

ادارة الموارد البشرية كنظام مفتوح

تعريف

اولا : معنى النظام :

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 (1). 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. وترتبا على ذلك فان مبرر دراسة اي نظام فرعي في اطار الكل، يمثل ضرورة لازمة لفهم وظيفة هذا النظام وعلاقاته وبنائه. وللنظام 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. لما

النوع الثاني فهو النظام المفتوح Open System وهو الذي يصور النظام او يتعامل معه على انه شيء كلي يتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا. 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 وندركها 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 - مكونات النظام
يتكون النظام من خمسة عناصر اساسية هي :

١ - المدخلات Inputs

وتتضمن المدخلات او الموارد المادية والبشرية

وما يتفرع عنهما من مدخلات اخرى، وتشكل المدخلات

نقطة بداية العملية التنظيمية كما تحدد تحويل النظام وتطور
في سير حركته نحو تحقيق اهدافه المرسومة.

ب - المعالجات Processing

وهي التفاعلات والممارسات المقصودة التي يمارسها
النظام من اجل تحويل المدخلات من خلال توجيه
مسارات تفاعلها لتتجسد في النهاية في منتج او خدمة
معيّنة. ويشار الى عملية التحويل بـ (المنطق 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 وتقديم
المدخلات ومعالجتها او كما يؤول اضافة الى العمليات
الخاصة بتنفيذ المخرجات. وعليه فان عمليات التغذية
يمكن ان تكون داخلية اي داخل كل نظام فرعي في اطار

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

١ - 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 إلا 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 يبين 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 وتعددا 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

ننظرر اليه ككل، والى اعتباره اكبر من مجموع الاجزاء

وهي شيء مختلف. وعملية التكامل هي التي احدثت المنظمة

او النظام بشكله الكامل.

٩ - إمكانية تحقيق الهدف بأكثر من أسلوب *Equifinality*

أي أن النظام المقترح بإمكانه الوصول إلى الهدف
بأساليب أو طرق مختلفة وهذا يعني أن المشكلة لم الأذى
يمكن حلها أو تحقيقها بأكثر من أسلوب. بحسب إحدى
لا يوجد أسلوب مثالي واحد لإدارة المنظمة أو لحل المشكلة
أو لتحقيق هدف معين طالما كان كل شيء يخدم على كل
شيء في النظام.

Handwritten notes and symbols.

ثانياً : إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح :

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

• ونعني بتحديد الأهداف للنتائج 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.

الادارة

• 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 اشرنا 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

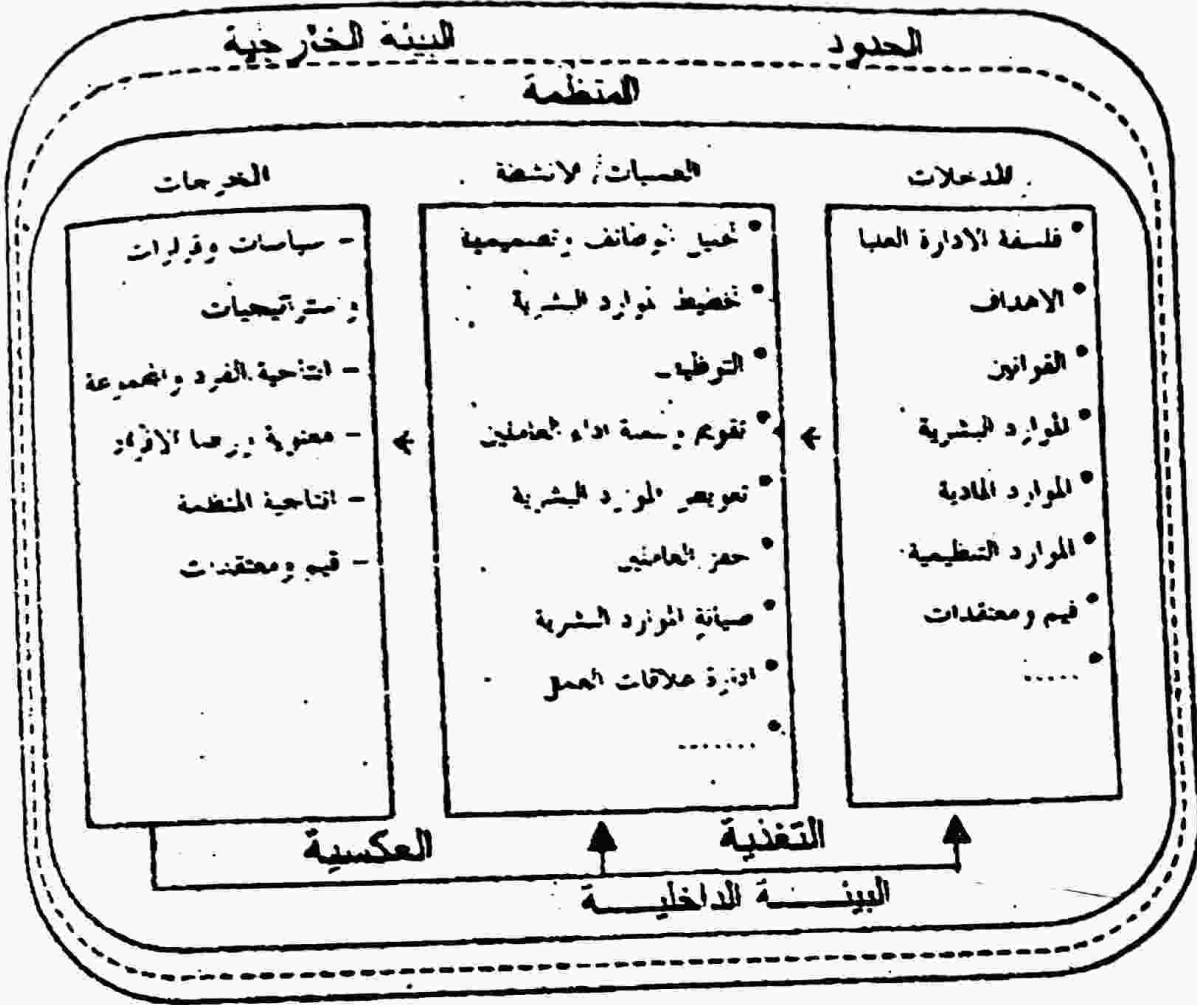
السابقة. ومن بين هذه الخصائص المدخلات، والعمليات،

والمخرجات، والتغذية العكسية، والبيئة. وفيما يلي شرح لهند

العناصر في نظام ادارة الموارد البشرية وفي ضوء العملية

الادارية.

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



١ - المدخلات

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

١ - الأهداف :

فالأهداف التي تسعى الى تحقيقها هذه الإدارة تضم المنظمة والأفراد العاملين، والتي 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....

- السياسات والتشريعات :

تمثل سياسات الموارد البشرية في المنظمة توجيهات
لو 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 المسئولين 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 للسياسات 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
والمخالفات وتقويم الاداء... الخ. ومن الامثلة على
السياسات في التوظيف وجوب تطبيق مبدأ الجدارة بغض
النظر عن الاعتبارات الشخصية.

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

ج - الموارد البشرية

وتشمل جميع العاملين في المنظمة، وهم الركيزة
الاساسية لادارة المنظمة وان انجاز الاهداف لا يمكن 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 لادارة 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.

د - 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.... الخ.

٢ - العمليات او الوظائف المتخصصة تلك عنها

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 توضعها في البيئة الداخلية و/ او الخارجية، وتتمثل المخرجات هنا

بنتائج ملموسة كالخدمات الاستشارية العديدة التي تقدمها في مجالات تصميم الوظائف وتنظمة 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 نوي العلاقة توضح لهم كيفية سير العمل في النظام ومدى تطابق انجازته مع الخطط الموضوعة. ان 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 الى جانب فلسفة الادارة العليا واساليب تعاملها مع

إدارة الموارد البشرية ◆ ١٧

العاملين. وهناك أيضا البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية وهي البيئة التي تحيط بالمنظمة بصورة عامة وتتمثل في كل الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والثقافية، والواقعة خارج نطاق سيطرة إدارة الموارد البشرية.