

# ادارة الموارد البشرية المعاصرة

## بعد استراتيجي

الدكتور  
**عمر وصفي عقيلي**  
أستاذ إدارة الأعمال



الطبعة الثانية

2015

# إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي

**الدكتور عمر وصفي عقيلي**

أستاذ إدارة الأعمال

جامعة حلب



الطبعة الثانية

٢٠٠٩

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (٢٠٠٤/٤/٩٦٠)

عقيلي ، عمر وصفي

إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي / عمر وصفي عقيلي .  
- عمان ، دار وائل

ص (٦٢٥)

ر.إ. : (٢٠٠٤/٤/٩٦٠)

الوصفات: إدارة الأفراد / الإدارة العامة / التدريب الوظيفي  
\* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

\*\*\*\*\*

رقم التصنيف العشري / ديوي : ٣٥١،١

(ردمك) ISBN 9957-11-498-0

\* إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي

\* الدكتور عمر وصفي عقيلي

\* الطبعة الأولى ٢٠٠٥

\* الطبعة الثانية ٢٠٠٩

\* جميع الحقوق محفوظة للناسر



## دار وائل للنشر والتوزيع

\* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (٢) الطابق الثاني

هاتف : ٥٣٣٨٤١٠ - ٥٣٣٨٤١٠ - ٥٣٣٨٤١٠ - فاكس : ٥٣٣٨٤١٠ - ٥٣٣٨٤١٠ - ص.ب (١٦١٥ - الجبيهة)

\* الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري - هاتف: ٥٣٣٨٤١٠ - ٥٣٣٨٤١٠ - ٥٣٣٨٤١٠

[www.darwael.com](http://www.darwael.com)

E-Mail: [Wael@Darwael.Com](mailto:Wael@Darwael.Com)

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناسر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

---

---

## الإهداء

إلى روح والديَّ صاحبا الفضل الكبير علي  
ربي تغمدهما بواسع رحمتك  
ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا

إلى روح الفقيدة الغالية زوجتي رحمها الله  
كانت رفيقة دربي ومشوار حياتي  
شاركتني همومي وأفراحي، وكانت سندي

إلى النور الذي يضيء حياتي  
إلى أولادي أغلى ما أملك  
إلى وسام وباسم وتامر وساري

إلى السيد وائل أبو غربية مدير عام دار وائل للنشر، الذي شجعني  
على تأليف هذا الكتاب، إلى هذا الشاب الذي أرى فيه روح الكفاح، والعمل  
الدؤوب المتميز، والأخلاق الفاضلة الحميدة، اللهم احفظه لوالديه ولأسرته.  
ولا أنسى أن منبع الفضل والنعمة لصاحب النعم الله سبحانه وتعالى  
جل جلاله، له الحمد والشكر فلولاً فضله لما أنجز هذا الكتاب.

المؤلف

=====

===== ξ =====

## محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول :	المدخل إلى إدارة الموارد البشرية المعاصرة ٥٢-٩
الفصل الثاني :	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ..... ١١٠-٥٣
الفصل الثالث :	نماذج عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ..... ١٣٦-١١١
الفصل الرابع :	آفاق هيكله الأعمال والوظائف ..... ١٨٢-١٣٧
الفصل الخامس :	تحليل الأعمال والوظائف ..... ٢٠٦-١٨٣
الفصل السادس :	تقييم الأعمال والوظائف ..... ٢٢٦-٢٠٧
الفصل السابع :	تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي ..... ٢٧٠-٢٢٧
الفصل الثامن :	استراتيجية دراسة سوق العمل واستقطاب الموارد البشرية ..... ٣٠٤-٢٧١
الفصل التاسع :	اختيار الموارد البشرية وبعده المعاصر ..... ٣٦٠-٣٠٥
الفصل العاشر :	الاتجاه المعاصر في تقييم أداء الموارد البشرية ..... ٤٣٢-٣٦١
الفصل الحادي عشر :	استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية. ٤٩٠-٤٣٣
الفصل الثاني عشر :	استراتيجية التعويضات المالية ..... ٥٢٦-٤٩١
الفصل الثالث عشر :	إستراتيجية دمج العاملين ..... ٥٤٢-٥٢٧
الفصل الرابع عشر :	استراتيجية المسار الوظيفي ..... ٥٦٦-٥٤٣
الفصل الخامس عشر :	استراتيجية إدارة بيئة العمل ..... ٦٠٨-٥٦٧
الفصل السادس عشر :	إدارة النظام التأديبي ..... ٦٢٢-٦٠٩

---

---

---

---

## تقديم

الإنسان هو أثنى شيء في الوجود وقد كرمه الله سبحانه وتعالى وأنعم عليه بنعم لا تعد ولا تحصى، وفضله على كافة الخلائق، وسخر له ما في الأرض، فهو عصب الحياة بل الحياة كلها. فإذا كان شأنه هكذا عند ربه الذي خلقه وصوره، ألا يجدر بنا نحن الحكومات وأصحاب الأعمال أن نكرمه ونرعاه ونهتم بأمره وشؤونهم في مكان العمل داخل منشأتنا، أعتقد أنه حري بنا بأن يكون الإنسان هو موضع إهتمامنا في منظماتنا وأعمالنا، وأن يحتل المقام الأول في لائحة هذه الاهتمامات.

لقد خطت اليابان (بعد الحرب العالمية الثانية) التي تعتبر رمزاً للتقدم والنمو، خطوات واسعة ملفتة للأنظار في مجالات الأعمال سواء في قطاع الصناعة، أو الخدمات، أو في مجالات الحياة العامة والاجتماعية، ولم يجارها من الدول إلا العدد القليل في أوروبا الغربية كالمانيا والسويد وعدد من الدول الأخرى. لنتساءل ما هو السر وراء هذا النجاح الياباني الذي أبهر العالم؟ في الحقيقة لا يوجد في المسألة سر، فكل ما في الأمر أن بناء الإنسان كان وما زال يحظى بالاهتمام والرعاية الأولى منها، لأنه في قناعتها الراسخة والصحيحة، هو المسؤول الأول عن عملية البناء والإعمار، فهو المخترع، وهو المبدع، وهو كل شيء فكيف ننساه أو نقلل من شأنه في قائمة إهتماماتنا نحن البلدان النامية، حيث صبنا جل اهتمامنا على التنمية الصناعية، واعتقدنا أن هذه التنمية لا تكون إلا عن طريق الآلات والتكنولوجيا، ونسينا بل نمنا عن مسألة جوهرية أن هذه التكنولوجيا والتنمية الصناعية، لن تؤتي ثمارها إلا بسواعد الموارد البشرية الفعالة المنمأة قدراتها، المشبعة حاجاتها، فالدول النامية كانت وستظل تراوح مكانها، إذا لم تلحق بركب الدول المتقدمة في مجال الاهتمام بالموارد البشرية.

لقد بات معروفا في يومنا هذا ونحن في مطلع الألفية الثالثة، أنه مع رياح العولمة والتغيير التي هبت على دول العالم والتي خلقت مناخاً وساحة ساخنة من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، بأن حصص المنظمات في هذه الأسواق قد أصبحت محدودة، والمنظمة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها، مطلوب منها تقديم منتج بجودة يرضى عنها المستهلك، وهذه الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب، بل بسواعد موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات المتنوعة. إن تشكيل مثل هذه الموارد البشرية التي نسميها بقوة العمل ليست

---

---

بالمسألة الهامشية البسيطة، وليست مسألة شعارات براقة لتحقيق مكاسب شخصية، بل هي فعل ومسألة في غاية الأهمية والحساسية بل والخطورة أيضاً، فالتخلف الذي يسود البلدان النامية سببه الأول هو عدم بناء الإنسان بشكل صحيح كما يجب. لقد أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات الأعمال، ألا هي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة العمل ورعايتها وتنظيم أمورها، لقد آن الأوان أن تحتل هذه الإدارة مكانتها في الدول النامية.

إنني مؤلف هذا الكتاب أوجه نداء للدول النامية ومنظماتها وعلى اختلاف أنواعها، بأنه آن الأوان ليحتل المورد البشري في مكان العمل الاهتمام الأول والرعاية الأولى منها، فعمليات الإصلاح الإداري، والتحديث الصناعي، وتحسين الجودة من أجل تقوية أنفسنا للوقوف أمام المنافسة، لن يكتب لها النجاح إذا لم نبني وننمي الموارد البشرية ونشبع حاجاتها، فكيف نصلح أجهزتنا الإدارية ومنظمتنا ونحسن جودة منتجاتنا، والمورد البشري جائع ومنسي بعيد عن الاهتمام، هل نسينا أنه هو الذي سينفذ عمليات الإصلاح وباقي العمليات، دعونا لا نفعل كالنعام الذي يدفن رأسه في الرمال ليتحاشى ما يحيط به من خطر.

إنني أقدم مؤلفي هذا جهداً متواضعاً للمكتبة العربية وقرائها، فقد علمني أساتذة إدارة كبار لهم فضل كبير علي، وأنا بدوري أقوم بنقل رسالتهم إلى جيلنا الحالي جيل الألفية الثالثة، ليستفيد ويبني ويتابع المشوار.

وفقنا الله لأن نقدم وباستمرار المنفعة والمعرفة العلمية لأبناء الأمة العربية الغالية.

**المؤلف**