب، وبالذقّة التي تؤهلها لأن تكون أساساً لاتخاذ قرارات ذات بعدٍ استراتيجي. ويمكن اتّباع المراحل التّالية لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 530 .

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.



**1- مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية ( Design stage ):** يجدر بالفريق الذي يصمّم هذا النظام<sup>1</sup> أن يكون على معرفة شاملة بكلّ القضايا التي تتطلب اتخاذ قرارٍ معيّن، وأن تكون لديه فكرة عن نوع المعلومات المطلوبة والضرورية لاتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلّب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المؤسسة، والمنافسة التي قد تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلوماتٍ هامّة، لهذا يجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتمّ جمع كلّ المعلومات المطلوبة، التي تمكّن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات، وبذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبّي متطلبات تخزين واسترجاع البيانات، واختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج.

**2- مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية ( Implementation Stage ):** تعتبر هذه المرحلة من أهمّ مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين، وكذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته. فتنطبق<sup>2</sup> مدخل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدّمة، يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنّهم قد يقاوموا إدخال هذه التطبيقات التكنولوجية الجديدة، إذا ما تطلّبت منهم تغيير أسلوب عملهم، وما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك. ويجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحدّ من مشاعر القلق والتخوّف لدى العاملين، والتي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير، ومساهمتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين، يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمراً سهلاً، ويحفّز العاملين على تقبّل هذا النظام الجديد.

**3- مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية ( Evaluation Stage ):** اعتماداً<sup>3</sup> على الخطّة الاستراتيجية العامّة للمؤسسة، تقوم الإدارة بتحديد الخطّة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي تبيّن مختلف السياسات المتعلّقة بالتعامل مع الموارد البشرية والوسائل المجنّدة لذلك، في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحدّدة للخطّة. وعليه فإنّ نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزود هذه الخطّة الاستراتيجية، بكلّ ما تحتاجه من معلومات بدقّة متناهية وفي الوقت المناسب، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقّق من فعالية هذا النظام إلاّ بقيامها بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يجدر بها التحقّق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة، والتكلفة التي تتحمّلها المؤسسة من أجل هذه المعلومات، ومدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات نتيجة استعمال

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 58 .

<sup>2</sup> علي السلمي، التخطيط والمتابعة، مكتب غريب، القاهرة-مصر، 1978 م، ص 216.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 300.

معلومات هذا النظام، فالمسؤولون عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها، بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار في تطبيقها، أو تعديلها، أو إلغائها. وعندما يحقّ نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ الإجراءات الضرورية، للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام، أو ما يعرف<sup>1</sup> بترسيخ التغيير (Stabilization of change)، لأنّ غياب هذا الإجراء يجعل من السهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية.

### 3.11- إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار:

يتطلّب نجاح المؤسسة في مجال الأعمال تخطيط مواردها تخطيطاً فعّالاً، والموارد البشرية أحد هذه الموارد التي لها أثر كبير على فعالية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وإقحام إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار، يؤدّي إلى إنشاء بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة، وأكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وبهذا، لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيّف، والاستجابة لمتطلبات القرارات الاستراتيجية المتخذة في المؤسسة، وإنّما تشارك أيضاً في إعداد هذه القرارات بمساهمتها فيما يلي:

**1- قيام إدارة الموارد البشرية بالفحص البيئي:** يمثّل الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، لما له من أهميّة<sup>2</sup> خاصّة في فترات التطوّر التكنولوجي السريع، والتغيّرات الطارئة على بيئة الأعمال، فإدارة الموارد البشرية تقوم بدور هام في الفحص البيئي خاصّة في مجال الموارد البشرية، فهي بمثابة<sup>3</sup> استخبارات المؤسسة (Corporate intelligence)، إلى جانب إدارتي: المالية، والتسويق، كلّ في تخصّصه. لذا فإنّ إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم معلومات أساسية في مرحلة صنع القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية (Competitive intelligence)، الأمر الذي يزيد من قيمة إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة الحسّاسة من التخطيط الاستراتيجي، باعتبارها مصدراً هاماً للمعلومات. فمن خلال المعلومات التي تؤمّنّها إدارة الموارد البشرية عن منافسي المؤسسة، يمكن على ضوءها تنمية البدائل للقرارات الاستراتيجية اللّازمة لمواجهتهم بفعالية أكثر.

**2- تأمين الدعم اللّازم لقرارات إعادة تخصيص الموارد:** تقوم<sup>4</sup> إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تقييم الجدوى من تطبيق القرارات الاستراتيجية السابقة للمؤسسة، حيث تقدّم نتائج هذا التقييم في شكل

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 553.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

معلومات جاهزة، تكون بمثابة مدخلات في مرحلة إعداد القرارات الاستراتيجية اللاحقة للمؤسسة. وبما أن جوهر الاستراتيجية<sup>1</sup> ينصب على تخصيص الموارد بما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، فإنّ الوحدات الإنتاجية التي لا تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من الموارد المخصصة لها، ممّا يؤدي لانخفاض معنويّات الأفراد العاملين بها، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في التخفيف من حدّة هذا الشعور، لدى العاملين في الوحدات الإنتاجية التي تمّ حرمانها من الموارد، فغالباً ما تكون المجالات التي لم تتلق ما خصّص لها من موارد، هامةً لتحقيق نجاح المؤسسة على الأقل في الأجل القصير. ويأتي قرار إعادة تخصيص الموارد نظراً لكون مجالات الأعمال، التي تمثّل فرصة للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، تتطلّب تخصيصاً للموارد أكثر من غيرها، وبما أنّ تأمين موارد جديدة سيحتاج لإمكانات مالية قد لا تتوفر لديها حالياً، تقوم باللجوء إلى إعادة تخصيص الموارد في المجالات التي لا تمثّل نقطة قوّة للمؤسسة. وعلى إدارة الموارد البشرية تأمين أسلوبٍ للتعامل مع الأفراد في هذه المجالات، التي لا تزال ذات أهميّة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية، والتفكير في طريقة لنقلهم إلى المجالات التي تحقّق ميزة تنافسية، أوفي طريقة أخرى تخفّض النفقات التي تنجرّ عن تعطيل هذه الموارد البشرية.

**3- التعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية خلال فترة تخصيص الموارد:** لإدارة الموارد البشرية دور هامّ في الفترة الزمنية المتاحة، منذ بداية ظهور الحاجة للموارد البشرية حتى تأمينها، فكلمّا كانت هذه الفترة الزمنية أطول، كلاً ما سمح هذا بوجود<sup>2</sup> بدائل للتعامل مع العجز أو الفائض في الموارد البشرية. لهذا لا بدّ أن يأخذ فريق التخطيط الاستراتيجي<sup>3</sup> إمكانيّة استخدام موارد بشرية مؤقتة، إلى حين توفير ما يلزم منها برعاية إدارة الموارد البشرية، فهذه الموارد البشرية المؤقتة تجعل القرارات الاستراتيجية أكثر مرونة في التنفيذ، ويكون للمؤسسة خيارات متعدّدة قبل أن تصل إلى نقطة لا يمكن الرجوع فيها إلى الخلف. ويُعامل هذا النوع من الموارد البشرية على أنّه تكلفة متغيّرة، إلى حين الوصول إلى التخصيص الكامل للموارد في المجالات المعنيّة بذلك.

#### خاتمة:

تطرّقت هذه المداخلة إلى دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، هذا الدور الاستراتيجي الذي يزداد أهميّة، كلاً ما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية، فلا يمكن تجاهل الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال توفير المعلومات عن الموارد البشرية في الوقت المناسب وبالذّقة المطلوبة، لتنمية بدائل القرارات

<sup>1</sup> - راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 172.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>3</sup> - راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 173.

الاستراتيجية التي تعكس أهدافاً ممكنة التحقق، بالإضافة إلى العمل على تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي أثناء عملية التنفيذ للقرارات الاستراتيجية، بحيث تعمل على إقناع الموارد البشرية بهذا التغيير التنظيمي، وجعله هدفاً لها عوض أن يكون مصدرًا للتوتر وعدم الرضى الوظيفي.

وعليه، فإن نجاعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، يعتمد على نظرة إدارتها العليا، ومدى ارتباطها وفق ذلك بالإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، فإذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ذا اتجاه واحد، فإن دورها سينحصر في عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية دون التخطيط لهذه القرارات، وهو الأمر الذي سيعرض تلك القرارات الاستراتيجية للفشل في تحقيق أهدافها قبل البدء في تنفيذها، لأنها تُقضي متغيراً هاماً هو الموارد البشرية، متجاهلاً بذلك ما يمكن أن يحدثه هذا الإقصاء من مقاومة شديدة لهذه الأهداف الاستراتيجية، التي لم تراعى المتطلبات المادية والمعنوية للموارد البشرية. وإذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ذا اتجاهين، فإن هذا يسمح لها بأن تؤدي دوراً فعالاً في عملية صنع القرار بالمؤسسة، بحيث تصبح بدائل القرارات الاستراتيجية تراعي قضايا الموارد البشرية، وهو ما يجعل الموارد البشرية تتبنى الأهداف الاستراتيجية المسطرة أثناء عملية التنفيذ، مما يزيد في فعالية تحقيق هذه الأهداف. وإذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ارتباطاً كاملاً، فإن دورها يكون أكثر فعالية، بحيث تندمج الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر، في عمليتي الإعداد والتنفيذ للقرارات الاستراتيجية، فهي تساهم منذ صياغة رسالة المؤسسة إلى غاية الرقابة على الاستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة.

### قائمة المراجع:

- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
- مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الخامسة، 1998.

- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002.
- علي السلمي، التخطيط والمتابعة، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1978.