

الحاضرة رقم (١): قسم إدارة المشاريع
د. مصعب عبدالعالي ثامر
مادة إدارة الموارد البشرية

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية:

على الرغم من التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قولا وعملا في كتاب الله وهدى نبيه. وكان بمقدور واستطاعة العامل أن يتظلم وأن يُنصف حتى لو كان خصمه حاكما أو وائيا. ولم يترك لنا القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة أي باب من أبواب الإدارة الحديثة إلا وكان قد طرقتها وأوصى بفضائلها والأمثلة على ذلك كثيرة.

ففي **مجال التعامل مع المرؤوسين** لا بد وأن يتحلى القائد بصفات متعددة منها القدوة الحسنة، الرحمة، الاستشارة، والعفو عند المقدرة، وهكذا تؤكد بعض نصوص القرآن الكريم هذه المعاني.

وفي **مجال تطبيق العدالة بين الناس** تشير نصوص القرآن الكريم إلى ذلك في كثير من المواقع. وفي **مجال تحمل المسؤولية** وإسنادها **على القادرين عليها** تتواتر الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة في هذا المجال.

وفي **مجال التفويض** كان صلى الله عليه وسلم يفوض لأصحابه كثيرا من المسؤوليات الإدارية؛ فقد كان يرسل الصحابة لتلقي القبائل الحديثة العهد بالإسلام أصول الإسلام وشعائره، وكان يرسلهم لجباية الصدقات.

المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية:

لقد انطلق الإسلام في تعامله مع هذه الموضوعات أو المجالات من عدة مرتكزات قيادية هامة منها:

- **الوسطية:** من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة. وكذلك عدم الإفراط في الشدة أو الانقراط في اللين.
- **الإنسانية:** أي التعامل مع الناس بما يحفظ لهم كرامتهم ويصون حقوقهم.
- **الإلتناء إلى الجماعة:** حيث لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس.
- **التفاعل مع المتغيرات البيئية:** حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في المجتمع من إقتصادية وإجتماعية وأخلاقية وأيضاً تكنولوجية وتستخلص منها ما يصب في النهاية في خير المجتمع وصيائه.

مدرسة الإدارة العلمية

- كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية ١٩١٤ م يستند على أن الموظفين والعمال لديهم قدرات إنتاجية متساوية، وكان الموظفون والعمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفاً من الإدارة. ومن ثم يترتب على عدم الوفاء بهذه المعايير الطرد من العمل.
- انتهجت "الإدارة العلمية" وروادها المهندس فريدريك تيلور و فرانك جلبرت و هنري جانت أسلوباً مخالفاً لما كان شائعاً قبل ذلك، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل. ولقد اعتمد تيلور والآخرين في ذلك على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الحركة والزمن والأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج. وإذا حقق العامل أية زيادة في الإنتاج أكثر من المعايير المحددة فإنه يُمنح علاوة تشجيعية عالية على كمية الزيادة.
- ولقد لقي أسلوب تيلور انتشاراً واسعاً في التطبيق في الولايات المتحدة، وأُعتبر آنذاك ثورة جديدة في إدارة الأفراد والإنتاجية. وقد وافق منهج تيلور رجال الأعمال والإدارة الذين رأوا في استغلال الطاقة الإنسانية هدفاً جديداً في زيادة الأرباح والإنتاجية. وهي في ذلك تتساوى مع عناصر الإنتاج الأخرى، أي رأس المال والآلات والموارد الطبيعية.

الانتقادات الموجهة لدراسة الإدارة العلمية:

- أهملت مدرسة الإدارة العلمية الجوانب الأخرى للعامل من إجتماعية وإنسانية وعاطفية وتجاهلت أن هناك جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها في مجال العمل .
- وكتيجة لتفكير الإدارة العلمية انحصرت وظيفة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف، والتدريب والصحة والسلامة، ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا .
- ومع ذلك حاولت إدارة المنشآت أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعمال كالتأمين، والإجازات الجانبية، والقروض .. ولكنها خدمات تطوعية من الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية .
- أي إن المبدأ أو الفلسفة القائمة هي أن الإدارة أدري بمصالح العامل، أي تطبيق ما سمي بمبدأ الرعاية الأبوية في الإدارة ولقد أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الإجتماعية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية

مدرسة العلاقات الإنسانية / ١٩٣٠

كانت للنتائج التي توصل إليها التون مايو ، روثلز برجر وهي المسماة بتجارب الهوثورن Hawthorne دلالات واضحة للمنحى الذي يجب أن تتخذه الإدارة حيال التعامل مع النشاط الإنساني في المنظمات. ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تتقرر فقط على ضوء الطريقة التي تقيم بها العامل، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة. ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات إجتماعية ونفسية تساهم في ذلك أن شعور العاملين وأحاسيسهم، وعواطفهم يمكن أن تتأثر في مجال العمل بدرجة أو بأخرى بنمط القيادة السائدة والعلاقات مع مجموعات العمل، ومدى دعم وتأييد الإدارة. ومن ثم فإن هذه المشاعر والأحاسيس يمكن أن تترجم إلى زيادة في الإنتاجية أو عكس ذلك.

أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية:

ومع ما يبدو عليه من تحول رئيسي في الفكر الإداري تجاه الموارد البشرية، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تحقق إلا نجاحاً محدوداً كما يرى بعض الباحثين من حيث زيادة درجة الإشباع والرضا الوظيفي، أو من حيث زيادة معدلات الأداء والإنتاجية. ويعود ذلك في نظرهم إلى:

- أن نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن "العامل السعيد هو عامل منتج". ذلك أن هذه المقولة لم تصادف نجاحاً كاملاً بين طبقات كل العاملين وعلى كل الأصعدة وفي كل المنظمات .. وقد يكون ذلك صحيحاً في حالات معينة ولكنه ليس "افتراضاً غير قابل للتحدي والنقاش. إضافة إلى أن هذا المفهوم يضيف على المنظمات أعباءً مالية قد لا تحقق عنها عوائد مستقبلية.
- تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد - وهذا غير سليم تماماً - ذلك أن كل فرد هو كيان قائم بذاته ويتميز على الآخرين سواء من حيث شخصيته، ورغباته، وطموحاته، أو قيمه ومبادئه. ومن ثم فإن ما يحفز إنسان ويدفعه إلى زيادة إنتاجيته قد لا يحفز شخصاً آخر بنفس الدرجة.
- تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه، وهي البناء الوظيفي، وأنظمة العمل وقواعده والإجراءات واللوائح. ذلك أن مثل هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنظيم.
- تناست هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة، وليس فقط المعاملة الإنسانية وإن عطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور كثيرة إضافة إلى ما سبق، منها طرق تقويم الأداء، وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للموظفين، والإغناء والتوسيع الوظيفي، وأخيراً طريقة الاختيار والتوظيف التي تربط بين إحتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.
- وإزاء هذه القصور في مدرسة العلاقات الإنسانية فإنها لم تعد المهيمنة على التفكير الإداري منذ نهاية الستينات ولم تعد الملجأ والمأوى الذي تستند إليه إدارة المنظمات في زيادة الإنتاجية أو تحقيق الولاء العاطفي للمنظمة.

الخصائص الرئيسية لمنهجي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية:

منهج العلاقات الإنسانية ١٩٣٠ م	منهج الإدارة العلمية ١٩١٤ م
<ul style="list-style-type: none"> ■ العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن الموارد الأخرى. ■ الإنسان إجتماعي بطبعه. ■ الموظف السعيد هو موظف منتج. ■ هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل إضافة إلى الحوافز الإقتصادية، ولا بد وأن تحققها له المنظمة. ■ إرتباط الفرد بالجماعة في جو العمل له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات و المواد الخام والموارد الطبيعية ورأس المال. ■ لا بد من إستغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية يتم الإلتزام بها وفقاً لمقاييس الحركة والزمن وتصميم مسبق للوظائف. ■ أهداف العامل هي أهداف إقتصادية بالدرجة الأولى وهي الورقة الأولى لأي برنامج للحوافز. ■ تحقيق أهداف المنظمة يأتي بالدرجة الأولى، ودون إعتبار للعوامل الإنسانية، النفسية، الإجتماعية، والعاطفية. ■ الفلسفة القائمة هي أن الإدارة أدرى بمصالح العامل، أي تطبيق ما يسمى بمبدأ الرعاية الأبوية في الإدارة.
<p>❖ التركيز على رفاهية الأفراد</p>	<p>❖ التركيز على أهداف المنظمة</p>

مدرسة إدارة الأفراد

بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة شؤون الأفراد كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية، والرعاية الأبوية، في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم. وكبداية لشرح مفهوم ودور إدارة الأفراد نبدأ بتوضيح الفرق بين مصطلحين كثيرا ما تقابلها في كتب الإدارة وهما:

- وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة.
- إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص.

معنى المصطلح الأول أن كل مدير في المنظمة يمارس دور إدارة شؤون الأفراد في القطاع الذي يرأسه، وخاصة فيما يتعلق بحطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأعمال والاداء للعاملين معه، وبذلك يقوم بهذا الدور جنبا إلى جنب مع دور إدارة الأفراد كجهاز مستقل ومتخصص يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة في توفير إحتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

- **وعلى ذلك تحدد نشاطات إدارة الأفراد** في العديد من الوظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها، واختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشكلاتهم. وتدوير جميع هذه النشاطات في إطار تحقيق أقصى معدلات الاداء والإنتاجية من الأفراد بما يؤدي أولا إلى تحقيق أهداف المنظمة.

التحول إلى إدارة الموارد البشرية:

تلافياً للقصور في مناهج "الإدارة العلمية" و "العلاقات الإنسانية" و "إدارة الأفراد" وتوافقاً مع التطور الفكري الإداري المتجدد يوماً بعد يوم والمتمثل في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستغلال طاقاتهم الفكرية؛ فقد برز خلال فترة السبعينات مفهوم إدارة الموارد البشرية كمسمى بديل لإدارة الأفراد.

لماذا التحول؟

- لقد بدأ واضحاً بمرور الوقت وزيادة تجارب المديرين أن هناك **قصوراً في إدارة الأفراد** لعدة أسباب:
- لم يكن هناك تناغماً بين القرارات والممارسات داخل هذه الإدارة نفسها في مجالات النشاطات المسؤولة عنها.
- لم يكن الارتباط والتكامل واضحاً بين نشاطات إدارة الأفراد، ونشاطات الإدارات الأخرى مثل التسويق والإنتاج وخلافه.
- لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثراً، إن لم يكن مفقوداً تماماً.
- كان محور تفكير الإدارة في جانب **العرض** وليس جانب الطلب، الأمر الذي يعني اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي - ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.

لقد واجهت المنظمات وبالتالي إدارة هذه المنظمات ظروف عمل ومفاهيم جديدة في العمل، لعل أهمها ما يلي:

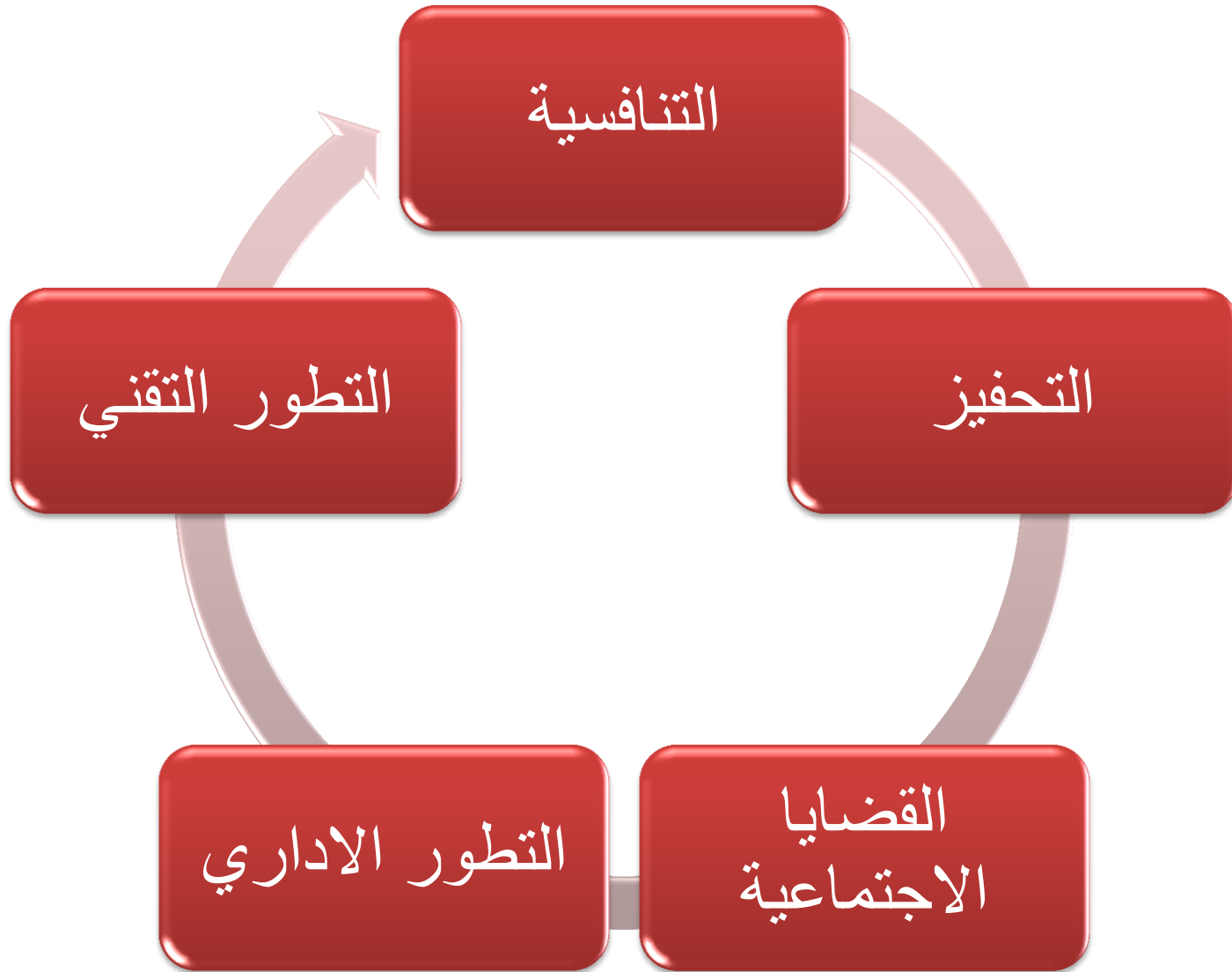
• **التنافسية:** واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة الصعود المستمر في تكلفة العنصر البشري. وكذلك ضغوطاً في مجال تحسين نوعية المنتجات والخدمات وتخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة على وجه الخصوص، وتنوع الأسواق داخليا ودوليا.

• **التحفيز:** الإنسان العامل لا يُحرّكه الأجر فقط، وإنما هناك أمور أخرى يجب الإهتمام بها. يجب إعطاء الفرصة من قبل الإدارة للموظف لإبراز مواهبه، وإشراكه في إتخاذ القرارات، وللرقابة الذاتية على أدائه، وتقديم الإقتراحات البناءة. إن كل هذه الأمور بقدر ما ترفع من روحه المعنوية وقيمه تجاه نفسه، فهي أيضا بلا شك تساهم في المحصلة النهائية للمنظمات في الإنتاجية والربحية والسمعة الحسنة.

• **القضايا الإجتماعية:** واجهت المنظمات قضايا منها تنوع مصادر العمال، وارتفاع مستواها الثقافي، وزيادة الإحتياجات الإنسانية، وتغير توقعات العاملين في المنظمات. بالإضافة إلى التدخلات الحكومية المستمرة من أجل ضمان الحماية الكافية للعاملين ممثلة في إصدار الأنظمة والتشريعات المختلفة.

• **التطور التقني:** واجهت المنظمات في هذا المجال تغيرات جوهرية سواءً في تقنية الإنتاج، أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، أو إدارة الأعمال المكتبية، وتطور شبكة الإتصالات، وأنظمة المعلومات الإدارية.

• **التطور الإداري:** فرضت بعض التطورات الإدارية نفسها على المنظمات سواءً كان ذلك في مجال النظريات أو الممارسة. ذلك أن مساهمات العلوم الأخرى، كعلم النفس والعلوم الإجتماعية، والنظريات الإقتصادية، واستخدامات الحاسب الآلي؛ كلها أوجدت قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في الفكر الإداري وكيفية تناول قضايا الأفراد. على سبيل المثال؛ فقد أسهمت نظريات القيادة، ونظريات الحوافز، والإدارة بالأهداف، وأنظمة حلقات الجودة، وبرامج الجودة الشاملة، أسهمت كل هذه المفاهيم والنظريات الجديدة في إدارة العمل وإدارة البشر معا.



ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟

- التحول في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وكذلك تجاه الإدارة المسؤولة عنهم.
- التحول من الدور الإستشاري إلى الدور التنفيذي الإستشاري.
- ظهور مجالات ونشاطات جديدة في إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة في إدارة الأفراد مثل: التطوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية.
- ويوضح لنا الجدول التالي - ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية - من خلال نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد من حيث الفلسفة والأهداف والتطبيق وتنوع النشاطات، وكذلك موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
<ul style="list-style-type: none"> ■ إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة. ■ الإنسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات ومطالب. ■ الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلاً من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل إنفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى، ولكن بطريقة إنسانية. ■ إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة. 	<p>الفلسفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد. 	<p>الهدف</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ تحقيق وتدبير الاحتياجات. ■ تطوير وتنمية الأفراد. ■ تعويض الأفراد. ■ تنمية العلاقات مع الموظفين. <p>ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. ■ التطوير التنظيمي. ■ الإتصالات و الإعلام. ■ زيادة مجالات الخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية. ■ تطوير وتنمية الأفراد. ■ تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب. ■ المحافظة على صيانة الأفراد. ■ تنمية العلاقات مع الموظفين. 	<p>النشاطات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ الإدارة العليا كإدارة تنفيذية 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية. 	<p>الموقع في الهيكل التنظيمي</p>

ثانياً : إدارة الموارد البشرية - المفاهيم، الإستراتيجيات والأهداف

تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة ولكنها تتحد في مضمون وروح رسالتها... ومن تعريفاتها سنورد التعريفين التاليين:

• مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها .

• إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة بإستقطاب الأفراد وتطويرهم، والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم .

ويعنى آخر، فإن كلا التعريفين يحملان مضمون أن هذه الإدارة تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وهي من هذا المنطلق تعد

• إدارة استراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية:

• اشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة .

• اعتبار العنصر البشري للموظفين أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة .

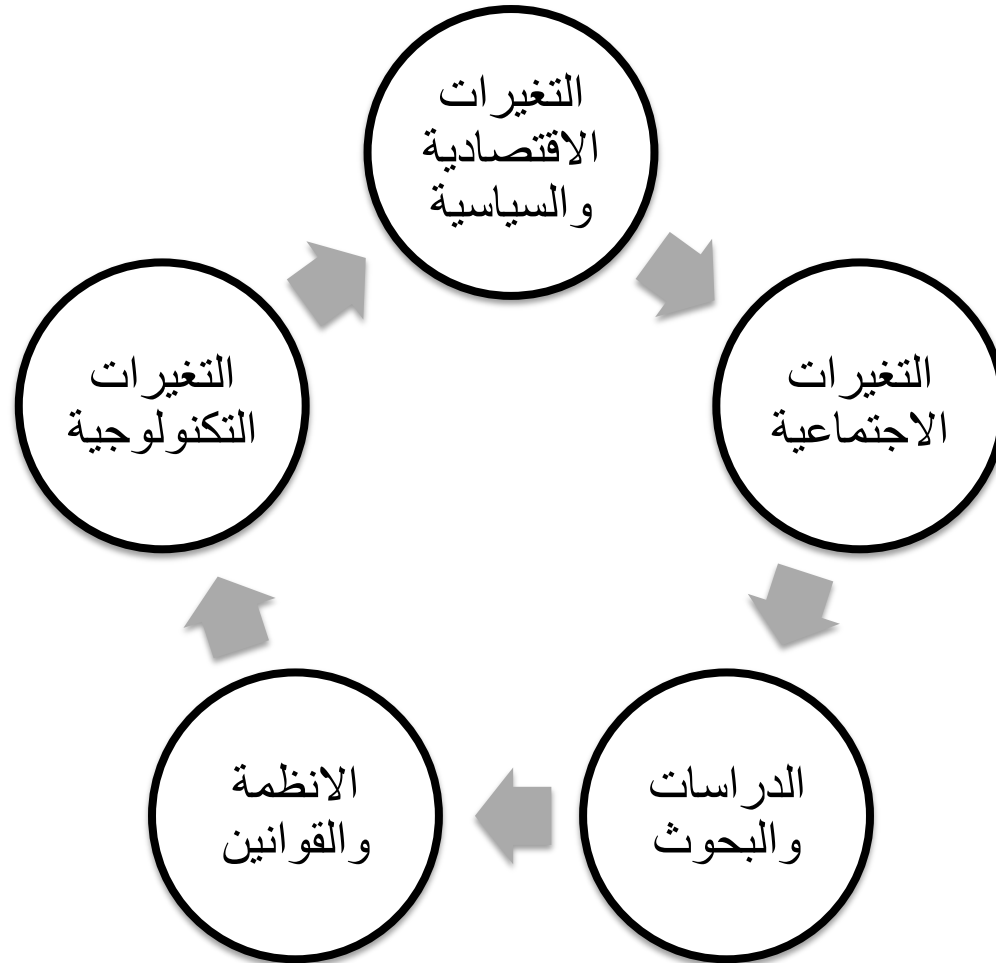
• يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية .

• تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم .

• تصميم وإعداد، سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة .

إن ما سبق يوضح الدور الجديد لإدارات الموارد البشرية وهو يختلف بطبيعة الحال عن المناهج السابقة في التعامل مع الأفراد .

العوامل المؤثرة في تغيير الفكر الاداري لادارة الموارد البشرية



أهمية الموارد البشرية – مؤشرات النجاح:

إن أهمية إدارة الموارد البشرية نابعة من منظور إقتصادي بحيث يحقق عائد أكبر على المنظمة ويشبه في ذلك الإدارات الأخرى في المنظمة مثل إدارة التسويق، إدارة الإنتاج، . . . الخ، ولكن في نفس الوقت هذه البرامج ليست واضحة المعالم من حيث العائد الإقتصادي كالبرامج الأخرى.

إن مفهوم "إدارة الموارد البشرية" هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الإنساني في المنظمات وخاصة المنظمات الربحية، إنه يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية الأمر الذي يؤدي إلى نجاح المنظمة ويحقق أهدافها وأهداف العاملين. سواءً كانت هذه البرامج في إطار إختيار الأفراد، أو تدريبهم أو تقويم أدائهم، أو صيانتهم والإحتفاظ بهم، أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز.

أنا نود أن نؤكد أن كثيراً من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة.

وفي دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية شملت ٥٨٧ مديراً ممن لديهم اطلاع وخلفية برسالة ومضمون "الموارد البشرية"، أجاب ٩٢% من العينة بأن سياسات الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية أو مهم جداً في نجاح منظمات الأعمال. وقد سئل هؤلاء القادة والمديرين عن أهم مميزات ومواصفات المنظمات الناجحة وغير الناجحة في إدارة مواردها البشرية. . . وفي رأي هؤلاء القادة والمديرين كانت المنظمات الناجحة وغير الناجحة كما يلي:

المنظمات الناجحة

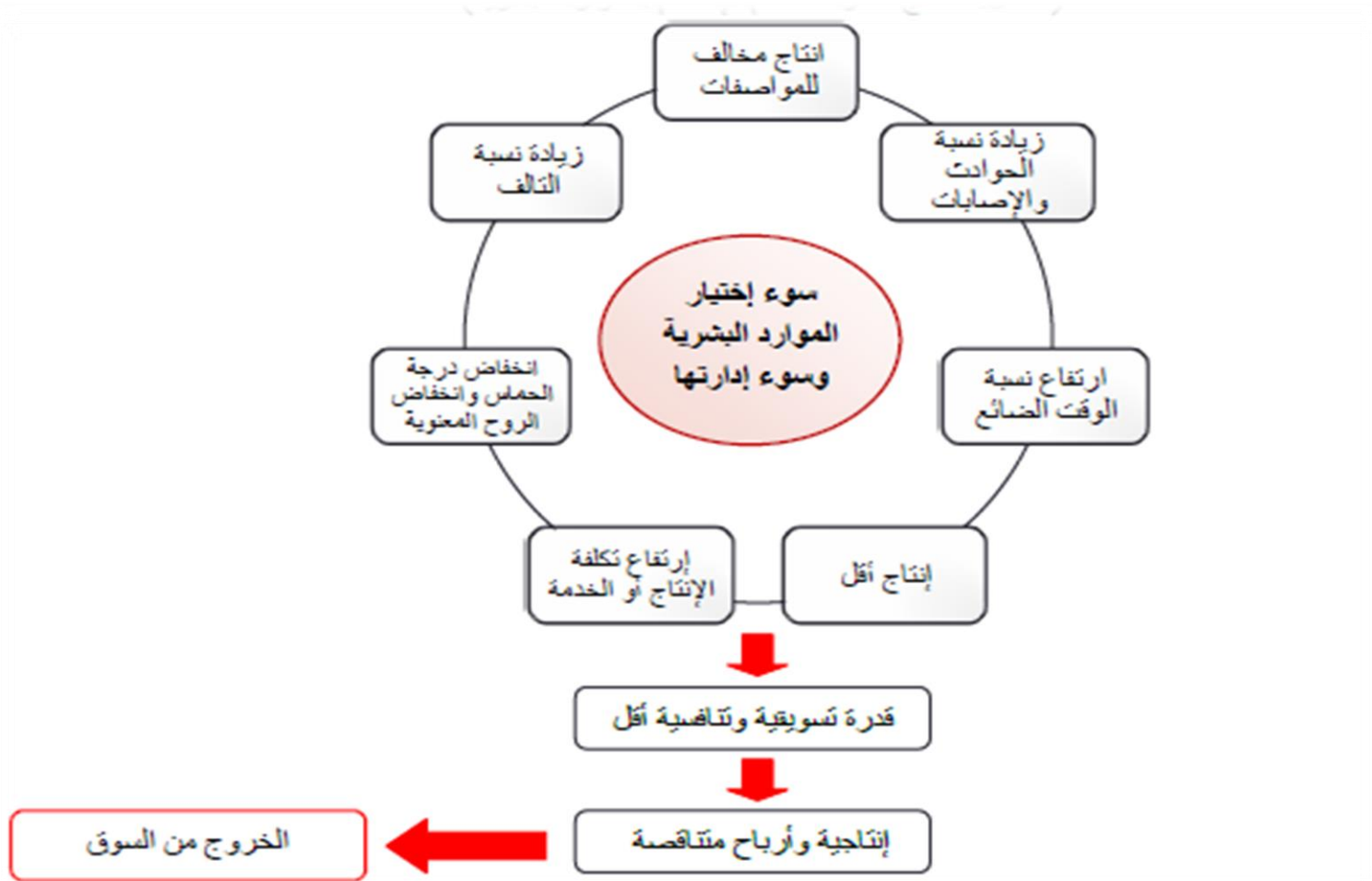
- الإهتمام المطلق بالموظفين، واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.
- وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
- مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.
- المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.
- شبكات اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الإتجاهات.
- التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرنامج الموارد البشرية.
- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

المنظمات غير الناجحة

- عدم الإهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من الأصول.
- إدارة بيروقراطية غير مرنة، مع الميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.
- عدم الإهتمام بتطوير الموظفين، أو تقدمهم الوظيفي.
- شبكات اتصالات داخلية ضعيفة.
- سياسات غير واضحة، أو غامضة وأحياناً متضاربة.
- معدلات دورات عمل عالية.

سوء إختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها:

كيف يؤدي عدم الإهتمام بالموارد البشرية إلى نتائج سيئة على المنظمة؟ . . والإجابة على هذا السؤال يبرزها الشكل التالي.



المزايا الاقتصادية لإدارة الموارد البشرية:

- إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، من أهمها ما يلي:
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العناصر البشرية ثم الحفاظ عليها سيؤدي إلى إرتفاع إنتاجية المنظمة وينعكس على مركزها الاقتصادي وأرباحها على الأجل الطويل.
- أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج تساهم في تحفيز الموظفين وتدفعهم لبذل المزيد من قدراتهم، سينعكس على رضائهم الوظيفي وزيادة عطائهم وإنتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.
- أن المعالجة الفورية للمشكلات المحتملة في مجال الإختيار والتعيين، وتقويم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، أو انخفاض الإنتاجية.
- أن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشأة تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوة، أو التجاوز والغياب.

كيف يؤدي الاهتمام بالموارد البشرية إلى نتائج جيدة

ادارة فعالة في الموارد البشرية يسهم في:

الرضا الوظيفي

ارتفاع الانتاجية

تفادي المشاكل القانونية

توفير تكاليف محتملة