

"الإدارة المالية وكيفية اتخاذها للقرارات الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية"

دراسة وصفية تحليلية على المعهد العالي للعلوم والتقنية مزدة

أ. عبد المنعم عمران مسعود سالم أ. جمال موسى علي الكوكاك
المعهد العالي للعلوم والتقنية مزدة

ملخص الدراسة:

إن نجاح المؤسسات بصورة أساسية، ومدى تمتعها بنظام الإدارة المتكامل للقيام بعملها، يستوجب اتباع خطوات الإدارة المالية الناجحة من تخطيط وتطبيق متكامل وتقييم، فنجاح أي إدارة يرتبط بوضع الأهداف وتخطيطها وتنفيذها وتقييمها باستمرار، بهدف معرفة نوع الاستراتيجية المتبعة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ككل وفي وقت واحد، وهذا ما تم تطبيقه ودراسته على معهد مزدة، وتهدف الدراسة لمعرفة كيفية تخطيط وتطبيق الإدارة المالية لمعرفة نوع الاستراتيجية المتبعة بإدارة الموارد البشرية في المعهد العالي للعلوم والتقنية مزدة، وأيضاً معرفة ما مدى اعتماد القرارات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية على المعلومات المالية المحصلة من البيانات المالية (القوائم والتقارير المالية)، وكذلك معرفة ماهي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في حالة نقص الموارد المالية، حيث أعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكيفي، لأنه المنهج الأنسب والأمثل للدراسة مثل هذه الظاهرة ولتوضيح خصائصها، وأدوات الدراسة المستخدمة هي المقابلات الشخصية والملاحظة والوثائق بهدف الوصول إلى فهم أوضح لإشكالية الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن الإدارة المالية تعتمد اعتماد كبير على البيانات المالية (القوائم والتقارير المالية) للحصول منهما على معلومات مالية تستخدم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية، كما أن البيانات المالية متوفرة بشكل دائم وبخصائص مناسبة وبدقة مطلوبة وتصل بتوقيت مناسب إلى إدارة الموارد البشرية بالمعهد، كما توصي الدراسة بضرورة التوسع في استخدام البيانات المالية في عمليات تخطيط وبناء استراتيجيات لإدارات المؤسسة ككل، ومن ضمنها ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية، البيانات المالية، القرارات الاستراتيجية.

مقدمة الدراسة:

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه،
والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله الطيبين الطاهرين، وصحبه الميامين
ومن دعا بدعوته إلى يوم الدين، أما بعد:

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد
مرت عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة
المؤسسات وتركيبية الموارد البشرية فيها، فكانت في البداية، تسمي إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد
وأخيراً إدارة الموارد البشرية. (ذرة، الصباغ، عمان، 2008، ص 20).

وتعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات
الأساسية للإدارة الناجحة. (الصيرفي، محمد، الأردن، 2003، ص 12).

كما تعد القرارات الاستراتيجية إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات
الخدمية أو الانتاجية. كما تعتبر وظيفة اتخاذ القرارات محور العمل الإداري وجوهرة العملية
الإدارية، والتي لا يمكن اتخاذها الا بتوفر البيانات المالية الملائمة. ومن هنا يأتي دور الإدارة المالية
داخل المؤسسة فإنها تعد بمثابة وظيفة مالية مهمتها إدارة رأس المال، أي الاستخدام الأمثل للموارد
المالية وإدارتها بغية تحقيق أهداف المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التعليمية تشكل
ركيزة أساسية في تطور المجتمعات وتنميتها، لذا فإنه لا بد من توافر الجهود البحثية وتقديم
الدراسات العلمية والميدانية التي تسهم في نمو هذه المؤسسات واستمرارها بحيث تكون هذه
الدراسات دليلاً علمياً وعملياً تهتدي به الإدارات ومتخذو القرارات لإنجاز المهام وتحقيق
الأهداف بكفاءة وفعالية، وبناء على ما تقدم من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة على إبراز الدور
الاستراتيجي للبيانات المالية في كيفية اتخاذها للقرارات الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية لكافة
المؤسسات الخدمية أو الانتاجية، كما أن هذه الدراسة ستعمل على إلقاء الضوء للتعرف على
البيانات المالية في كيفية اتخاذها للقرارات الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية (بالمعهد العالي
للعلوم والتقنية مزدة - نموذجاً).

مشكلة الدراسة:

تمثل مشكلة هذه الدراسة في تحديد مدى قدرة الإدارة المالية بما تقدمه من معلومات تتكون
بالأساس من البيانات المالية الدورية وغير الدورية وهي بيانات محاسبية أو شبه محاسبية، وكفاية

تلك المعلومات لدى متخذي القرار الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية. أذ كما هو معلوم أن الإدارة المالية هي وظيفة إدارية بالمقام الاول (تشرف على القيام بدور مالي بالمنظمة) وفي الوقت نفسه نجد لها البعد الحيوي الثاني وهو الصبغة المحاسبية للبيانات التي تقدمها لباقي إدارات المؤسسة ومن بينها ادارة الموارد البشرية، ونجد بأن تلك القدرة على توفير الكم والنوع المطلوب من المعلومات المالية المأخوذة اصلا من البيانات المالية سواء اكانت تقارير أو قوائم مالية هو دور هام وحساس حيث انه يسهم في بلورة وتأسيس نواتج القرار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من تبني الاستراتيجية المناسبة ومن تخطيط للقوى العاملة وتنميتها عن طريق التدريب والحوافز وغير ذلك من القرارات الاستراتيجية. ومن هنا كان من الضروري دراسة تلك الاشكالية وبيان خلفياتها المتمثلة باختصار في؛ تحديد ومعرفة واقع ودور البيانات المالية ومدى توفرها والعوائق المختلفة التي تعرض توفرها لدى متخذ القرار الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية لدى المؤسسة موضع الدراسة وهو معهد مزدة.

أسئلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- كيفية الاستراتيجية الإدارية المتبعة داخل إدارة الموارد البشرية في معهد مزدة؟
- 2- ما مدى اعتماد القرارات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية على المعلومات المالية المستخلصة من بيانات الإدارة المالية (القوائم والتقارير) في معهد مزدة؟
- 3- ماهي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل نقص الموارد المالية بمعهد مزدة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على نوع الاستراتيجية المتبعة بإدارة الموارد البشرية في معهد مزدة؟
- 2- معرفة مدى اعتماد القرارات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية على المعلومات المالية المحصلة من البيانات المالية من (القوائم والتقارير المالية) في معهد مزدة؟
- 3- معرفة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في حالة نقص الموارد المالية بمعهد مزدة؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي، وكذلك مجال تطبيقها العملي، لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال الجوانب الآتية:

1- تعتبر هذه الدراسة أصيلة حيث لم يبحث حسب علم الباحث في واقع مدى توفر وبيان نوع البيانات المالية المتمثلة في جزء كبير منها في التقارير والقوائم المالية عند عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية وكذلك الصعوبات التي تواجهها الإدارة في سبيل تحقيق الهدف من ذلك.

2- تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب لدى إدارة الموارد البشرية التي بطبيعتها الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة في توفير وتنمية والحفاظ على العنصر البشري.

3- تحرص كل المؤسسات الجامعية على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المرضي، وأن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في استراتيجية اتخاذ قراراتها.

4- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة مدراء الإدارات المالية والإدارات العليا المعنية باتخاذ القرار الإداري الاستراتيجي بشكل عام ومدراء إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

1- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة في جانبها الموضوعي الإدارة المالية وكيفية اتخاذها للقرارات الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية.

2- الحد البشري: ركزت هذه الدراسة على المسؤولين بالإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية بمعهد مزدة.

3- الحد المؤسسي: معهد مزدة.

4- الحد المكاني: مدينة مزدة.

5- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2017 / 2018م.

مصطلحات الدراسة:

استخدمت الدراسة المصطلحات الآتية:

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: عبارة عن مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصرف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع.

2- مفهوم البيانات المالية: هي عبارة عن "مجموعة القوائم التي تصدرها المنشأة في نهاية العام والمتعلقة بتحقيق هدف المنشأة في تحديد نتائج الأعمال عن سنة معينة تنتهي في تاريخ معين، ومراكز الأموال بذلك التاريخ". (هاللي، مصطفى، ط 1، لبنان، 2001، ص 47).

3- مفهوم القرارات الاستراتيجية: تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنشأة بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية. كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات. (كنعان، نواف، ط 5، عمان، 1998، ص 7).

الدراسات السابقة:

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية، حيث قام الباحث بالتعقيب عليها وإظهار ما يميز بينها وبين الدراسة الحالية.

-دراسة أبو مندور (1979) بعنوان: "استخدام المعلومات المحاسبية كأساس لاتخاذ القرارات"

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية المعلومات المحاسبية لضمان سلامة ترشيد القرارات الإدارية، ولكي تتمكن إدارة المنشأة من القيام بوظائف التخطيط والرقابة تضع الخطط التي تكون عادة على شكل ميزانيات تخطيطية من المعلومات التي يوفرها النظام المحاسبي.

-دراسة علي سلمان (1989) بعنوان: "دور المحاسبة في ترشيد القرارات الإدارية".

أشارت هذه الدراسة إلى أهمية البيانات والمعلومات التي يتتبعها النظام المحاسبي في تكوين صورة واضحة لمتخذي القرار عن أحداث الماضي وإعطاء مؤشرات ضمن المعلومات التي يوفرها عن إهمال البدائل المتاحة للمنشأة أو قبولها من خلال دراسة احتياجاتها.

-دراسة الزهيري (2007) بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول التعاون الخليجي": هدفت إلى التوصل لمتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي، حيث أوضحت الغرض الرئيسي من تنمية الموارد البشرية، هو مساعدة العاملين في المؤسسات التعليمية على مواجهة جميع المتغيرات التي قد تواجهها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة العمل على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدول المجلس، مع تبني إدارة الجودة الشاملة.

-التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

من حيث الموضوع: تحدثت الدراسات السابقة عن مواضيع مختلفة منها (استخدام المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ وترشيد القرارات الإدارية، تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي).

من حيث الزمان: اشتملت الدراسة بالقدم والحدثة فجميعها كان بعد عام 1979م وقبل عام 2007م.

من حيث المكان: كان هناك اختلاف واضح في أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها من طبق على المؤسسات الحكومية، ومنها من طبق على المؤسسات التعليمية كالتعليم العالي.

المنهج المستخدم: أغلبها استخدمت المنهج الوصفي، ويفسر الباحث ذلك كونه منهجاً يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع.

من حيث الاتفاق: اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على تناول موضوع البيانات المالية باعتبارها الركن الأساسي الذي يتم استخدامها عند اتخاذ القرارات بشكل عام.

- ما تتميز به الدراسة الحالية على الدراسات السابقة:

تتميز في جانبها الموضوعي حيث تناولت الإدارة المالية وكيفية اتخاذها للقرارات الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية، وهذه من أوائل الدراسات التي تتحدث عن هذا الموضوع على حسب علم الباحث.

من حيث الاستفادة، فقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة ما يلي:

- صياغة مشكلة الدراسة.

- جمع المادة العلمية المتعلقة بالجانب النظري من الدراسة.
- صياغة النتائج والتوصيات.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الإدارة المالية:

تعريف الإدارة المالية: تعتبر الإدارة المالية من الإدارات الهامة في جميع المؤسسات حيث أن المؤسسة لا تستطيع أن تمارس أي نشاط من أنشطتها دون توفر الأموال اللازمة لذلك، والوظيفة المالية عبارة عن أوجه النشاط المختلفة المتعلقة بالحصول على الأموال وتنظيم حركتها وإدارتها بشكل فعال يضمن للمؤسسة من تحقيق أهدافها.

هناك تعريفات عديدة للإدارة المالية ولكن ينظر للإدارة المالية على أنها " الفن والعلم الخاص بإدارة الأموال.

ويمكن تعريف الإدارة المالية وفقا للتصنيفات الآتية: (شبكة المعلومات الدولية، الأنترنت).

• الإدارة المالية كعلم: هي مجموعة الدراسات التي تهتم بدراسات أفضل السبل للحصول على التمويل المناسب.

• الإدارة المالية كوظيفة: عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الوحدة الادارية من اجل الحصول على الأموال والاستخدام الامثل لهذه الأموال من اجل تحقيق الاهداف المنشودة.

• الإدارة المالية كوحدة ادارية: عبارة عن مجموعة الاشخاص الذين يقومون بتنفيذ الأنشطة والاعمال المتعلقة بالحصول على الأموال واستخدام هذه الأموال لتحقيق الاهداف المنشودة.

أهداف الإدارة المالية:

- تحقيق أهداف المنظمة خاصة أهداف مالكيها والقائمين عليها.
- التخفيف من حدة المخاطرة في مجال استخدام أموال المنظمة.
- تخفيض التكاليف والاستفادة من اقتصاديات التشغيل.
- زيادة الأرباح.
- توفير السيولة النقدية لمواجهة الالتزامات المالية للمنظمة.

وظائف الإدارة المالية:

- التخطيط المالي: تقدير الاحتياجات المالية: تتضمن هذه الوظيفة التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة، الطويلة الأجل منها والقصيرة الأجل.
- القرارات الاستثمارية: إدارة الموجودات: وتشمل هذه الوظيفة جميع القرارات الخاصة باستثمار الأموال في مختلف أنواع موجودات المؤسسة وقرارات تصنيفها.
- القرارات التمويلية: تشمل هذه الوظيفة جميع القرارات المتعلقة بتقييم أثر استعمال مختلف أنواع التمويل، مثل التمويل قصير الأجل أو طويل الأجل
- الرقابة المالية: يتلزم مع وضع الخطط المالية وجود نظام رقابة جيد يمكن الإدارة المالية من مقارنة الأداء الفعلي مع المتوقع.
- قرارات توزيع الأرباح: تتضمن سياسة توزيع الأرباح تحديد النسبة التي سيتم دفعها نقدا للمساهمين والأرباح التي سيتم توزيعها على شكل أسهم مجانية.

وظائف المدير المالي:

- تحليل البيانات المالية: وتعني دراسة البيانات المالية وتحويلها إلى نمط أو شكل من المعلومات النسبية أو المطلقة.
- التخطيط المالي: ويكون ذلك من خلال التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة واعداد الخطط المالية الشاملة (الطويلة الاجل ذات الاهداف الاستراتيجية والقصيرة الاجل ذات الاهداف التشغيلية).
- تحديد هيكل الاصول للمؤسسة: ويعني ذلك تحديد العناصر المكونة للأصول وتوزيع هيكل الاستثمار في الاصول قصيرة الاجل والاخرى طويلة الاجل.
- تحديد الهيكل المالي للمؤسسة: ترتبط هذه الوظيفة بتحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي من خلال دراسة الخصوم وحقوق الملكية.
- التنسيق مع الادارات الاخرى في المؤسسة: لاتخاذ القرارات بشكل فعال، يجب مراعاة كافة القرارات داخل إدارات المؤسسة لان لها تأثير مالي.

مفهوم إدارة الموارد البشرية: -

تعريف إدارة الموارد البشرية: عبارة عن مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج، وضع استراتيجية للموارد البشرية، وتحليل الوظائف في التنظيم، وتخطيط الموارد البشرية فيه، وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعاً، وتقييم أداء العاملين في التنظيم، وتدريبهم وتنميتهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية، وحفزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين. (ذرة، الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص20).

وقد عرفت برنوطي بالوظائف التي تتطلبها عملية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتدريبها والحفاظ عليها.

ويستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية أيضاً ليدل على النشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب، فضلاً عن تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد مرت عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المؤسسات وتركيبية الموارد البشرية فيها. «فكانت البدايات مع نشاط استمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، اقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، علم الاجتماع الصناعي، علم الأنثروبولوجيا، علم السلوك التنظيمي، العلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية». (الهيتمي، عبدالرحيم، عمان، 2003، ص20).

وظائف إدارة الموارد البشرية:

— وظيفة التخطيط: تهتم بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كمّاً ونوعاً، والتي تضمن تحقيق أهداف المنظمة.

— وظيفة التنظيم: ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات.

— وظيفة التوجيه: ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

— وظيفة الرقابة: أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

أن إدارة المورد البشرية الاستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية؛ بمساهمتها في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة، وهي تلك الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة.

وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي: (شبكة المعلومات الدولية الانترنت، 2010).

— الغاية التي تبغى إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

— الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.

— الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

— السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية.

مفهوم الاستراتيجية: — (القرار الاستراتيجي).

تعريف الاستراتيجية: هناك العديد من التعريفات التي ذكرها الباحثون، حتى يمكن الوقوف على مفهوم الاستراتيجية كما تعرف به الآن في مجال لإدارة، فقد عرفت الاستراتيجية بأنها:

تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المتاحة المحيطة.

والاستراتيجية هي: فن استخدام العلم للتعامل مع المتغيرات البيئية وصولاً لتحقيق أهداف الإدارة.

وعرفت الاستراتيجية بأنها؛ المسار أو المسلك الذي يتخذه البنك لنفسه لتحقيق أهدافه في الأجلين القصير والطويل في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين واعتماداً على تحليل القوة الذاتية. (الهواري، سيد، 1985، ص1).

تعريف القرار الاستراتيجي:

يونغ: عرف القرار بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة.

أما هارسيون: يعرف القرار بأنه اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات جعله يتخذ اختياراً يوجه آلية قدراته وطاقاته لتحقيق غاياته.

كما يعرف القرار بأنه عملية اختيار بديل واحد من بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والمواد المتاحة للمؤسسة. (حجازي، حافظ، مصر، 2006، ص105).

أهمية القرار الاستراتيجي:

تنبع أهمية موضوع القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد، وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

ويرى كنعان: أن عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. (كنعان، نواف، الأردن، 2007، ص14).

ولذلك فقد أصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل، الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة، واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وفق رؤية علمية واضحة وشفافة.

مميزات القرار الاستراتيجي: (المرسى، وآخرون، مصر، 2002، ص49).

- القرار الاستراتيجي قرار حتمي: إذ على المؤسسة أن تتخذ القرار الاستراتيجي مسبقاً حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الادارية والتشغيلية الأخرى، ولذا فليس أمامها مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتها الادارية والتشغيلية.

- المركزية في المستويات العليا: عادة ما يتم بناء الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في أعلى المستويات الادارية المتمثلة في مجلس ادارة المؤسسة أو المدير العام لها ومساعديه، وذلك لإلمامهم بإمكانيات وموارد المؤسسة، ومعرفتهم بظروفها المحيطة وعلاقاتهم بال جماهير الخارجية على اختلاف أنواعهم.

- عدم التكرار: غالباً ما يكون هناك معالم رئيسية تسيير على نهجها المؤسسة دون تغيير يذكر، وبالتالي تستمر المؤسسة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.

- قرارات قليلة نسبياً في عددها: ان القرارات الاستراتيجية تتصف بالشمول ولهذا فهي ليست قرارات تفصيليه وانما تركز على العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد.

الإطار العلمي للدراسة

(منهجية الدراسة)

نوع الدراسة:

سيقوم الباحث بأتباع المنهج الوصفي الكيفي حيث انه المنهج الانسب والامثل لدراسة مثل هذه الظاهرة ولتوضيح خصائصها وذلك من خلال الوقوف على البيانات المالية وكيفية اتخاذها للقرارات الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية بمعهد مزدة. (بوحوش، عمار، الجزائر، 2002، ص29).

وبناء النظرية طبقاً لمنهج البحوث الكيفية يتم خطوة بخطوة وبعد فترة من الوقت ويتم جمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظات وتكون النظرية التي يتم بنائها مناسبة لمجال التطبيق في الوقت الذي تم فيه بنائها، وتسعى البحوث الكيفية الي تطوير المعرفة أو النظرية بأسلوب استقرائي ولكنها لا تختبر هذه النظريات من منظور ضيق ولا يمكن في ظل البحوث الكيفية اختيار عينات كبيرة الحجم؛ حيث يكون عدد المفردات التي يجري عليها التحليل قليل، ولا يتم اختيار عينات عشوائية في مثل هذه الحالات، بل يختار الباحث الافراد القادرين والراغبين في تزويده بالمعلومات

والذين يثق فيهم الباحث أو الذين يعتبرون رواداً في مجال تخصصهم ولديهم معرفة خاصة عن الظواهر محل الدراسة.

مصادر البيانات:

- الإطار النظري: تم تكوين هذا الإطار مما توفر للباحث من معلومات حول موضوع البيانات المالية وكيفية اتخاذها للقرارات الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الرجوع الي بعض الكتب والدراسات السابقة في هذا المجال، وشبكات التواصل الاجتماعي (الانترنت).

- الإطار التطبيقي: إن مصادر جمع البيانات هو الواقع نفسه، ويشمل هذا الإطار الجوانب والابعاد الخاصة بالدراسة الميدانية في مجال التطبيق وعينة البحث والبيانات المطلوبة واساليب جمعها ودراستها وذلك من خلال المقابلة والملاحظة التي سوف يقوم بها الباحث داخل معهد مزدة، وأخذت عينة من مجتمع الدراسة المتمثلة في المدير ومديري الادارة المالية وإدارة الموارد البشرية بهذا المعهد.

طريقة جمع البيانات:

- المقابلة: هي عملية تتم بين الباحث وشخص اخر او مجموعة اشخاص، تطرح من خلالها اسئلة، ويتم تسجيل اجاباتهم على تلك الاسئلة المطروحة. (الضامن، مندر، عمان، 2007، ص96).

وتنقسم المقابلة إلى: (مقابلة مفتوحة - مقابلة مغلقة).

- الملاحظة: هي عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الناس أو الاماكن. وان الباحث يسجل المعلومات كما تحصل عليها في الواقع.

وتنقسم الملاحظة إلى: (ملاحظة بسيطة - ملاحظة منظمة).

- الوثائق: والوثائق هي عبارة عن جميع المستندات المحفوظة لدى المنظمة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

وسوف يقوم الباحث باستخدام هذا النوع من أدوات جمع البيانات إذ تمكن الباحث من الحصول على الوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مستويين إداريين بمعهد مزدة، وهما (الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية) وسوف تقتصر الدراسة على المسؤولين بالإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية بمعهد مزدة.

طريقة تحليل البيانات:

- عرض البيانات: سيتم في هذه الخطوة عملية تحرير وتنظيم وترتيب البيانات الخاصة بالدراسة.

- تصنيف البيانات وتبويبها: يقوم الباحث هنا بتصنيف البيانات التي قام بجمعها، حيث يقوم بترتيب نسقي للمعلومات تبدأ بوضع الأشياء ذات الصفات المشتركة في مجموعات، ثم تقسم كل مجموعة كبيرة الي وحدات صغيرة، والوحدات الي اجناس.

- مرحلة عرض البيانات واختصارها وتقديمها على هيئة أفكار محورية.

- استخلاص النتائج وعرضها؛ والتأكد من تطبيقها وتحليل البيانات وسوف يتم تحليل البيانات بواسطة عملية التثليث.

هيكلية الدراسة:

المقدمة:

مشكلة الدراسة.

أسئلة الدراسة.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

حدود الدراسة.

مصطلحات الدراسة.

الدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الإدارة المالية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية.

مفهوم الاستراتيجية (القرار الاستراتيجي).

الإطار العلمي للدراسة:

نوع الدراسة.

مصادر البيانات.

طريقة جمع البيانات.

مجتمع الدراسة.

طريقة تحليل البيانات.

هيكلية الدراسة.

نتائج والتوصيات

أولاً- النتائج:

1- تعتمد إدارة الموارد البشرية بمعهد مزدة على استراتيجية النمو (التوسع) والتي تنفرع إلى استراتيجية التركيز واستراتيجية التنوع.

2- تعتمد إدارة الموارد البشرية في بمعهد مزدة، على البيانات المالية وكيفية اتخاذها للقرارات الاستراتيجية من قرارات استقطاب وبرامج تدريبية ونظام حوافز... الخ، وإن مصدر تلك البيانات يتمثل في القوائم والتقارير المالية.

3- تبين من خلال الدراسة أنه توجد استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل نقص الموارد المالية بمعهد مزدة وهي استراتيجية إدارة المخاطر وهي المتولدة من الموقف الاستراتيجي.

ثانيًا- التوصيات:

- 1- ضرورة التوسع في استخدام البيانات المالية في عمليات تخطيط وبناء استراتيجيات لإدارات المؤسسة ككل، ومن ضمنها ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.
- 2- أن لا نغفل أهمية التكامل والارتباط بين رأس المال المادي ورأس المال البشري، باعتبارهما عنصرا أساسيان يمتزجان امتزاجاً كاملاً في تحقيق كافة الأهداف.
- 3- في ظل تعدد وتنوع تحديات بيئة الأعمال فإنه يتعين على مسؤولي الموارد البشرية أن يمارسوا فن التوازن بين ما هو متاح من موارد مالية وبين ما تحتاجه إدارة الموارد البشرية.

الخاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا معالجة إشكالية البحث التي تدور حول البيانات المالية وكيفية اتخاذها للقرارات الاستراتيجية بإدارة الموارد البشرية بمعهد مزدة، وذلك بناءً على ما تقدمه الإدارة المالية من بيانات وتقارير مالية وتوصلنا إلى أن إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية بمعهد مزدة تؤديان عملية التنسيق الإداري بشكل فعال، وجاء ذلك لقناعة المسؤولين بالمؤسسة بأن إدارة الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لإدارة أي مؤسسة فهي قلب المنظمة وهي التي تحدد قدرتها على أداء أدوارها ووظائفها المتنوعة لأنها ببساطة الإدارة المسؤولة عن الموظفين وهم الحلقة الأهم في سلسلة المنظمة.

وإذا كانت تلك القناعة تجاه هذه الإدارة فإن الإدارة المالية تمثل هي الأخرى الشريان المغذي فهي بمنزلة الدماء لقلب المنظمة (إدارة الموارد البشرية) من حيث إنها تزود إدارة الموارد البشرية بالبيانات المالية كمّاً ونوعاً وجوداً، وهي البيانات اللازمة لإتخاذ قراراتها الاستراتيجية، وهذا ما صورته لنا هذه الدراسة التطبيقية من معهد مزدة.

لقد أثبتت التجارب في الكثير من المؤسسات - أن أي عملية إدارية استراتيجية أو اعتيادية هامة أو عملية تحسين أو تطوير تتم ولا تشمل على العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، لان التنمية الحقيقية ليست في وجود الموارد المالية أو توفر المعدات أو التقنية المتقدمة (مع أهمية كل ذلك)، وإنما هي في الأساس ملائمة وانسجام العنصر البشري في التعامل مع كل هذا، ولقد أكدت التوجهات الإدارية الحديثة علي أهمية وجود وممارسة الرؤية الحقيقية الاستراتيجية من قبل تلك المؤسسات على أن أهم الأصول لديها هو (رأس المال البشري) المتمثل في الموظفين المؤهلين والمدرّبين والملتزمين بالعمل،

ومن أجل ذلك حاولنا معرفة الاستراتيجية المطبقة بالمعهد المذكور ومعرفة مدى اعتماد إدارة الموارد البشرية على البيانات المالية وماهي الاستراتيجية المتبعة في حالة نقص الموارد المالية بإدارة الموارد البشرية، وعلى ضوء ذلك قام الباحث بالبحث كما مر بنا بالفصول السابقة، وهو يصل الآن إلى عرض النتائج والتوصيات لبحثه، كما يعرض مقترحات وآفاق البحث.

وأخيراً، يرجو الباحث أن يكون قد أنجز هذا البحث المتواضع وفقاً للقواعد المنهجية والمبنية على البحث العلمي والله الموفق.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- قائمة الكتب الإدارية والمحاسبية:

عبدالباري درة وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط 1 (عمان: دار وائل، 2008).

الصيرفي، محمد، إدارة النفس البشرية، (عمان، الأردن: دار المناهج للنشر، 2003).

هالالي، حسين مصطفى، مبادئ المحاسبة المالية والمحاسبة لغير المحاسبين، الطبعة الأولى، (بيروت، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2001).

كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 5 (عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1998 م).

الهيتمي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، (عمان دار وائل، 2003).

غنيم، أحمد، سياسات واستراتيجيات الإدارة. (المنصورة: نفس المؤلف، 1984).

الهواري، سيد، أبعاد الاستراتيجية في بنك إسلامي، (ندوة الإدارة العليا للتنظيم والقيادة والفاعلية الكلية، مركز الاقتصاد الإسلامي)، 1985

حجازي، محمد حافظ، دعم القرارات في المنظمات، ط 1 (الاسكندرية، مصر: دار الوفاء للنشر، 2006).

كنعان، نواف، اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، (عمان، الاردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007).

المرسى، جمال الدين محمد، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، (الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2002).

بوحوش، عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 2002).

الضامن، مندر. أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م.

ثانيًا- مواقع الأنترنت:

شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

http://www.startimes.com/icon.aspx?i=startimes_forums_gold.png.

شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، مجموعة الموارد البشرية، نشرت في 24 سبتمبر 2010 بواسطة.ahmed kordy.