

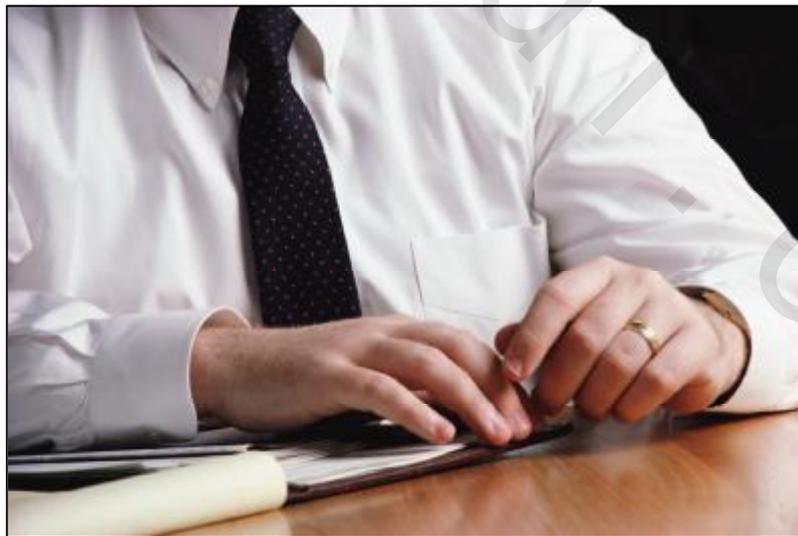
## الفصل الثاني

### إدارة الموارد البشرية كنظام ومنهج متكامل

#### أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

ماهية النظام
إدارة الموارد البشرية كنظام
المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية



يتسم العصر الحاضر، عصر ما بعد التصنيع ، بالتشابك المتزايد بين المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما تتميز الأعمال بضخامة حجم العمل وتعدد الفروع وتباين أوجه النشاط، ومن ثم تأكدت الحاجة إلى الاعتماد على التكنولوجيا العلمية للإدارة. ولقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطوراً بارزاً في الفكر الإداري نتيجة لابتكار ما يسمى بثورة النظم Systems Revolution التي تمخض عنها تيار من الأفكار الحديثة في دراسة المنظمات، أطلق عليه مدخل النظم المتفاعلة أو نظرية النظم العامة (Scott & Mitchell, General Systems Theory) (1979) وقامت نظرية النظم العامة (AL-Qahtany, 1996) على اعتبار ان جميع المتغيرات أو الأشياء في هذا الكون نظام.

### ٢/٢ ماهية النظام :

### ١/٢/٢ مفهوم النظام :

النظام هو مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف محدد. أو هو ببساطة مجموعة من النظم المتفاعلة، (السالم ، ١٩٨٨). فالكون نظام، والذرة نظام ، ووزارة التجارة نظام ، وإدارة الموارد البشرية نظام.

كذلك يمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من النظم الفرعية (Subsystems) ترتبط مع البيئة (Environment) بواسطة علاقات (Relationships) لتحقيق هدف (Goal) والنظم الفرعية هي المكونات الأساسية للنظام، أما البيئة فهي ما يحيط بالنظام وتؤثر وتتأثر بذلك النظام، من خلال العلاقات التي تربط النظم الفرعية مع النظام وكذلك العلاقات بين النظام والبيئة .

### ٢/٢/٢ انواع النظام :

يمكن تقسيم النظام طبقاً لتفاعله مع البيئة المحيطة به إلى:  
نظام مغلق (Closed System).

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية كنظام ومنهج متكامل

النظام المغلق هو النظام الذي يعتمد على أجزائه الداخلية، فهو مغلق على ذاته وأجزائه ولا يتفاعل مع البيئة المحيطة به - أي أن هذا النوع يصور النظام على أنه شيئاً كلياً مترابطاً له استقلاله وارتباطه الضعيف بالبيئة الخارجية.

النظام المفتوح (Open System).

هو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة ويستمد مدخلاته دائماً من خارج النظام، أي أن هذا النوع ينظر إلى النظام على أنه شيئاً كلياً يتفاعل مع البيئة الخارجية في مساراته وحركاته كما أنه يقرر بقاء النظام من عدمه أو استبعاد أو إضافة جزء أو آخر في هذا النظام (Rogers, 1992).

٣/٢/٢ الخصائص الأساسية للنظم المفتوحة.

أولاً: عناصر النظام:

يتكون النظام من مجموعة من العناصر تكون مرتبطة مع بعضها البعض ويجب دراسة كل جزء على حدة (Katz & Khan, 1966) ويوضح الشكل رقم (١/٢) عناصر النظام.

١. المدخلات Inputs :

وهي تضم البيانات أو المعلومات أو الموارد المادية أو البشرية أو الوظائف والسياسات أو أية مدخلات أخرى يتم التعامل معها بواسطة العمليات التحويلية، للحصول على المخرجات وتتوقف مدخلات النظام على المخرجات المطلوبة وكذلك هدف النظام.

٢. العمليات Processing :

هي مجموعة من التحويلات التي يتم إجراؤها على المدخلات بغرض الوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويشار إلى عملية التحويل بالصندوق الأسود لأنها تمثل المتغير المجهول الذي ينبغي استكشافه في النظام بأكمله.

٣. المخرجات Outputs :

هي النتائج والاستراتيجيات والقرارات وغيرها من المخرجات التي يتم الحصول عليها نتيجة التعامل مع المدخلات. وتمثل مخرجات النظام حاصل تفاعلات عمليات تحويلية للمدخلات، أو حاصل معالجة أدواته للمدخلات الطارئة عليه في إطار المتغيرات البيئية والذاتية ووفقاً للأهداف المرسومة للنظام.

### ٤. التغذية العكسية Feed Back :

هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة تقييم المدخلات ومعالجتها أولاً بأول، إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات. وعليه فإن عمليات التغذية يمكن أن تكون داخلية أي داخل كل نظام فرعى في إطار النظام المركب، وخارجية تتمثل بقدرة النظام على التحكم في العوامل البيئية المحيطة لزيادة هذه العوائد.

### ٥. البيئة Environment :

يوجد للنظام بيئة داخلية تجرى في سياقها مختلف العمليات والتفاعلات، كما يوجد للنظام بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً ويتأثر بها. ولا يمكن فهم النظام أو تحليل سلوكه بشكل موضوعي إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها، وتبرز أهمية هذا بشكل واضح في منظمات الأعمال لأن البيئة الخارجية مثلاً تمثل فرصاً أو قيوداً بالنسبة للمنظمة، وكلما استطاعت الإدارة أن تتعرف عليها كانت في وضع أفضل من حيث قدرتها على رسم وتحديد إستراتيجيتها الخاصة بها (حماده، ١٩٨٥).

### ثانياً: الحدود Boundaries :

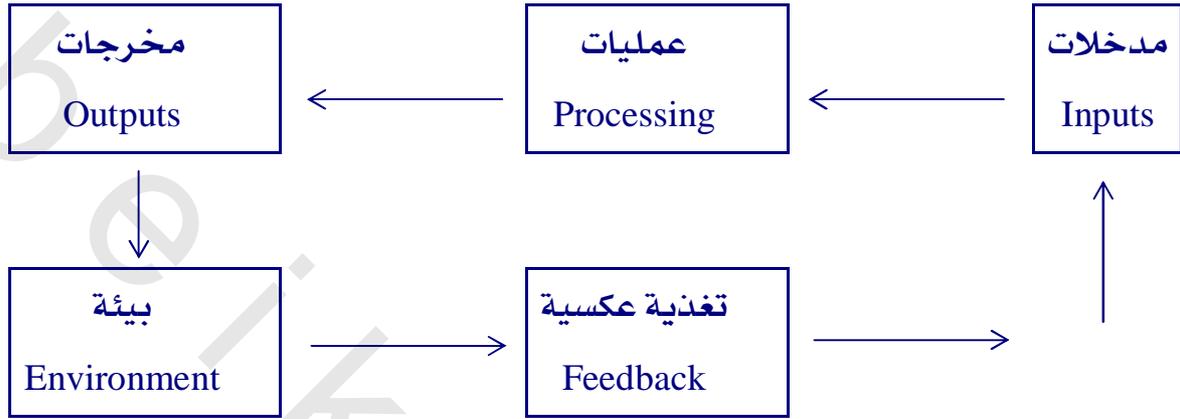
وهي الخطوط التي تفصل بين الوحدات الفرعية للنظام، أو بين النظام ككل وبيئته الخارجية بحيث يكون التفاعل على مستويين الأول داخلي بين العناصر والثاني خارجي بين عناصر النظام وعناصر البيئة الخارجية. ويمكن القول أن الملامح التي تعرف وتخصص النظام هي التي تشكل حدود هذا النظام، فالنظام يوجد داخل حدود معينة، أما البيئة فهي توجد خارج حدود النظام.

### ثالثاً: الاستقرار والتوازن الحركي Dynamic Homeostasis :

تتميز الأنظمة المفتوحة بالحركة والنشاط بطريقة تضمن احتفاظها بحالة مستقرة نوعاً ما، ولا تعتبر هذه الحالة توازناً حقيقياً حيث أن هناك تبادلاً مستمراً للمدخلات والمخرجات مع البيئة المحيطة. وإنما تجسد توازناً حركياً هدفه الأساسي الحفاظ على صفة النظام المميزة. ولهذا التوازن أهمية خاصة بالنسبة للنظام خاصة فيما يتعلق بحالات النمو والتوسع والسيطرة على العوامل

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية كنظام ومنهج متكامل

البيئية التي يمكن أن تسبب له المشكلات العديدة. وهكذا فإن التوازن الحركي يشكل كما نرى محور العملية التنظيمية ويمثل في الوقت نفسه اللغة التي يمكن بواسطتها فهم النظام وتصوير العلاقات والوظائف والمستويات الداخلية فيه (يس، درويش، ١٩٧٥).



شكل (١/٢) عناصر النظام

### ٣/٢ إدارة الموارد البشرية كنظام :

لقد سبق الإشارة في الفصل الأول إلى أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة، أو جزء من العملية الإدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة. ويعنى ذلك أن إدارة الموارد البشرية هي نظام فرعى يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهو المنظمة. وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة، ويبين الشكل (رقم ٢/٢) إدارة الموارد البشرية بصفاتها نظاماً مفتوحاً وفيه نرى العديد من خصائص الأنظمة التي تناولناها سابقاً، ومن أهم هذه الخصائص هو توافر العناصر الأساسية في نظام إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية والبيئة إضافة إلى توافر خاصية الحدود التي تفصل النظام عن بيئته، وفيما يلي توضيح للعناصر الأساسية المكونة لنظام إدارة الموارد البشرية (Cereill & Freeman, 1998) (شكل ٢/٢).

#### أولاً المدخلات Inputs :

وتتكون مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي من :

#### ١. الأهداف :

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية كنظام ومنهج متكامل

وهى الصورة التي تريد أن تكون عليها المنظمة في المستقبل أي الغايات المطلوب بلوغها أو تحقيقها سواء أكان ذلك على مستوى المجتمع أو مستوى المنظمة أو مستوى العاملين، وهى تسعى من خلال خططها الطويلة والقصيرة المدى ان تحققها بشكل كفاء.

### ٢. السياسات والتشريعات :

وهى مجموعة المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية والإشرافية، أو هي مجموعة محددة من التصرفات سبق تحديدها من أجل أن يكون هناك إجراء موحد طالما كان هناك تشابه إلى حد كبير في الظروف. وتوضع السياسات في ضوء الأهداف المحددة وبما يؤدي إلى تحقيقها بنجاح. وتكون السياسات على شكل عبارات عامة، ويفضل ان تكون مكتوبة لكي يتمكن متخذو القرار من الرجوع إليها عند الحاجة.

### ٣. الموارد البشرية :

وتشمل جميع العاملين في المنظمة وهم المورد الأساسي الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها ، ولا بد لإدارة الموارد البشرية من دراسة المواصفات الشخصية والسلوكية للعاملين في المنظمة، والوقوف على أهم الاختلافات بينهم، وما هي القيم والاتجاهات التي يحملونها بشأن العمل والمنظمة.

### ٤. الموارد المادية :

وتشمل جميع الموجودات الثابتة في المنظمة على اختلاف أنواعها كالأراضي والآلات والمعدات المستخدمة في العمل.

### ٥. الموارد التنظيمية :

وتتضمن طرق وأساليب العمل الخاصة بأداء العمل اليومي.

### ثانياً : العمليات أو الوظائف المتخصصة Processes :

وهى تشمل مجموعة من العمليات أو الوظائف المتخصصة كتحليل الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء والتحفيز والتطوير. والواقع أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لهذه الوظائف المتخصصة يسير جنباً لجنب مع ممارستها لوظائف إدارية أخرى تشترك فيها مع جميع الإدارات والأنظمة الاجتماعية الأخرى الموجودة داخل المنظمة، وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارسها على أنشطتها والعاملين فيها.

### ثالثا المخرجات Outputs :

يتضح من الشكل رقم (٢/٢) أن لنظام الموارد البشرية مخرجات عديدة تضخها في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتتمثل المخرجات هنا في نتائج ملموسة كالسياسات والقرارات والاستراتيجيات والأداء وإنتاجية المنظمة أو نتائج غير ملموسة كرضاء الأفراد واتجاهاتهم والقيم والمعتقدات التي يكتسبونها نتيجة التعامل مع المنظمة.

### رابعاً : التغذية العكسية Feedback :

ويوضح الشكل رقم (٢/٢) أيضاً أن من عناصر نظام إدارة الموارد البشرية التغذية العكسية وهي معلومات تحمل رسائل وإرشادات معينة إلى ذوى العلاقة توضح لهم كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته مع المخطط . إن التغذية العكسية تربط بين المخرجات والعمليات والمدخلات، ولكي تظل إدارة الموارد البشرية حيوية وفعالة لابد لها من تقديم مخرجات مرغوب فيها داخل البيئة المعنية كي تضمن الحصول على المدخلات المطلوبة. ويتم تحقيق ذلك عندما تمتلك نظاماً سليماً للتغذية العكسية يساهم في تعديل وتصويب المدخلات أو العمليات أو كليهما معاً.

### خامسا البيئة الداخلية Internal Environment :

وهي المتغيرات الموجودة داخل المنظمة والتي تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية، كالخصائص العامة للمنظمة وبنائها التنظيمي والتكنولوجيا ومواصفات العاملين وأهدافهم وأحوالهم المادية والمعنوية، إلى جانب فلسفة الإدارة العليا وأساليب تعاملها مع العاملين.

### سادسا: البيئة الخارجية External Environment

وهي الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة، وعليه فالبيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في كل الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق سيطرتها المباشرة والواقع أن مدخل النظم هذا، يمثل تحدياً مباشراً للمقدرة التحليلية للإداريين ولقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم من زوايا أو جوانب متعددة، وهذا هو الطريق الأصوب نحو تطوير وتعزيز قدراتهم الشخصية وتوظيفها بشكل أفضل في إطار المنظمة، وإذا كانت هذه الناحية تنطبق على جميع الإدارات الفرعية في المنظمة إلا أنها تنفرد بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، نظراً لخصوصيتها النابعة من كون الإنسان هو مادتها الأساسية باعتباره جوهر المنظمة وأثمن مورد فيها، ولابد من استثمار طاقاته بأفضل ما يكون من

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية كنظام ومنهج متكامل

خلال العدالة والتفاعل والتدريب والتنمية المستمرة لقدراته، ومن خلال معالجة أهدافه وحاجاته الذاتية بما يعزز من ولائه للمنظمة ولأهدافه المتجددة باستمرار.

### ٤/٢ المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية :

لم تعد إدارة الموارد البشرية نشاطاً روتينياً يمارس في قاع الهرم الإداري، بل أصبحت من المهام الأساسية التي تمارس على أعلى المستويات الوظيفية، فقد اتسع نشاط إدارة الموارد البشرية ليشمل المشاركة في وضع السياسات العامة والتخطيط الاستراتيجي للمنشأة.

هذا التحول نتج عن الدور الجديد للقيادة الإدارية العليا الذي فرضته المتغيرات الجديدة في مناخ الأعمال وما ترتب عليه من تركيز على الاهتمام بالموارد البشرية لزيادة فعالية الأفراد وأداء المنظمات. وقد أدى هذا التحول إلى ظهور مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية ينص بوجوب تكامل وتفاعل مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية للاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة للمنشأة. فالمنهج المتكامل يعنى بالضرورة النظرة الشمولية لإدارة الموارد البشرية واعتبارها عملية واحدة من حلقات مترابطة هي :

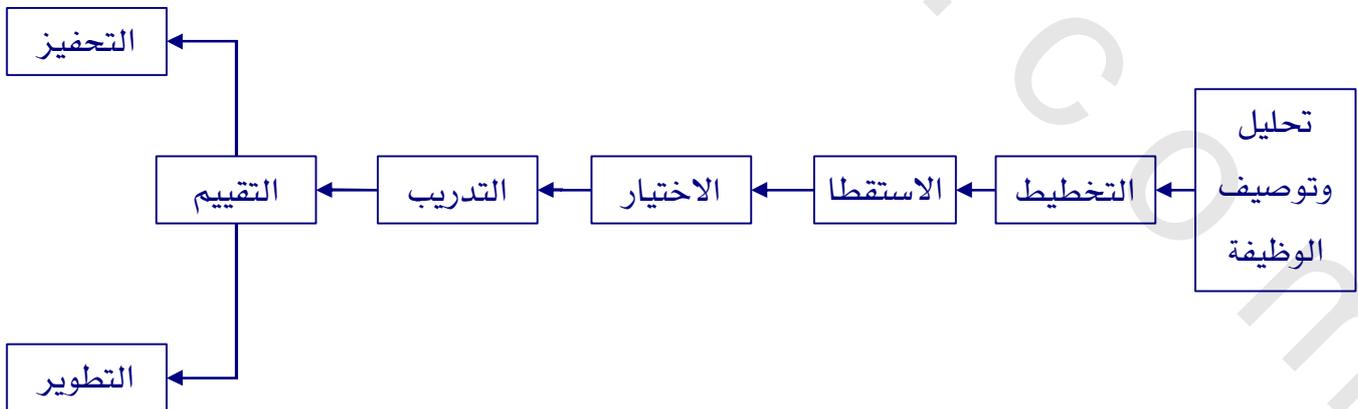
تحليل وتوصيف الوظيفة، التخطيط ، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، التحفيز، التطوير، فلا يمكن أن نتصور أن يتم التخطيط قبل أن يتم تحليل الوظائف وتحديد المهام والأنشطة، كما أن الاختيار لن يتم إلا إذا كان لدى المنشأة القدرة الكافية على استقطاب وجذب الكفاءات من العناصر التي ترغب في توظيفها، وبعد أن يكون قد تم تحديد هذه العناصر كما ونوعاً، وبعد الاختيار تأتي عملية التدريب وهي تعطى الموظفين وخصوصاً الجدد جرعة تدريبية خاصة على العمل الذي سيقومون به ثم يأتي بعد التدريب عملية تقويم الأداء وذلك للتعرف على الأداء الفعلي لموظفي المنظمة والذي من خلاله سيتم تحفيزهم أو تطويرهم ولكي تتم المحافظة على العناصر البشرية التي تم توظيفها فلا بد من تقديم الحوافز وتهيئة الظروف التي تساعد هذه العناصر على البقاء مع المنظمة لأطول فترة ممكنة كما لا بد من الاهتمام بعلاقاتهم مع بعضهم البعض والاعتناء بمتطلباتهم الاجتماعية والشخصية. وفي هذا الصدد وصف الدكتور زكي محمود هاشم (١٩٨٩) إدارة الموارد البشرية بأنها "نظام يتكون من عدد من الأنظمة الفرعية وهي تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، الأجور والترقيات،

## الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية كنظام ومنهج متكامل

الخدمات وعلاقات العمل وغيرها من الوظائف والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية. وهنا تبدو أهمية التكامل بين مختلف هذه الأنظمة الفرعية (الوظائف والأنشطة). فمخرجات أي نظام فرعي منها هي مدخلات لنظام فرعي آخر. مثال ذلك فإن مخرجات عنصر التخطيط تعتبر مدخلات لعنصر الاستقطاب، وهكذا تتفاعل مختلف أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض، الأمر الذي يقتضي وجود تكامل وتفاعل وتعارف متبادل بين مختلف الوحدات التنظيمية (الإدارات أو الأقسام أو الشعب) القائمة بممارسة الوظائف والأنشطة، وستفقد فعاليتها إذا ما تمت ممارستها على أنها أجزاء أو أنشطة منفصلة عن بعضها البعض.

وبالرغم من تعدد أنشطة إدارة الموارد البشرية إلا أنه من الممكن حصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية في مجموعة من العوامل والتي سبق وان أشرنا إليها والتي سيوضحها الشكل (رقم ٣/٢) كما نتناول في هذا الكتاب كل عنصر من عناصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية في فصل مستقل بذاته ونطرح من خلال هذا المنهج مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل جيد ومبسط، تستطيع من خلاله القيادات الإدارية العليا في المنظمات العربية إعطاء موظفيها كامل الحقوق وفي المقابل الحصول على أعلى كفاءة إنتاجية من قبل هؤلاء الموظفين (Frederick, 1985).

شكل (٣/٢) المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية



لقد شهدت الآونة الأخيرة تطوراً بارزاً في الفكر الإداري نتيجة لظهور ثورة النظم التي نتج عنها ما نطلق عليه مدخل النظم العامة أو نظرية النظم العامة، وقد عرضنا في هذا الفصل مفهوم النظام، وأنواعه، وخصائصه، وكيف أصبحت إدارة الموارد البشرية نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة الخارجية، وهي تمثل نظاماً فرعياً يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهي المنظمة. وتتمثل عناصر هذا النظام في المدخلات (Inputs) والتي تشتمل على الأهداف والسياسات والموارد البشرية والمادية والتنظيمية وغيرها من المدخلات التي يتم التعامل معها وتحويلها من خلال مجموعة من الوظائف المتخصصة كتحليل الوظائف، والتخطيط، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء والتحفيز، والتطوير وهذه الخطوة تسمى بالعمليات Processing. ثم تأتي المخرجات (Outputs) لنظام الموارد البشرية التي تتمثل في صورة النتائج والقرارات والسياسات والاستراتيجيات الإنتاجية ورضاء الأفراد ومعتقداتهم التي يكتسبونها نتيجة التعامل مع المنظمة. ثم تأتي بعد ذلك التغذية العكسية التي تربط بين المخرجات والعمليات والمدخلات وذلك كله يتم في إطار بيئة داخلية داخل المنظمة وخارجية تشمل الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى.

ثم عرضنا بعد ذلك المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية الذي ينص بوجود تكامل وتفاعل مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية ويشمل هذا المنهج تحليل وتوصيف الوظائف ثم التخطيط والاستقطاب ثم الاختيار ثم التدريب ثم التقييم ثم التحفيز والتطوير.

س/ إن مدخل النظم يمثل فكراً حديثاً في دراسة المنظمات . و إدارة الموارد البشرية باعتبارها جزءاً من العملية الإدارية يمثل نظاماً فرعياً يتفاعل مع النظم الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلى وهو المنظمة.

أشرح هذه العبارة موضحاً إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح .

.....

.....

.....

.....

س/ إن تركيز الاهتمام على الموارد البشرية لزيادة فعالية الأفراد وأداء المنظمات بصورة أفضل وكفاءة عالية أدى إلى ظهور مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية.

ناقش هذه العبارة موضحاً النظرة الشمولية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها منهجاً متكاملًا.

.....

.....

.....

.....

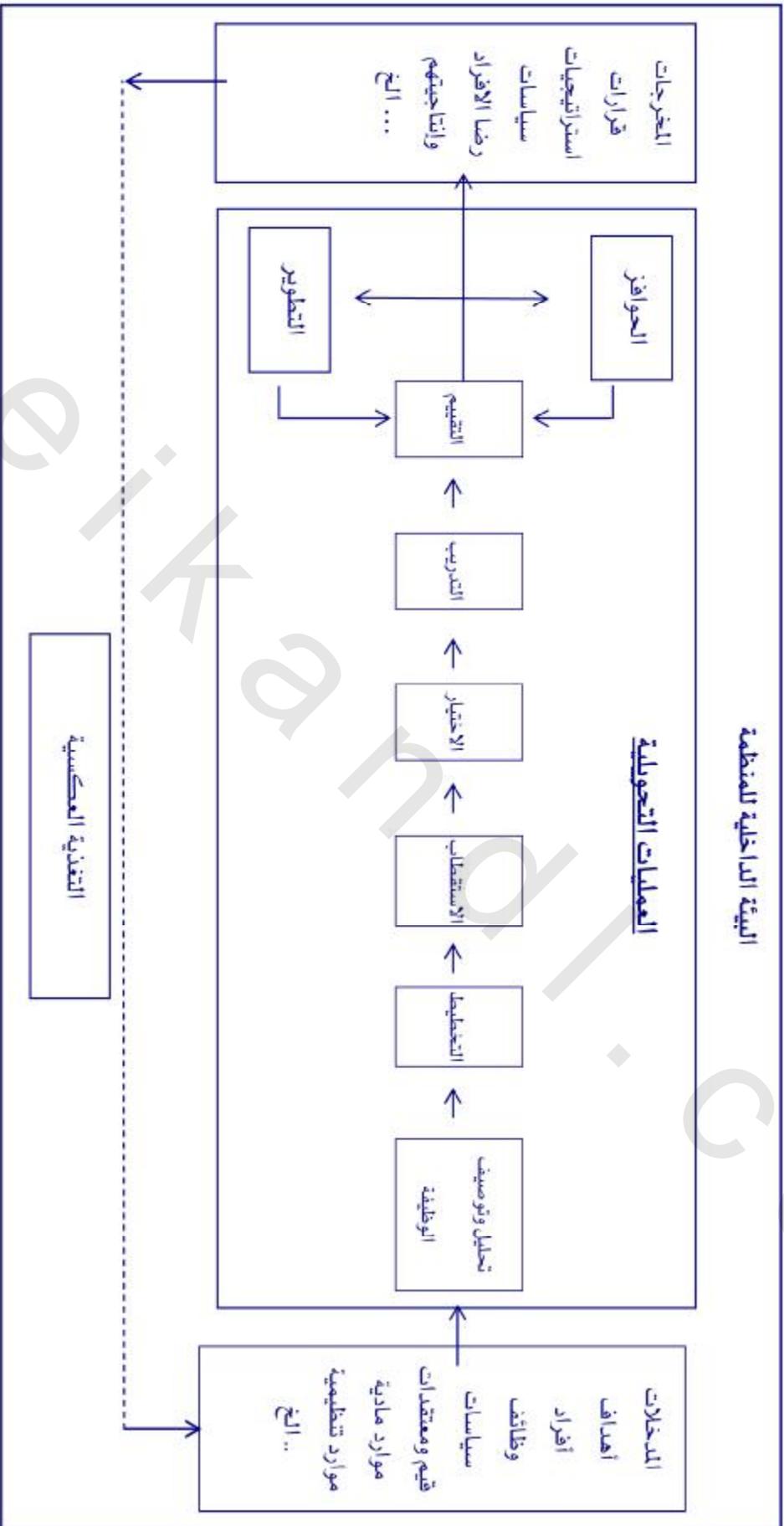
### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية :

- ١ . زكى محمود هاشم، (١٩٨٩)، إدارة الموارد البشرية، (الكويت: دار السلاسل للطباعة و النشر).
- ٢ . طارق حمادة (١٩٨٥)، منهاج النظم، (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية).
- ٣ . مؤيد سعيد السالم، (١٩٨٨)، نظرية المنظمة: مداخل وعمليات ، (بغداد : مطبعة شفيق).
- ٤ . محمد حسن يس ، إبراهيم درويش، (١٩٧٥)، المدخل المعاصر إلي وظائف التنظيم ، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

5. Al-Qahtany, M.D. (1996) Management Development in Saudi Arabia : Preparing For A Borderless World, ph. D. Thesis.
6. Cereill, M., & Freeman, C., (1998), Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics, and Techniques. San Francisco, Jossey – Bass pub.
7. Katz, Daniel & Khan, Robert L. (1966), the Social Psychology of Organizations, New York -john Willey & sons.
8. Schuster, Frederick E. (1985): Human Resource Management: Concepts Cases and Resisting, Reston, Virginia: Reston Publishing Co.
9. Scott, William G. & Mitchell, Terence R. (1979), Organizational Theory: A Structure & Behavioral Analysis, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.



شكل (٢/٢) إدارة الموارد البشرية كنظام

البيئة الخارجية للمنظمة (سياسة - اقتصادية - اجتماعية - ثقافية)