

### تمهيد

أشكر المولى عز وجل أن منحني المعرفة والإصرار لتأليف هذا الكتاب، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم. أن كتاب إدارة الموارد البشرية جاء بطريقة خاصة تسهم في رفع مستوى أداء القائمين على إدارة الموارد البشرية داخل منظماتهم سواء أكانت تجارية أو صناعية أو زراعية أو خدمية... الخ.

كما أن هذا الكتاب جاء تلبية لعدد من أساتذة الجامعات في عالمنا العربي الذين يقومون بتدريس مقرر إدارة الموارد البشرية، كنت قد التقيت بهم في مؤتمرات وندوات ومحاضرات واجتماعات علمية وكانوا متعطشين إلى إي إضافة جديدة في عالم الموارد البشرية من شأنها أن تخدم جميع المهتمين بأهم موارد المنظمة، في الوقت الذي كان يطالبني فيه طلاب كلية العلوم الإدارية والتخطيط بجامعة الملك فيصل على ترجمة فهمهم لمحاضرات مقرر إدارة الموارد البشرية إلى واقع مكتوب وهم بلا شك كانوا بمثابة الدافع القوي لإظهار هذا الكتاب كتجربة جديدة على مستوى الكلية. وأنا على يقين بأن هذه التجربة سيستفيد منها المؤلف في العمل الدءوب والجاد نحو تطوير وتنقيح وتدقيق الطبقات القادمة بمشيئة الله. أن هذا الكتاب موجه لجميع طلاب مرحلة البكالوريوس وأساسي لطلاب مرحلة الدراسات العليا في الكليات التجارية التي تحتضنها جامعاتنا العربية.

لقد جاء هذه الكتاب بفكرة بسيطة تمنع شتات ذهن وفكر الطالب الجامعي وطالب الدراسات العليا لتجعله يلم بأهم سياسات وتطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية. هذه الفكرة تجسدت في بناء نموذج شامل أطلق عليه المنهج الاستراتيجي المتكامل لإدارة الموارد البشرية وقد تم اختباره على الكثير من المؤسسات والشركات السعودية العاملة بالمنطقة الشرقية وكان هناك استجابة صادقة من جانب هذه الشركات لما جاء في هذا المنهج من ترابط منطقي بين جميع عناصره وسهولة مطلقة في طريقة تطبيق ما جاء في هذا المنهج والعمل به.

أني على يقين بأن الكمال لله عز وجل، لذا فأني أتشرف بقبول إي ملاحظة يضعها القارئ العزيز، ويمكنه أن يمدني بملاحظاته حتى أتمكن بإذن الله من تطوير الطبقات القادمة، كما أدعو من الله أن يجعلني ممن يسمعون القول فيتبعون أحسنه.

د. محمد بن كلیم القحطاني

يناير ٢٠٠٥

## مقدمة

لقد انطلقت في تأليف هذا الكتاب منذ ما يقارب الأربع سنوات، وكانت هناك رغبة صادقة في تقديم مادة علمية متميزة ومفهومة لأخواني طلبة الجامعة، ولأصحاب الأعمال، والأساتذة المتخصصين في هذا المجال، وذلك من خلال منهج متكامل يضم جميع عناصر إدارة الموارد البشرية الأساسية.

أن هذا الكتاب يقوم على منهج علمي أطلق عليه المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية، تم نشره في أحد المجالات العلمية، كما تم اختباره على عدد كبير من الشركات السعودية التي استجابت لجميع عناصر هذا المنهج بالرغم من اختلاف أهدافها ونشاطاتها وتوجهاتها، والسبب هنا يعود إلى مرونة هذا المنهج الذي يتعامل مع الإنسان بصفته المورد الهام في منظمات الأعمال.

يتضمن هذا الكتاب ثلاثة عشر فصلاً متسلسلة حسب الترتيب المنطقي لعناصر المنهج، فقد جاء الفصل الأول ليعطي نظرة شاملة وتاريخية لإدارة الموارد البشرية التي كان يطلق عليها إدارة الأفراد. أما الفصل الثاني فقد تسائل: هل يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية نظاماً؟ فجاءت نظرية النظم لتحمل معها الإجابة المقنعة والمؤكددة بإمكانية التعامل مع إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح أساسه المنهج المتكامل.

الفصول الثالث، والرابع، والخامس، والسادس، والسابع، والثامن، والتاسع، والعاشر فتناولت المواضيع الأساسية في المنهج وهي: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز ومن ثم تطوير الموارد البشرية. أما الفصل الحادي عشر فموضوعه مرتكزات إدارة الموارد البشرية وهي التي يعتمد عليها نجاح المنهج إلى حد كبير، مثل: المناخ التنظيمي، الولاء التنظيمي ونظام الأجور... الخ.

لم يغفل هذا الكتاب أيضاً جانباً هاماً كان غائباً في معظم كتب إدارة الموارد البشرية العربية، وهو موضوع إدارة الموارد البشرية الدولية الذي احتضنه الفصل الثاني عشر ليسلط الضوء على أهم التحديات التي تواجه العنصر البشري عندما يعمل في بيئة غير بيئته. أما الفصل الثالث عشر والأخير فقد ناقش مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية المتناقضة، وفي ظل أزمة انخفاض أعداد الأخصائيين في مجال الموارد البشرية.

بهذه الموضوعات المنسجمة والمترابطة نعتقد بأن الكتاب استطاع أن يربط أهم عناصر إدارة الموارد البشرية في منهج واحد متكامل لم يغفل أياً من الفرد والمنظمة والوظيفة. وأني على أمل كبير في أن

## إدارة الموارد البشرية

يكون هذا الكتاب بمثابة إضافة حقيقية لمكتباتنا العربية التي تحتضن العديد من الكتب القيمة، وأني هنا أجد لها فرصة لتوجيه رسالة إلى زملائي الأساتذة وأخواني الطلبة في جميع أقطار عالمنا العربي ألا يبخلوا علينا بملاحظاتهم واقتراحاتهم وتعليقاتهم وأسئلتهم فهي الغذاء الحقيقي لي للنهوض بمستوى الطبقات القادمة إن شاء الله.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ،،

المؤلف