



# إدارة الموارد البشرية

مدخل استراتيجي

الأستاذ الدكتور

خالد عبد الرحيم الهيتي

ماجستير - دكتوراه إدارة الأعمال - أمريكا

خير متابعة وتقييم أداء - مجلس التخطيط - دولة قطر



الطبعة الرابعة  
2016

# إدارة الموارد البشرية

مدخل استراتيجي

تأليف الأستاذ الدكتور

**خالد عبد الرحيم مطر الهيتي**

ماجستير إدارة الأعمال/ أمريكا

دكتوراه إدارة الأعمال/ أمريكا

خبير متابعة وتقييم أداء – مجلس التخطيط/ دولة قطر

عميد كلية العلوم الإدارية/ جامعة حضرموت/ اليمن

أستاذ إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد



إعادة الطبعة الرابعة

2017

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2003/3/358)

هيت الهيئي ، خالد عبد الرحيم  
إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي/ خالد عبد الرحيم الهيئي .  
- عمان ، دار وائل ، 2003 .

(332) ص

ر.إ. : (2003/3/358)

الوصفات: إدارة الأفراد / الأردن  
\* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

\*\*\*\*\*

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658.3  
(ردمك) ISBN 978-9957-11-335-3

\* إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي

\* الأستاذ الدكتور خالد عبد الرحيم الهيئي

\* الطبعة الأولى 2003 \* الطبعة الثانية 2005

\* الطبعة الثالثة 2010 \* الطبعة الرابعة 2016

\* اعادة الطبعة الرابعة 2017

\* جميع الحقوق محفوظة للناسر



## 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

E-Mail: 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.

## محتويات الكتاب

الصفحة

الموضوع

9	قائمة الأشكال .....
11	المقدمة .....
17	الفصل الأول: ماهية ونشأة إدارة الموارد البشرية .....
19	المقدمة .....
20	أولاً: إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع .....
21	ثانياً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية بعد التصنيع .....
30	ثالثاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية .....
34	رابعاً: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية .....
41	الفصل الثاني: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية .....
43	المقدمة .....
44	أولاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ....
49	ثانياً: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية .....
56	ثالثاً: مؤهلات مدير الموارد البشرية .....
59	رابعاً: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية..
65	الفصل الثالث: تخطيط الموارد البشرية .....
67	المقدمة .....
69	أولاً: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية .....
73	ثانياً: خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية .....
81	ثالثاً: أساليب تخطيط الموارد البشرية .....
85	رابعاً: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط على مستوى المنظمة..
88	خامساً: مشاكل تخطيط الموارد البشرية .....

93	..... الفصل الرابع: تحليل وتصميم العمل
95	..... المقدمة
96	..... أولاً: مفهوم تصميم العمل وأهميته
100	..... ثانياً: هيكل الوظائف: مفهومه وأهميته وسماته
105	..... ثالثاً: بناء الهيكل الوظيفي وتصميمه
109	..... رابعاً: مكونات الهيكل الوظيفي
119	..... الفصل الخامس: الاختيار والتعيين
121	..... المقدمة
122	..... أولاً: الاستقطاب: المفهوم والأهمية والمصادر
128	..... ثانياً: الاختيار: المفهوم والأهمية والخطوات والإجراءات
138	..... ثالثاً: مسؤولية قرار الاختيار وتقييم البرامج
141	..... رابعاً: مشاكل عملية الاختيار والتعيين
145	..... الفصل السادس: التعويضات المباشرة
147	..... المقدمة
149	..... أولاً: مفهوم التعويضات المباشرة وأهميتها
156	..... ثانياً: تقييم الوظائف وأنظمة دفع الأجور والرواتب
165	..... ثالثاً: معايير توزيع التعويض
167	..... رابعاً: مسائل في إدارة الأجور
175	..... الفصل السابع: التعويض غير المباشر
177	..... المقدمة
178	..... أولاً: مفهوم التعويض غير المباشر وأهميته
182	..... ثانياً: أدوار المكافئة غير المباشرة

185	..... ثالثاً: أنواع التعويضات غير المباشرة
189	..... رابعاً: إدارة التعويضات غير المباشرة
193	..... الفصل الثامن: قياس وتقويم أداء العاملين
195	..... المقدمة
196	..... أولاً: الخلفية التاريخية لقياس وتقويم الأداء للعاملين
199	..... ثانياً: مفهوم قياس وتقويم أداء العاملين
202	..... ثالثاً: معايير تقويم الأداء للعاملين
204	..... رابعاً: مراحل وأساليب تقويم الأداء للعاملين
210	..... خامساً: المجالات التي يستخدم فيها التقويم
213	..... سادساً: مشاكل قياس وتقويم أداء العاملين
219	..... الفصل التاسع: تدريب الموارد البشرية
221	..... المقدمة
222	..... أولاً: مفهوم التدريب وأهميته
231	..... ثانياً: مراحل العملية التدريبية
232	..... - تحديد الاحتياجات التدريبية
236	..... - تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي
241	..... - تقييم الجهود التدريبية
244	..... ثالثاً: تخمين ورقابة كلف التدريب
249	..... الفصل العاشر: الحفز الانساني
251	..... المقدمة
252	..... أولاً: مفهوم الحفز وأهميته
257	..... ثانياً: مكونات منظومة التحفيز
267	..... ثالثاً: الحوافز والانتاجية

273	..... الفصل الحادي عشر: تحسين نوعية حياة العمل
275	..... المقدمة
276	..... أولاً: مفهوم وأهمية نوعية حياة العمل
280	..... ثانياً: برامج تحسين نوعية حياة العمل
286	..... ثالثاً: حلقات النوعية وإدارة النوعية الشاملة
302	..... رابعاً: مستلزمات تطبيق برنامج تحسين نوعية حياة العمل
307	..... الفصل الثاني عشر: المحاسبة عن الموارد البشرية
210	..... أولاً: مفهوم محاسبة الموارد البشرية وافترضااتها
316	..... ثانياً: وجهات النظر المؤيدة والمعارضة
318	..... ثالثاً: طرق تقييم الأصول الانسانية
325	..... رابعاً: النموذج المقترح للمحاسبة عن الموارد البشرية

## بسم الله الرحمن الرحيم

### المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأخرج عنصر من عناصر الانتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية، بيئة المنظمة، والتغيرات البيئية الخارجية، البيئة العامة والخاصة. ويتفق اغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن المنظمة بإدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء. ورب سائل يسأل لماذا تلك الأهمية لإدارة الموارد البشرية؟ وكيف تعد وسيلة المنظمة الى التمايز التنافسي؟ والإجابة على هذه الأسئلة ترتبط بقوله تعالى:

## بسم الله الرحمن الرحيم

( ولقد صرفنا في هذا القرآن للناس من كل مثل وكان الإنسان أكثر شيء

جدلاً ) صدق الله العظيم (سورة الكهف- آية 54)

فإدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة مع الفرد في المنظمة الذي يتميز بحاجات ورغبات وقيم واتجاهات وسلوك قد لا يماثل فيه فرد آخر في بيئة عمله، او قد لا يملك الاستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص. لذا فإنها الإدارة التي تتعامل مع عنصر أو مورد يعتبر المحرك للنشاطات الأخرى في المنظمة من يسرف؟ الفرد، ومن يحسب؟ الفرد، ومن يستخدم الآلة؟ الإنسان ومن يمكن ان يكون جدياً أو كسولاً؟ الفرد. علاوة على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المنظمة كونها تدير المورد البشري ذلك المورد غير قابل للتقليد



من قبل المنظمات الأخرى المنافسة، فيمكن تقليد الآلة ويمكن تقليد أسلوب العمل، أو طريقة الإنتاج، أو قناة التوزيع، ولكن لا يمكن تقليد المخلوق فخالقه واحد، تأسيساً على ذلك ولتلك الأهمية فقد وجهت وتوجه المنظمات جل اهتمامها إلى إدارة الموارد البشرية فهي تلك الإدارة التي ينصب عملها الأساسي حول الفرد العامل منذ لحظة البحث عنه في سوق العمل وحتى لحظة انتهاء علاقته بالمنظمة عن طريق التقاعد، أو الاستقالة، أو الفصل، أو إيقاف الخدمات، لا بل يذهب بعض الكتاب إلى توسيع نشاط إدارة الموارد البشرية حتى بعد انتهاء علاقة الفرد بالمنظمة وذلك لإعادة تأهيله لاستلام وظائف في منظمات أخرى. وخلال عمله في المنظمة تتابع إدارة الموارد البشرية سلوكه وأدائه وتعمل على صيانة وجوده في المنظمة مستهدفة من ذلك الحفاظ على قوة عمل محفزة ومدفوعة للعمل وذات ولاء عالي.

اعتماداً على الأهمية ولعدم توفر كتاب يتعامل مع إدارة الموارد البشرية بشمولية ويستخدم المداخل الاستراتيجية في توضيح مبادئها ووظائفها، قمنا بعون الله تعالى ورعايته بتأليف هذا الكتاب ليكون دليل ومرشد للمديرين في المنظمات وطلبة العلوم الإدارية (إدارة أعمال ومحاسبة وعلوم مالية ومصرفية) لفهم آلية التعامل مع إدارة العنصر البشري في المنظمات. استفدنا بإعداد هذا الكتاب من الإرث الفكري لمن سبقنا في هذا الحقل، لهذا تم استثمار جميع المراجع العلمية التي مكنا الله سبحانه وتعالى من الاطلاع عليها. كما استفدنا من تجربتنا الوظيفية كمدير للقوى العاملة، وأخيراً استثمرنا الملاحظات الجادة التي جادت بها أقلام خبراء التقييم لمؤلفاتنا السابقة (أساسيات التنظيم الصناعي، والتنظيم الصناعي: مفاهيم وإجراءات وحالات دراسية، والاقتصاد الإداري، والأساليب الكمية: مدخل لصناعة القرارات في إدارة الأعمال) وجميعها كتب منهجية تدرس في الجامعات العراقية والعربية.

مع الأخذ بنظر الاعتبار كل ما ذكر فإننا نعتبر الكتاب الحالي بمواضيعه المتكاملة والجديدة، وأسلوبه البحثي الواضح، وشموليته وترابطه المنطقي محاولة

جادة متواضعة في سبيل الوصول الى كتاب عربي في إدارة الموارد البشرية يرتقي إلى مستوى الكتب الأجنبية ويلبي حاجة التنمية البشرية التي يشهدها الوطن العربي. لتحقيق هدفه فقد تم ترتيب الكتاب باثني عشر فصلاً توزعت على محاور متعددة وعلى النحو الآتي:

**1- الفصل الأول:** استهدف ماهية ونشأة إدارة الموارد البشرية، حيث ناقش مراحل تطور إدارة الموارد البشرية ومفهومها وميزها عن إدارة الأفراد، ثم تطرق إلى وظائفها الأساسية.

**2- الفصل الثاني:** تناول الموقع التنظيمي للإدارة في هيكل المنظمة، وناقش أشكال التنظيم ومؤهلات مدير إدارة الموارد البشرية والوضع التنظيمي لهذه الإدارة في المنظمات العربية.

**3- الفصل الثالث:** تطرق إلى تخطيط الموارد البشرية مفهوماً وأهمية وخطوات وأساليب كما بين علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط العام في المنظمة، وأخيراً تناول الفصل مشاكل التخطيط للموارد البشرية.

**4- الفصل الرابع:** ركز الفصل على تحليل وتصميم العمل، إذ تناول المفهوم والأهمية، وناقش هيكل الوظائف في المنظمة وكيفية تصميمه ومكوناته.

**5- الفصل الخامس:** أجاب على السؤال: كيف يوظف الفرد في المنظمة؟ وفي إجابته السؤال تناول الفصل عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتي تشكل مكونات عملية التوظيف.

**6- الفصل السادس:** يتوقع الفرد عند ارتباطه بمنظمة معينة وتقديره لجهد ووقته أن يحصل على تعويض مقابل ذلك. لذا فإن التعويضات المباشرة من حيث ماهيتها وارتباطها بتقييم الوظائف ومعايير توزيعها والمسائل المرتبطة بها كانت الهدف الأساسي لهذا الفصل.

**7- الفصل السابع:** يبحث أفراد المنظمة ليس عن الراتب أو الأجر أو التعويضات المالية فقط وإنما عن تعويضات معنوية كالضمان الاجتماعي والرعاية الصحية

وضمان التقاعد وإصابات العمل.. الخ عدت هذه المزايا تعويضات غير مباشرة لعدم ارتباطها المباشر بالأداء وكانت هدف الفصل السابع.

**8- الفصل الثامن:** يرغب الفرد في المنظمة بمعرفة كيف يؤدي عمله ونقاط ضعفه. ومثل هذه المعرفة لا تتحقق الا من خلال عملية تسمى بعملية تقويم الأداء تناولها الفصل الثامن مفهوماً ومعاييراً ومراحل ومجالات الاستخدام، كما ركز على المشاكل التي تلازمها.

**9- الفصل التاسع:** إنسان اليوم ميل الى التطور ويبدل في تحقيق ذلك الكثير من الجهود الفردية، ولكنه يحتاج إلى دعم من المنظمة التي يعمل فيها، يتمثل دعم المنظمة بالتدريب الذي تمنحه فرصة لأفرادها العاملين. ولذا فإن هدف الفصل كان لتوضيح مفاهيم التدريب وتمييزها عن مفاهيم أخرى. كما ناقش الفصل مراحل العملية التدريبية وأساليب التدريب، وركز أخيراً على موضوع يسيء بعض الناس فهمه بقولهم بأن التدريب كلفه بدون عائد، أو ان عائده يظهر في المدى البعيد، فركز الفصل بمحوره الأخير على تخمين ورقابة كلف التدريب.

**10- الفصل العاشر:** تناول الفصل موضوع الحفز الإنساني محاولاً الإجابة على سؤال رئيس مفاده: كيف يمكن للمنظمة أن تحفز أفرادها العاملين لتحسين إنتاجيتهم؟ فناقش الفصل مفهوم الحفز وأهميته، والحفز والدافعية والسلوك، والنظريات الخاصة بالتحفيز وعلاقة الحفز بالإنتاجية.

**11- الفصل الحادي عشر:** تناول موضوع ينذر تناوله، أو يغيب نهائياً من الكتب العربية الا وهو تحسين نوعية حياة العمل، يعد هذا الموضوع في الكتب الأجنبية نقطة التمييز الأولى. لذا حاول الكتاب الإلمام بأساسياته وإجراءاته والبرامج الخاصة بتحسين نوعية حياة العمل ومستلزمات تطبيقها.

**12- محاسبة الموارد البشرية:** يؤخذ على كتب إدارة الموارد البشرية بأنها تتكلم عن العائد من استخدام الموارد البشرية ولكنها تغفل جانب التكاليف. لذا

تخصص هذا الفصل بمناقشة موضوع محاسبة الموارد البشرية من حيث الكلف والاستثمار مقترحاً نموذج لهذا النوع من المحاسبة. بهذه التشكيلة من المواضيع نعتقد بأن الكتاب يمتلك نظرة تكاملية الى موضوع إدارة الموارد البشرية كونه تعامل بمواضيعه مع الفرد والوظيفة والمنظمة والبيئة.

تجدر الإشارة بأننا لا ننسى احتمال الخطأ أو السهو أو نقص المعرفة التي حاولنا جاهدين تجاوزها.

## ومن الله التوفيق

المؤلف