

إدارة الموارد البشرية

رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة

الدكتور

سعد علي ريحان المحمدي

استشاري إدارة أعمال

مدرب محترف ومحاضر معتمد في

التنمية البشرية والمهارات الادارية

من أكاديمية أكسفورد



اليازوري

المقدمة

Introduction

مرّ موضوع ادارة الموارد البشرية بعدة تطورات خلال القرن الماضي، فكانت كل مرحلة تركز على جانب أو أكثر من هذا الموضوع حتى تبلورت خلال العقدین السابقین برؤية أوسع وصار اطارها ومكوناتها تضم مفردات ومفاهيم أوسع وأشمل وأصبح تأثيرها أكبر في مسار منظمات الأعمال.

وقد أخذت إدارة المورد البشري حيزاً أكبر وأكثر شمولاً، ولم تُعدْ تلك الإدارة التقليدية التي عهدناها والتي تتضمن مهام أولية روتينية اعتادت عليها منظمات الاعمال كالتعيين وإجراءات مسار الوظيفة الأخرى انتهاءً في التقاعد أو الاستقالة وغيرها.... وتفاعلت إدارة الموارد البشرية وتداخلت مع بقية حقول المعرفة العلمية الادارية والسلوكية والاجتماعية والاقتصادية والعلوم الأخرى.

وقد حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير على مختلف الاصعدة كمنظمات الاعمال والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والكتاب والباحثين، نظراً لما تحمله من تأثير كبير وفاعل على أنشطة مختلف أنواع المنظمات وتشكل عامل نجاح لزيادة الفاعلية والكفاءة والتطور لا على مستوى المنظمة فحسب وإنما على مستوى القوى العاملة فيها.

وتُعدُّ إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الإدارات الوظيفية وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الانتاج والاكثر عرضة للمتغيرات البيئية فإدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطياً وتنظيمياً وتوجيهياً ورقابة مع الفرد، كون هذا الفرد هو الذي يتعامل ويتفاعل مع مختلف جوانب ومجريات الاعمال في المنظمة ويشكل الافراد إذا ما أُحسِنَتْ إدارتهم عاملاً مؤثراً في نجاح المنظمة وتحقيق مزايا تنافسية من خلالها، لذلك فإن التوجهات الاستراتيجية المؤدية الى تحقيق المزايا التنافسية تذهب باتجاهين: الأول: النظر الى هذه الادارة من جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسلوكية والتربوية، والثاني: نظرة التكامل بين اشباع حاجات العاملين وحاجات الزبائن وحاجات المجتمع، بمعنى التكامل بين الفاعلية التنظيمية وإدارة المورد البشري ويتم ذلك من خلال الاستراتيجيات الفاعلة للموارد البشرية.

المحتويات

- 5..... آية قرآنية
- 6..... إهداء
- 7..... المقدمة
- 11..... الفصل الأول: مدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية
- 13..... الفصل الأول
- 13..... مدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية
- 13..... مقدمة: *introduction*
- 14..... أولاً: مفهوم الموارد البشرية ومراحل تطورها
- 15..... (1) - الأسلوب الميكانيكي
- 16..... (2) - الأسلوب الأبوي
- 17..... (3) - أسلوب النظام الاجتماعي
- 18..... ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية
- 19..... (1) - ممارسة الأنشطة الإدارية
- 20..... (2) - الألتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية...
- 21..... (3) - العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية
- 21..... (4) - مراعاة الظروف البيئية المحيطة
- 23..... ثالثاً: إدارة الموارد البشرية: الأهمية والأهداف
- 23..... الأهمية
- 26..... الأهداف
- 28..... رابعاً: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية
- 28..... 1- المدخل الاستراتيجي

- 29 2- المدخل الإداري
- 29 3- مدخل الموارد البشرية
- 29 4- مدخل النظم
- 30 5- مدخل المبادرة (المبادأة)
- 30 6- المدخل المركب
- 31 خامساً: الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية
- 32 2- إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف: (تصميم وتحليل العمل) ...
- 32 3- الاختيار والتعيين
- 32 4- وضع هيكل الاجور والرواتب
- 33 5- أنظمة الحوافز
- 33 6- تدريب وتطوير العاملين
- 33 7- تقييم اداء العاملين
- 33 8- التخطيط لحركة الوظائف
- 33 9- تنظيم علاقات العمل
- 34 10- ضمان امن وسلامة العاملين
- 34 11- انضباط العاملين
- 34 12- نظام معلومات الموارد البشرية
- 34 سادساً: ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة
- 37 سابعاً: مؤهلات مدير الموارد البشرية
- 37 1- دور رجل الاعمال
- 37 2- دور مدير التغيير
- 38 3- دور المستشار
- 38 4- دور المخطط
- 38 5- دور المعلم التقدير

- 38 6- دور المراقب
- 39 ثامناً: التحديات والمصاعب التي تواجه ادارة الموارد البشرية:
- 39 1- التحديات
- 44 2- المصاعب
- 44 تاسعاً: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية:
- 47 مصطلحات الفصل الاول
- 49 الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية
- 51 مقدمة: *Introduction*
- 52 أولاً: مفهوم واهداف تخطيط الموارد البشرية
- 52 *مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- 54 * اهداف تخطيط الموارد البشرية
- 56 ثانياً: فوائد تخطيط الموارد البشرية
- 58 ثالثاً: الاعتبارات الواجب مراعاتها النجاح التخطيط للموارد البشرية:
- 61 رابعاً: خطوات التخطيط للموارد البشرية:
- 61 1- التحليل والتنبؤ
- 62 2- وضع الأهداف
- 63 3- تنفيذ الخطة
- 63 4- التقويم والرقابة
- 64 خامساً: أساليب تخطيط الموارد البشرية
- 65 (1) الاسلوب المباشر (تحليل عبء العمل)
- 68 (2) الاسلوب الاحصائي
- 70 سادساً: مراحل تخطيط الموارد البشرية
- 70 المرحلة الأولى: جمع وتحليل البيانات وتحديد أهداف المنظمة
- 72 المرحلة الثانية: التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية (تحديد الطلب)

- 80 المرحلة الثالثة: التنبؤ بعرض الموارد البشرية (تحديد العرض)
- 81 المرحلة الرابعة: وضع برامج الاحتياجات وخطة العمل من الموارد البشرية. ..
- 84 المرحلة الخامسة: الرقابة والتقييم.....
- 86 سابعاً: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة:.....
- 88 ثامناً: المشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية:
- 91 مصطلحات الفصل الثاني.....
- 95 الفصل الثالث: استراتيجية الموارد البشرية.....
- 97 مقدمة: *introduction*.....
- 98 أولاً: المنحى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.....
- 98 (1) - دراسة تأثير البيئة الخارجية.....
- 99 (2) - إدراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة.....
- 99 (3) - توفر النظرة بعيدة المدى.....
- 99 (4) - التركيز على إتخاذ القرارات.....
- 99 (5) - الاهتمام بطاقات العاملين في المنظمة.....
- 100 (6) - التكامل مع إستراتيجية المنظمة.....
- 101 ثانياً: إدارة الموارد البشرية وصياغة استراتيجية المنظمة.....
- 104 ثالثاً: خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.....
- 112 رابعاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: الأهمية والخصائص:.....
- 112 (1) الأهمية: *importance*.....
- 113 (2) الخصائص: *Characteristics*.....
- 114 خامساً: التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية والخصائص البيئية.....
- 115 سادساً: تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
- 116 سابعاً: أدوار إدارة الموارد البشرية.....
- 117 * الدور التقليدي: *Traditional Role*.....

- 117الدور الاستراتيجي : *Strategic Role*
- 121ثامناً: الافكار الاساسية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 121تاسعاً: التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
- 122(1) - تعريف التدقيق الاستراتيجي
- 123(2) - مؤشرات استخدام التدقيق الاستراتيجي
- 124(3) - مراحل التدقيق الاستراتيجي
- 131مصطلحات الفصل الثالث
- 135الفصل الرابع: تحليل وتوصيف الوظائف وتصميمها
- 137مقدمة: *Introduction*
- 138أولاً: مفاهيم ومصطلحات أساسية في تحليل وتوصيف الوظائف وتصميمها ..
- 141ثانياً: تحليل الوظيفة
- 144ثالثاً: مراحل وخطوات عملية تحليل الوظائف
- 145المرحلة الاولى: التخطيط لعملية تحليل الوظائف
- 147المرحلة الثانية: أساليب تحليل الوظائف
- 154المرحلة الثالثة: تجميع البيانات وتحليلها
- 156المرحلة الرابعة: تقييم اساليب تحليل الوظائف
- 158رابعاً: توصيف الوظيفة
- 159جوانب وصف الوظيفة
- 161مكونات وصف الوظيفة
- 162خامساً: تصميم الوظائف
- 162(1) الغاية من تصميم الوظيفة
- 163(2) اثار تصميم الوظائف
- 163(3) أهمية توصيف الوظيفة
- 168سادساً: تصنيف الوظائف

- 173 سابعاً: بناء الهيكل الوظيفي وتصميمه
- 176 مصطلحات الفصل الرابع
- 181 الفصل الخامس: تدفق العمل وتحديد الاحتياجات
- 183 مقدمة: *Introduction*
- 184 أولاً: نبذة تاريخية عن تدفق العمل
- 185 ثانياً: تحليل مكونات تدفق العمل
- 186 (1) تحليل مخرجات العمل
- 186 (2) تحليل عمليات العمل
- 187 (3) تحليل مدخلات العمل
- 191 ثالثاً: علاقة تدفق العمل بحاجات المنظمة من القوى العاملة
- 191 رابعاً: تصميم العمل: المفهوم - الأهمية
- 195 خامساً: هيكل الوظائف: المفهوم - الأهمية - السمات
- 195 (1) مفهوم الهيكل الوظيفي
- 197 (2) أهمية الهيكل الوظيفي
- 198 (3) سمات الهيكل الوظيفي
- 199 سادساً: تحديد العرض والطلب من القوى العاملة
- 200 (1) تحديد العرض من القوى العاملة
- 202 (2) تحديد الطلب من القوى العاملة
- 205 سابعاً: العوامل المؤثرة في عرض القوى العاملة وتحليلها
- 207 ثامناً: الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة
- 209 مصطلحات الفصل الخامس
- 213 الفصل السادس: الإستقطاب والإختيار والتعيين
- 215 مقدمة: *introduction*
- 217 أولاً: الأستقطاب

- 217 (1) المفهوم والأهمية
- 220 (2) مبررات عملية الاستقطاب
- 221 (3) العوامل المؤثرة على الاستقطاب
- 239 ثانياً: الاختيار
- 239 1- الاختيار: المفهوم والأهمية
- 244 2 - خطوات عملية الاختيار
- 255 3 - مسؤولية قرار الأختيار
- 257 ثالثاً: التعيين
- 258 (1) قرار التعيين والتهيئة المبدئية:
- 259 (2) محتويات برامج التوجيه:
- 261 (3) أهداف التوجيه:
- 262 (4) خطوات توجيه الموظف الجديد:
- 264 مصطلحات الفصل السادس
- 267 الفصل السابع: قياس وتقييم أداء العاملين
- 269 مقدمة: *Introduction*
- 270 أولاً: مفهوم قياس وتقييم الأداء:
- 274 ثانياً: تقييم الأداء: الأهمية - الأهداف - الخصائص
- 274 (1) الأهمية:
- 275 (2) الأهداف
- 276 (3) الخصائص
- 277 ثالثاً: مداخل تقييم الأداء:
- 277 المدخل الاول: المدخل المقارن
- 281 المدخل الثاني: مدخل الخصائص
- 284 المدخل الثالث: المدخل السلوكي

- 289 المدخل الرابع: مدخل النتائج
- 290 رابعاً: استخدامات تقييم الأداء:
- 293 خامساً: معايير تقييم إداء العاملين:
- 297 سادساً: مراحل وأساليب تقييم إداء العاملين:
- 297 (1) مراحل تقييم إداء العاملين:
- 299 (2) أساليب تقييم الأداء:
- 301 الإدارة بالأهداف.....
- 303 سابعاً: المشكلات التي تواجه قياس وتقييم الأداء:
- 303 (1) المشاكل الذاتية.....
- 306 (2) المشاكل الموضوعية.....
- 309 مصطلحات الفصل السابع.....
- 313 الفصل الثامن: التدريب وتنمية الموارد البشرية.....
- 315 المقدمة: *Introduction*.....
- 317 أولاً: مفهوم التدريب والتنمية:
- 320 ثانياً: التدريب - الأهمية - الأهداف - الفوائد - المسؤولية.....
- 320 (1) أهمية التدريب.....
- 322 (2) أهداف التدريب.....
- 323 (3) فوائد التدريب.....
- 326 (4) مسؤولية التدريب.....
- 327 ثالثاً: خطوات ومراحل التدريب.....
- 327 (1) تحديد الإحتياجات التدريبية.....
- 330 (2) تحديد أهداف وموضوعات البرنامج التدريبي:
- 331 (3) تحديد الأساليب التدريبية:
- 332 (4) تصميم البرامج التدريبية.....

- 333 (5) تحديد الوقت والمكان المناسبين لتنفيذ البرنامج التدريبي
- 334 (6) تنفيذ البرنامج التدريبي:
- 336 (7) تقييم النشاط التدريبي:
- 337 رابعاً: تصنيف التدريب وسبل تحقيق فاعليته:
- 337 (1) تصنيف التدريب
- 338 (2) سبل تحقيق فاعلية التدريب
- 338 خامساً: طرق التدريب وأنواعه
- 338 (1) التدريب داخل المنظمة
- 341 (2) التدريب خارج المنظمة
- 346 سادساً: تقويم البرنامج التدريبي
- 347 (1) مؤشرات فاعلية البرنامج التدريبي
- 348 (2) مقاييس تقويم فاعلية البرنامج التدريبي
- 350 (3) معايير نجاح التدريب
- 351 سابعاً: تخمين ورقابة كلف التدريب
- 353 مصطلحات الفصل الثامن
- 355 الفصل التاسع: تقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجر
- 357 مقدمة: *introduction*
- 358 أولاً: مفهوم وأهمية تقييم الوظائف
- 360 ثانياً: طرق تقييم الوظائف
- 360 1 - الطرق غير الكمية
- 361 * طريقة الترتيب المبسط
- 362 * أسلوب المقارنة الزوجية
- 365 (2) الطرق الكمية
- 368 - خطوات استخدام طريقة النقاط:

- 371 ثالثاً: مظاهر وصعوبات تقييم الوظائف
- 372 رابعاً: ادارة هيكل الرواتب والأجور
- 373 (1) - نظام الأجور: المفهوم - والاهمية - الأهداف
- 378 (2) - العوامل التي تؤثر في مستوى الأجور
- 383 (3) - خطوات تصميم هيكل الأجور
- 387 (4) - خصائص نظام الأجور الفعال
- 388 (5) - عدالة الأجور
- 389 خامساً: ملحق جداول تقييم الوظائف:
- 394 مصطلحات الفصل التاسع
- 397 الفصل العاشر: الحفز الإنساني ودافعية العمل
- 399 مقدمة: *Introduction*
- 400 أولاً: الحفز: المفهوم - الأهمية - الفوائد
- 400 (1) - مفهوم الحفز
- 403 (2) - أهمية الحوافز
- 405 (3) - فوائد الحوافز
- 406 ثانياً: الدافعية المفهوم والنظريات:
- 406 (1) - مفهوم الدافعية
- 410 (2) نظريات الدافعية
- 412 1- نظريات محتوى الدوافع:
- 416 2- نظريات عمليات الدوافع
- 421 3- النظريات المعاصرة في الدوافع:
- 424 4- تطبيقات نظريات الدوافع في إدارة الموارد البشرية:
- 428 ثالثاً: مداخل تقسيم الحوافز:
- 429 1- الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

- 430 2- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:
- 430 3- الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة:
- 431 4- الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية:
- 431 5- الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية
- 432 رابعاً: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعّال
- 432 * قواعد نظام الحوافز
- 434 خصائص نظام الحوافز الفعّال
- 436 خامساً: مراحل تقييم نظام الحوافز
- 437 سادساً: الحوافز الإنتاجية
- 439 سابعاً: قدرات المنظمة وخياراتها في تحديد الحوافز:
- 442 مصطلحات الفصل العاشر
- 445 الفصل الحادي عشر: المسار الوظيفي
- 447 مقدمة: *introduction*
- 448 أولاً: المسار الوظيفي: المفهوم - الأهمية - الفوائد
- 448 (1) مفهوم المسار الوظيفي
- 449 (2) أهمية المسار الوظيفي
- 450 (3) فوائد المسار الوظيفي
- 452 ثانياً: تخطيط المسار الوظيفي
- 452 (1) عناصر تخطيط المسار الوظيفي
- 455 (2) - مراحل تنمية المسار الوظيفي
- 455 * الطريقة التقليدية
- 460 * الطريقة الحديثة في تنمية المسار الوظيفي
- 463 (3) المسؤولية في تخطيط المسار الوظيفي
- 467 (4) خطوات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد

468 ثالثاً: معالجة الجمود الوظيفي
469 رابعاً: تقادم المهارات
471 مصطلحات الفصل الحادي عشر
473 الفصل الثاني عشر: إدارة الحركة الوظيفية وتحسين حياة العمل
475 مقدمة: Introduction
476 أولاً: إدارة الحركة الوظيفية
477 أولاً: إدارة عملية الترقية والجمود الوظيفي
479 ثانياً: إدارة التنزيل وإدارة الاستغناء
480 ثالثاً: إدارة عملية نهاية الخدمة
481 رابعاً: إدارة الاستقالة وإدارة التقاعد
483 تحسين حياة العمل
484 أولاً: تحسين حياة العمل: المفهوم والأهمية:
487 ثانياً: برامج تحسين نوعية العمل
494 ثالثاً: حلقات النوعية
497 الهيكل التنظيمي لحلقات النوعية:
501 رابعاً: مستلزمات تطبيق برامج تحسين نوعية العمل: النوعية
503 مصطلحات الفصل الثاني عشر
505 المراجع
515 المحتويات