

## نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال

أ. محمد القادر هارون - جامعة الانواط-

### ملخص

تمثل نظم المعلومات الإستراتيجية (SIS) أحد التطورات المعاصرة في بيئة نظم المعلومات لدعم القدرة التنافسية (خاصة على مستوى المورد البشري)، حيث تنبع أهمية هذه النظم في التعقد و التداخل الشديد لأنظمة منظمات الأعمال في ظل المتغيرات و العوامل البيئية للنظام العالمي الجديد، و ما سيتبعه من وجود أزمات يمكن أن تهدد كيان المنظمات، مما يلقي بأعباء جديدة على المستويات الإدارية لتلك المنظمات، تتمثل في أهمية تفاعل و توافق الاستراتيجيات و السياسات المطبقة مع تلك المتغيرات و العوامل، و نظم المعلومات الإستراتيجية هي نظم تقوم بدعم أو تكوين الإستراتيجية التنافسية لمنظمة الأعمال، و تتميز في قدرتها الجوهرية على تغيير أسلوب أداء الأعمال التي يدعمها النظام، و يتم ذلك من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم أو قدرتها المعنوية على زيادة الإنتاج و الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الإستراتيجية - الميزة التنافسية - إدارة الموارد البشرية - الإدارة العليا - القرار الاستراتيجي - رأس المال الفكري - الكفاءات.

تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما وأساسيا في مساندة الإدارة الإستراتيجية للمنظمة على القيام بوظائفها الأساسية على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية سواء كانت هذه الوظائف تتمثل في القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات بصفة خاصة، كما تهتم هذه النظم بإدخال العديد من التحسينات التكنولوجية على العديد من المنتجات والخدمات والإمكانات التي تعطي للمنظمة خبرة إستراتيجية وتنافسية سواء على مستوى

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر  
السوق المحلي أو العالمي، وفي ضوء محدودية الموارد وضغوط المستهلكين  
وطلباتهم المتزايدة، وبحتمهم عن ما هو أفضل، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها  
البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها، إضافة للعديد من المزايا التي تتحقق  
من خلال الاعتماد على هذه الموارد كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، والذي  
تأكد في العديد من النظريات التي ظهرت والممارسات التي طبقت في بعض  
المنظمات.

ولذلك بدأت المنظمات في تطوير مضمون سياساتها في إدارة الموارد البشرية  
وتبني المنظور الاستراتيجي في ممارسة هذه السياسات من خلال قرارات  
إستراتيجية انطلاقاً من ما تحصل عليه من نظام المعلومات الاستراتيجي للمنظمة  
والموجه لتفعيل هذه القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

إذا من خلال ما سبق ارتأينا معالجة هذا الموضوع من خلال محاولة الاجابة عن  
الإشكالية التالية:

كيف تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في صنع القرار الفعال لدى إدارة  
الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من المورد البشري ؟

**أولاً: الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال الموارد البشرية.**

لقد مثلت التغيرات المتسارعة في البيئة التكنولوجية، وفي بيئة العمل وفي القوانين  
والتشريعات الحكومية، وفي العوامل الديمغرافية المرتبطة بالعمالة، فضلاً عن التغير  
في طبيعة وأشكال المنظمات وأساليب ممارستها لأعمالها وأنشطتها، وتحديات  
المنافسة الحالية، ودفعت هذه التغيرات المنظمات لتحقيق أهدافها بدرجة عالية من  
الابتكار والإبداع والتميز عبر تبنيها استراتيجيات متعددة تساهم في تحقيق الميزة  
التنافسية في ظل بيئة تخدم فيها ظروف المنافسة وعلى هذا الأساس ظهرت أهمية  
الموارد البشرية في المنظمات كمصدر مهم لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر  
ومستمرة، ويأتي هذا مترافقا مع جملة من الأسباب التي أكدت على هذه الأهمية  
وتزايدها(1).

1- دوافع الاهتمام بالموارد البشرية كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات  
نرى أن هناك مجموعة من الأسباب التي كان لها دور كبير في إبراز أهمية الموارد  
البشرية كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ومن أبرزها ظهور  
النظرية المعتمدة على الموارد، وتطور مفهوم الكفاءات، وبروز أهمية المعرفة،  
وظهور مفهومي رأس المال البشري ورأس المال الفكري، وتغير النظرة إلى  
التكلفة التي تتحملها المنظمة تجاه مواردها البشرية، وفيما يلي توضيح لهذه  
الأسباب:

ا- ظهور النظرية المعتمدة على الموارد: أو ما يعرف كذلك بالرؤية المعتمدة  
على الموارد في نطاق الإدارة الإستراتيجية، وتحدد الميزة التنافسية وفقا  
لهذه النظرية من خلال ما يلي: الموارد المتميزة ، القدرات والكفاءات  
التنظيمية، والقدرات التكنولوجية، والموجودات غير المرئية المتمثلة بالمعرفة  
والمهارات والخبرات للموارد البشرية، وفي القدرات المحورية المرتبطة  
بالمهارات والمعرفة والتكنولوجيا والإدارة والاتجاهات والقيم (2)

ب-تطور مفهوم الكفاءات: تشير معظم الدراسات في مجال إدارة الأعمال،  
إلى أن قدرة المنظمات على التنافس ترتبط بمدى نجاح أعمالها في المستقبل،  
وهو أمر مرهون بالطرق السريعة للوصول إلى الفرص المستقبلية وليس  
الفرص الحالية، وتتجسد الطريقة السريعة فيما يعرف بالكفاءات المحورية:  
أو "الكفاءات المتميزة"، التي يمكن تعريفها بأنها ("تركيبة أو مجموعة من  
المهارات الفائقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص،

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

والتكنولوجيات الفائقة المستوى، والروتينيات، التصرفات المنتظمة، التي تشكل حجر الأساس للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة(3).

ج- بروز أهمية المعرفة: كان لبروز أهمية المعرفة وتوظيفها بالنسبة للمنظمات سواء ما تعلق منها بتقديم الخدمات أو إنتاج السلع(4) الدور المهم، إذ أصبحت المعرفة هي المقوم الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وفقا لرأي العديد من الباحثين، وهي كذلك كما يراها آخرون المصدر الأساسي للثروة سواء للمنظمات أو الدول(5) وحتى تلعب المعرفة دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة يرى بعض الباحثين ضرورة اتسامها بمجموعة من الخصائص أو الأبعاد ومن أبرزها: أن تكون ضمنية، قابلة للتحويل، وتتسم بدرجة من التعقيد.

د- بروز مفهومي رأس المال البشري **Humain capital** ورأس المال الفكري **Intellectual capital**: لقد كان لظهور مفهومي رأس المال البشري ورأس المال الفكري اثر كبير في تقدم وتزايد الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة وساعد على ظهور هذه المفاهيم تغير النظرة للموارد البشرية واعتبارها رأسمال يجب أن يستثمر، إذ يعرف رأس المال البشري بأنه "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، سواء العاملة في المنظمة حاليا أو مستقبلا"(6).

والتطور في النظرة للموارد البشرية هو مضمون "رأس المال الفكري"، الذي بدأ الاهتمام به في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حينما تم الإدراك بأن الأصول غير المرئية هي محدد أساسي لما تستطيع المنظمة

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

تحقيقه، وبذلك بدأت تبرز فكرة مهمة في العديد من الدراسات في التسعينات بأن رأس المال الفكري للمنظمة هو الذي يحقق الربحية والنجاح(7).

ويعرفه علي السلمي "على انه ناتج ونشاط وعمل العقل الإنساني، ويشمل الحقائق والأوصاف، التقنيات، النظريات والمفاهيم والقوانين والنماذج"(8).

## 2- دور الموارد البشرية وإدارتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات:

إن المنظمات تواجه تحديا كبيرا يتعلق بزيادة إنتاجيتها وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة لها، مما دفعها إلى مزيد من الاهتمام بالموارد البشرية بعد أن اتضحت أهمية هذه الموارد، والدور الذي تلعبه في الميزة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى أنها تشكل مدخلا استراتيجيا لإدارة أهم أصول المنظمة بغية تحقيق ميزة تنافسية لها، على اعتبار انه يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية كمجموعة من السياسات المترابطة التي يصممها وينفذها المدراء وقادة العمل واختصاصي الموارد البشرية. ولذلك فمسؤولية إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين كل من: الإدارة العليا بقيمتها واتجاهاتها نحو الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية في المنظمة. بمسؤوليتها عن صنع أو المشاركة في صنع سياسات الموارد البشرية والتأكد من إنها متضمنة ضمن توجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، والمدراء المباشرون الذين يطبقون سياسات الموارد البشرية ويسهمون في تدريب وتخفيف مرؤوسيههم.

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

### ثانيا : ماهية وأهداف نظم المعلومات الإستراتيجية.

**1- ماهية المعلومات الإستراتيجية:** ترتبط الإدارة الإستراتيجية بالمستقبل ولكنها تحتاج إلى معلومات كثيرة تتعلق بالماضي والحاضر لتضع على أساسها أهداف المستقبل، وتحدد الاستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف، لذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تعتبر مستهلكا للمعلومات ومنتجا لها في نفس الوقت، حيث يتم الحصول على المعلومات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات في نظام المعلومات الإدارية، ثم تنقل تلك الاستراتيجيات إلى المستويات الإدارية المختلفة التي تنظر إليها على إنها معلومات مهمة تستخدمها لوضع استراتيجياتها وتطبيقها وتقويمها(9).

**2- ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية:** عرف Charles Wiseman (نظام المعلومات الإستراتيجية) على أنه "هو النظام الذي يدعم أو يصيغ الإستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال"(10).

وينظر Jauch et Glueek إلى نظام المعلومات الاستراتيجي على أنه "أحد الأساليب الممكنة لتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات إستراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير"(11).

وعليه فإن نظام المعلومات الإستراتيجية هو سلاح هجومي استراتيجي يستطيع منح المنظمة القدرة على مواجهة المنافسة الحادة من خلال تأثيره في نشاطات المنظمة. كما يعد في العصر الحالي موردا استراتيجيا في مواجهة المنافسة(12).

**3- خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية:**رغم قلة الكتابات التي تناولت خصائص نظام المعلومات الاستراتيجي إلا انه يمكن تلخيص أهم هذه لخصائص في (13):

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

- أن نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام متكامل يعتمد على معلومات التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المنظمة الداخلية، كما يعتمد بصورة أكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية، والتي تكون ذات طبيعة تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر من ارتباطها بالماضي.

- أن نظام المعلومات الاستراتيجي المتكامل يحتوي على معلومات شاملة يكون بعضها ذا خصائص كمية يتم تحليلها باستخدام أساليب التحليل الكمي المناسبة والبعض الآخر ذات خصائص وصفية، لأنها تعتمد على الآراء الشخصية والملاحظات.

- يشكل الكمبيوتر عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي.

- يحتوي نظام المعلومات الاستراتيجي على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقا لإجراءات معينة، ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، كما يحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة.

**4- متطلبات نظم المعلومات الإستراتيجية:** لتوفير نظم المعلومات الإستراتيجية وتشغيلها بأحسن شكل ممكن لا بد من توافر بعض المتطلبات لهذه العملية، وتنقسم المتطلبات إلى قسمين هما المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، وغياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم (14)

أولاً: المتطلبات التنظيمية: وهي المتطلبات التي تتعلق بالمنظمة التي تريد تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية وتشمل هذه المتطلبات الإدارات والاستراتيجيات والبناء التنظيمي في داخل المنظمة وذلك على النحو التالي:

- يجب وجود تخطيط استراتيجي داخل المنظمة.

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

- مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات.
- يجب أن ينظر إلى المعلومات كمورد هام في المنظمة.
- أن يشغل قسم أنظمة المعلومات في المنظمة نفس المركز الإداري الذي تشغله الأقسام الإنتاجية الأخرى.
- الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعية لأنظمة المعلومات في المنظمة.
- يجب دراسة وتحليل المصاريف والتكاليف المترتبة على تطوير أنظمة المعلومات الإستراتيجية.
- على المدراء أن يركزوا على الإبداع والتطوير في المنظمة.
- التعاون بين المنظمة ومورديها وعملائها.
- يجب أن تتبنى المنظمة عملية التغيير والتطوير بصفة منتظمة ومستمرة.
- ثانيا: المتطلبات التكنولوجية: وهي المتطلبات التي يجب أن تتوفر في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المنظمة وتشمل:
  - توافر الحاسبات والمكونات المادية الأخرى.
  - توافر قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول إلى أفضل القرارات ومن هذه الأنظمة أنظمة دعم القرار (SSD) والأنظمة الخبيرة (SE).
  - يجب توافر قاعدة (أو قواعد) بيانات ضخمة.
  - توافر شبكات الاتصالات التي تسهل عملية الاتصال للمنظمة داخليا وخارجيا.
  - قدرة ربط الأنظمة المختلفة معا.
- أن المتطلبات التكنولوجية لأنظمة المعلومات الإستراتيجية تبين أنه يجب توافر بنية تحتية تكنولوجية سليمة من قواعد البيانات، وشبكات اتصال، ومكونات



نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر  
مادية وبرمجيات، وان أي نقص في هذه البنية التحتية يسبب المشكلات، ويعيق  
هذه الأنظمة.

إضافة إلى المقومين السابقين يضيف أسامة سعيد عبد الصادق(15)متطلبين أو  
مقومين آخرين وهما:

- الميزة التنافسية: حيث تمثل الميزة التنافسية الركن الثاني لنظم المعلومات  
الإستراتيجية إذ أن القدرة على تحقيق الميزة التنافسية أو المحافظة عليها هو معيار  
فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية وان الانخفاض في هذه القدرة يعد مؤشرا نحو  
ضرورة البدء في التطوير.

- استراتيجيات المنافسين: إن معلومية الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون  
أصبحت منهاجا غير تقليدي يمكن نظم المعلومات الإستراتيجية على فهمها  
وتطبيقها والاستفادة منها، ويسمى هذا المنهج بالذكاء التنافسي ويسمى  
البعض بالاستخبارات التنافسية وبدون هذا المنهج تعاني نظم المعلومات  
الإستراتيجية من صعوبة بلوغ أهدافها.

#### 5-المعوقات التي تواجه نظم المعلومات الإستراتيجية في المنظمات.

يرى Mason أن نظم المعلومات الإستراتيجية تواجه مجموعة من المعوقات  
والشكوك حول قدرتها على تحقيق أهدافها، وأداء الأدوار والوظائف  
الإستراتيجية المنوطة بها واهم هذه المعوقات والشكوك ما يلي(16):

أ- تحول الميزة التنافسية إلى ضرورة (حتمية) إستراتيجية: إن هناك شكلا متميزا  
حول إمكانية قيام نظم المعلومات الإستراتيجية بتوفير ميزة تنافسية يمكن دعمها  
والمحافظة عليها، حيث يقوم المنافسون بمحاكاة نظم المعلومات الإستراتيجية  
لدى المنظمة بحيث تقدم منتجاتها أو خدماتها على نحو متشابه مع منتوجات  
وخدمات المنظمة، الأمر الذي يجعل ميزة المنظمة ضرورة إستراتيجية للبقاء في

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

السوق سواء للمنظمة أم للغير، حيث يرى المستهلك أو العميل أن ما كان يميز منتج المنظمة عن غيره أصبح متاحا لدى المنافسين عند نفس المستوى من السعر تقريبا، وهذا ما دفع إلى الدعوة إلى نظم معلومات تعاونية مع المنافسين مما يوفر الفعالية في أسلوب عمل هذه النظم ويخفض من الاستثمارات المطلوبة، لذلك فلا بد من عدم النظر إلى التعاون على انه إستراتيجية طارئة أو حيلة اقتصادية، بل إستراتيجية لنظام المعلومات في الأجل الطويل.

ب- المخاطر المترتبة بتصميم وتنفيذ نظم المعلومات الإستراتيجية : إن نظم المعلومات الإستراتيجية تواجه خلال مراحل تصميمها وتنفيذها ثلاثة أنواع من المخاطر وهي:

#### 1- المخاطر المرتبطة بإدارة النظم الضخمة:

حيث تتسم هذه النظم بتعدد المستخدمين، فضلا عن انخفاض الرقابة المباشرة الرسمية ويصاحبها ظهور متزايد للأخطاء المحتملة، وتكون نتائجها في بعض الأحيان كارثية على المنظمات المطبقة لهذه النظم، المخاطر المرتبطة بتقليد نظم المعلومات الإستراتيجية للمنظمة

#### 2- رضا الإدارة العليا عن وظائف نظم المعلومات التقليدية:

إن مديري بعض الإدارات المختلفة في حوالي خمسمائة منظمة شملتهم دراسة قام بها Mason سنة 1991 عن العلاقة بين نظم المعلومات المتكاملة والإستراتيجية العامة للمنظمة، بين أن هؤلاء المديرين لديهم رضا نسبة 98 % عن الوظائف التي تقوم بها نظم المعلومات الإستراتيجية بنجح منها خمس حالات (05) فقط، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الفشل يرجع لأسباب تنظيمية وإدارية وليست لأسباب تكنولوجية.

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

### ثالثا: نظم المعلومات الإستراتيجية أداة لتنافسية الموارد البشرية لمنظمات الأعمال

إن نظام المعلومات الإستراتيجية يزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الإستراتيجية اللازمة التي تنصب في محتوى ومضمون سياسات إدارة الموارد البشرية، ويساعدها في زيادة وتفعيل قرارات إدارة الموارد البشرية، انطلاقا من جعل هذه السياسات توضع وترسم في الإدارة العليا، أي جعل كل قرارات إدارة الموارد البشرية هي الاهتمام الرئيسي للمنظمة ككل وليس فقط إدارة الموارد البشرية. ولذلك بدأت المنظمات بتطوير مضمون سياساتها في إدارة الموارد البشرية انطلاقا من قرارات إستراتيجية، تتخذها الإدارة العليا، أي تبني المنظور الاستراتيجي في ممارسة هذه السياسات، فضلا عن إضافة بعض السياسات الجديدة.

**محددات التأثير :** إن دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تفعيل قرارات إدارة الموارد البشرية وهذا لخلق التنافسية يظهر من خلال السياسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي توضع انطلاقا من معرفة المنظمة لمختلف التحولات البيئية المحيطة بها، وكذا حجم اليقظة الإستراتيجية التي تتمتع بها، وهذا ينتج انطلاقا من جودة ونوعية المعلومات الإستراتيجية التي يوفرها نظام المعلومات الإستراتيجية.

**1- من خلال التأثير على سياسات توفير الموارد البشرية:** ويكون دعم نظام المعلومات الإستراتيجية لقرارات وسياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتوفير معلومات إستراتيجية تساعد متخذ قرار توفير هاته الموارد والكيفية التي يتم بها هذا التوفير لتحقيق ميزة تنافسية انطلاقا من سياستين أساسيتين هما:

(أ) سياسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

ب) سياسة الاستقطاب والاختيار الاستراتيجي

### 1-1- نقاط التأثير المتعلقة بسياسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن تقييم وتحديد الموارد البشرية الداخلية كان يعتمد على نظم معلومات الموارد البشرية في السابق، لكن حالياً ومع تطور النظرة إلى فكرة التنافسية صار نظام المعلومات الاستراتيجي هو المسئول عن ذلك، وبالتالي الإدارة العليا التي صارت ترى في وظيفة الموارد البشرية وظيفة هامة في المنظمة وبالتالي ضرورة إلحاقها ضمن إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة. ويعتمد دعم نظام المعلومات الإستراتيجية على مجموعة من الخطوات لتخطيط الموارد البشرية استراتيجياً وهذه الخطوات هي:

- تصميم برنامج العمل الخاص بإعداد خطة الموارد البشرية.
- المسح الشامل والمقارن للموارد البشرية بالمنظمة.
- تطوير بيانات الطلب، وتطوير بيانات العرض.
- مقارنة العرض والطلب.
- تطوير خطة الموارد البشرية، والاتصال.
- تطبيق الخطة.
- تقييم الخطة وتحديثها، حسب المتغيرات البيئية.

إذن لا بد من الإشارة إلى أن التطبيق الناجح لكل ما سبق يتطلب أن تعرف المنظمة أهدافها والهدف من التخطيط للمنظمة ولمواردها البشرية، وكذا المزيد من الدعم من قبل الإدارة العليا حتى تساعد متخذ القرار في إدارة الموارد البشرية وتكون قراراته أكثر فعالية.

### 1-2- نقاط التأثير المتعلقة بسياسة الاختيار والاستقطاب الاستراتيجي

للموارد البشرية : ترى دراسات الاختيار الاستراتيجي الحديثة أن المنظمات

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

التي تتبنى سياسات تنشأ من الموائمة بين خصائص المدراء ومتطلبات إستراتيجية المنظمة ستحقق بشكل مألوف انجازا متفوقا مقارنة مع المنظمات التي لا تؤكد فيها سياسات الاختيار على التطابق السابق، ومن هنا يبرز دور نظام المعلومات الإستراتيجية في إمداد عملية الاختيار والاستقطاب الاستراتيجي بمختلف المعلومات الإستراتيجية المستمدة من البيئة الخارجية والمتعلقة بمختلف الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المنظمات المنافسة في عملية الاختيار والاستقطاب لديها، وكذا اعتبار سياسة الاستقطاب والاختيار الاستراتيجي جزء هام من إستراتيجية المنظمة ككل أي وضعها في مستوى الإدارة العليا، فالتركيز على الاختيار يجب أن يبدأ بالتخطيط للعلاقة بين الأفراد (كليا) والمنظمة (كليا) أكثر من التركيز على متطلبات عمل محدد، ومثل هذا الأمر يسمح من جهة بتقسيم شامل لمحيط عمل المنظمة ومن جهة أخرى يسمح بتقييم المهارات والقدرات والقيم والمعرفة للموظفين فعملية بالمواصفات السابقة ستلعب دورا في تقرير كفاءة المنظمة وتسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.

**2- من خلال التأثير على السياسات و القرارات المتعلقة بالتعويضات و المشاركة للموارد البشرية:** ويكون دعم نظام المعلومات الإستراتيجية لقرارات وسياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بمكافأة و تحقيق مشاركة الموارد البشرية بمعلومات إستراتيجية تساعد متخذ قرار تعويض هاته الموارد والكيفية التي يتم بها هذا التعويض و المكافأة لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة انطلاقا من سياستين أساسيتين هما:

- سياسة المكافآت والمدفوعات للموارد البشرية.

- سياسة على سياسة التمكين (Empowerment).

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

## 2-1- نقاط التأثير المتعلقة بسياسة تحديد المكافآت و المدفوعات للموارد

**البشرية :** تختلف نظم الأجور والدفع في المنظمات التي يستمد نشاطها اعتمادا على ما يحدث في البيئة التنافسية الخارجية عن غيرها من المنظمات، فالسمة الأساسية لهذه النظم هي المرونة كما أن الأجر بما يتحدد على أساس المنافسة والطلب على الموارد البشرية في السوق، وهنا لا بد من معرفة ما يدفع للموظفين في المنظمات المنافسة وتعديل اعتبارات العدالة الداخلية نتيجة المعدل السريع لدوران العمالة والحاجة الملحة دائما لاستقطاب المهارات المتطورة، ومن كل ما سبق فان نظام المعلومات الإستراتيجية هو الذي يقع على عاتقه توفير المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالمكافآت والمدفوعات التي تكافئ بها المنافسة موظفيها، كما لا نتجاهل أيضا المعلومات المتعلقة بكل التشريعات والقوانين الحكومية المحددة للمنظمة للأجور والرواتب في بيئة نشاط المنظمة.

## 2-2- نقاط التأثير المتعلقة بسياسة تمكين للموارد البشرية: تزايد في الآونة

الأخيرة الاهتمام بموضوع مشاركة العاملين، وأصبحت المطالبة بالمشاركة تأتي من جانب الإدارة كوسيلة لضمان ولاء العاملين وتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد.

ويمكن النظر إلى هذه العملية على أنها "العملية الهادفة لإعطاء الموظفين السلطة لصنع قرارات في أعمالهم".

وهي أيضا "إعطاء صلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم" (17).

يلتقي التمكين الإداري مع تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقا من مواردها البشرية في أن كليهما يهدف إلى تحسين الأداء بصورة ايجابية، فالتمكين الإداري له نتائج الايجابية التي ستعكس على أداء المنظمات وكذلك على

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر  
النواحي المعنية للأفراد العاملين ، والسؤال المطروح ما علاقة ودور نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيق التمكين داخل المنظمة والجواب هو أن انفتاح المنظمة على بيئتها الخارجية وتسارع و حدة المنافسة وخاصة في مجال الإبداع والابتكار تجعل المنظمة أكثر توجها لمشاركة عاملها في تحقيق ذلك، باعتبار أن آليات وطريقة تبني مبدأ التمكين داخل المنظمة يحدد انطلاقا من معلومات يوفرها نظام المعلومات الاستراتيجي.

**3- من خلال التأثير على السياسات و القرارات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية:** تتمثل سياسات تنمية وتطوير الموارد البشرية في تلك السياسات التي تسعى لضمان وجود كفاءات ضرورية لدى الموارد البشرية لكي تتسم بالمهارة والقدرة أي تشكيل ما يسمى بالكفاءات المحورية من اجل انجاز العمل الحالي والمستقبلي بشكل تنافسي، فضلا عن تطوير مهارات جديدة للنجاح في بيئة العمل وتمكينها من العمل في إطار طرق العمل في المنظمة، ومساعدة الموظفين لتحديد اهتماماتهم في أداء أعمالهم، لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات المقدمة إليهم بالاستفادة من الممارسات الجيدة المرتبطة بالموارد البشرية والمطبقة في منظمات رائدة.

ويكون دعم نظام المعلومات الإستراتيجية لقرارات وسياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتنمية و تطوير الموارد البشرية بمعلومات إستراتيجية تساعد متخذ قرار تنمية و تطوير هاته الموارد والكيفية التي يتم بها هذا التطوير لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة انطلاقا من سياستين أساسيتين هما:

- سياسة تقييم الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية.
- سياسة التدريب الاستراتيجي للموارد البشرية.
- سياسة إدارة الجودة الشاملة.

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

### - سياسة المقارنة المرجعية Benchmarking

#### **3-1 نقاط التأثير المتعلقة بسياسة تقييم الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية**

إن تقييم أداء العاملين مهم لضمان استمرار المنظمة في تحقيق الفاعلية والنجاح على المدى البعيد، حيث يساعد في وضع البرامج الكفيلة بتحسين أداء العاملين. وهي تمكن المنظمة من التمييز بين ذوي الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض من العاملين كما انه يعتبر مقياس لمستوى مهارات وسلوكيات العاملين، وتستفيد المنظمة من نتائج تقييم الأداء في إعداد سياسات جديدة وفعالة للموارد البشرية.

وسعى لزيادة وتحسين الإنتاجية في المنظمة وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي، فإنه لا يمكن أن يتحقق ذلك دون إشراك نظام المعلومات الإستراتيجية في العملية، وهذا لما يقدمه هذا النظام للمنظمة من معلومات إستراتيجية مستوحاة من البيئة الخارجية (التنافسية وغيرها) لإقامة نظام لإدارة الأداء بمشاركة الإدارة العليا وباقي الموظفين في تحديد الأهداف وتأسيس كيف يمكن أن يساهم الموظفون وطرق العمل في أهداف المنظمة، ومن ثم تحديد القوة والضعف في أداء الأفراد ومكافأة الأداء العالي.

#### **3-2 نقاط التأثير المتعلقة بسياسة التدريب الاستراتيجي للموارد البشرية**

ربطت بعض الدراسات بين أنواع معينة من التدريب وإمكانية تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، إذ تناولت معرفة اثر استخدام التدريب الالكتروني مثلا، ورأت بان هناك اثر ايجابيا لاستخدام هذا التدريب على دعم العملية التدريبية، وقد شمل هذا التأثير ثلاث عناصر أساسية وهي: خفض التكلفة بسبب انخفاض المصاريف المنفقة على التدريب، أو بسبب تخفيض الوقت في عمليات التدريب، أو من خلال خفض نفقات توصيل ونقل المحتوى التدريبي للمستفيد.



نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر  
وهناك صعوبة في شرح الارتباط المباشر لأثر التدريب على المنافسة إلا أنه  
يلاحظ أن عمليات التدريب المعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة  
تمكن المنظمة من زيادة قدرتها على المنافسة، وذلك من خلال الدورات  
الإلكترونية الفعالة (18).

ولهذا كان لابد من الاعتماد على نظام المعلومات الإستراتيجية في ذلك، من  
خلال توفير المعلومات اللازمة عن كل ما يحيط بالمنظمة في البيئة الخارجية، مثل  
تطور البرامج التدريبية للمنافس، النظم والطرق الحديثة والفعالة المكتشفة من  
طرف مراكز البحث والتطوير الإداري..... الخ. حتى تخطط المنظمة برامجها  
التدريبية انطلاقاً من هذه المعلومات أي تفعيل قرار إدارة الموارد البشرية فيما  
يخص التدريب انطلاقاً من نظام المعلومات الإستراتيجية.

وهذا ما أدى إلى الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي للتدريب وتطوير خطط  
التدريب الاستراتيجي التي تتضمن الخطوات الأساسية التالية: أن يعمل مدراء  
تدريب الموارد البشرية مع الإدارة العليا لتحديد كيف يمكن أن يرتبط التدريب  
استراتيجياً بخطة العمل الإستراتيجية، وهذا لخلق الميزة التنافسية.

### 3-3 نقاط التأثير المتعلقة بسياسة إدارة الجودة الشاملة

ترتبط الموارد البشرية بنظام إدارة الجودة الشاملة من خلال البنود من 2 - 4  
من أنظمة الجودة العالمية (ISO) إذ أن مكونات توثيق نظام جودة تدريب  
العاملين، والمكون الخاص بالعاملين يعتبر عنصراً حاكماً لمستوى فعالية المكونات  
الأخرى من نظام التوثيق.

ويساعد نظام المعلومات الإستراتيجية في تفعيل قرارات إدارة الموارد البشرية  
والمتعلقة بسياسة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التأثير في عدة أدوات  
من خلال توفيره للمعلومات الإستراتيجية التي تساعد على إثراء مضمون هذه

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر  
السياسة وتدعيم قراراتها. انطلاقاً من ما يحدث في البيئة التنافسية الخارجية، أي  
يفيد نظام المعلومات الإستراتيجية المنظمة فيما يخص هذا الشأن في توفير  
المعلومات اللازمة فيما يتعلق بالنقاط التالية:

أ- **فرق العمل:** يفيد نظام المعلومات الإستراتيجية في هذا الجانب من حيث  
توفير المعلومات حول كيفية عمل فرق العمل لدى المنافس وطبيعة الموظفين  
الأحسن تعليماً والقادرين على المساهمة بشكل أكثر فعالية في هاته الفرق،  
وأسباب نجاح فرق العمل في المنظمات الأخرى.

ب - **حلقات الجودة:** وتشمل على فرق عمل طوعية تتشكل داخل  
المستويات التنظيمية ويمكن لأي عضو في المنظمة بغض النظر عن وظيفته  
ومنصبه الإداري أن يشترك فيها، وهي تسعى لدراسة العمليات وتحسينها  
ودراسة بعض المشاكل المتعلقة بالعميل واقتراح الحلول لها(19).

وهي أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة ظهر باليابان - إذ تركز اهتمام  
اليابانيين على مراقبة الجودة، وكانت بدايته بتنفيذ المراقبة الإحصائية لجودة و ثم  
اتسع نطاق مسؤولياته ليشمل كافة أرجاء المنظمة.

ونظام المعلومات الإستراتيجية يفيد في هذا الجانب من حيث توفير المعلومات  
التي تساعد متخذ القرار حول عدة جوانب منها: طبيعة مجموعات العمل أو  
"حلقات مراقبة الجودة" التي يمتلكها ويجوزها المنافس وكيفية عملها، مضمون  
ومحتوى نظام دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل الهيكل لدى  
المنظمات المنافسة.

### 3-4 نقاط التأثير المتعلقة بسياسة المقارنة المرجعية Benchmarking

يمكن تعريف الـ Benchmarking أو المقارنة المرجعية في اللغة الإنجليزية  
بمعنى "نقطة مرجعية تستعمل لقياس شيء معين أو أداء معين".

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

ويمكن تعريفها على أنها "وسيلة نظامية لقياس ومقارنة أداء أي منظمة استنادا إلى منظومة من المعايير القياسية أو المتفق عليها، وذلك بهدف تحديد مدى جودة المنظمة ومخرجاتها وخطط التطوير اللازمة لتحقيق أهدافها أي الأهداف الإستراتيجية للمنظمة(20). ويتحقق ذلك بالاعتماد على نظم المعلومات الإستراتيجية وتبرز أهمية الميزة التنافسية والمقارنة المرجعية كذلك من خلال علاقة المقارنة المرجعية والموارد البشرية، فيمكن اعتبار هذه السياسة واحدة من مداخل تقييم فعالية الموارد البشرية، والتي تقارن بمقاييس محددة بالإنجاز مقابل المعلومات حول تلك المقاييس في منظمات "الأداء الأفضل"، فالمقارنة المرجعية للأداء تقيس سياسات إدارة الموارد البشرية التالية: التعويضات الكلية ونسبة الوظائف الإدارية التي تشغل من الداخل (أي يتعلق بسياسة لاستقطاب والاختيار) ومستوى الأجور التي تدفع للموظفين، ونسبة العوائد على التكلفة الكلية.

وبذلك تعد سياسة المقارنة المرجعية Benchmarking في إطار سياسات إدارة الموارد البشرية جزءا مهما في عملية المسح البيئي للموارد البشرية وتشمل على إجراء الأنشطة المقارنة المرتبطة بالتكلفة والسلامة المهنية، والخدمات الإنتاجية والإبداع، والأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى الموارد البشرية.

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

### الخاتمة

من خلال الدراسة يتضح جليا أن هناك مجموعة من القرارات والسياسات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية في إعطائها أكثر فاعلية من خلال ما تقدمه لها من معلومات مهمة، وتبين للباحث أن لهذه القرارات والسياسات دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظم المعلومات الإستراتيجية، وذلك من خلال زيادة إنتاجية المنظمات وربحيتها وتحسين أدائها، وجودة خدماتها ومنتجاتها، وتخفيض التكلفة، وتخفيض دوران العمل فيها، وفي تحقيق تميز للموارد البشرية.

فلكي تنجح قرارات إدارة الموارد البشرية، لا بد أن تتجه سياساتها اتجاها استراتيجيا، وان تأخذ بالاتجاهات الحديثة في تطبيقها، إضافة إلى الاعتماد على الأفكار الجديدة كالتمكين والمقارنة المرجعية، نظرا للعديد من النتائج الايجابية التي قد تتحقق من جراء تطبيقها، وهذا كله تحقيقا للهدف الأسمى وهو تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

### الهوامش

- 1- فاطمة علي محمد الرابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، (أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة - غير منشورة)، مصر، 2006، ص. 74.
- 2- المرجع السابق، ص 75.
- 3- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 31-32.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (القاهرة، بدون دار نشر، 2004، ص 18، 19).
- 5- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 35.
- 6- عادل حرحوش وأحمد صالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 9.

نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر

7- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 370-371.

8- علي السلمي، إدارة التميز، الإسكندرية، دار غريب للنشر، مصر، 2002، ص 209.

9- نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي "مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية"، المجلد الثامن، 1996، ص 120.

10- حسن علي الزغبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، الأردن، دار وائل، ط1، 2005، ص 18.

11- المرجع السابق، ص 19.

12- سليم الحسينية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية (ثما) عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 1998.

13- نادية حبيب أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 124-125.

14- Jean marie ducreux, Maurice marchand tonel ; Stratégie (les clés du succès concurrentiel, (éd d'organisation, Paris 2004), P 124-125.

15- أسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، العدد 28، جامعة الملك سعود، يناير 2001، ص 27.

16- المرجع السابق، ص 28-29.

17- عطية حسين أفندي، الإدارة العامة - إطار نظري مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة، 2002، ص 183.

18- صفاء سيد محمود حسين احمد، التدريب الالكتروني عن بعد باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة: دراسة مقارنة، مجلة الدراسات المالية والتجارية كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 2، 2003، ص 693.

19- بھيرة الموجي، دوائر الجودة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص 4 - 5.

20- أشوك شاندا وشلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص 83.

### قائمة المراجع المعتمدة

#### باللغة العربية

1- فاطمة علي محمد الربابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، (أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة - غير منشورة)، مصر، 2006 .

- نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية الموارد البشرية في منظمات الأعمال.... أ. شارف عبدالقادر
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (القاهرة، بدون دار نشر، 2004 .
- 3- أسامة سعيد عبد الصادق، نظم المعلومات الإستراتيجية كأحد متطلبات المنشآت، مجلة المحاسبة، السنة السابعة، العدد 28، جامعة الملك سعود، يناير 2001 .
- 4- بهيرة ألموجي، دوائر الجودة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995 .
- 5 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998 .
- 6- عادل حرحوش وأحمد صالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 .
- 7- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002
- 8- علي السلمى، إدارة التميز، الإسكندرية، دار غريب للنشر، مصر، 2002 .
- 9- نادية حبيب أيوب، نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي "مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية"، المجلد الثامن، 1996 .
- 10- حسن علي الزغيبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، الأردن، دار وائل، ط1، 2005 .
- 11- سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية (نما) عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 1998 .
- 12- عطية حسين أفندي، الإدارة العامة - إطار نظري مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة، 2002 .
- 13- صفاء سيد محمود حسين احمد، التدريب الالكتروني عن بعد باستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة: دراسة مقارنة، مجلة الدراسات المالية والتجارية كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 2، 2003 .
- 14- أشوك شاندا وشلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.

#### باللغة الأجنبية

- 15- Jean marie ducreux, Maurice marchand tonel ; Stratégie (les clés du succès concurrentiel, (éd d'organisation, Paris 2004) .