

## الفصل الثالث

### ادارة الموارد البشرية كنظام مفتوح

اولا : ماضي النظام :

النظام System هو مجموعة وحدات او عناصر او عمليات مترابطة او متفاعلة مع بعضها من اجل تكوين كل منظم تكون قيم مخرجاته اكبر من القيم المضافة اليه من قبل الوحدات المشاركة فيما كو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها من اجل تحقيق هدف محدد. انه باختصار شديد، مجموعة من النظم المتفاعلة<sup>(1)</sup>. فالكون نظام، والارض نظام، ونهر دجلة نظام، والحكومة نظام، والوزارة نظام، والمصنع نظام، وكل قسم داخل المصنع او الشركة هو نظام ايضا. وبهذا فان الباحث يجد نفسه امام مستويين للتحليل: الاول كلي، على مستوى النظام ككل، والثاني جزئي، على مستوى النظام الفرعي الذي يتجسد بالوظيفة او النشاط او العملية. وترتبطا على ذلك فان مبرر دراسة اي نظام فرعي في اطار الكل، يمثل ضرورة لازمة لفهم وظيفة هذا النظام وعلاقاته وبنائه. <sup>\*</sup>ولكنظام شكلان او نوعان: النظام المغلق Closed System وهو الذي يصور النظام على انه شيء كلي مترابط له استقلال تام او ارتباط ضعيف مع البيئة الخارجية اما

النوع الثاني فهو النظام المفتوح Open System وهو الذي يصور النظام او يتعامل معه على انه شيء كلي يتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادلياً وهذا التفاعل يمثل الاساس في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته وحركيته، كما انه يقرر بقاء النظام من عدمه. كما يبرر بتر او استبعاد او تقوية او اضافة جزء او اخر من هذا النظام.

ان ادارة الموارد البشرية هي نظام مفتوح يتفاعل مع العديد من الانظمة الاخرى داخل وخارج المنظمة.

ثانيا : الخصائص الاساسية للنظم المفتوحة :

ولكي نفهم ادارة الموارد البشرية كنظام مفتوح وندرکها بشكل افضل وشامل ونقف على كيفية عملها وطبيعة التفاعلات القائمة فيها او السائدة بينها وبين بقية الانظمة الفرعية داخل المنظمة - كنظام اكبر - نجد ضرورة استعراض الخصائص الاساسية للنظم المفتوحة والتي اهمها مايلي:

١ - يتكون النظام من خمسة عناصر اساسية هي :

أ - المدخلات Inputs

وتتضمن المدخلات او الموارد المادية والبشرية وما يتفرع عنها من مدخلات اخرى وتشكل المدخلات

نقطة بداية العملية التنظيمية كما تحدد تشكيل النظام وتؤثر في سير حركته نحو تحقيق اهدافه المرسومة.

#### ب - العمليات Processing

وهي التفاعلات والممارسات المقصودة التي يمارسها النظام من اجل تحويل المدخلات من خلال توجيه مسارات تفاعلها لتتجسد في النهاية في منتج او خدمة معينة. ويشار الى عملية التحويل بـ(الصندوق الاسود) لانها تمثل المتغير المجهول الذي ينبغي استكشافه في النظام بأكمله.

#### ج - المخرجات Outputs

وهي جميع النواتج والتصرفات الصادرة عن النظام والتي تتناولها او تستفيد منها النظم الاخرى. وتمثل مخرجات النظام حاصل تفاعل عمليات تحويل للمدخلات او حاصل معالجة ادواته للمدخلات الطارئة عليه في اطار المتغيرات البيئية والذاتية ووفقا للاهداف المرسومة للنظام (٢).

#### د - التغذية العكسية Feedback

وهي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقييم المدخلات ومعالجتها اولا بأول اضافة الى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات. وعليه فان عمليات التغذية يمكن ان تكون داخلية اي داخل كل نظام فرعي في اطار

النظام المركب، وخارجية تتمثل بقدرة النظام على التحكم في العوامل البيئية المحيطة.

### ك - بيئة النظام Environment

للنظام بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات في النظام، كما ان له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلا تبادليا ويتأثر بها. وعلى عناصر البيئة الداخلية ومكونات البيئة الخارجية وتفاعلهما معا تعتمد فعالية النظام. ولا يمكن فهم النظام او تحليل سلوكه بشكل موضوعي الا بدراسة البيئة التي ينتمي اليها.

### ٢ - الحدود Boundaries

وهي الخطوط الفاصلة بين الوحدات الفرعية للنظام او بين النظام ككل وبيئته الخارجية بحيث يكون التفاعل على مستويين، الاول داخلي ويتم بين العناصر او الوحدات الادارية، والثاني خارجي بين النظام وعناصر البيئة الخارجية. وقد تكون هذه الحدود محددة بشكل واضح كضفاف الانهر مثلا، او يصعب تحديدها كما هي الحال في المواقف السلوكية المختلفة التي تواجهها او تتعامل معها ادارة الموارد البشرية. او بقية المنظمات الاجتماعية.

### ٣ - الاستقرار والتوازن الحركي Dynamic Homeostat

تتميز الانظمة المفتوحة بالحركة والنشاط بطريقة تضمن احتفاظها بحالة مستقرة نوعا ما ولا تعتبر هذه الحالة حالة توازن حقيقي حيث ان هناك تبادلا مستمرا للمدخلات والمخرجات مع البيئة المحيطة. وانما تجسد توازنا حركيا هدفه الاساس الحفاظ على صفة النظام المميزة. ولهذا التوازن اهمية خاصة بالنسبة للنظام لاسيما فيما يتعلق بحالات النمو والتوسع والسيطرة على العوامل البيئية.

### ٤ - الاختلاف والتمايز Differentiation

تميل الانظمة المفتوحة الى الاختلاف والتمايز فيما بينها. فالنظام يبدأ بسيطا بشكل عام ومع تزايد نموه يزداد تخصصا في عناصره وتعقدا في هيكله حتى يتمكن من احكام السيطرة على البيئة.

### ٥ - الكلية والتكامل Holism & Integration

بالرغم من امتلاك النظام نظاما فرعية مختلفة او متباينة نتيجة لاختلاف الظروف الخاصة بكل منها الا اننا يجب ان ننظر اليه ككل، والى اعتباره اكبر من مجموع الاجزاء وهي شيء مختلف وعملية التكامل هي التي احدثت المنظمة او النظام بشكله الكامل.

٦ - إمكانية تحقيق الهدف بأكثر من أسلوب Equifinality

أي أن النظام المفتوح بإمكانه الوصول إلى الهدف  
بأساليب أو طرائق متعددة وهذا يعني أن المشكلة أو الأهداف  
يمكن حلها أو تحقيقها بأكثر من أسلوب. بعبارة أخرى  
لا يوجد أسلوب مثالي واحد لإدارة المنظمة أو لحل المشكلة  
أو لتحقيق هدف معين طالما كان كل شيء يعتمد على كل

شيء في النظام

H.R - M.S

ثانياً : إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح :

الإدارة هي مجموعة الوظائف المتكاملة والمتناسقة  
لإستخدام الموارد المتاحة (البشرية، والمادية، والفنية،  
والمعلوماتية) بأقصى طاقة ممكنة من أجل تحقيق أهداف  
المنظمة. وتشمل هذه الوظائف تحديد الأهداف، والتخطيط،  
والتنظيم، والتوجيه، والرقابة وتقييم أداء العاملين.

\* ونعني بتحديد الأهداف النتائج المرغوب الوصول إليها أو  
تحقيقها.

\* أما التخطيط فهو التقرير المسبق لما يجب عمله؟ وكيف يتم؟،  
ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟

\* أما التنظيم فهو رسم الأدوار وتحديد الوظائف والاختصاصات  
وتوزيع السلطات والمسؤوليات وتوضيح العلاقات الرسمية بين  
الوحدات الإدارية المختلفة.

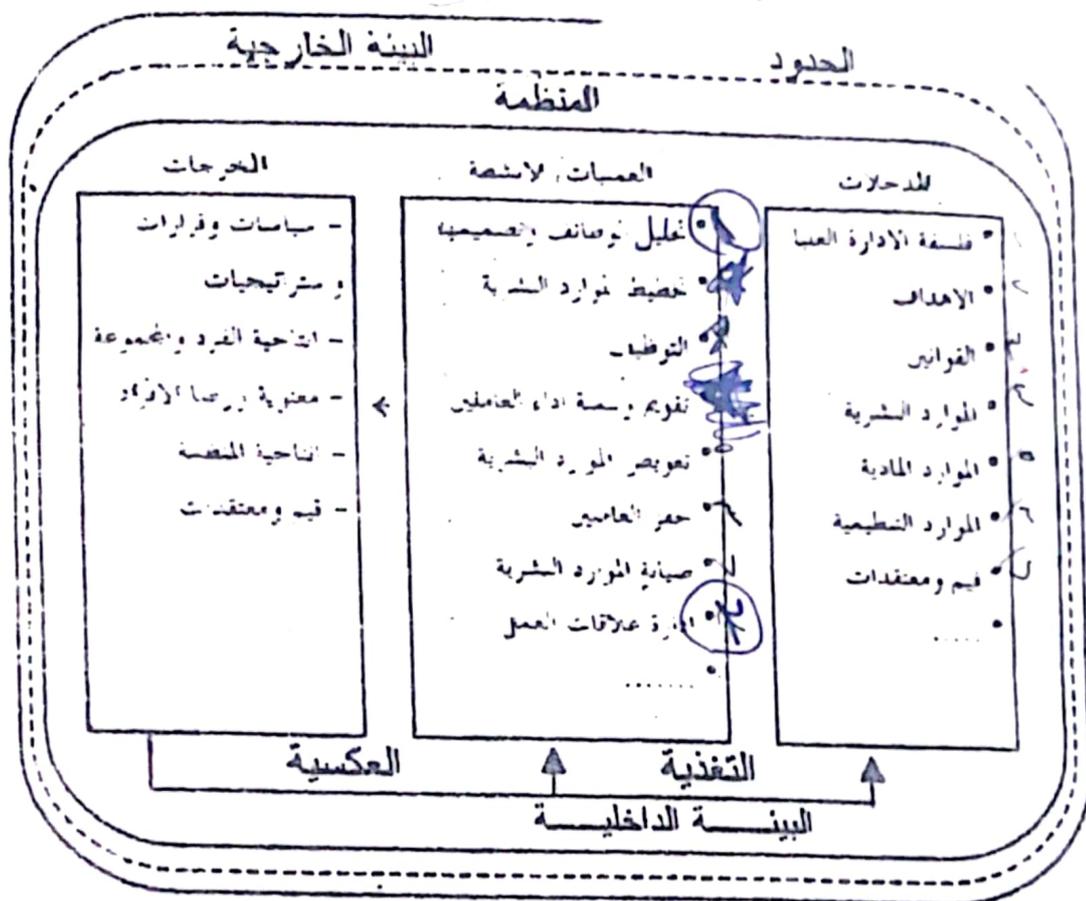
• ويمثل التوجيه ارشاد العاملين وتوجيههم لتنفيذ الاعمال المطلوبة منهم. ويدخل في ذلك تحفيزهم وتشجيعهم من اجل تحقيق الاهداف المرسومة بأفضل ما يكون.

• واخيرا "الرقابة". وهي التأكد من ان عناصر الانتاج المتاحة (المادية والبشرية) تستخدم استخداما فعالا ووفق الخطط التي تضعها المنظمة. وهي بهذا المعنى تعبير شامل عن الاشراف والمتابعة وقياس الاداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالانجازات.

ان ادارة الموارد البشرية هي جزء من العملية الادارية في المنظمة، وهي بدورها تمارس الوظائف الادارية التي اشرفنا اليها اعلاه. وهي في نفس الوقت نظام فرعي sub-system يتفاعل مع الانظمة الفرعية (الوحدات الادارية) الاخرى في المنظمة.

وبتطبيق مفهوم نظرية النظم المفتوحة على ادارة الموارد البشرية يمكننا تقديم الشكل التنظيمي رقم (٣-١). وفيه نرى العديد من خصائص الانظمة المفتوحة التي تناولناها في الفقرة السابقة. ومن بين هذه الخصائص المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية العكسية، والبيئة. وفيما يلي شرح لهذه العناصر في نظام ادارة الموارد البشرية وفي ضوء العملية الادارية.

شكل رقم (٣-١)  
إدارة الموارد البشرية بصفقتها نظاما مفتوحا



١ - المدخلات

كما يلاحظ من الشكل (٣-١) فإن مدخلات إدارة الموارد البشرية تتكون بشكل اساس من :

أ - الإهداف :

فالإهداف التي تسعى الى تحقيقها هذه الإدارة تضم المنظمة والأفراد العاملين، وأنتي من بينها اختيار الأفراد الأكفاء والماهرين لتحقيق أهداف المنظمة، وتدريبهم وتطويرهم وتعزيز انتمائهم وولائهم للمنظمة. كما تسعى

الى توفير فرص عمل جيدة وظروف ومناخ عمل جيد،  
والعدالة في الاجور والمعاملة، والاستقرار وصيانة  
العاملين صحيا واجتماعيا....

ب - السياسات والتشريعات :

تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمة توجيهات  
او قواعد ارشادية لمساعدة العاملين في تحقيق اهداف  
المنظمة. وفي نفس الوقت تحدد هذه السياسات ما هو  
مقبول او مرفوض من سلوكيات. ويتولى اعداد هذه  
السياسات المسؤولين عن ادارة الموارد البشرية في  
المنظمة. وتكون السياسات على شكل عبارات عامة  
ويفضل ان تكون مكتوبة لكي يتمكن متخذ القرار من  
الرجوع اليها عند الحاجة. وترتبط السياسات الخاصة  
بالاقراد بما سبق تحديده من اهداف، وهي بدورها تحدد  
المسار الذي تسير عليه خطط العمل.

وفي ادارة الموارد البشرية هناك سياسات خاصة  
بالاختيار والتوظيف والتدريب والترقية والاجور  
والمكافآت وتقويم الاداء... الخ. ومن الامثلة على  
السياسات في التوظيف وجوب تطبيق مبدأ الجدارة بغض  
النظر عن الاعتبارات الشخصية.

اما التشريعات فتتضمن القوانين والانتظمة واللوائح  
والاجراءات المتبعة في المنظمة وهي تؤثر بشكل مباشر  
على كيفية ممارسة ادارة الموارد البشرية لوظائفها الاساسية.

- الموارد البشرية

وتشمل جميع العاملين في المنظمة، وهم الركيزة  
الاساسية لادارة المنظمة وان انجاز الاهداف لايمكن ان  
يتحقق إلا من خلالهم، ولا بد لادارة الموارد البشرية من  
دراسة المواصفات الشخصية والمهنية والعلمية والسلوكية  
للعاملين في المنظمة والوقوف على اهم الفروقات بينهم  
وما هي مستوياتهم الثقافية والقيم والاتجاهات التي يحملونها  
بشأن العمل والمنظمة. كما يتوجب عليها التعرف على  
الاقتراضات او الفلسفة التي تحملها الادارة العليا  
بخصوص العاملين. ان الوقوف على هذه المتغيرات او  
الخصائص تساعد بلا شك ادارة الموارد البشرية في كثير  
من سياساتها وخاصة في مجال التطوير والتدريب، تصميم  
الوظائف، تحديد الواجبات، تحديد الاجور والرواتب  
والمزايا المادية وغير المادية، تقويم الاداء، وتخطيط  
المسار الوظيفي.

- الموارد المادية :

وتشمل الموجودات الثابتة على اختلاف انواعها  
كالابنية والمكانن واللوازم المستخدمة في العمل.

## ١- الموارد التنظيمية :

وتتضمن طرق واساليب العمل الخاصة باداء العمل اليومي او باعداد موازنة القوى العاملة او خاصة باختيار الافراد وتقويم ادائهم وتدريبهم، وتطوير، وتحديد مساهم

الوظيفي

## ٢ - العمليات او الوظائف المتخصصة .

كذلك يبين الشكل السابق ان ادارة الموارد البشرية تمارس عددا من العمليات او الوظائف الادارية المتخصصة لتحليل الوظائف وتوصيفها وتخطيط الموارد البشرية واختيار تعيين الافراد للعمل في المنظمة وتقويم الاداء وتدريب وتطوير العاملين الى جانب حفزهم ومعالجة اوضاعهم ومشكلاتهم. والواقع ان ممارسة ادارة الموارد البشرية لهذه العمليات او الوظائف المتخصصة تسير جنبا لجنب مع ممارستها لوظائف ادارية اخرى تشترك فيها مع جميع الادارات الموجودة داخل المنظمة. وهذه الوظائف الادارية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة التي تمارسها على انشطتها والعاملين فيها. وقد افردنا في الصفحات القادمة فصولا لشرح وتحليل

الوظائف التخصصية Professional functions.

## ٣ - المخرجات :

لنظام ادارة الموارد البشرية مخرجات عديدة تضخها في البيئة الداخلية و/ او الخارجية، وتتمثل المخرجات هنا

بنتائج ملموسة كالخدمات الاستشارية العديدة التي تقدمها في مجالات تصميم الوظائف وانظمة الاجور والحوافز والاستشارات الخاصة بالتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والعلاقات بين الموظفين. وتلك الخاصة بالانتاج والخدمات الخاصة بالصحة والسلامة للعاملين.

#### ٤ - التغذية العكسية :

وكما نلاحظ من الشكل السابق ان من بين عناصر نظام ادارة الموارد البشرية، التغذية العكسية Feedback. وهي معلومات تحمل رسائل وارشادات معينة من ذوي العلاقة توضح لهم كيفية سير العمل في النظام ومدى تطابق انجازاته مع الخطط الموضوعة. إن التغذية العكسية هي التي تربط المخرجات. والعمليات والمدخلات مع بعضها.

#### ٥ - البيئة :

هي الاطار الذي تعمل فيه ادارة الموارد البشرية. او هي جميع الاشياء او المتغيرات التي تحيط بهذه الادارة ولها علاقة معها. ويمكن تقسيم بيئة ادارة الموارد البشرية الى بيئة داخلية اي داخل المنظمة وتضم المتغيرات التي تربط هذه الادارة مع الادارات او المستويات الادارية الاخرى داخل المنظمة. ومن بين هذه المتغيرات الخصائص العامة للمنظمة وهيكلها التنظيمي ومستوى التكنولوجيا ومواصفات العاملين الي جانب فلسفة الادارة العليا واساليب تعاملها مع

العاملين. وهناك ايضا البيئة الخارجية لادارة الموارد البشرية وهي البيئة التي تحيط بالمنظمة بصورة عامة وتتمثل في كل الاحداث والمنظمات والقوى الاخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والثقافية، والواقعة خارج نطاق سيطرة ادارة الموارد البشرية.