

**إدارة الموارد البشرية  
إستراتيجياً**

# إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً

في ظل الإتجاهات العالمية المعاصرة

تأليف

الأستاذ الدكتور

شوقي ناجي جواد

الدكتور

صالح إبراهيم سليمان العواسا



اليازوري

## محتويات الكتاب

٥	تقديم
٩	الوحدة الأولى: إدارة الموارد البشرية
١٢	مفهوم إدارة الموارد البشرية (نقد تقييمي)
١٤	نظام الموارد البشرية
١٧	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
١٧	١- مرحلة الثورة الصناعية
١٨	٢- مرحلة القرن العشرين
٢٠	٣- مرحلة القرن الحادي والعشرين
٢١	كيف يجب أن تمارس إدارة الموارد البشرية
٢١	معمارية الموارد البشرية
٢٢	أهمية الموارد البشرية
٢٤	أهداف إدارة الموارد البشرية
٢٥	١- الأهداف على مستوى المنظمة:
٢٦	٢- الأهداف على مستوى المجتمع:
٢٦	٣- الأهداف على مستوى العاملين:
٢٦	٤- الأهداف على مستوى الإنسانية:
٢٧	إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين
٣١	خصائص إدارة الموارد البشرية
٣٢	إدارة الموارد البشرية والتحديات المعاصرة

- ١- التحديات العالمية..... ٣٢
- ٢- التحديات التكنولوجية..... ٣٢
- ٣- تحديات المعرفة..... ٣٣
- ٤- تحديات المنافسة..... ٣٣
- ٥- تحديات إدارة التغيير..... ٣٤
- ٦- تحديات الأنفاقيات الاقتصادية..... ٣٤
- ٧- التحديات الإجتماعية..... ٣٥
- ٨- تحديات الجودة..... ٣٥
- إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية..... ٣٦
- أسئلة الوحدة الأولى..... ٣٩
- الوحدة الثانية: فلسفة ونظريات إدارة الموارد البشرية..... ٤١
- فلسفة إدارة الموارد البشرية..... ٤٣
- أولاً: نظرية الإلتزام..... ٤٥
- ثانياً: نظرية السلوك التنظيمي..... ٤٥
- ثالثاً: نظرية الترغيب..... ٤٦
- رابعاً: نظرية القدرة + الترغيب + الفرصة المتاحة..... ٤٧
- خامساً: نظرية رأس المال البشري..... ٤٧
- سادساً: نظرية الإستناد إلى الموارد..... ٤٧
- سابعاً: نظرية الأساس الموردي..... ٤٧
- ثامناً: نظرية المأسسة..... ٤٨
- تاسعاً: النظرية التصافقية في مراعاة التكلفة..... ٤٨
- عاشراً: نظرية الوكالة..... ٤٨
- الحادي عشر: النظرية الشرطية (الإحتمالية)..... ٤٩

- ٥٠ ..... الجانب الصلب والهش لإدارة الموارد البشرية
- ٥١ ..... التنوع وإدارة المورد البشري
- ٥٢ ..... أسئلة الوحدة الثانية
- ٥٣ ..... الوحدة الثالثة: تحليل وتوصيف الوظائف
- ٥٥ ..... أولاً: تحليل الوظائف
- ٥٦ ..... إستخدامات تحليل الوظائف
- ٦٠ ..... أساليب الحصول على المعلومات لتحليل الوظائف
- ٦٢ ..... ثانياً: وصف الوظائف
- ٦٤ ..... أهمية وصف الوظائف
- ٦٤ ..... ثالثاً: توصيف الوظائف
- ٦٦ ..... أسئلة الوحدة الثالثة
- ٦٧ ..... الوحدة الرابعة: تخطيط الموارد البشرية
- ٦٩ ..... مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- ٧٠ ..... أهمية تخطيط الموارد البشرية
- ٧١ ..... أهداف تخطيط الموارد البشرية
- ٧٢ ..... لماذا تحتاج المنظمات إلى تخطيط الموارد البشرية؟
- ٧٣ ..... العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية
- ٧٣ ..... أولاً: العوامل البيئية الداخلية
- ٧٤ ..... ثانياً: العوامل البيئية الخارجية
- ٧٥ ..... خطوات تخطيط الموارد البشرية
- ٧٥ ..... أولاً: تحليل الخطط التنظيمية والأهداف
- ٧٦ ..... ثانياً: التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

- ٧٧..... ثالثاً: التنبؤ بعرض الموارد البشرية
- ٧٨..... رابعاً: وضع خطط وبرامج الإحتياجات البشرية
- ٧٨..... خامساً: تنفيذ الخطة ومتابعتها
- ٧٩..... طرق التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة
- ٧٩..... أولاً: الأساليب الكمية:
- ٨٢..... ثانياً: الأساليب غير الكمية:
- ٨٣..... طرق التنبؤ بعرض الموارد البشرية
- ٨٣..... أولاً: التنبؤ بالعرض الداخلي للموارد البشرية
- ٨٩..... ثانياً: العرض الخارجي للموارد البشرية
- ٨٩..... قضايا تواجه تخطيط الموارد البشرية
- ٩١..... أسئلة الوحدة الرابعة
- ٩٣..... الوحدة الخامسة: الإستقطاب والإختيار
- ٩٥..... مفهوم الإستقطاب
- ٩٦..... أهمية الإستقطاب
- ٩٧..... العوامل المؤثرة في عملية إستقطاب الموارد البشرية
- ٩٧..... أولاً: - العوامل الداخلية:
- ٩٨..... ثانياً: العوامل الخارجية
- ٩٩..... مراحل عملية الإستقطاب
- ٩٩..... أولاً: مرحلة تخطيط الموارد البشرية
- ٩٩..... ثانياً: مرحلة تحديد متطلبات وإحتياجات الوظيفة
- ٩٩..... ثالثاً: مرحلة جذب المرشحين
- ١٠٠..... رابعاً: مرحلة فحص المرشحين
- ١٠٠..... خامساً: إجراء المقابلات

- سادساً: إختيار وتعيين المرشحين ..... ١٠٠
- مصادر وأساليب عملية الإستقطاب ..... ١٠٠
- أولاً: المصادر الداخلية ..... ١٠٠
- ثانياً: المصادر الخارجية ..... ١٠٣
- مفهوم الإختيار ..... ١٠٦
- خصائص عملية الإختيار ..... ١٠٦
- أهمية عملية الإختيار ..... ١٠٦
- خطوات عملية الإختيار ..... ١٠٧
- أنواع الإختبارات ..... ١٠٩
- تقنية السؤال وإثارة الإستفسارات ..... ١١٤
- أنواع المقابلات ..... ١١٦
- أسئلة الوحدة الخامسة ..... ١٢٠
- الوحدة السادسة: التدريب والتطوير ..... ١٢١
- مفهوم التدريب والتطوير ..... ١٢٣
- أهمية التدريب ..... ١٢٦
- أولاً: فوائد ومزايا التدريب للمنظمات ..... ١٢٦
- ثانياً: فوائد ومزايا التدريب للعاملين ..... ١٢٧
- أنواع التدريب ..... ١٢٨
- مراحل عملية التدريب ..... ١٣٢
- المرحلة الأولى: تحديد الإحتياجات التدريبية ..... ١٣٢
- المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية ..... ١٣٦
- المرحلة الثالثة: تنفيذ البرامج التدريبية ..... ١٤١
- المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية ..... ١٤١

- ١٤٣ ..... أساليب تقييم البرامج التدريبية
- ١٤٤ ..... أسئلة الوحدة السادسة
- ١٤٥ ..... الوحدة السابعة: تقييم أداء العاملين
- ١٤٧ ..... مفهوم تقييم الأداء
- ١٤٩ ..... أهمية إستخدامات تقييم الأداء
- ١٥٠ ..... عناصر تقييم الأداء
- ١٥١ ..... خطوات تقييم الأداء
- ١٥١ ..... الخطوة الأولى: وضع معدلات الأداء
- ١٥٢ ..... الخطوة الثانية: إيصال و توضيح معايير الأداء والتوقعات للعاملين
- ١٥٣ ..... الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي
- ١٥٣ ..... الخطوة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع أو المطلوب
- ١٥٣ ..... الخطوة الخامسة: تزويد العاملين بنتائج التقييم ومناقشتها
- ١٥٤ ..... الخطوة السادسة: إتخاذ الإجراءات التصحيحية
- ١٥٤ ..... مصادر تقييم الأداء
- ١٥٦ ..... أنواع تقييم الأداء
- ١٥٧ ..... طرق تقييم الأداء
- ١٥٧ ..... أولاً: الطرق التقليدية
- ١٦٢ ..... ثانياً: الطرق الحديثة
- ١٦٩ ..... المشكلات التي يمكن أن تواجه عملية تقييم الأداء
- ١٧١ ..... أسئلة الوحدة السابعة
- ١٧٣ ..... الوحدة الثامنة: التعويضات والمكافآت
- ١٧٦ ..... مفهوم التعويضات



- ١٧٧ ..... أهمية التعويضات
- ١٧٧ ..... أولاً: بالنسبة للعاملين
- ١٧٧ ..... ثانياً: بالنسبة للمنظمات
- ١٧٨ ..... ثالثاً: بالنسبة للدولة
- ١٧٨ ..... أهداف التعويضات
- ١٧٩ ..... هيكل التعويضات
- ١٧٩ ..... خطوات تصميم هيكل التعويض
- ١٨٢ ..... تقييم الوظائف
- ١٨٢ ..... أهمية تقييم الوظائف
- ١٨٣ ..... طرق تقييم الوظائف
- ١٨٦ ..... أنواع التعويضات
- ١٨٦ ..... التعويضات المباشرة
- ١٩٥ ..... التعويضات غير المباشرة
- ١٩٥ ..... أهداف الحوافز الإضافية
- ١٩٦ ..... أنواع المزايا الإضافية
- ١٩٨ ..... العوامل المؤثرة في التعويضات
- ١٩٨ ..... أولاً: العوامل الداخلية
- ١٩٩ ..... ثانياً: العوامل الخارجية
- ٢٠١ ..... أسئلة الوحدة الثامنة
- ٢٠٣ ..... الوحدة التاسعة: الإستراتيجية ... المفهوم والعمليات
- ٢٠٦ ..... بزوغ مفهوم الإستراتيجية
- ٢٠٧ ..... تعريف الإستراتيجية
- ٢٠٧ ..... طبيعة الإستراتيجية

- ٢٠٨ ..... الميزة التنافسية .....
- ٢٠٨ ..... سلسلة القيمة .....
- ٢٠٩ ..... حزمة الجدارات والقدرات المميزة .....
- ٢١٠ ..... نظرية الأساس المورددي .....
- ٢١٠ ..... العمليات الإستراتيجية .....
- ٢١٠ ..... ١- إدارة الإستراتيجية .....
- ٢١٢ ..... ٢- القصد الإستراتيجي .....
- ٢١٢ ..... ٣- القدرة الإستراتيجية .....
- ٢١٢ ..... ٤- الخطط الإستراتيجية .....
- ٢١٢ ..... ٥- القرارات الإستراتيجية .....
- ٢١٣ ..... ٦- أنموذج إبتكار وتجديد الأعمال .....
- ٢١٣ ..... بناء وتكوين الإستراتيجية .....
- ٢١٤ ..... الإستراتيجية الدولية وإدارة الموارد البشرية .....
- ٢١٥ ..... التعرف على الإستراتيجية الدولية في إدارة الموارد البشرية .....
- ٢١٦ ..... الشؤون الدولية وإدارة الموارد البشرية إستراتيجياً .....
- ٢١٦ ..... العالمية .....
- ٢١٧ ..... التباينات البيئية .....
- ٢١٧ ..... التباينات الحضارية والثقافية .....
- ٢١٨ ..... المركزية أم اللامركزية .....
- ٢١٩ ..... التقارب والأبتعاد .....
- ٢٢٠ ..... مداخل إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .....
- ٢٢١ ..... أسئلة الوحدة التاسعة .....
- ٢٢٣ ..... الوحدة العاشرة: إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً وإستراتيجياتها .....

- ٢٢٥ ..... مغزى مفهوم إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.
- ٢٢٦ ..... طبيعة إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.
- ٢٢٧ ..... عناصر إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.
- ٢٢٧ ..... الغرض من إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.
- ٢٢٨ ..... مغزى إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.
- ٢٢٨ ..... المواثمة الإستراتيجية.
- ٢٢٩ ..... المرونة الإستراتيجية.
- ٢٣٠ ..... مظاهر إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.
- ٢٣١ ..... مدخل الممارسات الأفضل.
- ٢٣٢ ..... إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً.
- ٢٣٢ ..... إستراتيجية الارتباط.
- ٢٣٣ ..... إستراتيجية الأداء العالي.
- ٢٣٤ ..... إستراتيجية إدارة رأس المال البشري.
- ٢٣٥ ..... بناء وتكوين إستراتيجية إدارة رأس المال البشري.
- ٢٣٦ ..... إستراتيجيات المكافآت والتعويضات.
- ٢٣٦ ..... إستراتيجيات إدارة المواهب.
- ٢٣٨ ..... إستراتيجية علاقات العاملين.
- ٢٤٠ ..... إستراتيجية إدارة المعرفة.
- ٢٤٠ ..... مصادر وأنواع المعرفة.
- ٢٤١ ..... إستراتيجية التطوير التنظيمي.
- ٢٤٤ ..... الإستراتيجية المؤسسية للمسؤولية الإجتماعية.
- ٢٤٥ ..... أنشطة وفعاليات المسؤولية الإجتماعية المؤسسية.
- ٢٤٦ ..... إستراتيجية التعلم والتطوير.
- ٢٤٧ ..... فلسفة تنمية وتطوير المورد البشري.

- ٢٤٨ ..... إستراتيجيات منظمة التعلم
- ٢٤٩ ..... إستراتيجية البحث عن الموارد
- ٢٥٠ ..... المدخل لإدارة الموارد البشرية إستراتيجياً عند البحث عن الموارد
- ٢٥٠ ..... مكونات إستراتيجية أستقطاب الأفراد
- ٢٥٢ ..... أسئلة الوحدة العاشرة
- ٢٥٣ ..... الوحدة الحادية عشر: الإتجاهات العالمية وإدارة الموارد البشرية
- ٢٥٦ ..... العالمية كقوة تحويلية
- ٢٥٦ ..... عالمية الاقتصاد
- ٢٥٧ ..... عالمية السياسة
- ٢٥٨ ..... عالمية الثقافة
- ٢٦٠ ..... العالمية المجتمعية
- ٢٦١ ..... القوى المحركة للعالمية
- ٢٦١ ..... ١- صندوق النقد الدولي
- ٢٦٢ ..... ٢- البنك الدولي للإنشاء والتعمير
- ٢٦٢ ..... ٣- منظمة التجارة العالمية
- ٢٦٣ ..... ٤- الشركات متعددة الجنسيات
- ٢٦٤ ..... ٥- الأتحادات الإقتصادية
- ٢٦٨ ..... المعايير العالمية كقوة تحويلية
- ٢٦٨ ..... ١- عالمية الأسواق وحرية التجارة
- ٢٧٠ ..... ٢- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- ٢٧١ ..... ٣- عصر المعرفة
- ٢٧٣ ..... ٤- تنامي دور القطاع الخاص
- ٢٧٤ ..... ٥- الأعتادية التبادلية

- ٢٧٤ ..... القدرة التنافسية ٦-
- ٢٧٥ ..... تحقيق الجودة ٧-
- ٢٧٥ ..... العالمية..... الإستعمار الجديد
- ٢٧٧ ..... إدارة الموارد البشرية العالمية ... المعنى والأهداف
- ٢٧٩ ..... إستراتيجيات توظيف الموارد البشرية العالمية
- ٢٨١ ..... الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية العالمية
- ٢٨١ ..... ١- تخطيط الموارد البشرية.
- ٢٨١ ..... ٢- الأختيار والتوظيف
- ٢٨٢ ..... ٣- التدريب والتطوير
- ٢٨٢ ..... ٤- التعويضات والمكافآت
- ٢٨٣ ..... ٥- تقييم الأداء
- ٢٨٣ ..... ٦- علاقات العمل
- ٢٨٤ ..... جدارات وكفاءات المديرين العالميين للموارد البشرية
- ٢٨٦ ..... إدارة الموارد البشرية والمعرفة
- ٢٨٧ ..... إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات
- ٢٨٨ ..... إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري
- ٢٩٠ ..... إدارة الموارد البشرية والتغيير الاجتماعي
- ٢٩٢ ..... أسئلة الوحدة الحادية عشر
- ٢٩٣ ..... الوحدة الثانية عشر: إدارة المنظمات الإفتراضية
- ٢٩٧ ..... أثر الإفتراضية على وظيفة التخطيط، ومن يارسها!
- ٢٩٨ ..... أثر الإفتراضية على التنظيم، وما المطلوب من إعادة الهيكلة وكم تُكلف؟
- ٣٠٠ ..... أثر الإفتراضية على وظيفة التوظيف. كيف يعمل الأفراد ويكافؤون؟
- ٣٠١ ..... أثر الإفتراضية على وظيفة التوجيه والقيادة

- ٣٠٢ ..... أثر الافتراضية على وظيفة التنسيق: ومن الذي يُجمل الصورة؟
- ٣٠٣ ..... أثر الافتراضية على وظيفة الإبلاغ والتقرير: مَنْ يُبَلِّغ مَنْ؟
- ٣٠٤ ..... أثر الافتراضية على وظيفة إعداد الموازنة وعملية التمويل
- ٣٠٥ ..... خلاصة الوحدة
- ٣٠٧ ..... حالة دراسية.....
- ٣٠٩ ..... أسئلة الوحدة الثانية عشر.....
- ٣١١ ..... الوحدة الثالثة عشر: العمل المرن.....
- ٣١٤ ..... مفهوم ترتيبات العمل المرن.....
- ٣١٥ ..... نظرة تاريخية لظهور العمل المرن.....
- ٣١٦ ..... أهمية العمل المرن.....
- ٣١٦ ..... أولاً: الفوائد والمزايا بالنسبة إلى الأفراد.....
- ٣١٦ ..... ثانياً: الفوائد والمزايا بالنسبة للمنظمة.....
- ٣١٧ ..... سلبيات العمل المرن.....
- ٣١٧ ..... صور أوقات العمل.....
- ٣١٨ ..... أنواع العمل المرن.....
- ٣١٨ ..... أولاً: وقت العمل المرن.....
- ٣٢٠ ..... ثانياً: العمل بدوام جزئي -.....
- ٣٢٢ ..... ثالثاً: مشاركة العمل.....
- ٣٢٤ ..... رابعاً: أسبوع العمل المضغوط.....
- ٣٢٥ ..... خامساً: العمل عن بُعد.....
- ٣٢٩ ..... سادساً: السنة المرنة أو نظام العقود.....
- ٣٣٢ ..... سابعاً: العمل بالمناوبة (التدوير).....
- ٣٣٣ ..... ثامناً: العمل في المنظمة الافتراضية.....

- ٣٣٣ ..... طرق تطبيق نظام العمل المرن
- ٣٣٤ ..... إستراتيجية تنفيذ نظام العمل المرن
- ٣٣٥ ..... الخطوة الأولى: تحديد إحتياجات الأفراد العاملين.
- ٣٣٦ ..... الخطوة الثانية: تقييم مبادرات المرونة المناسبة.
- ٣٣٧ ..... الخطوة الثالثة: توثيق الترتيبات.
- ٣٣٧ ..... الخطوة الرابعة: دعم والتدريب المديرين والمشرفين.
- ٣٣٨ ..... الخطوة الخامسة: توصيل إستراتيجية العمل المرن للعاملين.
- ٣٣٩ ..... الخطوة السادسة: تنفيذ نظام العمل المرن.
- ٣٤٠ ..... الخطوة السابعة: تقييم نظام العمل المرن.
- ٣٤١ ..... أسئلة الوحدة الثالثة عشر
- ٣٤٣ ..... الوحدة الرابعة عشر: التوازن بين العمل والحياة
- ٣٤٦ ..... مفهوم التوازن بين العمل والحياة.
- ٣٤٦ ..... تطور مفهوم التوازن بين العمل والحياة.
- ٣٤٨ ..... أهمية التوازن بين العمل والحياة
- ٣٤٨ ..... أولاً: الفوائد والمزايا على مستوى المنظمة
- ٣٤٨ ..... ثانياً: على مستوى العاملين.
- ٣٤٩ ..... سياسات التوازن بين العمل والحياة
- ٣٥٠ ..... معوقات تطبيق سياسة التوازن بين العمل والحياة.
- ٣٥١ ..... إستراتيجية تنفيذ التوازن بين العمل والحياة.
- ٣٥١ ..... ١- تحديد الإحتياجات الأساسية للعمل.
- ٣٥١ ..... ٢- تقييم السياق التنظيمي.
- ٣٥٢ ..... ٣- وضع البدائل والحلول المناسبة.
- ٣٥٢ ..... ٤- التنفيذ والمتابعة.

- نظريات التوازن بين العمل والحياة ..... ٣٥٢
- ١- نظرية المكون ..... ٣٥٢
- ٢- نظرية الإمتداد ..... ٣٥٣
- ٣- نظرية حدود العمل / الأسرة / ..... ٣٥٣
- الصراع بين العمل والحياة ..... ٣٥٤
- أنواع الصراع بين العمل والحياة ..... ٣٥٦
- الرفاهية ..... ٣٥٦
- مزايا الرفاهية الشخصية ..... ٣٥٧
- العوامل المؤثرة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة ..... ٣٥٨
- أولاً: العوامل التنظيمية ..... ٣٥٨
- ثانياً: العوامل الشخصية أو الفردية ..... ٣٥٩
- أسئلة الواحدة الربعة عشر ..... ٣٦١
- مراجع الكتاب ..... ٣٦٣
- المراجع باللغة العربية ..... ٣٦٣
- المراجع باللغة الأنجليزية ..... ٣٦٨
- نبذة عن المؤلف الأول ..... ٣٨٣
- الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد ..... ٣٨٣
- نبذة عن المؤلف الثاني ..... ٣٨٥
- الدكتور صالح ابراهيم سليمان العواسا ..... ٣٨٥
- محتويات الكتاب ..... ٣٨٧