



# إدارة الموارد البشرية

الأستاذ الدكتور  
نادر أحمد أبو شيخة

أستاذ إدارة الأعمال  
نائب رئيس جامعة الزرقاء



# إدارة الموارد البشرية

الأستاذ الدكتور

**نادر أحمد أبو شيخة**

أستاذ إدارة الأعمال

نائب رئيس جامعة الزرقاء



الطبعة الثالثة

2018 م – 1439 هـ

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : ( 2017 / 10 / 5179 )

أبو شيخة، نادر أحمد

إدارة الموارد البشرية/ نادر أحمد أبو شيخة. - عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ،  
2017.

(400) ص

ر.إ. : ( 2017 / 10 / 5179 )

الواصفات: // إدارة الأفراد /

\* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي  
دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

\*\*\*\*\*

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658.3  
(ردمك) 7 - 454 - 91-9957-978-ISBN

\* إدارة الموارد البشرية

\* الأستاذ الدكتور نادر أحمد أبو شيخة

\* الطبعة الثالثة 2018

\* جميع الحقوق محفوظة للناشر



## دار وائل للنشر والتوزيع

\* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مقابل البوابة الشمالية للجامعة الأردنية  
هاتف : 00962-6-5335837 - فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 - الجبيهة)  
\* الأردن - عمان - العبدلي - مقابل مجلس الأمة - بجانب الخطوط الجوية الملكية الأردنية  
هاتف 00962-6-5661996

[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 أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

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 من هو مشغول بهموم الوطن والأمة،  
إلى الكاتب فؤاد إبراهيم عباس،  
تقدير الجهد الإبداعي بذله في موسوعة "بيت المقدس"  
جزاه الله عنا أحسن الجزاء، ورحمة الله رحمة واسعة.

## المحتويات

9	..... المقدمة
14	..... خطة الكتاب
	<b>الفصل الأول - مدخل إلى إدارة الموارد البشرية</b>
17	..... تمهيد
17	..... المبحث الأول - مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها
23	..... المبحث الثاني - تنظيم الموارد البشرية
25	..... المبحث الثالث - مهام إدارة الموارد البشرية
29	..... الملخص
30	..... الأسئلة
31	..... حالة عملية
	<b>الفصل الثاني - تخطيط الموارد البشرية</b>
35	..... تمهيد
35	..... المبحث الأول - العنصر البشري والتنمية الإدارية
39	..... المبحث الثاني - متطلبات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة..
40	..... المبحث الثالث - خطوات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة .
51	..... الملخص
52	..... الأسئلة
53	..... حالة عملية
	<b>الفصل الثالث - تحليل الوظائف ووصفها</b>
57	..... تمهيد
57	..... المبحث الأول - تحليل الوظائف
67	..... المبحث الثاني - وصف الوظائف
84	..... الملخص
85	..... الأسئلة

86	تمرين .....
<b>الفصل الرابع - الحصول على الموارد البشرية</b>	
91	تمهيد .....
91	المبحث الأول - اجتذاب الموارد البشرية .....
93	المبحث الثاني - عملية الاختيار .....
106	المبحث الثالث - طرق الاختيار .....
112	المبحث الرابع - مقابلة التوظيف .....
142	المبحث الخامس - توجيه الموظف الجديد .....
144	الملخص .....
145	الأسئلة .....
146	حالة عملية .....
<b>الفصل الخامس - الأجور</b>	
151	تمهيد .....
151	المبحث الأول - الأجور، إطاراً عاماً .....
164	المبحث الثاني - تقويم الوظائف كأساس موضوعي لتحديد الأجور ..
175	الملخص .....
176	الأسئلة .....
177	تمرين .....
<b>الفصل السادس - توجيه العاملين</b>	
181	تمهيد .....
182	المبحث الأول - معرفة المرؤوسين .....
188	المبحث الثاني - إعطاء الأوامر .....
191	المبحث الثالث - اللمسة الإنسانية في الإدارة .....
202	الملخص .....
203	الأسئلة .....
204	حالة عملية .....
206	استبيان .....

## بسم الله الرحمن الرحيم

### المقدمة

"حج هارون الرشيد يوماً، ثم ذهب بعد الحج إلى  
المدينة، وأراد أن يرى مالك بن أنس الذي سمع عن  
علمه ونبوغه الكثير. فأرسل يستقدمه، فقال مالك  
للسؤل: "قل لأُمير المؤمنين إن طالب العلم يسعى  
إليه، أما العلم فلا يسعى إلى أحد".  
وأذن الخليفة وزاره في داره. ولكنه أمر أن يُخلي المجلس  
من الناس، فأبى مالك إلا أن يظلَّ الناس كما كانوا  
وقال: "إذا مُنع العلم عن العامة، فلا خير فيه للخاصة".  
طرائف وأخبار الملوك والخلفاء

منذ زمن بعيد وفكرة الكتابة في إدارة الموارد البشرية تراودني بما  
ينفع طلبتنا في المعاهد والجامعات ومديرينا في المنظمات. وكنت في كل مرة  
تراودني هذه الفكرة أتذكر ما قاله "الفراهيدي" رداً على سؤال: لماذا لا  
تقرض الشعر؟ أجاب: "إن ما يأتيني منه لا يرضيني، وما يرضيني منه لا  
يأتيني". وعندها سرعان ما كانت تغرق هذه الفكرة في خضم المشكلات  
اليومية المتلاحقة.

وما إن بدأت بتدريس مادة "إدارة الموارد البشرية" في الجامعات حتى تمردت  
الفكرة على الغرق، وفرضت عليّ نفسها هذه المرة بقوة لم أعهد لها من قبل رغم  
ما ذكرته من تحفظ. فامتثلت لما راوطني نفسي به ورجعت إلى أوراق أداوي  
اهترأها وأنفض الصفرة عن بقاياها لتكون مادة هذا الكتاب بعد أن أخضعتها  
لمنطق القبول والرفض، ولمنطق الإبقاء والتعديل أو التغيير. كما رجعت إلى ما هو

مكتوب في هذا المجال من غيري فكان عوناً لي على الاقتراب من حافة النجاح الذي أتوق إليه ، على حسن ظن مني ، من تأليف هذا الكتاب.

لقد كانت الكتابة مصدر متعة وتعب وستظل ، ولا يعرف مقدار متعتها وتعبها إلا من يكابدها. وفي الوقت نفسه يعرف الذين تشغلهم صناعة الكلمة أن الكتابة عمل رفيع لا تكفي فيه وفرة الاطلاع وسعة الثقافة واستفاضة المعرفة. فالموهبة الخاصة والملكة الخلاقة سيظل لهما دورهما في جعل المثقف قادراً على الإنتاج الكتابي وإجادة صناعة الكلمة.

والكتابة ذات أشكال وألوان ، فمنها التأليف على نحو غير مسبوق وفيه الإبداع كله. وكتابي هذا لا يدعي مثل ذلك ، إنما هو ضمن ذلك النوع من التأليف الذي يستند إلى المراجع العلمية. وإذا كان كل قارئ واع يريد من كل كتاب يسامره أن يكون خير جليس له في وحدته ، وخير معلم له في مطالعته ، فهل يرقى كتابي هذا إلى هذه المنزلة؟ ليته يكون. ويبقى التساؤل حاضراً في الأذهان: لماذا في إدارة الموارد البشرية؟

كان كتابي في إدارة الموارد البشرية ابتداء وفي طبعته الأولى استجابة لنداء عدد من الزملاء من أساتذة الجامعات في الأردن كما في غيرها من الدول العربية الذين يدرّسون مقرر "إدارة المواد البشرية". ويشاء الله أن يكون ذلك النداء في الوقت الذي كنت فيه أقيم (مؤقتاً) في أحد أحياء مدينة "مسقط" على مقربة من إحدى المؤسسات التي أنشئت لتدريب المديرين ، ومعني رهط من الأصدقاء المشتغلين بالتدريب يشتركون معي في تنفيذ عدد من البرامج التدريبية في مجال الإدارة ويترددون معاً على تلك المؤسسة.

كان موضوع البرنامج التدريبي الذي عنيت به في تلك المؤسسة في إدارة الموارد البشرية حتى غدا هذا الموضوع محور حديث هؤلاء الأصدقاء.

وإننا لنتذاكر في هذا الموضوع ، تذكرت ما قاله "إمرسون" ذات يوم: "إن الشخص الذي يقول ان ذلك لا يمكن عمله عادة ما يقاطعه شخص آخر يقوم بأداء



تلك المهمة بالفعل". وعندها ساءلت نفسي، ومالي لا أضع كتاباً في إدارة الموارد البشرية وأستجيب بذلك لنداء هؤلاء الزملاء؟

والآن، وبعد عدة سنوات على الطبعة الأولى، وجدت من الضروري أن يصدر كتابي في طبعته الثانية وقد تضمنت عدداً من الحالات العملية والاستبانات والتمارين ليغدو إضافة إلى كونه كتاباً أكاديمياً منهجياً كتاباً تدريبياً يجد فيه الأكاديمي والممارس والمدير على حد سواء ما يبتغيه. ولي في هذه التطبيقات مقصد آخر وهو أن يدرك المديرون أنهم هم المسؤولون عما حل بمؤسساتهم، فلا يعتبرون على غيرهم ولا على الأقدار، إنما يعتبرون على عدم المعرفة أو عدم تطبيقها، وعسى الذين يؤمنون بأهمية إدارة المورد البشري يستدركون شأن مؤسساتهم قبل فوات الأوان.

إن من أظهر تعريفات الإدارة أنها تنفيذ المهمات وتحقيق الأهداف من خلال الآخرين ومعهم. فالأجهزة والمعدات والآلات والمواد لا تجدي فتيلاً من غير العنصر البشري، فالأخير هو الأول والأساس، وهو ذروة السنام، وهو الحاكم والمتحكم في العملية الإنتاجية والإدارية، وعليه يعتمد نجاح المنظمة، ومن خلاله تتحقق فاعليتها.

وبكلمات أخرى، إذا افترضنا أن مستلزمات الإنتاج من مواد وآلات وأموال متوافرة بالشكل والقدر المناسبين فإن ذلك لا يعني شيئاً دون وجود عنصر أكثر أهمية منها وهو العنصر البشري، فهو أداة المنظمة الفعالة وقواها المحركة. وبالتالي، فإن الشرط الأساسي لتحسين الوضع القائم في أي منظمة هو وجود أفراد باقتدار معين توفر لهم الظروف المناسبة للعمل.

وإذا كان قد نشر كثير من الدراسات المتصلة بإدارة الموارد البشرية، أو تلك التي تتناول العنصر البشري في المنظمات، أو تلك التي تعالج مشكلات العنصر البشري من زوايا وأضلاع مختلفة، فإننا نعتقد أن هذا الكتاب أكثر التصاقاً بالواقع لأنه انتحى منحى تطبيقياً حين تناول التخطيط للعنصر البشري، والأجور، وتحليل الوظائف ووصفها، وترقية العاملين، وانضباطهم، وتقويم الأداء، والتدريب، والجودة الشاملة.

أردته، ولا إنني وصلت فيه إلى الغرض الذي توخيته، ولكنني أقول إنني التزمت فيه الباعث الذي أوجب إعادة طباعته، ورجوت الله أن يسد فراغاً في المكتبة الأكاديمية، كما خلته سد فراغاً في المكتبة التدريبية، وأن يجعله كمثل حبة أنبتت سبع سنابل في كل سنبلة مئة حبة.

وإذا كنت أخالف أولئك المؤلفين الذين يلتمسون العفو عن الزلل فلأنني أود أن أقول للناقد الكريم ما قاله "الكواكبي"، رحمه الله: هذا جهدي، ولك أن تأتي قومك بخير منه، فما أنا إلا فاتح كوة صغيرة في أسوار إدارة الموارد البشرية. لعلني هنا ألتمس ما أراه "الجاحظ"، رحمه الله، في أحد مؤلفاته حين خاطب القارئ بقوله: "فإذا نظرت في هذا الكتاب فانظر فيه نظرة من يلتمس لكاتبه الخارج، ولا تذهب مذهب المتعنت الذي إذا رأى شراً أذاعه وإذا رأى خيراً كتمه".

وأختتم بما قاله "سومرست موم": لعله من عجائب الحياة، أنك إذا رفضت كل ما هو دون مستوى القمة، فإنك دائماً تصل إليها. ويقول آخر: "إذا لم تحاول أن تفعل شيئاً أبعد مما قد أتقنته فإنك لن تتقدم أبداً". اللهم اقبل العمل مع قلته، والجهد مع ضالته، والسعي مع تواضعه، عزّ جاهك وجلّ ثناؤك ولا إله إلا أنت. أسأل الله العظيم، أن ينفع بهذا الجهد، وأن يجعله خالصاً لوجهه تعالى. والله من وراء القصد من قبل ومن بعد.

أ.د. نادر أحمد أبو شيخة

عمان، 2018

## خطة الكتاب

