

الفصل الأول

مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية في السياحة

إن تحقيق أهداف المنظمة السياحية يتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء العاملين فيها، و تتوقف كفاءة الأداء على إدارة ذلك الأداء؛ الأمر الذي يتطلب توفر إدارة فاعلة قادرة على فهم متطلبات العمل الفنية، و التنظيمية من ناحية، و فهم طبيعة الموارد البشرية، و نوعيتها من ناحية أخرى، و لا يتحقق ذلك إلا بتوفر إدارة فنية متخصصة بالموارد البشرية التي أصبحت ضرورة لازمة لأية منظمة سياحية معاصرة تريد التنافس، و البقاء في عالم اليوم.

فما هو المورد البشري؟ و ما هي طبيعة إدارة الموارد البشرية؟ و كيف تعمل؟ و ماذا تعمل؟ هذا ما سوف نوضحه في الصفحات الآتية من هذا الفصل.

١- بعض المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية في السياحة:

قبل الدخول في توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية نرى من الضرورة بمكان الوقوف على توضيح كل من مفهومي المصدر والمورد:

- **المصدر:** Source هو مَعِينُ Support لثروة كامنة لم يعرف الإنسان أهميتها بعد، و لا كيفية استغلالها لمنفعته، و ربما لا يعلم بوجودها.

- **المورد (Resource):** فهو مصدر معروف لثروة اكتشف الإنسان أهميتها، و تمكّن من استغلالها لمنفعته. وبالتالي يمكن التمييز بين نوعين من المصادر، هما: الطبيعة و الإنسان نفسه.

- **الموارد البشرية في المنظمة السياحية:** تشمل جميع الأفراد العاملين فيها رؤساء، و مرؤوسين، و هي التي تقدم للمنظمة السياحية مساهماتها على شكل مؤهلات علمية، و خبرات، و مهارات، و جهود.. إلخ، من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، و تحصل مقابل ذلك على تعويضات مالية، و معنوية، و بعض الرعاية و الخدمات المتنوعة. و نجد من المفيد هنا توضيح مفهوم الموارد البشرية، و القوة العاملة:

فالموارد البشرية للأمة هي جميع سكانها الذين هم في سن العمل، أو خارجه، أي الذين يعملون و الذين لا يعملون.

أما **مصطلح القوة العاملة** يشير إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى، و الحد الأعلى لسن العمل (الذي يحدده قانون عمل كل بلد)، و تتوفر لديهم القدرة، و الرغبة فيه، و البحث عنه، و الممارسة الفعلية له. و هذا المفهوم يشير إلى قطاعين من السكان هما: **قطاع المشتغلين، و قطاع العاطلين**. أي كل من يقوم بعمل فعلي، و كل من يمكن أن يمارس عملاً عندما يتوافر هذا العمل. و يتم التمييز عادة بين الفرد العامل و العاطل بأن الأخير تتوفر لديه القدرة، و الاستعداد، و الرغبة فيه لكن لا يجده.

مفهوم الإدارة: مجموعة من العمليات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة السياحية بكفاءة عالية ، بأقلّ التكاليف، والجهود، وبأقلّ وقت ممكن، من خلال التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والتنظيم، والرقابة.

أما مفهوم إدارة الموارد البشرية فقد تعددت الأدبيات الإدارية التي تباينت في شكلها ومضمونها حول مفهومها كما سنوضحه فيما يلي من الفصل.

٢- تعريف إدارة الموارد البشرية:

توجد في أدبيات الفكر الإداري العديد من التعريفات المتباينة في شكلها، و مضمونها لإدارة الموارد البشرية. و هذا نابع بطبيعة الحال من الخلفية الفكرية المركبة لذلك المفهوم من ناحية، و من تطور المفاهيم المختلفة لإدارة الأفراد التي أظهرت السمات الخاصة لعملية التطور هذه.

بعض الكتاب مثل "كارل و كوزميتس و نوربيرت" Carrell. Kuzmits. Norbert. يعرفونها على: مجمل الأنشطة، و الوظائف و البرامج التي يمكن من خلالها تعظيم أهداف العاملين، و المنظمة معاً.

أما "إيفانسيفيتش" Ivancevich فيعرفها على أنها: الوظيفة الإدارية التي تختص بالعاملين في المنظمة التي تعمل على استخدامهم بشكل فاعل بما يحقق أهدافهم، و أهداف المنظمة معاً.

بينما يعرفها "غارني ديسلر" Gary Dessler على أنها مجموعة من السياسات و الممارسات اللازمة لأداء أعمال الأفراد العاملين في المنظمة التي تشمل الاستقطاب، و التدريب، و الأجور، و التعويضات، و تقويم الأداء، و إدارة سلامتهم، و بيئة العمل أيضاً.

من خلال التعاريف سالفة الذكر يمكننا تحديد جوهر إدارة الموارد البشرية من خلال **التعريف الآتي**: تمثل إدارة الموارد البشرية مدخلاً علمياً لإدارة العاملين، أفراداً كانوا أم مجموعات الذين يشتركون في التحقيق الفاعل لأهداف المنظمة، من خلال مجموعة من السياسات، و الممارسات التي تبدأ باستقطاب، واختيار الأفراد المختصين، و المؤهلين، و تعيينهم، و تدريبهم، و تمثيتهم، و إعطائهم تعويضاتهم، و تحفيزهم، ثم التقويم الفاعل لأدائهم وصولاً

إلى ضمان أمنهم، و سلامتهم، و غير ذلك من الأنشطة التي تسهم في تعزيز قدراتهم بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، و رسالتها.

٣- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية قبل أن تصبح علماً مستقلاً له هويته المتخصصة بشؤون العاملين بعدد من المراحل التاريخية التي كان لكل منها سماته الخاصة التي يمكن إجمالها بالمراحل الآتية:

١- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تعود البدايات المبكرة من تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى بريطانيا، و ذلك عندما أخذ عدد من الحرفيين كالبائنين، و النجارين، و الدباغين بتنظيم أنفسهم كل ضمن اختصاصه، ضمن ما يعرف بنقابات المهنيين. و قد عرف ذلك بنظام الطوائف Guilds أو نظام الحرف الذي ساد في فترة العصور الوسطى من تاريخ أوروبا. و قد كان الهدف من ذلك النظام تحسين ظروف عمل العاملين في تلك المهن.

٢- المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية

إن التطور اللافت الذي حدث في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، ١٧٦٤-١٨٠٠ هو الثورة الصناعية () Industrial revolution التي وضعت المقدمات، و الأسس الأولى لنشوء المجتمع الصناعي الراهن. و يمكن إجمال أهم تطورات تلك المرحلة بما يأتي:

أ- فقد بدأت باستبدال قوة البخار Steam power ، و الآلات محل العمل اليدوي Hand labor

ب- كان من نتيجة ذلك تغيرات كبيرة في ظروف العمل، و في نمط الحياة الاجتماعية.

ج- ففي الإنتاج ظهر مفهوم تقسيم العمل Division of labor الذي عدّ آنذاك تغيراً جذرياً، و أساسياً في العملية الصناعية.

د- نشوء فكرة التخصص في العمل بشكل متلازم مع فكرة تقسيم العمل.

هـ- و كنتيجة لذلك ظهر نوع جديد من العاملين ومن مديري العمل الذين لم يكونوا ضروريين لمالك المنظمة سابقاً.

و مع هذه التغيرات الحاصلة، فقد توسعت الفجوة بين العاملين، و المالكين، و بدأت بعض المشاكل تظهر إلى السطح في منظمات الأعمال؛ الأمر الذي دعا ببعض المفكرين إلى دراسة تلك المشكلات في محاولة للتوفيق بين مصلحة المالك و مصلحة العاملين حتى حد سواء. من أمثال الصناعي الأسكتلندي "روبرت أوين" عام ١٨١٣

في كتابه "نظرة جديدة للمجتمع" الذي أكد فيه على الحاجة إلى تحسين ظروف العمل و علاقاته ، و التعاون بين نقابات العمال و الإدارة بما يخدم أهداف كلا الطرفين.

كما ظهر مفهوم رفاهية العمل Welfare work . أو الرفاهية الصناعية Industrial Welfare التي هي عبارة عن برامج تم تصميمها من أجل تحسين ظروف العمل المادي، و الصحي داخل المصانع من قبل بعض علماء النفس الذين بدؤوا دراسات مشكلات العمل، و العاملين، و ظهر بذلك "علم النفس الصناعي" الذي بدأ يُعنى بحل تلك المشكلات الناشئة. و يعد "هوغو مانستربرغ" Hugo Munsterberg و كتابه الذي نشره عام ١٩١٣ بعنوان: "علم النفس، و الفاعلية الصناعية" Psychology and Industrial Efficiency أول الباحثين في هذا المجال.

٣- المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية:

إن التطور الهام الذي حدث كان نشوء ما يسمى بأفكار الإدارة العلمية التي تمثلت بمجموعة من الجهود الرامية إلى كيفية التعامل مع الأعمال عديمة الفاعلية في العمل، و الإدارة معاً من خلال اتّباع الطرق العلمية في العمل، و التخصص، و من خلال دراسة الحركة، و الزمن Time and motion study . و تُنسب الإدارة العلمية إلى مؤسسها الأول "فريدريك تايلور" Fredrick Taylor . الذي يعد الأب الروحي لعلم الإدارة بلا منازع، فقد كان مهندساً في شركة ميدفيل لصناعة الحديد، و الصلب في ولاية فيلاديلفيا منذ عام ١٨٧٨ - ١٨٩٠. و قد كان يهدف من خلال دراسته للإدارة إلى كيفية زيادة إنتاجية العمل من خلال زيادة إنتاجية العاملين. و حاول إيجاد أفضل طريقة One best way ، و أسرعها للوصول إلى إنتاجية عالية للعمل. و قد لخص أفكاره في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي نشره عام ١٩١١ بما يأتي:

١- الاعتماد على العلم في العمل و الإدارة، و ليس على الأحكام المبنية على التجربة و التخمين.

٢- الانسجام بين العاملين، و الإدارة، و نبذ النزاعات، و الخلافات.

٣- ضرورة التعاون، و تضافر جهود الجميع في العمل، و نبذ الفردية فيه.

٤- ضرورة تعظيم المخرجات أو نتائج العمل ما أمكن.

فالإدارة العلمية ركزت على العمل و على الفاعلية Efficiency ؛ أي زيادة الإنتاجية من خلال الدعوة إلى تحسين ظروف العمل المادية و مناخه كالتهدوية، و الإضاءة، و ظروف العمل المادية، و الأجور التشجيعية، دون الأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية، و الإنسانية للعاملين، الأمر الذي أدى إلى القيام بالإضرابات في المصانع التي طبقت أفكار تايلور.

٤- المرحلة الرابعة: فترة الحرب العالمية الأولى ١٩١٤ - ١٩١٨ و ولادة مسمى "إدارة الاستخدام"

Employment Department في شركة فورد لصناعة السيارات، لرعاية شؤون الاستخدام أو التوظيف، بدلاً عن

المشرفين عن العمال التي انحصر دورها في الاختيار و التعيين و التأهيل و منح الأجور ...إلخ. و ذلك بسبب تزايد حجم العمل، ومعدل دوران العمل الذي وصل إلى ٤٠٠% عام ١٩١٣؛ بالإضافة إلى التفاوض مع النقابة حول عقود العمل، و الأجور، و منع حدوث إضرابات العمال. ثم تطورت التسمية إلى: "إدارة العلاقات الصناعية" فقد اقتنع أصحاب الأعمال، و الحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي من أهم عناصر العمل و الإنتاج التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب من السلع المتنوعة. فقد سبب نقص العمال من الشبان في المصانع الذي سده عمل النساء إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل و توفير بيئة عمل مريحة. أي أن ظروف الحرب عجلت بدعم جهود برامج الرفاهية الصناعية و من انتشار إدارة الاستخدام في الدول الصناعية التي ما لبثت أن تحولت إلى "وظيفة العلاقات الصناعية" **Industrial Relations**.

٤- المرحلة الخامسة: مرحلة حركة العلاقات الإنسانية ١٩٢٧-١٩٣٢، و تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، و تزايد دور نقابات العمل.

كان لحركة العلاقات الإنسانية، و أزمة الكساد العالمي معاً مساهمة كبيرة في نشوء علم إدارة الموارد البشرية، و تطورها في ثلاثينيات القرن الماضي. فقد تناولت حركة العلاقات الإنسانية دراسة العوامل الإنسانية في العمل. و بدأت دراسات متصلة عديدة في مصانع هاوثورن لصناعة الأسلاك، و الكابلات في ولاية شيغاغو الأمريكية بين عامي ١٩٢٧-١٩٣٣. و قد كان الهدف من الدراسة تحديد تأثير العوامل المادية؛ كالإضاءة مثلاً على العاملين، و على إنتاجيتهم ضمن مجموعات العمل. فأشارت الدراسة إلى أهمية التفاعل الاجتماعي، و مجموعات العمل على نتائج العمل، و على الرضا عن العمل. وقد أصبحت حركة العلاقات الإنسانية في منتصف الستينيات فرعاً علمياً ساهم في نشوء ما يسمى بعلم السلوك التنظيمي لاحقاً.

و في هذه المرحلة أخذت الدولة تتدخل في الحياة الاقتصادية، و الاجتماعية لكثير من الدول الصناعية آنذاك، بسبب أزمة الكساد العالمي التي بدأت عام ١٩٢٩. و ذلك من خلال التشريعات، و القوانين الناظمة لعمل منظمات الأعمال، و المؤسسات الحكومية التي كان منها حل الكثير من المشاكل المتعلقة بالعاملين، و التعريف بحقوقهم، و خاصة باختصاصاتهم، و جعل الشركات تلتزم بتلك القوانين. و كذلك تفعيل بعض الإجراءات المتعلقة باحتياجات العاملين. و قد ساهم ذلك في زيادة أهمية قسم إدارة الاستخدام، و العلاقات الصناعية الذي ارتبط بتلك التغيرات الحاصلة التي انعكست على علاقات العمل في تلك الأقسام.

٥- المرحلة السادسة: و تعود إلى أربعينيات، و خمسينات القرن الماضي؛ أي فترة الحرب العالمية الثانية، و ما بعدها التي أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية لرفع إنتاجيتهم، و إدارة شؤونهم، و خاصة بعد تشغيل النساء لتعويض النقص في عمل الرجال الذين سيقوا إلى جبهات القتال، و العمل على تلبية احتياجات الحرب من المنتجات. و في هذه المرحلة أخذت أقسام إدارة الاستخدام تقوم ببعض الأنشطة المرتبطة باستقطاب

العاملين و اختيارهم ثم تدريبهم، و العناية بهم. و توسيع الحاجة إلى المتخصصين في مجال الأفراد أو الاستخدام. ففي بريطانيا مثلاً بلغ عدد المتخصصين في شؤون العاملين عام ١٩٤٣ حوالي ٥٥٠٠ مختص كانوا يسمون بموظفي الأفراد Personnel Officer .

٦- المرحلة السابعة: ١٩٥٠-١٩٨٠ مرحلة علاقات العمل الجماعية:

و تشمل التغيرات التي حصلت في ستينيات، و سبعينيات القرن الماضي. ففي هذه المرحلة استخدمت طرقاً جديدة في اختيار الأفراد، ثم تقنيهم بشكل مستمر مع منحهم مكافآت متناسبة مع أدائهم. ثم تقويم أدائهم بشكل منتظم و هادف. كما أخذت بعض المنظمات تُدخل مفهوم إثراء العمل.

في هذه المرحلة تم التركيز الكبير على علاقات العمل الجماعية، و على مدير الأفراد، أو مديري مجموعات العمل الذين أصبحوا جزءاً من مفهوم قيادة المنظمات. أي ظهر مفهوم القيادة التي أخذت بوضع استراتيجية المنظمة. و في هذه المرحلة ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال و هو: إدارة الأفراد Personnel Management الذي أصبح له مبادئ و قواعد تُدرّس في الجامعات، و بالتالي تغيرت إدارة الاستخدام إلى "إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية" Personnel Management and Industrial Relations. و أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، و الاستقطاب، و الاختيار، و التعيين، و التدريب، و غيرها. فقد أصبح نطاق وظائف إدارة الأفراد جميع العاملين في المنظمة، و في مختلف المستويات الإدارية.

٧- المرحلة الثامنة: مرحلة نشوء إدارة الموارد البشرية

بدأت في ثمانينيات القرن الماضي، و قد شملت مجموعة من التغيرات النوعية التي حصلت في مجال الأفراد. فتغيرت تسمية إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية. و في هذه المرحلة بدأت تستخدم مصطلحات جديدة، كان جوهرها ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. و بالتالي تأثيراتها على النتائج النهائية للمنظمة. بمعنى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تدعم الإدارة في عملها، و أنشطتها، و ذلك من خلال رسم السياسات المتعلقة بكل ما يخص الأفراد العاملين، منذ مرحلة اختيارهم إلى المحافظة عليهم إلى تقويم أدائهم حتى خروجهم إلى التقاعد. و كذلك تطوير نظام إدارة الأداء، و بالتالي دفع التعويضات و المكافآت حسب ذلك الأداء. كما ظهر اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية سمي "جودة حياة العمل" Quality of work life الذي ينادي بضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في توفير قوة عمل مؤهلة، و مدربة و لديها انتماء، و ولاء للمنظمة. ففي عام ١٩٨٦ وجد أن ٣٨% من الشركات الأمريكية تحولت إدارة الأفراد فيها إلى إدارة الموارد البشرية، و أن ٨١% من مديري إدارة الموارد البشرية أصبحوا نواباً للمديرين العاملين.

٨- **المرحلة التاسعة:** و ترتبط بالتغيرات التي حصلت تسعينيات القرن الماضي، حيث ظهور مفهوم العولمة، و زيادة حدة المنافسة العالمية بين المنظمات، و الاتجاه نحو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و تركيزها في الانتباه على بعض المفهومات الجديدة، كثقافة المنظمة. و تطوير مؤهلات العاملين من خلال ما يُعرف بالمنظمات المتعلّمة. ظهرت في هذه المرحلة الحاجة إلى تخفيض عدد العاملين في الكثير من منظمات الأعمال. و ذلك كنتيجة لإعادة هيكلة الكثير منها، وبالتالي هيكلة القوة العاملة التي تمثل بما يعرف باسم "هندسة إدارة الموارد البشرية" Reengineering الذي يسمى أيضاً بالهندرة الذي تغير من خلاله الدور التقليدي لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

كما ظهرت المنظمات التي تعمل بالمعايرة Benchmarking، و نشوء ما يعرف بالمنظمات المهنية الاستشارية التي تقدم النصح، و المشورة للمنظمات الأخرى، و تساعد في حل الكثير من مشكلاتها.

٤- مضامين فلسفة التحول من إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية

لقد حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية والشركات والمؤسسات في مختلف الدول. وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل هذه التسمية ولا شك أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها ما يلي:

١- أن الأفراد هم عنصر استراتيجي في المنظمة ولا يمكن مساواتهم مع بقية عناصر الإنتاج الأخرى (الأرض، العمل، رأس المال) في المنظمة.

٢- إن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

٣- لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عالي للمنظمة مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم

٤- ان أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض وهي ليست متناقضة وأن باستطاعة إدارة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف من خلال الموازنة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين. وبالإمكان تحقيق ذلك بإحدى الطريقتين:

- تصميم الوظائف بحيث تتوافق مع قدرات ومؤهلات العاملين

- اختيار العاملين وفقاً لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة.

ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور إدارة الموارد البشرية يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزءاً من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى مثل إدارة الانتاج او إدارة التسويق.

٥- إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

هناك جدلاً مستمراً يحاول رصد أوجه الشبه والاختلاف بين كل من إدارة الأفراد Personal Management و إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

أ- أوجه الشبه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

- تعتمد استراتيجيات إدارة الأفراد مثلها في ذلك مثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
- تقر كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بأن المديرين التنفيذيين هم المسؤولين عن إدارة العاملين في المنظمة.
- هناك تطابق في القيم التي تدعو إليها كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية خاصة في احترام الفرد وتحقيق توازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية وتنمية العاملين من أجل إرضائهم ذاتياً ومن أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- تركز كل من الإدارتين على أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتنمية قدراته للمكان والوظيفة المناسبة.
- تعتمد كل منهما على نفس تقنيات الاختيار والتدريب وتنمية المديرين وإدارة الاداء والمكافآت.
- توجه كل منهما عناية خاصة للاتصال مع العاملين ولمشاركتهم في وضع نظم لتدعيم علاقات العمل.

ب- أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

- إن إدارة الأفراد كنشاط يركز بصفة أساسية على غير المديرين ، بينما إدارة الموارد البشرية لا يظهر هذا التركيز بوضوح وإن كانت تهتم بالكوادر الإدارية والمتوسطة أكثر من إدارة الأفراد.

- إن إدارة الموارد البشرية تعتبر نشاط متكامل للمديرين التنفيذيين بينما إدارة الأفراد تسعى بالأساس إلى محاولة التأثير على الإدارة التنفيذية.
- إن إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية بينما إدارة الأفراد كانت دائما متشككة في جميع أفكار التنمية التنظيمية وما شابهها من أفكار لها العاد اجتماعية ونفسية.
- إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا أكثر محورية نظراً لطبيعتها الاستراتيجية.
- إن إدارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على فلسفة الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم على الرغم من الاعتراف بمصالح العاملين في المنظمة إلا أن هذه المصالح تأتي في مرتبة تالية لمصالح وأهداف المنظمة ككل.

يمكن أن نخلص إلى القول بأن: إدارة الأفراد تنظر إلى الفرد باعتباره عنصر من عناصر الانتاج وبالتالي هو عنصر من عناصر التكاليف، في حين إدارة الموارد البشرية تتعامل مع الأفراد على أنهم موارد لها قيمة ويمكن زيادة قيمتها بالاستثمار طويل الأجل مثل التدريب ، التعليم ، التحفيز وتنمية المهارات.

ج- أهم التحولات في مفهوم إدارة الموارد البشرية و ممارستها:

من خلال العرض التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية يمكن إيجاز أهم التحولات التي طرأت على مفهوم إدارة الموارد البشرية و ممارستها بما يأتي:

١. التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية.
٢. التحول من مفهوم إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كراس مال فكري.
٣. التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري، و التنفيذي لإدارة الموارد البشرية.
٤. التحول من الدور التقليدي التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.
٥. التحول من الإدارة التقليدية لشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
٦. التحول من الإدارة التقليدية لشؤون العاملين إلى الإدارة بالمعايرة **Benchmarking** حيث السعي للقياس، و المقارنة مع منافس أفضل.
٧. التحول من الاستخدام التقليدي للعاملين في وظائف ثابتة أو عشوائية إلى تخطيط المسار الوظيفي.

هـ- السمات المميزة لمدخل إدارة الموارد البشرية المعاصر:

توجد مجموعة من السمات الأساسية الأخرى المميزة لمدخل إدارة الموارد البشرية يمكن إجمالها بما يلي:

١. البعد الاستراتيجي للموارد البشرية.

٢. البعد الإنساني الأخلاقي في التعامل مع العاملين.

٣. الجودة الشاملة للأداء البشري في أماكن العمل كافة.

٤. الاستثمار في رأس المال البشري.

٥. توحيد مصالح الإدارة و العاملين و توجهاتهما.

و هذا ما دعا إلى تزايد استخدام مفهوم "إدارة الموارد البشرية" في منظمات الأعمال بشكل خاص كبديل لإدارة الأفراد؛ لأنه أكثر انسجاماً مع واقع الأداء التنظيمي المعاصر؛ و لأنه يمثل نشاطاً إدارياً عاماً، كونه يركز على مصالح المنظمة ككل أكثر من تركيزه على مصالح القوى العاملة، حيث إن تعزيز مصالح القوى العاملة يتم من خلال تعزيز الفاعلية الكلية لأداء المنظمة.

٦-وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة السياحية:

يقصد بوظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السياحية مجموعة الأنشطة، و الممارسات التي تقوم بها، و تزاولها في أثناء أدائها لأعمالها التي تشمل نوعين من الأنشطة، يسمى النوع الأول **بالوظائف الإدارية**، التي تشمل وظائف التخطيط، و التنظيم، و التوجيه، و الرقابة، التي تزاولها تلك الإدارة في أثناء ممارستها **لوظائفها الفنية أو التنفيذية** التي تشكل النوع الثاني من الوظائف التي تشمل بدورها ما يأتي:

أولاً - وظيفة تكوين الموارد البشرية: Staffing of Human Resource

و هي وظيفة رئيسة مكونة من مجموعة من الأنشطة الفرعية المتكاملة، و المترابطة. تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لشغل الوظائف فيها. و تشمل هذه الوظيفة الوظائف أو الأنشطة الفرعية الآتية:

١- وظيفة تصميم العمل و تحليله: حيث يتم من خلاله تحديد واجبات ووظائف المنظمة و مسؤولياتها ، و

المواصفات الواجب توفرها في شاغلها لاحقاً.

٢- تخطيط الموارد البشرية و تحليلها: فمن خلال عملية التخطيط يتم تحديد حجم الموارد البشرية و نوعيتها

اللازمة للعمل مستقبلاً، و ذلك في ضوء نتائج تصميم العمل و تحليله.

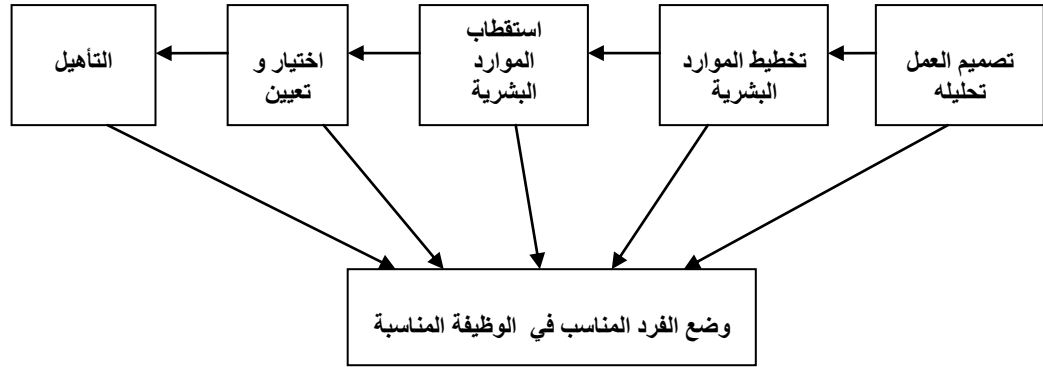
٣- استقطاب الموارد البشرية: و يتم ذلك من خلال نتائج النشاطين السابقين، حيث يتم العمل على جذب الموارد البشرية من سوق العمل للعمل في المنظمة.

٤- اختيار الموارد البشرية و تعيينها: فمن خلال عملية تصميم العمل و تحليله نتعرف إلى ما يسمى بتوصيف العمل **Job descriptions** و كذلك مواصفات العمل **Job specifications** أي مواصفات الشخص الذي سيعمل في هذا المكان الوظيفي، بحيث يمكن بالاعتماد على ما سبق في التحضير لما يسمى باستقطاب العامل طالب الوظيفة ثم القيام بعملية الانتقاء، فاختيار العامل ذي المؤهلات المطلوبة في مواصفات العمل لشغل الوظيفة ثم تعيينه.

٥- تأهيل الموارد البشرية: حيث يتم من خلال هذا النشاط تدريب الموارد البشرية الجديدة، تدريباً أولياً من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها في المنظمة.

في ضوء ما تقدم يمكن القول: إن وظيفة تكوين الموارد البشرية تعد عملية متكاملة، و مترابطة، تهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان الوظيفي المناسب. انظر الشكل (١)

الشكل (١) مكونات وظيفة تكوين إدارة الموارد البشرية



ثانياً - وظيفة منح التعويضات، و المكافآت: **Compensations**

هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يتم من خلالها منح الموارد البشرية الأجور، و التعويضات، و المحفزات، و كذلك المنافع، و الفوائد الأخرى **Benefits** لقاء العمل في المنظمة. و هنا تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع مجموعة من الأنظمة التي تساعد في وضع نظام عادل لمنح تلك الأجور و التعويضات، و تشمل تلك الوظيفة على الأنظمة الفرعية الآتية:

١- نظام تقويم الوظائف: حيث يتم من خلاله تحديد قيمة كل وظيفة من وظائف المنظمة، و ذلك في ضوء نتائج تصميم و تحليل العمل التي توضح حجم و صعوبة تلك الوظائف و مسؤولياتها، و كذلك

مواصفات شاغليها، و على ضوء ذلك يتحدد الوزن النسبي للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى ليتم بعدها تحديد أجر تلك الوظيفة الذي سينعكس على أجر شاغلها لاحقاً.

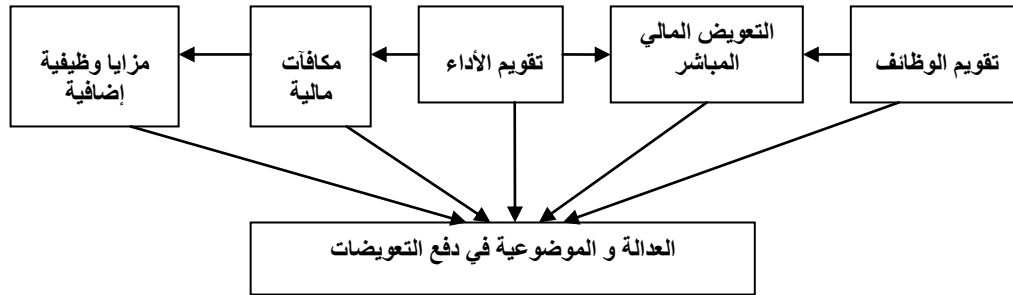
٢- نظام التعويض المالي المباشر: و يشمل هيكلاً للرواتب و الأجور، تصممه إدارة الموارد البشرية، و يتضمن معايير يتم على أساسها دفع أجور الموارد البشرية، حيث يتم تصميمه، ووضع معايير بناءً على نتائج تقييم الوظائف.

٣- نظام المكافآت المالية: و هو نظام للتحفيز، يتحدد من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

٤- نظام المزايا الإضافية: كالخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل التأمين الصحي و الضمان الاجتماعي، و غيرهما..إلخ.

٥- نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الإجراءات التي تستخدم بغية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة الذي يتم منح التعويضات و المكافآت المالية أو غير المالية على نتيجته.

إن تلك الأنظمة الفرعية المكونة لوظيفة منح التعويضات و المكافآت هي أنظمة متكاملة و مترابطة فيما بينها، تهدف إلى تحقيق العدالة و الموضوعية في منح التعويضات و المكافآت. انظر الشكل (٢)



ثالثاً- تنمية و تدريب الموارد البشرية: Training and Development HR

تشمل هذه الوظيفة على الوظائف الفرعية الآتية:

١- التعلم، و التدريب: يهدف بدوره إلى إكساب العاملين معارف، و سلوكيات، و مهارات عمل جديدة. و هي تبدأ بالعاملين الجدد المعينين حديثاً لتشمل كل العاملين في المنظمة. و يكون ذلك من خلال عملية التدريب التي تعد ضرورية جداً لمواجهة التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، و لتحضير المنظمة لتحديات المستقبل.

٢- التنمية المستمرة: و ذلك من خلال برامج مخططة تهدف إلى تزويدها بكل ما هو جديد في مجالات المعرفة المتخصصة.

٣- تخطيط السيرة المهنية: كما أن تخطيط السيرة المهنية Career planning يعد جوهر عملية تطوير الموارد البشرية في المنظمة التي تمثل الأنشطة التي من خلالها يتم تنمية العاملين و تطويرهم طيلة فترة حياتهم الوظيفية، و ذلك لكي تستطيع المنظمة مواجهة العدد المناسب من العاملين المؤهلين للعمل في الوظائف العليا؛ و بالتالي مواجهة احتياجات المستقبل منهم.

رابعاً- **صيانة الموارد البشرية: Maintenance of HR** إن صحة العاملين، وسلامتهم البدنية، و الفكرية بالإضافة إلى أمنهم هي مقدمة اهتمامات إدارة المنظمة. و هذا ما أكدت عليه أغلب قوانين العمل في الكثير من الدول بحيث ألزمت إدارة المنظمات بتطبيق تلك القوانين بغية المحافظة على سلامة العاملين. و تشمل هذه الوظيفة وظيفتين فرعيتين هما:

١- توفير السلامة المهنية: من خلال برامج و إجراءات تهدف إلى حماية الموارد البشرية من حوادث العمل و إصاباته ، وتجنب الأذى الجسدي عنهم قدر الإمكان، و رفع الظلم وحل بقية المشكلات الأخرى التي قد يتعرضون لها في بيئة العمل. و يكون ذلك من خلال ما يعرف ببرامج مساعدة العاملين (Employee assistance programs)

٢- توفير مقومات الصحة اللازمة: من خلال تصميم برامج، طبية، و بيئية مناسبة تحمي العاملين من الأمراض الناتجة عن طبيعة أعمالهم التي تسمى ببرامج عافية العاملين. (Wellness programs)

خامساً- علاقات الموارد البشرية: Human Resource Relations

تشمل هذه الوظيفة نشاطين فرعيين أساسيين هما:

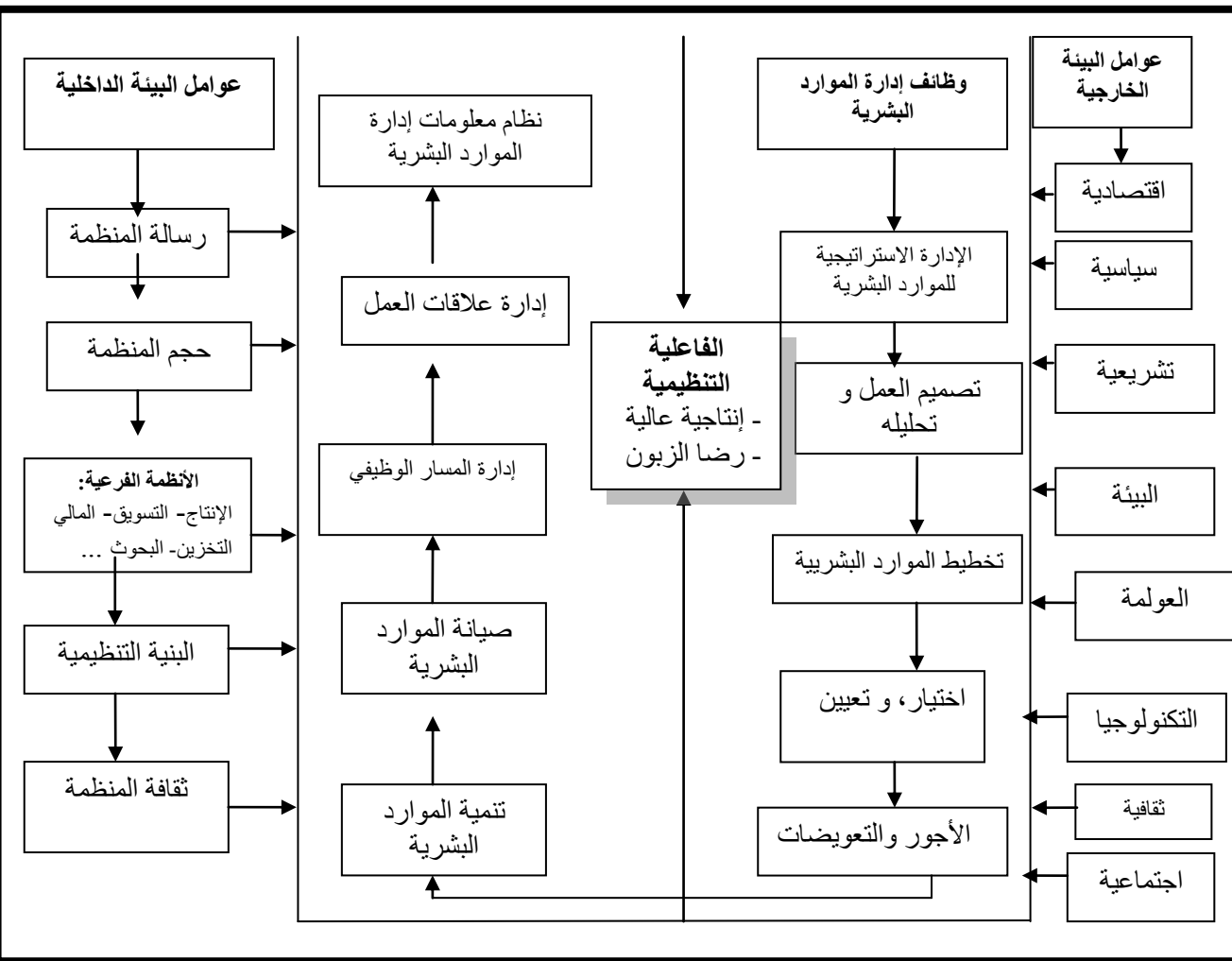
١- دمج الموارد البشرية: هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في حياة المنظمة، مثل: اتخاذ القرارات، و توفير الرعاية الاجتماعية، و المعاملة الإنسانية، و حل نزاعات العمل، كل ذلك بهدف تحقيق الولاء، و الانتماء للمنظمة.

٢- إدارة علاقات العمل: و هي نشاط يهدف إلى تصحيح علاقة المنظمة مع نقابات العمل من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم بالتفاوض نيابة عن العاملين بكل ما يخص شؤونهم، بما يسهم في حل مشكلاتهم و رفع مستوى معيشتهم التي على أساسها سيتحدد مصير أهداف المنظمة.

سادساً- **وظيفة إدارة أداء العمل:** و هي من الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل النتائج للأفراد، و للمنظمة على حد سواء، و يتعلق بإدارة أداء الأفراد و بفرق العمل معاً. و يتم ذلك من خلال الأهداف المخططة و اللوائح أو القوانين المعمول بها في المنظمة.

سابعاً - نظام معلومات الموارد البشرية: الذي يؤمن المعلومات الكافية عن العاملين، و أنشطتهم، و عن الوظائف، و سوق العمل، و غيرها التي تساعد الإدارة في اتخاذ قراراتها على أساس تلك المعلومات عند اختيار الأفراد، و تعيينهم و تتميتهم، و إعطائهم تعويضاتهم، و قياس أدائهم، و ترقيتهم.

و أخيراً يجب القول: أن هذه الأنشطة أو الوظائف التي هي حقول دراسية لإدارة الموارد البشرية، ليست ثابتة على الدوام؛ بل خاضعة دائماً للتحول، و التغيير؛ ذلك لأن المنظمات نفسها تتغير، و تتبدل في عالم الثابت فيه هو التغيير و التبدل. الشكل رقم (٣) بيئة عمل إدارة الموارد البشرية



٥- إدارة الموارد البشرية بوصفها نظام فرعي متكامل ضمن نظام كلي:

تشير نظرية النظام System Theory إلى أن المنظمة نظام كليّ مكون من أنظمة فرعية: هي الإدارات التي يتشكل منها هيكلها التنظيمي ، وهذه الأنظمة الفرعية تتعاون، و تتكامل نشاطاتها مع بعضها في سبيل تحقيق استراتيجية المنظمة، ورسالتها المستقبلية . من هذا المنطلق؛ فإن إدارة الموارد البشرية تشكل نظاماً فرعياً، يعمل ضمن نظام

كلي أكبر هو المنظمة ، داخل هذا النظام الفرعي تمارس وظائف متعددة تتعلق بالموارد البشرية التي يتغلغل نشاطها في الأنظمة الفرعية الأخرى جميعها (الإدارات) التي يشتمل عليها النظام الكلي ، وهذا يعني أن نظام إدارة الموارد البشرية ذو علاقة تفاعلية تكاملية مع الأنظمة الفرعية الأخرى ، حيث يسعى جميعها إلى تحقيق استراتيجية، ورسالة المنظمة (النظام الكلي) . فنظام إدارة الموارد البشرية، ومن خلال وظائفه، وممارساته يمد إدارات المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية بالأعداد والمواصفات، والنوعيات المطلوبة، ويجعلها قادرة على إنجاز مهام هذه الإدارات، وتحقيق أهدافها ، فعمل إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل مباشر في إدارات المنظمة جميعها.

و حسب نظرية النظام تتمثل المكونات الأساسية لنظام إدارة الموارد البشرية بما يأتي:

١- المدخلات: Inputs و تتمثل في عدد من المكونات تشمل رؤية المنظمة وفلسفتها ورسالة، بالإضافة إلى الأهداف، و السياسات، و التشريعات، و الموارد البشرية، و غير البشرية، و التكنولوجيا، و المعلومات. وفيما يأتي شرح مختصر عن كل منها:

الرؤية: يقصد بها المكانة التي تريد المنظمة الوصول إليها مستقبلاً. أما الرسالة: فتعني الهدف الذي وجدت المنظمة من أجله، أي ما هو سبب وجود المنظمة.

الأهداف: و هي التي تترجم رسالة المنظمة إلى غايات توجه إليها الجهود و الأنشطة. و قد تكون طويلة أو قصيرة الأمد.

السياسات: هي بيانات توجه تفكير الإداريين في إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف. كسياسات التوظيف، و التدريب و تقويم الأداء، و غيرها.

التشريعات: و تشمل القوانين الناظمة، و الموجهة لعمل إدارة الموارد البشرية عند أداء الأعمال.

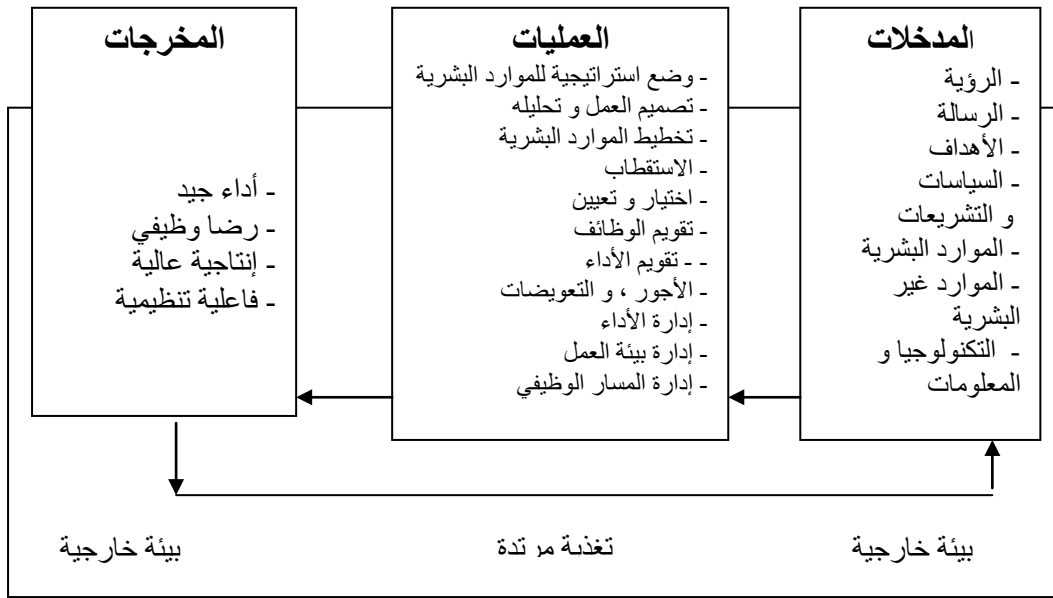
الموارد غير البشرية التي تتعامل معها الموارد البشرية في المنظمة كالأدوات، و التجهيزات، و اللوازم المختلفة المستخدمة في العمل.

الأفراد: و هم مخزون الموارد البشرية المتاحة في المنظمة.

المعلومات: تتعلق بجوانب متعددة، منها: حجم الأنشطة و نوعيتها المراد إنجازها، و قوة العمل في الوحدات التنظيمية للمنظمة، و كل ما له علاقة بالأفراد العاملين في المنظمة، كما، و تتعلق برسالة المنظمة، و فلسفتها، و استراتيجيتها، و سياساتها. انظر الشكل رقم (٤)

٢- **عمليات النظام:** و تتمثل في مجموعة الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للوصول إلى الأهداف، أو المخرجات المطلوبة، و تتمثل في مجموعة الوظائف التنفيذية سالفه الذكر التي تبدأ بتصميم العمل و تحليله ثم تخطيط، و استقطاب الأفراد المختصين و المؤهلين واختيارهم، و تعيينهم، و تدريبهم، و تمثيتهم، و إعطائهم تعويضاتهم، و تحفيزهم، ثم التقويم الفاعل لأدائهم و صولاً إلى ضمان أمنهم، و سلامتهم التي لا داعي لتكرارها ثانية.

الشكل (٤) نظام الموارد البشرية في المنظمة السياحية



٣- **المخرجات:** و تتمثل مخرجات نظام الموارد البشرية في المنظمة بتكوين موارد بشرية مؤهلة، و مدربة، و محفزة، و راضية ذات أداء، و إنتاجية عالية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، و استراتيجياتها و رسالتها.

٤- **البيئة الداخلية:** تعمل إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة داخلية تتفاعل عناصرها مع إدارة الموارد البشرية بمكوناتها سالفه الذكر التي تحدد إلى درجة كبيرة فاعليتها في تحقيقها لأهدافها. و من مكونات البيئة الداخلية نذكر ما يأتي:

١- الخصائص العامة للمنظمة، و تشمل: ظروف نشأتها، و حجمها، و نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها، مراحل نموها؛ بالإضافة إلى المناخ التنظيمي السائد.

٢- الخصائص الهيكلية، و تشمل: المستويات الإدارية في المنظمة و حجمها، نطاق الإشراف، و درجة المركزية، و اللامركزية، و شكل الاتصال، و قنواته.

٣- خصائص العاملين، و تشمل: طاقاتهم، و قدراتهم، و معارفهم، و مهاراتهم، و اتجاهاتهم، و قيمهم ، و خصائصهم الديموغرافية مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم.

٤- خصائص العمل، و تتضمن: عبّ العمل الكي، و النوعي، بالإضافة إلى التنوع، و الاستقلالية في العمل.

٥- الأهداف العامة للمنظمة: وقد سبقت الإشارة إليها.

٦- موارد المنظمة: و لا سيما المالية منها و التي تحدد إلى حد كبير منها مدى فاعلية نظام الموارد البشرية في تحقيقه لأهدافه.

٥- البيئة الخارجية: و تقسم إلى قسمين، هما بيئة خارجية قريبة، و بيئة خارجية بعيدة. و يقصد بالبيئة الخارجية القريبة مجموعة القوى، و العوامل التي يوجد بينها، و بين إدارة الموارد البشرية تفاعل و تأثير مباشر. و تضم:

١- الزبائن: Customers و هم مجموع المستفيدين من منتجات الموارد البشرية، و خدماتها التي تقدمها المنظمة و على درجة رضاهم تتوقف فاعلية أداء الموارد البشرية في المنظمة.

٢- الموردون: Suppliers و هم مجموعة من الأفراد الذين يزودون المنظمة بالموارد المادية، و البشرية في الوقت المناسب.

٣- المنافسون: Competitors و هم عدد من المنظمات التي تنتج المنتج نفسه ، أو التي تمتلك موارد بشرية متميزة تهدد المنظمة و مواردها البشرية.

٦- البيئة الخارجية البعيدة: و هي مجموعة من القوى، و العوامل التي تؤثر في أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وقد يكون هذا التأثير غير مباشر أحياناً، و هو يختلف في شدته، و مدته من عناصر البيئة الداخلية القريبة. و نذكر فيما يأتي أهم عناصر البيئة الخارجية البعيدة :

١- عوامل سياسية، و تشريعية: و تشير إلى طبيعة النظام السياسي السائد للبلد، و ما هي سياسته العامة ، و مدى الاستقرار السياسي، و السياسة العامة للدولة تجاه الموارد البشرية، و التوظيف، و غيرها.

٢- عوامل اقتصادية، و تشريعية: و تتمثل في طبيعة النظام الاقتصادي السائد و مدى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية من خلال التشريعات، و الضرائب، و السياسة النقدية، و المالية، و معدل التضخم، و نسبة البطالة، و معدل نمو الدخل القومي السنوي، و المستوى المعاشي للسكان، و غيرها؛ .. الأمر الذي يفرض على إدارة الموارد البشرية معرفة اتجاهات التغيرات التي تحصل في تلك العناصر والعمل على التخفيف من تأثيرها على المنظمة قدر الامكان.

٣- عوامل اجتماعية، و سكانية: و تشمل التركيبة السكانية للمجتمع من حيث: معدل النمو السكاني السنوي، و توزع السكان بين الذكور و الإناث، و التوزيع العمري للسكان، و توزع السكان على الأقاليم و نسبة قوة العمل إلى الموارد البشرية للبلد ككل، و كذلك الهجرة الداخلية، و الخارجية لقوة العمل، و مدى انتشار مؤسسات التعليم، و تأهيل الموارد البشرية لسوق العمل.

٤- عوامل تقنية: و تتمثل في القدرة على امتلاك التكنولوجيا الحديثة، و إمكانية توظيفها في المنظمة كونها أحد العوامل المحددة لإنتاجية العمل في المنظمة؛ لذلك يُعدُّ التحدي التكنولوجي من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة.

ثم إن نظرية النظام تؤكد على أن أي نظام سواء كان كلياً أو فرعياً هو نظام مفتوح Open System على البيئة الخارجية . وبما أن إدارة الموارد البشرية نظامٌ فرعيٌّ ، إذاً لا بد من أن يتأثر بالبيئة الخارجية أيضاً، فعمل هذه الإدارة وممارساتها تتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة. فمثلاً، نجد أن وظيفة الاستقطاب التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير حاجة إدارات المنظمة من الموارد البشرية، تتأثر بمسألة العرض، والطلب في سوق العمل الذي يعد أحد المتغيرات البيئية الخارجية. فعندما يكون العرض في سوق العمل عالياً سيجد الاستقطاب وفرة في الموارد، وستكون مهمة سهلة عما لو كان السوق يعاني من نقص في هذا العرض . ومن هنا نجد أنه على إدارة الموارد البشرية عند ممارستها لوظائفها أن تراعي الآتي:

١- دراسة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاطها ومهمتها و تحليلها، وتحديد أثرها ، وليكون عملها قائماً على أسس صحيحة ، ولتسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة .

٢- التكامل، والتفاعل التام مع الإدارات الأخرى (الأنظمة الفرعية) في المنظمة، لتعمل معها بشكل متكامل ضمن النظام الكلي للمنظمة. لكن كيف يتم تفاعل إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي مع إدارات المنظمة الأخرى التي أطلقنا عليها مصطلح الأنظمة الفرعية؟

إن تفاعل إدارة الموارد البشرية مع باقي إدارات المنظمة يكون من خلال وظائفها وممارساتها لأن العنصر البشري يؤدي مهام الإدارات ال جميعها أخرى في المنظمة. ونعرض فيما يأتي موجزاً عن الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية لمديري الإدارات في المنظمة والتي تمثل تفاعلها معها :

١. رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة تحت شعار هو : "العنصر البشري شريك في العمل" الذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلّعة على توجهات المنظمة المستقبلية، وإشراكها في اتخاذ القرارات لخلق الانتماء، والولاء لديها، ومساعدة المديرين على تطبيق هذه السياسة.

٢. مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية كماً، و نوعاً، و في الوقت المناسب.

٣. تصميم نظام لتقويم الأداء ليستخدمه المديرون، والرؤساء في تقويم أداء مرؤوسيههم، وتدريبهم على استخدامه.

٤. مساعدة المديرين في قياس الرضا الوظيفي في إداراتهم، وتحليل نتائجه.

٥. مساعدة المديرين في تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في إداراتهم.

٦. تدريب المديرين، والرؤساء على استخدام الأسلوب الفاعل في توجيه مرؤوسيههم وتحفيزهم، وكيف يكونون رواداً في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم، والعدالة والموضوعية في معاملتهم .
٧. مساعدة المديرين، والرؤساء، وتمكينهم من الأسلوب الفاعل في تدريب مرؤوسيههم في أثناء العمل .
٨. تصميم برامج التدريب، والتنمية للموارد البشرية في الإدارات .
٩. مساعدة المديرين، والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فاعل .

مما تقدم يجب القول: إن وجود إدارة للموارد البشرية في المنظمة تقوم بوظائفها الفنية، و الإدارية على أكمل وجه، لا يعني بأن الرؤساء، و المشرفين الآخرين للإدارات الفنية، و التنفيذية، ليس لهم علاقة بأنشطة هذه الإدارة، على اعتبار أنها تقوم بالنيابة عنهم بهذه المهمة. و هذا اعتقاد خاطئ؛ لأن من يقوم بعملية تنفيذ سياساتها المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية هم المديرين، و الرؤساء المشرفون في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، فهي تساعدهم و ترشدهم للإشراف السليم على مرؤوسيههم، و كيفية تحفيزهم، و تدريبهم في أثناء العمل ، و توضح لهم أسلوب التعامل معهم في ضوء المفهومات الإدارية الحديثة؛ لأن الإداري الذي يفتقر إلى الخبرة العملية في هذه المهمة لن يتمكن من تحقيق أهداف وحدته الإدارية مهما كان مستوى خبرته الفنية عالياً، إلا إذا أحسن التعامل مع مرؤوسيه، و هنا فهو بحاجة إلى مساعدة إدارة الموارد البشرية، و برامجها، و توجيهاتها للوصول إلى تحقيق أهداف وحدته الإدارية. نستنتج مما تقدم أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة تقع على عاتق هذه الإدارة و على الإداريين و المشرفين جميعهم في كافة المستويات الإدارية ما داموا يمارسون وظائف الإدارة من تخطيط، و تنظيم، و توجيه، و رقابة.