

إدارة الموارد البشرية





منشورات جامعة دمشق  
كلية الاقتصاد

# إدارة الموارد البشرية

الدكتور

تيسير زاهر

مدرس في قسم الإدارة

الدكتور

فداء ناصر

مدرس في قسم

الإدارة

الدكتور

عيسى ملدعون

أستاذ مساعد في قسم الإدارة

الدكتور

أيمن ديوب

مدرس في قسم الإدارة

الدكتور

بسام التزه مدرس

في قسم

الإدارة

1431 - 1432 هـ

—

2010 - 2011 م

جامعة دمشق



## الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
	مقدمة
	<b>الفصل الأول: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية</b>
	1- مفهوم المورد البشري.
	2- تعريف إدارة الموارد البشرية.
	3- أهمية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.
	4- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
	5- أهم التحولات في مفهوم إدارة الموارد البشرية و ممارساتها.
	6- السمات المميزة لمدخل إدارة الموارد البشرية المعاصر .
	7- وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
	8- إدارة الموارد البشرية بوصفها نظاماً فرعياً متكاملًا ضمن نظام كلي.
	<b>الفصل الثاني: التنظيم الإداري لإدارة الموارد البشرية</b>
	1- مفهوم تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
	2- العوامل المؤثرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية.
	3- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
	4- التنظيم المركزي و اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.
	5- مهام أقسام إدارة الموارد البشرية ومسؤولياتها.
	6- أدوار مدير الموارد البشرية و صفاته.
	7- المهارات الإدارية المطلوبة للعاملين في إدارة الموارد البشرية.
	<b>الفصل الثالث: تحليل الأعمال و الوظائف</b>
	1- مفهومات أساسية.
	2- هيكل العمل و تصميمه.
	3- نشأة هيكل الأعمال و تطورها.
	4- تحليل العمل.
	5- الحالات التي تستدعي تحليل العمل.
	6- أسباب تحليل العمل و فوائده.
	7- مسوغات تحليل العمل.
	<b>الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية في المنظمة</b>
	1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته .
	2- أهداف تخطيط الموارد البشرية .
	3- مشكلات سوء تخطيط الموارد البشرية.

	4- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.
	5- البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية.
	6- أساليب تخطيط الموارد البشرية.
	<b>الفصل الخامس: دراسة سوق العمل، و استقطاب الموارد البشرية</b>
	1- أهمية استقطاب الموارد البشرية.
	2- دراسة سوق العمل.
	3- الهدف من دراسة سوق العمل.
	4- المتغيرات البيئية المؤثرة في سوق العمل.
	5- مبادئ عملية الاستقطاب.
	6- مصادر استقطاب الموارد البشرية.
	7- تخطيط برنامج استقطاب الموارد البشرية.
	<b>الفصل السادس: اختيار الموارد البشرية و تعيينها</b>
	1- مفهوم و أهمية عملية الاختيار و أهمية
	2- مسؤولية عملية الاختيار
	3- مراحل عملية الاختيار والتعيين
	<b>الفصل السابع: تدريب الموارد البشرية و تنميتها</b>
	1- تعريف التدريب ومفهومه.
	1- أهداف التدريب.
	2- أهمية تدريب الموارد البشرية وتنميتها.
	3- الإدارة الاستراتيجية لتدريب الموارد البشرية وتنميتها.
	4- مراحل العملية التدريبية.
	5- العائد من التدريب وتكلفته.
	6- مشاكل العملية التدريبية، ومعوقاتها.
	7- شروط التدريب الفاعل.
	<b>الفصل الثامن: تقييم أداء الموارد البشرية</b>
	1- مفهوم تقييم الأداء.
	2- أسباب الاهتمام بتقييم الأداء.
	3- أهداف أنظمة تقييم الأداء.
	4- عناصر ومعايير تقييم الأداء.
	5- شروط معايير الأداء.
	6- نطاق معايير تقييم الأداء.
	7- مداخل تحديد معايير تقييم الأداء.
	8- منهجية التقييم و إجراءاته.
	9- طرق تقييم الأداء.
	10- مشكلات التقييم وكيفية علاجها.

	11- مفهوم تقييم الأداء.
	12- أسباب الاهتمام بتقييم الأداء.
	13- أهداف أنظمة تقييم الأداء.
	14- عناصر ومعايير تقييم الأداء.
	<b>الفصل التاسع: تقييم الوظائف و الاعمال</b>
	1- مفهوم تقييم الوظائف.
	2- أهمية تقييم الوظائف.
	3- عوامل تقييم الوظائف ومبادئ اختيارها.
	4- طرق تقييم الوظائف والأعمال.
	5- الطرق الأخرى في تقييم الأعمال.
	6- استخدام الحاسبات الآلية في تقييم الوظائف.
	<b>الفصل العاشر: أنظمة دفع الأجور، و التعويضات</b>
	1. مفهوم الأجور، والتعويضات.
	2. أنواع الأجور، و التعويضات.
	أولاً- أنواع الأجور.
	أ- الأجر النقدي.
	ب- الأجر الحقيقي.
	ثانياً- أنواع التعويضات:
	أ- التعويضات المباشرة.
	ب- التعويضات غير المباشرة.
	3. استراتيجيات منح التعويضات.
	4. مبادئ تصميم الأجور، والتعويضات.
	5. طرق دفع الرواتب، والأجور.
	6. هيكل الأجور، والرواتب.
	<b>الفصل الحادي عشر: تحفيز الموارد البشرية</b>
	1- ماهية الحافز.
	2- فوائد تطبيق نظام الحوافز.
	3- أهداف الحوافز.
	4- تصنيفات الحوافز
	5- متطلبات نجاح نظام الحوافز.
	6- مراحل تصميم نظام الحوافز.
	7- عقبات نجاح نظام الحوافز.
	<b>الفصل الثاني عشر: تخطيط المسار الوظيفي و تطويره</b>
	1- ماهية تخطيط تطوير المسار الوظيفي.

	2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي وتطويره.
	3- استخدامات تخطيط المسار الوظيفي وتطويره.
	4- فوائد تخطيط المسار الوظيفي وتطويره.
	5- دورة تطوير المسار الوظيفي وتخطيطه.
	6- متطلبات التخطيط الفاعل للمسار الوظيفي.
	7- مراحل تطوير المسار الوظيفي.
	8- مسؤولية تطوير المسار الوظيفي.
	9- مشكلات تخطيط المسار الوظيفي و تطويره وطرق علاجها.
	<b>الفصل الثالث عشر: إدارة بيئة العمل و صحة العاملين و سلامتهم</b>
	1- مفهوم إدارة بيئة العمل
	2- مفهوم الصحة، و السلامة المهنية.
	3- الآثار الناجمة عن عدم توفير بيئة عمل آمنة.
	4- فوائد سلامة بيئة العمل.
	5- المخاطر المهنية و حوادث العمل
	6- إدارة بيئة العمل كنظام
	7- تكامل إدارة بيئة العمل مع إدارة الموارد البشرية
	8- برامج الصحة و السلامة المهنية.
	9- السلامة المهنية من خلال تطبيق المواصفة الدولية OHSAS 18000.
	<b>الفصل الرابع عشر: اتجاهات حديث في إدارة الموارد البشرية</b>
	1- الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
	2- إعادة هيكلة الموارد البشرية في المنظمة.
	3- رأس المال الفكري.
	4- إدارة الوقت.
	5- الادارة الذاتية لفرق العمل.
	6- إدارة الموارد البشرية في الشركات متعدد النشاط.
	7- التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية.
	8- ألتراء الوظيفي.
	9- إدارة الابداع.
	10- إدارة المواهب.

## مقدمة الكتاب



يعد المورد البشري أحد أهم عناصر الإنتاج في المنظمات المعاصرة أياً كان نوعها، و حجمها و طبيعة نشاطها. فمع السنوات العشر الأخير من القرن العشرين، و دخول الألفية الثالثة انخفض دور المادة الخام في الكثير من الصناعات في تكوين السلع، و الخدمات. و حل مكانها المعرفة. و قد تحولت أسس التقدم الاقتصادي من الزراعة إلى الصناعة ثم إلى الخدمات، فالى ما بعد عصر الصناعة، أي: تكنولوجيا المعلومات، و توظيف المعرفة، فظهرت السلع الذكية، مثل الهاتف الذكي، و السيارة الذكية، و الحاسب الذكي، و القنبلة الذكية، و بطاقة الائتمان الذكية. و هي منتجات يعتمد إنتاجها على ما في رؤوس البشر من معرفة أكثر بكثير من الاعتماد على المادة الخام.

فتكلفة الهاتف المحمول مثلا تتكمش لتشكّل عشر ثمنه تقريباً. هذا يعني أن الفرق بين هذه التكلفة، و بين سعر البيع هي القيمة المضافة التي ابتكرتها عقول البشر كمصممين، و مبتكرين. و هكذا اختلفت النظرة للعاملين من مجرد أفراد أو مستخدمين إلى رأس مال فكري. أي لهم عقول قادرة على التعلم، و الإبداع، و زيادة أداء المنظمة. و هم بذلك يعدون أعلى موارد المنظمة على الإطلاق. و مع المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية أصبح مديرو إدارات الموارد البشرية شركاء في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة. و هو دور كان غائباً مع المفهوم، و الأداء التقليديين "إدارة الأفراد". أما المنفذون فهم الذين بقيهم، و سلوكياتهم، و اقتراحاتهم، و إبداعاتهم، (عقولهم المفكرة المبدعة) ينفذون الاستراتيجيات و يتعاونون على تحقيق الأهداف. و هم بذلك يسهمون في بناء ميزة و قدرة تنافسية كبيرة للمنظمة في بيئة شديدة التنافس لا يبقى فيها إلا الشركات المبدعة المبتكرة.

و من هنا، و توازناً مع نظرة الإدارة العليا للعاملين كرأس مال فكري، و مورد أو أصل يفوق في قيمته الأصول الأخرى، مثل الأراضي، و المباني، و الآلات، و الخامات، و الأموال، ظهر مسمى إدارة الموارد البشرية، لينسجم مع هذه النظرة.

لقد تعددت مسميات الإدارة المختصة بإدارة شؤون العاملين في منظمات الأعمال، و ذلك مع تطور مفهومات هذه الإدارة و فلسفتها. فقد استخدم في أدبيات الفكر الإداري عدد من المصطلحات، مثل: "إدارة المستخدمين"، ثم "إدارة الأفراد"، ثم "إدارة شؤون العاملين"، إلى إدارة "شؤون الموظفين"، و أخير إدارة الموارد البشرية.

نضع بين أيدي طلابنا الأعزاء خلاصة جهد متواضع لمقرر إدارة الموارد البشرية لطلاب السنة الثالثة قسم إدارة الاعتمال، جاء في أربعة عشر فصلاً كتب وفق مدخل الوظائف. تتناول الفصل الأول: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية، و تتناول الفصل الثاني، التنظيم الإداري لإدارة

الموارد البشرية. و يعالج الفصل الثالث: وظيفة تحليل الأعمال و الوظائف و توصيفها ، في حين يعالج الفصل الرابع: وظيفة تخطيط الموارد البشرية. بينما يعالج الفصل الخامس: دراسة سوق العمل و استقطاب الموارد البشرية. أما الفصل السادس فقد تناول وظيفة اختيار الموارد البشرية و تعيينها. و تناول الفصل السابع وظيفة تدريب الموارد البشرية و تنميتها، و تناول الفصل الثامن وظيفة تقويم أداء الموارد البشرية، و تناول الفصل التاسع وظيفة تقويم الوظائف، في حين تناول الفصل العاشر أنظمة دفع الأجور، و التعويضات، أما الفصل الحادي عشر، فقد تناول وظيفة تحفيز الموارد البشرية، في حين تناول الفصل الثاني عشر تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، و الفصل الثالث عشر إدارة بيئة العمل و صحة العاملين وسلامتهم ، و قد تناول الفصل الرابع عشر الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي جاءت مرتبة كما يلي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و إعادة هيكلة الموارد البشرية في المنظمة و الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و رأس المال الفكري و تمكين العاملين و إدارة الوقت و الإدارة الذاتية لفرق العمل. و إدارة الموارد البشرية في الشركات دولية النشاط. التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية. و الإثراء الوظيفي. إدارة الإبداع و إدارة المواهب.

لقد كتب الدكتور عيسى ملدعون الفصول.. و كتب الدكتور بسام التزه الفصول: الأول، و الثاني، و الثالث، و الثامن، و الثالث عشر، من الاتجاهات المعاصرة من الفصل الرابع عشر التالي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وإعادة هيكلة الموارد البشرية في المنظمة و الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، و رأس المال الفكري.

و كتب الدكتور فداء ناصر الفصلين: الرابع، و الحادي عشر، بينما كتب الدكتور تيسير زاهر الفصول: الخامس، و السادس، و العاشر. و من الاتجاهات المعاصرة من الفصل الرابع عشر التالي: تمكين العاملين، و إدارة الوقت، و الإدارة الذاتية لفرق العمل.

و كتب الدكتور أيمن ديوب الفصول: السابع، و التاسع، و الثاني عشر، و من الاتجاهات المعاصرة من الفصل الرابع عشر الآتي: إدارة الموارد البشرية في الشركات دولية النشاط، و التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية، و الإثراء الوظيفي، و إدارة الإبداع، و إدارة المواهب.

آملين التوفيق و النجاح لطلابنا الأعزاء.

دمشق في / /

