



إدارة الموارد البشرية

وفق منظور معاصر

الدكتورة
أسماء قحطان الدوري

الأستاذ الدكتور
زكريا مطلق الدوري



رقم التصنيف : 658.3
المؤلف ومن هو في حكمه : زكريا مطلق الدوري/ أسماء قحطان الدوري
عنوان الكتاب : إدارة الموارد البشرية وفق منظور معاصر
رقم الإيداع : 2021/8/4573
الواصفات : الموارد البشرية/ إدارة الأفراد/ التدريب المهني/
التخطيط الاستراتيجي/ بيئة العمل
بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان- الأردن
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزئاً أو تسجيله على اشرطة
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,
reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base
or retrieval system, without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2023م - 1444هـ

الطبعة الثانية 2025م - 1446هـ



عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والخراج : دائرة الانتاج

www.massira.jo

إدارة الموارد البشرية

وفق منظور معاصر

الأستاذ الدكتور
زكريا مطالك الدوري

الدكتورة
أسماء قحطان الدوري



الفهرس

المقدمة 17

الفصل الأول

مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها

| | |
|---|----|
| أهداف الفصل | 23 |
| أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتعريفها وأهميتها | 23 |
| ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية | 26 |
| ثالثاً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 29 |
| رابعاً: الموارد البشرية والميزة التنافسية | 31 |
| خامساً: تطور إدارة الموارد البشرية | 32 |
| سادساً: المهنة وإدارة الموارد البشرية | 35 |
| سابعاً: تنظيم إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها | 36 |
| ثامناً: الأخلاقيات في العمل | 38 |
| تاسعاً: التحديات أمام إدارة الموارد البشرية | 41 |
| عاشراً: التطورات في المفاهيم المعاصرة | 43 |
| حادي عشر: مناهج إدارة الموارد البشرية | 43 |
| أسئلة الفصل الأول | 43 |

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

أهداف الفصل 51

- 52..... أولاً: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
- 52..... ما المقصود بتخطيط الموارد البشرية
- 52..... أهمية تخطيط الموارد البشرية
- 53..... أهداف تخطيط الموارد البشرية
- 54..... خطوات تخطيط الموارد البشرية
- 57..... ثانياً: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
- 58..... مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
- 58..... نماذج استراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- 60..... دور إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمنظمة
- 62..... خطوات بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 64..... تقييم الأداء المتوازن في إدارة الموارد البشرية
- 66..... وجهة النظر القائمة على الموارد SHRM
- 68..... الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- 69..... أسئلة الفصل الثاني

الفصل الثالث

تصميم وتحليل الوظيفة

- 75..... أهداف الفصل
- 75..... أولاً: تصميم الوظيفة
- 75..... ما المقصود بتصميم الوظيفة
- 76..... أهمية تصميم الوظيفة
- 77..... العوامل المؤثرة في نجاح تصميم الوظيفة
- 78..... مداخل تصميم الوظيفة
- 83..... ثانياً: تحليل الوظيفة

- 83.....تحليل الوظيفة كأداة من أدوات إدارة الموارد البشرية.
- 84.....العوامل المؤثرة في إجراءات تحليل الوظيفة
- 86.....طرق جمع المعلومات في تحليل الوظيفة.
- 89.....خطوات تحليل الوظيفة.
- 91.....مشكلات تحليل الوظيفة.
- 92.....زيادة فاعلية تحليل الوظيفة
- 94.....أسئلة الفصل الثالث

الفصل الرابع

التوظيف

- 99.....أهداف الفصل
- 100.....أولاً: الاستقطاب
- 100.....ما هو الاستقطاب
- 101.....خطوات عملية الاستقطاب
- 101.....مصادر الاستقطاب
- 102.....السيرة الذاتية
- 103.....تقييم جودة الاستقطاب
- 104.....ثانياً: الاختبار
- 104.....أهداف عملية الاختبار
- 104.....خطوات عملية الاختبار
- 105.....أهداف استخدام طلبات التوظيف
- 105.....موضوعية الاختبارات وجودتها
- 106.....ثالثاً: التعيين
- 106.....ما هو التعيين

| | |
|----------|-------------------------|
| 106..... | خطوات عملية التعيين |
| 107..... | توجيه الموظف الجديد |
| 108..... | التكيف الاجتماعي |
| 109..... | التنوع الثقافي للموظفين |
| 110..... | أسئلة الفصل الرابع |

الفصل الخامس

التدريب

| | |
|----------|--|
| 115..... | أهداف الفصل |
| 115..... | أولاً: مفهوم وماهية التدريب |
| 116..... | ثانياً: العملية التدريبية في مفهوم النظم |
| 118..... | ثالثاً: أهمية التدريب وما هي أهدافه والفوائد التي تنتج منه |
| 120..... | رابعاً: أساليب التدريب وأنواعه |
| 120..... | خامساً: مراحل العملية التدريبية |
| 128..... | سادساً: منظمة التعلم |
| 129..... | سابعاً: مقومات التدريب |
| 131..... | أسئلة الفصل الخامس |

الفصل السادس

التعويضات

| | |
|----------|-------------------------------|
| 137..... | أهداف الفصل |
| 137..... | أولاً: مفهوم التعويضات |
| 139..... | ثانياً: أهمية إدارة التعويضات |
| 139..... | ثالثاً: مكونات التعويضات |

| | |
|----------|--|
| 139..... | التعويضات المالية |
| 139..... | التعويضات غير المالية |
| 141..... | رابعاً: تقييم الوظائف |
| 142..... | خامساً: تصميم هيكل الأجور والرواتب |
| 144..... | سادساً: إدارة نظام الأجور وفعاليتها في رفع أداء العاملين |
| 145..... | سابعاً: أنظمة دفع الأجور |
| 148..... | ثامناً: أساليب تحديد نظام الأجور |
| 149..... | أسئلة الفصل السادس |

الفصل السابع

تقييم أداء العاملين

| | |
|----------|---|
| 155..... | أهداف الفصل |
| 155..... | أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته وما هو الغرض من تقييم الأداء |
| 157..... | ثانياً: أهداف وخصائص تقييم الأداء |
| 160..... | ثالثاً: استخدامات تقييم أداء العاملين |
| 161..... | رابعاً: الرضا الوظيفي وتقييم الأداء |
| 163..... | خامساً: من هو المسؤول عن عملية التقييم |
| 164..... | سادساً: خطوات تقييم أداء العاملين |
| 166..... | سابعاً: طرق تقييم الأداء |
| 167..... | ثامناً: مشكلات تقييم الأداء |
| 169..... | أسئلة الفصل السابع |

الفصل الثامن

انضباط العاملين وإدارة الحركة الوظيفية

| | |
|-----|--------------------------|
| 175 | أهداف الفصل |
| 175 | أولاً: انضباط العاملين |
| 176 | ثانياً: الالتزام المؤسسي |
| 178 | ثالثاً: النقل الوظيفي |
| 179 | رابعاً: الترقية |
| 181 | خامساً: المسار الوظيفي |
| 182 | سادساً: انتهاء الخدمة |
| 183 | سابعاً: التعاقب الوظيفي |
| 195 | أسئلة الفصل الثامن |

الفصل التاسع

جودة حياة بيئة العمل

| | |
|-----|---|
| 201 | أهداف الفصل |
| 201 | أولاً: جودة بيئة العمل |
| 202 | ثانياً: العدالة التنظيمية |
| 203 | ثالثاً: مناخ الإبداع |
| 204 | رابعاً: تمكين الموظفين |
| 205 | خامساً: الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية |
| 207 | أسئلة الفصل التاسع |

الفصل العاشر العلاقات الصناعية

| | |
|-----|--------------------------------|
| 213 | أهداف الفصل |
| 213 | أولاً: مفهوم العلاقات الصناعية |
| 215 | ثانياً: النقابات العمالية |
| 215 | نشأة النقابات العمالية |
| 215 | أنواع النقابات وأدوارها |
| 216 | الوضع الحالي للنقابات العمالية |
| 217 | ثالثاً: شكاوى العاملين |
| 218 | رابعاً: المنازعات العمالية |
| 219 | خامساً: المساومة الجماعية |
| 220 | أسئلة الفصل العاشر |

الفصل الحادي عشر الصحة والسلامة المهنية

| | |
|-----|---|
| 225 | أهداف الفصل |
| 225 | أولاً: مفهوم الصحة والسلامة المهنية |
| 226 | ثانياً: التكامل مع نظام إدارة الموارد البشرية |
| 227 | ثالثاً: مخاطر الصحة والسلامة المهنية |
| 229 | رابعاً: مسؤولية تطبيق الإجراءات |
| 229 | خامساً: التشريعات والقواعد المنظمة للصحة والسلامة المهنية |
| 230 | سادساً: قياس تكرار وشدة الحوادث |
| 232 | سابعاً: الوقاية من الحوادث |
| 233 | أسئلة الفصل الحادي عشر |

الفصل الثاني عشر

نظام معلومات الموارد البشرية

- أهداف الفصل..... 239
- أولاً: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية..... 239
- ثانياً: أهمية النظام ومجالات استخدامه..... 240
- ثالثاً: مكونات النظام..... 241
- رابعاً: تصميم وتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية..... 242
- خامساً: متطلبات نجاح النظام..... 243
- سادساً: صعوبات التطبيق..... 245
- أسئلة الفصل الثاني عشر..... 246

الفصل الثالث عشر

قضايا تنوع الموارد البشرية بمنظورها

العالمي ومجالاتها الجوهرية

- أهداف الفصل..... 251
- أولاً: تعدد الثقافات في إطار تنوع الموارد البشرية..... 251
- ثانياً: أهمية تعدد الثقافات..... 253
- ثالثاً: تنوع الموارد البشرية وأسباب ظهوره في ظل العولمة..... 254
- رابعاً: أبعاد تنوع الموارد البشرية في المرحلة الراهنة..... 256
- خامساً: ثقافة المنظمة وتنوع الموارد البشرية..... 257
- سادساً: تأثير التنوع في الأداء التنظيمي..... 259
- سابعاً: البرامج الفاعلية في إدارة تنوع الموارد البشرية..... 261
- أسئلة الفصل الثالث عشر..... 263

الفصل الرابع عشر

إدارة الموارد البشرية الخضراء

| | |
|----------|--|
| 269..... | أهداف الفصل |
| 269..... | أولاً: تعريف ومعنى إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 272..... | ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 275..... | ثالثاً: ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 277..... | رابعاً: تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 281..... | خامساً: عمليات إعداد إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 282..... | سادساً: التعلم والتطوير في إدارة الموارد البشرية الخضراء |
| 283..... | أسئلة الفصل الرابع عشر |

الفصل الخامس عشر

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

| | |
|----------|--|
| 289..... | أهداف الفصل |
| 289..... | أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية |
| 290..... | ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية |
| 292..... | ثالثاً: خصائص وفوائد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية |
| 293..... | رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية |
| 293..... | الاستقطاب الإلكتروني |
| 294..... | المقابلات الإلكترونية |
| 295..... | الاختيار الإلكتروني |
| 295..... | التدريب الإلكتروني |
| 296..... | التقييم الإلكتروني |
| 298..... | أسئلة الفصل الخامس عشر |

الفصل السادس عشر
رأس المال الفكري

| | |
|-----|---|
| 303 | أهداف الفصل |
| 303 | أولاً: مفهوم رأس المال الفكري |
| 304 | ثانياً: مكونات رأس المال الفكري |
| 306 | ثالثاً: مقياس رأس المال الفكري |
| 307 | رابعاً: أهمية رأس المال الفكري |
| 308 | خامساً: المعيار الخاص بقياس رأس المال المعرفي |
| 310 | سادساً: خصائص وأبعاد رأس المال الفكري |
| 312 | أسئلة الفصل السادس عشر |
| 315 | حالات دراسية |
| 329 | مفاتيح أجوبة أسئلة الاختيار من متعدد |
| 333 | المراجع |

فهرس الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1 | التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية من 1850 إلى يومنا هذا | 28 |
| 2 | الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم | 30 |
| 3 | أنشطة إدارة الموارد البشرية | 38 |
| 4 | مشكلات تحليل الوظيفة | 91 |
| 5 | ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء المعتمدة في الدراسة الحالية | 276 |
| 6 | الأبعاد الرئيسة لرأس المال الفكري | 311 |