**الأستاذة الدكتورة : دحماني نعيمة**

**naima.dahmani@ msila.dz**

**مقياس:تسيير الموارد البشرية**

**السنة: ثانية ليسانس**

**السنة الجامعية: 2023-2024**

**نوع المقياس:  محاضرة**

**الحجم الساعي: 1ساعة و30 دقيقة**

**طريقة تقييم المقياس : القيام بامتحان نهاية السداسي**

**محاور مقياس تسيير الموارد البشرية:**

 - مفاهيم ومصطلحات حول موارد الإدارة البشرية

 \* تعريف الموارد البشرية لغة واصطلاحا

 \* تعريف اداره الموارد البشرية ومفهومها

 \* ما هي ادارة الموارد البشرية

- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

 - اهميه واهداف اداره الموارد البشرية

- متطلبات تنميه الموارد البشرية

- دور اداره الموارد البشرية في المؤسسة

- الوظائف الأساسيةلإدارة الموارد البشرية

- تعويض ومكافأة الموارد البشرية

- تحديات ادارة الموارد البشرية في مواجهه التغيرات

**المحاضرة رقم -1-: مفاهيم ومصطلحات حول ادارة الموارد البشرية:**

1**\_ تعريف المورد لغويا:**

هو المصدر او المنهل او الثورة او الطريق وهو مفرد وجمعه موارد.

 والمورد هو المكان الذي يأتي الناس اليه للحصول على شيء يحقق نفعا لهم.(1)

**2\_ تعريف الموارد البشرية:**

هي القوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات باعتمادهم على مجموعه من المهارات والقدرات والمعرفة بغيت رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية الى اقصى حد ممكن.(2)

3\_ **تعريف الإدارة:**

 \***لغة:** ادار يدير، اداره شيء جعله يدور

 تولى الامر والاشراف عليه

\***اصطلاحا:** يعرفها البعض على انها عمليه تخطيط وتنظيم والقيادةوالرقابة على جهود كل الافراد وكذلك استخدام جل الموارد الاخرى لتحقيق الاهداف التنظيمية.(3)

ويعرفها البعض الاخر على انها الجهاز الذي يأخذ على عاتقه الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف معينه، وهي تصميم وتوفير جو داخلي بغرض التشغيل الفعال والكفء لأفراد يعملون في مجموعات، وهي تخطيط وتنظيم وتوجيه الافراد والتحقيق الفعال والاقتصادي لهدف مشترك معين.(4)

**4- مفهوم وماهية ادارة الموارد البشرية:**

\_ يمكن تعريف اداره الموارد البشرية على انه الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشاة من الايدي العاملةوالمحافظة عليه وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما يقوم ايضا بمتابعه تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدتها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى مع مصلحه المنشاة والعاملين فيها.

\_ كما اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الافراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتين نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، إذ يرى أصحاب النظرة التقليدية أن اداره الأفراد ما هي الا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذيه، مثال على ذلك، حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعه النواحي المتعلقة بهم لضبط اوقات حضورهم وانصرافهم واجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الافراد وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداءالوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشاة.

من ناحية اخرى تعتبر احدى الوظائف الأساسية في المنشاة ولها نفس أهميه تلك الوظائف (الانتاج، التسويق، التمويل.) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتعطيره على الكفاية الإنتاجية للمنشاة.

ولقد انصب اهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفةالإنتاجية اساسا بغرض زيادة انتاج لمواجهه زيادة طلب على السلعة والخدمات .(5)

ثم اهتمت بعد ذلك بالتسويق محاوله لاكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع او الخدمات التي تشبع هذه الحاجات، ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حده المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الاموال مما ادى الى نظره راس المال الامر الذي دفع اهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والاشراف وهكذا وفي منتصف القرن العشرين جاء تسليم متأخرا بأهمية للعنصر البشري، باعتباره المتغير محوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمه اصولها المادية تماما هذا العنصر.(6)

فتعد اداره الموارد البشرية من اهم الادارات الوظيفية في المؤسسة واكثرها حساسيه كونها تتعامل مع اهم عنصر من عناصر الانتاج، واكثر الموارد المؤسسة عرضه للتأثر بمختلف التغيرات البيئية واداره الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليده الساعة، وانما هي نتيجة لمجموعه من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر او غير مباشر من ظهور الحاجه الى اداره الافراد متخصصه ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير انجح الاليات لإدارة الطاقات البشريةبكفاءة، وتمكن من زياده انتاجيه العاملين ومن اجل الإحاطة بالمفاهيم والمبادئ الأساسيةللإدارة الموارد البشرية (7)، واصبحت الإدارة مسؤوله عن:

 \_ جذب استقطاب الايدي المناسبة.

\_ المحافظة على العاملين.

\_ صيانة الايدي العاملة وتدريبها.

\_تحفيز القوى العاملة.

**المحاضرة رقم -2-: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:**

**-- اسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية:**

\_ ظهور تنظيمات عماليه خلال التوسع الصناعي ادى لظهور المشاكل والصراعات بين الإدارة والعمال

\_ زيادة وعي القوى العاملةنتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي

\_ زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال واصحاب العمل بإصدار القوانين والتشريعات العمالية

\_ ظهور نقابات ومنظمات عماليه تدافع عن العاملين.

**-- اهم المراحل التاريخية التي مرت بها اداره الموارد البشرية:**

\* **المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:**

صاحب ظهور الثورةالصناعية عده مظاهر اهمها:

> التوسع في استخدام الآلات واحلالها محل العمال.

> ظهور مبدا التخصص وتقسيم العمل.

> تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.

>انشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلاتالجديدة.

 بالرغم ان الثورةالصناعية ادت الى تحقيق زيادات هائلة في الانتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا ان العامل أصبحضحية هذا التطور، لقد كان ينظر الى العامل باعتباره سلعه تباع وتشترى بعد ان اعتمدت الإدارة على الآلةأكثر من اعتمادها على العامل.

* ا **لمرحلة الثانية: ظهور حركه الإدارة العلمية:**

 تميزت هذه المرحلة بانتشار حركه الإدارةالعلمية بقياده فريديريك تايلور والذي لقب باب الإدارة، وهنا بداية عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الاولى، وقد توصل الى ما اسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي:

١- التطوير الحقيقي في الإدارة: ويقصد بها الانتقال من الطريقةالتجريبية التي تعتمد على التخمين والتجربة الى الطريقةالعلميةالمعتمدة على الملاحظة وجدوله اوجه النشاط.

٢- الاختيار العلمي للعاملين.

٣- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

٤- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

 بالرغم ان تايلور قام بتحسين الطرق العمل ونظم الحواجز الا انه قوبل بهجوم ومقاومه عنيفة وهذا عند مطالبته العمال بأداء معدلات انتاج عالية دون ان يحصلوا على مقابل اضافي.

* **المرحلة الثالثة: نمو المتطلبات العمالية:**

حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف مناسبة او وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

* **المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى: تميزت** هذه المرحلة ب:

\_ استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعديلهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن امثله هذه الاختبارات (alpha-beta).

\_ ظهور بعض المتخصصين (علم النفس الصناعي) في المساعدة في التوظيف والرعايةالاجتماعية وتدريب والامن الصناعي.

\_ انشاء مراكز الخدمات الاجتماعيةوالترفيهية والتعليمية والإسكان.

\_ في حوالي سنه 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة.

* **المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الاولى والثانية:**

تميزت هذه المرحلة ب:

\_ بأهمية رضا العامل عن عمله وظروف تحسين بيئة العمل.

\_ تطور في مجال العلاقات الإنسانية.

* **المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى ألان:**

تميزت هذه المرحلة باتساع نطاق الاعمال التي تقوم بها اداره الموارد البشرية، واصبحت مسؤوله ليست فقط عن اعمال روتينية مثل حفظ العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شمل التدريب وتنميه العاملين ووضعي برامج جهودهم وتحفيزهم، وترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

* **نظرة استشرافية لإدارة الموارد البشرية:**

\_توسع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على التكنولوجيا في انجاز الاعمال بعد ما كانت تعتمد على الافراد.

\_ التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدول من حيث المهن والتخصصات والجنس.

\_ ظهور التكتلات الدوليةوتأثيره على انشطه الموارد البشرية، لذا ضرورةمراعاةتأثير ذلك.(8)

**المحاضرة الثالثة: أهمية وأهداف وتخطيط الموارد البشرية:**

**- اهداف اداره الموارد البشرية:**

إن أهداف المنظمات حسب **وايتwhite** ، طنطاوي في هدفين أساسيين هما:

**الكفاءة**: وتتحقق كما كانت قيمه المخرجات أكبر من قيمه المدخلات، وكذا حرص المنظمة على للاستقلال الامثل للموارد البشرية.

**العدالة**: وتتحقق بمراعاةالعدالة في التوظيف، التدريب، التقسيم والحوافز، كما يمكن الحكم على عدالةالمنظمة من خلال ملاحظه الشكاوى ودرجه خطورتها.(9)

ومن خلال الهدفين السابقين يتبلور عده اهداف منها:

\_ تحقيق الاداء المتميز من خلال الحصول على الافراد الاكفاء قصد المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة.

\_ زيادة تحفيز العاملين والزامهم وانغماسهم في العمل وتنميه ولائهم للمنظمة

\_ تحقيق الميزةالتنافسية للراس المال البشري في المنظمة.

\_ تنميه الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهه مختلف التغيرات (تكنولوجيا، اداريه، بيئية)

\_ توفير ظروف العمل للأفراد ومكافاتهم على اعمالهم وانجازاتهم.

\_ الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان الاجتماعي والصحي.(10)

\_ الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والتزامات الخارجية بالموارد البشرية.

\_ تقسيم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقا من تعدد مهام الافراد التي لا تخص مصلحه معينه(11)٠

\_ تحسين اداء الموارد البشرية.

\_ تحقيق الفاعلية في الاداء التنظيمي، حيثالكفايةالإنتاجية لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والمنافسة.

\_ اختيار اكفئ الاشخاص لشغل الوظائف الحالية واعدادهم وتدريبهم.

\_ تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والتدريب والتطوير.

\_ امداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم لمسؤولين.(12)

**أهمية إدارة الموارد البشرية:**

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات، ويتوقف بناء المؤسسة وتحقيق اهدافها على طريقه التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية بواسطه القيادات، فمن المهم ان تستعمل المؤسسة الموارد البشريةالمتاحة احسن استغلال ممكن، وهذا يتوقف على العنايةالمستمرة بالموارد البشرية وطريقه التي تستخدم والتي تنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية او بالطرائق والاجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوه العمل او الاهداف التي تسعى اليها اداره الموارد البشريةبالمؤسسة، وهي الاهداف نفسها التي تسعى اليها الإدارة بصفه عامه، وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعه من الأنشطةالمتعلقة باستغلال الموارد البشرية ،وهي انشطه غير مطبقه في وحدات اخرى من تنظيم.

ولكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الاهداف التي يسعى المدراء الاخرون لتحقيقها وتنقسم الاهداف الى نوعين من الأهداف، التنظيمية والمترابطة والمتميزة أيضا

والهدف الاول هو تعظيم والذي لا يعتبر هدفا جديدا، فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيس المؤسسات الاخرى، وطالما ان اهداف اداره الموارد البشرية مطابقه لأهداف باقي فريق الإدارة، فان الإنتاجية تصبح ايضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الاداره.(12)

**تخطيط الموارد البشرية:**كانت المؤسسات وتمارس التخطيط الطويلة المدى، ومن ثم التخطيط الاستراتيجي الذي يعد من الصفات البارزة من الصفات الاعمال، اذ تطور الى ما يعرف بالإدارةالاستراتيجيةبكافة مستوياتها(العامة والاعمال والوظيفة).

التخطيط في المؤسسة يركز على ثلاث مستويات (العام-- الاعمال-الوظيفي):

١\_ التخطيط العام للمؤسسة: يستخدم لتحديد الاعمال التي تدخلها المؤسسة او تتجنبها.

٢\_ التخطيط للأعمال: حيث ركز على تحديد الاهداف والاسلوب المناسب لتحقيق تلك الاهداف او تحديد الاسلوب الافضل للتنافس في بيئة اعمال المؤسسة.

٣\_ التخطيط المستوى الوظيفي: حيث كان الاهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية لما له أثر في زيادة فاعليه الإدارة الموارد البشريةوزيادة مساهمتها في اداء وفعاليةالمؤسسة.

عن طريق تحديد الموارد البشرية، وكلما تمكنت اداره الموارد البشرية من سيطرة على انشطتها كالتوظيف والتدريب والمحافظة على المورد البشري.

4\_ التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على المستويين جيم العام والأعمال في المؤسسة مسألة ضرورية لتحقيق أهداف الموارد البشرية واهداف استراتيجية الاعمال والعامةللمؤسسة وعن طريق هذا الربط تتخلص اي مؤسسه من مشكلتي الفائض او العجز في الموارد البشريه.(13)

**محاضرة رقم -4-: متطلبات تنميه الموارد البشرية:**

يرتبط نجاح واستمرار اي مؤسسه بقدراتها على تنميه مواردها البشرية لمواكبه التغييرات والتطورات التكنولوجية، وهذا يتطلب توافر مجموعه من المتطلبات التي تتمثل في:

\_ تدعيم وتنظيم وظيفة الموارد البشرية لتحقيق التلاؤم بين خصائص الفردية واحتياجات النظام وتهيئه المناخ المناسب للعمل.

\_ العمل مع المدراء المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات التنميةالبشرية.

\_ تنميه العلاقات بين الافراد والخبرةالفنية والعمليات المحددة للتدريب والتنمية.

\_ اداره الافراد وانجاز الاعمال والمهام الخاصةبإدارة الموارد البشريةبكفاءةعالية، مما يتطلب متخصصين على درجه عالية من الخبرةالعلميةوالعمليةالفنية.

\_ توفير الأجهزة والمعدات التكنولوجيةالحديثةالمتطورةاللازمة ومواكبه كل المستجدات في مجال تقنيه المعلومات والاتصالات والمتابعةالمستمرةلكافة انشطه الموارد البشرية.

\_ توفير افراد لديه مهارات وخبرات الفنيةاللازمة للتعامل مع متطلبات التكنولوجيةالحديثة.

\_ وضع رؤية مستقبليه وثقافيه لتنميه الفرد للمساهمة في تدريب وتنميه العمل ودورها في انجاز اهداف المؤسسه.(14)

**المحاضرة رقم -5-: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:**

**١-دور استشاري:** يعمل مدير الموارد البشرية على تقديم النصح العليا في كافة المجالات المتعلقةبالأفراد اضافه الى المديرين التنفيذيين في المؤسسة ويساعدهم على علاج المشاكل التي تخص العاملين، وهذا الدور هو استشاري اي ينحصر في تقديم اقتراحات وحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الافراد في المبادرات الاخرى.(15)

**٢-دور التنفيذ:** اداره الموارد البشرية تمثل اداره استشارية في علاقتها على أكمل وجه، الا إذا كانت تابعه وتحت اشراف الإدارة العليا، وان يتم تنسيق التعاون المستمر بينها وبين الادارات الاخرى.١٤

**٣-المشاركة في صنع القرارات:** تلعب دورا هاما في صنع القرارات خاصه فيما يتعلق بالموارد البشرية.

**٤-التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة:** ان المستوى تنظيميي الذي توضع فيه اداره الموارد البشرية في ايه مؤسسه له امر هام مباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في اداء اعمالها، ومع نمو وكبر حجم المؤسسات في البلدان الناميةوالمتقدمة وازدياد دور العاملين في الانتاج وتحول النظر الى العنصر البشري، فان الدور بدا يظهر للمسؤولين بشكل أكبر، فبدأت هذه الإدارة تلعب دورا اساسيا في نشاطهم واعمال الافراد، مما ادى الى تطور مكانتها في الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

التنظيم الداخلي في مؤسسة صغيرة:

 المدير العام

 اداره المبيعات الإدارةالمالية إدارة الموارد البشرية

التنظيم الداخلي في مؤسسه كبيره:(16)

 إدارة الموارد البشرية

قسم العلاقات قسم التدريب قسم الاجور قسم التعيين قسم الخدمات العاملين

**المحاضرة رقم -6-: وظائف إدارة الموارد البشرية:**

إن إدارة الموارد البشرية تمارس نوعين اساسيين من الوظائف وهي:

\* **الوظائف التخصصية:**

وتتمثل هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاختبار والتعيين، تقويم الاداء والتدريب، الاجور والحوافز، صيانة الموارد البشرية،بناء نظام للمعلومات البشرية...... وهكذا. ويختلف عدد الوظائف تبعا لفلسفه الإدارة العليا وحجم المنظمة.

**\* الوظائف الإدارية:**

لا تقتصر الوظائف الإدارية على الاعمال التخصصية فقط، بل تتضمن اعمال متمثلة في التخطيط وتنظيم والتوجيه والمتابعة، شانها في ذلك شان الادارات الاخرى في المنظمة، اذ لابد لكل اداره او وحده اداريه في المنظمة ان تضع الخطط التي تحقق لها الاهداف التي انشات من اجلها.(17)

سوف نحاول التركيز على بعض الوظائف التي قد يكون لها دور في الحصول على اداء العاملين.

١**-الحصول على الموارد البشرية:**وتتضمن عدة وظائف وهي:

**>التحليل الوظيفي:**

لتحقيق النجاح في اي مؤسسه يجب توجيه قدر كبير من الاعتماد والعنايةبالطريقة التي يتم من خلالها تصميم الوظائف، ويعد تناسب بين الوظيفة والشخص من الاساسيات التي لابد من توافرها حتى يتم رفع مستوى اداء الاشخاص العاملين وتحفيزهم بشكل جيد، ومن الممكن تحقيق ذلك تناسب فقط إذا ما كان بقدر كاف من الوضوح بشأن هذه الوظيفة.

**>الوصف الوظيفي:**

 ويمكن القول بان الوصف الوظيفي هو قائمه الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية، وهي أحد نواتج ومخرجات التحليل الوظيفي، ويمكن تعريفه بانه وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والادوات المستخدمة.

**>التوصيف الوظيفي:**

ويعرف بانه قائمه المتطلبات البشرية الواجب توافرها في من يشغل الوظيفةمثل (التعليم، المهارات، النمط، الشخصية)، وهي أحد نواتج او مخرجات التحليل الوظيفي.(18)

**>تحليل الوظائف:** يوضح تحليل الوظائف

|  |  |
| --- | --- |
| وصف الوظيفة وتتعلق بالمعلومات الهامة كمايلي | مواصفات شاغل الوظيفة |
| اسم الوظيفة وموقعهاالواجبات والمسؤولياتالمهام الرئيسيةالآلات والأدوات المستخدمةنوعية الإشرافظروف العمل | الذكاء والمقدرة العلميةالمستوى التعليميالخبرات السابقةالقدرات الجسمية |

**المحاضرة رقم -7-: التخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية**

1. **تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري من عوامل الانتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقه لاحتياجات المؤسسة، كما ونوعا من هنا تأتي اهميه التخطيط الموارد البشرية.

تساعد الأنشطة الأساسية في اداره الموارد البشرية حيث انه يهدف الى التنبؤ وتحديد احتياجات المؤسسة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها ولغرض التعرف على هذه الوظيفة أكثر مختلف جوانبها كالتالي:

**2-استقطاب المورد البشرية:** يمكن اعطاء بعض التعاريف لعمليه الاستقطاب وهي كما يلي:

\_ الاستقطاب هو العملية التي بمقتضاها يتم البحث عن الافراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسه.(19)

\_ كما يشير لفظ الاستقطاب الى تلك المرحلة او العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسه.(20)

3**-عملية الاختيار والتعيين:**

**١- الاختيار وخطوات العملية الاختيار:**

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسةللتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، اما عن خطوات عمليه الاختيار والتعيين هي:

\* **المقابلة**: عندما يتقدم أحد الافراد لوظيفة ما فانه يقابل مدير الموارد البشرية او ما ينوب عنه، حيث يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهلاته وخبراته وحالته الاجتماعية، وتلعب هذه المقابلة دورا هاما في تصفيه المتقدمين للعمل.

**\* طلب التوظيف:** يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستفاء بيانات طلب التوظيف لتقديم نفسه للشركة وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الافراد المطلوبين وطلب التوظيف. يمكن ان يعطي بيانات عن الفرد .(22)

**\* الاختبارات:** تلعب الاختبارات دورا مهما في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها، وهناك انواع عديده من الاختبارات وهي: الاختبارات النفسيةوالشخصية والقدرات الذهنية والاداء وسرعه الاستجابة.

**\* المقابلات:** تتميز المقابلات بانها توفر فرصه التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل او من يمثله، حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما انها تتضمن قدره كل من طرفي المقابلة على اقناع الطرف الثاني بوجهه نظره.

\* **الكشف الطبي:** هي المرحلةالنهائية للاختبار، وتؤدي الى التأكد من صلاحيه المترشح الوظيفية من الناحيةالطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبيه مختصة كالمستشفيات والاطباء المتخصصين، وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار التعيين الذي نقصد به قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة.

**المحاضرة رقم -8-: تكوين وتطوير الموارد البشرية:**

أ) **التكوين(التدريب):** تعد عمليه تكوين العاملين من بين اهم العمليات ونشاطات التي تؤديها اداره الموارد البشرية، حيث عرفت العديد من المفكرين على ان التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الاهداف التنظيميه.(23)

ب) **تخطيط المسار الوظيفي:** ان دور اداره الموارد البشرية في اي مؤسسه هي التوفيق بين هذين الاختلافين ووضع الرجل المناسب المكان المناسب.

**ج) تقييم الاداء وخطوات تقييمه:**عرف أحد الباحثين تقييم الاداء بانه عمليه منظمه تهدف الى تقرير مدى فعالية وكفاءه الفرد في العمل من اجل مساعده المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي،ومن خطوات تقييم الاداء:

\_ تحديد ابعاد ومعايير تقييم الاداء.

\_ قياس الاداء الفعلي للأفراد.

\_ توفير معلومات مرتبه للأفراد عن نتائج تقييم ادائهم.

\_ اداره وتحسين الاداء.

**المراجع:**

1. محمد فتحي )2003 ): **مصطلح إداري**, دار توزيع والنشر الإسلامية القاهرة مصر ص 7
2. فيصل حسونة (2008):إدارة الموارد البشرية, دار أسامة للنشر والتوزيع,
3. عبد السلام أبو قحف (2003): أساسيات التنظيم والادارة, دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية, ص 12
4. صلاح الشنواني (1999 ): التنظيم والإدارة في قطاع الاعمال- مدخل المسؤولية الاجتماعية ,مركز الاسكندرية للكتاب, ص 207
5. محمد فالح صالح (2004): اداره الموارد البشرية دار الحامد للنشر توسيع الاردن ص32
6. خالد عبد الرحيم مطر الذيتي( 2005 ):اداره الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي ط٢ دار وائل عمان الاردن ص٣٠
7. سهيلة محمد عباس( 2006): اداره الموارد البشرية من منظور استراتيجي ط٢ دار وائل للنشر وتوزيع الاردن ص٠٩
8. صلاح الدين عبد الباقي واخرون(2009): اداره الموارد البشرية، ، مركز الإسكندرية الدار للكتاب، ص١٤\_٢١
9. سناء المساوي( 2002 ): اداره الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجد للنشر والتوزيع، ط١، الاردن، ص٢٦\_٢٧
10. سمير محمد عبد الوهاب(2008): ليلى مصطفى البرادعي، اداره الموارد البشرية، 2008، جامعه القاهرة، مصرص٢٨
11. جمال الدين مرسي(2002): الإدارةالاستراتيجية للموارد البشرية , الإسكندرية
12. عادل حسن اداره الافراد (1995) :مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص٨٧
13. صلاح الدين عبد الباقي 2004 اداره الموارد البشرية ط١ الدار الجامعية الإسكندرية مصر، ص٤٩
14. حسن احمد الشافعي(2002): للقوى العاملة (الموارد البشرية) في المؤسسات الرياضية، ط١، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية مصر ص١٣.
15. محمد سمير احمد (2009): الإدارة الاستراتيجية وتنميه الموارد البشرية دار الميسر، عمان، ص٨١
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي (2000):الجوانب العلمية والتطبيقية للإدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية للطبع والنشر الإسكندرية2001، ص٤٧-٤٨١٥ شاويش مصطفى نجيب اداره الموارد البشرية، ط٣، دار الشروق عمان، ص٣١-٣٣
17. شاويش ومصطفى نجيب(2000): إدارة الموارد البشرية , ط3, دار الشروق, عمان, ص 31-33
18. عادل حرشوش صالح مؤيد سعيد سالم اداره الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديثة ط٢، الاردن 2006، ص ٢٦-٢٧.
19. مؤيد سعيد سالم (2003 ): اداره المغرب مدخل الاستراتيجي تكاملي اثراء للنشر والتوزيع الاردن، ص٨٢
20. خيضر كاظم حمود، ياسين الخرشه، اداره الموارد البشرية، الدار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن 2007
21. محمد الصرفي، اداره الموارد البشرية، 2002، دار النشر الجامعي، الإسكندرية، ص٢٠
22. عبد العزيز علي حسن (2009): الادارة المتيزة للموارد البشرية, المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة, ص 92
23. مؤيد سعيد سالم (2003): اداره المغرب مدخل الاستراتيجي تكاملي اثراء للنشر والتوزيع الاردن، ص٨٢
24. محمد الصرفي (2002): اداره الموارد البشرية دار الفكر الجامعي الاسكندريه، ص٢٠٠
25. احمد الكردي(2008): مبادئ تقييم الاداء، 32، ماي