



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم: ثلاثة موارد بشرية

شعبة: علوم التسيير

تقرير تربص مقدم لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

الذكاء الإقناعي لدى المديرين

دراسة حالة: مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم (العطف-غرداية)

تحت إشراف الأستاذ:

السايق عبد الله

بابا عدون مسعود

من تقديم الطلبة:

بازين عبد الهادي

بن يوسف نبيل

بن لولو إلياس

السنة الدراسية: 2023/2022

Université Ghardaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion Domaine Sciences économiques, de gestion et commerciales
Département

Filière: sciences de gestion

Rapport de Stage

Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE

SPECIALITE: sciences de gestion

Intelligence persuasive des managers

Elaboré par :

Bazine abdelhadi

Ben Loulou ilyes

Benyoucef nabil

Encadré par :

Encadrant universitaire :

Sayah Abdellah

Encadrant professionnel :

Baba adonne Massoud

Année universitaire

2022/2023

إهداء:

إلى من وضع المولى -سبحانه وتعالى -الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في كتابه العزيز،

(أمي الحبيبة). إلى من كان لي سنداً وعوناً عند الشدائد طوال عمري، إلى الرجل الأبرز

في حياتي أبي العزيز

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أجلُّهم وأحترمهم.

إلى أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

أهدي لكم بحثي المتواضع الذي أسأل الله أن يوفقتني فيه مع أصدقائي الطلبة.

كما أتمنى من الله التوفيق والقبول في أعمال أخرى مستقبلية إن شاء الله.

شكر:

الشكر لله تعالى أولاً وأخيراً، فله الحمد والمنة، ألا بفضل الله تتم الصالحات.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف السايح عبد الله الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

وإرشاداته ونصائحه القيمة والذي بفضلته تم إنجاز هذا العمل، وأتوجه بالتقدير الكبير

والعرفان الجميل إلى الأستاذ المؤطر السيد بابا عدون مسعود وكل موظفي مديرية الموارد

البشرية بمؤسسة الرضوان.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بإثراء محتويات هذا العمل .

ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا إلى دراسة تأثير سلوك المديرين ومديري الموارد البشرية خاصة في المؤسسات ومدى فعالية تعاملهم مع الموظفين وذلك عن طريق ما يسمى بفن الإقناع أو الذكاء الإقناعي، حيث تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مع إيضاح واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة الرضوان في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة.... يحتوي هذا التقرير في جزءه النظري على موضوع الذكاء الإقناعي لدى المديرين وكمقدمة للموضوع قدمنا تعريفا للإقناع بصفة عامة ثم ولجنا الى طرق الإقناع في الحوار بصفة عامة كذلك وبالنسبة للمديرين وفصلنا كل طريقة على حدى ثم تطرقنا في الفصل الثاني إلى التعريف بالمؤسسة المستقبلية وهيكلها التنظيمي ثم تطرقنا في الفصل الثالث إلى المقابلة التي تمت داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإقناعي ، الإقناع ، المديرين

Résumé :

Notre étude vise à étudier l'impact du comportement des managers et des responsables des ressources humaines, en particulier dans les institutions, et l'étendue de leur efficacité dans leurs relations avec les employés, à travers ce qu'on appelle l'art de la persuasion ou intelligence persuasive. Les conditions économiques actuelles.... Ce rapport contient dans sa partie théorique le thème de l'intelligence de persuasion chez les managers. Dans le deuxième chapitre, la définition de l'institution d'accueil et de sa structure organisationnelle, puis dans le troisième chapitre, nous avons abordé la entretien qui s'est déroulé au sein de l'établissement.

Mots clés : Intelligence persuasive, persuasion, managers

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
01	الإهداءات
02	شكر و عرفان
03	ملخص
05	فهرس المحتويات
06	فهرس الأشكال
06	قائمة الملاحق
07	مقدمة
11-08	المبحث الأول
19-12	المبحث الثاني
23-20	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية
24	خاتمة
25	قائمة المراجع
38-26	الملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
17	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرضوان للتربية والتعليم	01

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
17	الهيكل تنظيمي للمؤسسة	01

مقدمة:

أ- التوطئة:

كثير منا يفشلون في عملية الإقناع، لأنهم لا يدركون أنها مهارة لابد من تعلمها والتدريب عليها، صحيح أن البعض يتقن فن الإقناع والتأثير على الآخرين بالفطرة، إلا أن البعض الآخر بحاجة للعمل بجد من أجل اكتساب هذه المهارة. وهكذا، فإن الافتقار لمهارات الإقناع، قد يؤدي بالشخص في بعض الأحيان لاتباع أساليب خاطئة بهدف تغيير وجهات نظر الأطراف الأخرى مثل الترهيب والتخويف أو الابتزاز كلها أساليب غير فعّالة للإقناع. فالعديد من الدراسات والأبحاث العالمية تثبت أن الإنتاجية تكون دائماً أعلى عندما ننجز المهام برغبتنا. قد يفعل الآخرون ما تطلبه منهم في حال استخدمت القوة معهم، لكن في حين قد يغضب منك البعض الآخر ويصدونك بقوة إضافة الى المبالغة في تقييم القدرات على الإقناع عندما تكون واثقاً للغاية من قدراتك على الإقناع ستتوقّف على الأرجح عن محاولة تطوير مهاراتك في الإقناع والتأثير على الآخرين.

ب:) طرح الإشكالية: على ضوء هذا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما تأثير الذكاء الإقناعي لدى المديرين على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؟

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1-) فيما تتمثل فوائد ومزايا الذكاء الإقناعي؟

2-) كيف يؤثر الذكاء الإقناعي على أداء الموظف؟

3-) ما هو واقع الدور الذي يلعبه الذكاء الإقناعي في رفع أداء الموظف داخل مؤسسة الرضوان؟

الفرضيات:

الإجابة عن السؤال الفرعي الأول:

1-) يعتبر الذكاء الإقناعي مساعد في تقييم أداء للموظفين في المؤسسة بالإضافة إلى المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية أو الإدارة بشكل عام، كما يمكن أن يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني:

2-) يعتبر المورد البشري المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية أداء المؤسسة لذا وجب على المديرين تبني أساليب إقناعية قادرة على تسيير وتنفيذ القرارات بالمؤسسة بكفاءة وفعالية اعتمادا على أسلوب الذكاء الإقناعي.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث:

3-) يساهم الذكاء الإقناعي في رفع أداء الموظفين (الأساتذة) بمؤسسة الرضوان من خلال الاعتماد عليه في كل الوظائف المتعلقة بالإدارة وتنفيذ القرارات.

ث-) مبررات اختيار البحث: الأسباب الموضوعية والذاتية التي أدت بالباحث لتناول هذا البحث دون غيره.

ج) الأسباب الذاتية:

- تركيز وحصر اهتمام الباحث في دراسة تأثير الذكاء الإقناعي لدى المديرين.

- الإهتمام الشخصي بالموضوع لأهميته.

- توفر الرغبة في البحث في الموضوع لأنه يمثل الدافع للبحث أكثر حوله

ح-) الأسباب الموضوعية:

- نظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة وأهمية استعمال الأساليب الإقناعية داخل المؤسسة.

- بالنظر للتطورات المعاصرة والفكرية.

- بالنظر للتطورات التكنولوجية المعاصرة

د-) أهداف الدراسة:

-تقديم منظور مفاهيمي للذكاء الإقناعي وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسة

- تقديم منظور مفاهيمي حول الأساليب الإقناعية لدى مديري مختلف المصالح الإدارية في المؤسسة

- إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع المعاش

-تفسير ما نقوم به من دراسة حول الموضوع بتقديم شرح كافي ووافي حولها.

- إيجاد معارف ومعلومات عصرية والعمل على تطويرها

ذ-) أهمية الدراسة:

أدى التطور التكنولوجي إلى سرعة الانجاز لتلبية رغبات الأفراد في الحصول على خدمات عديدة في زمن محدود وبدقة ومنه يمكننا جوهره أهمية الموضوع في أن إستعمال الأساليب الإقناعية أضحي مهما في وقتنا الحالي لما له من أهمية في سرعة تنفيذ القرارات وهو

يساهم بشكل كبير في حل الكثير من الخلافات حول تعدد الآراء كما يساهم في رفع الأداء داخل المؤسسة.

ر-) حدود الدراسة:

الحدود المكانية: قمنا باختيار مؤسسة الرضوان نظرا لامتلاكها نظام إداري محكم للمؤسسة وقابلية المؤسسة لاستقبال المتربصين.

المجال الزمني: تمت دراسة التربص خلال سنة 2023

ز-) منهج البحث والأدوات المستخدمة:

بغرض التوصل إلى تحليل دقيق لعناصر الإشكالية، فهم أدق وأفضل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بغرض تحديد ودراسة الأساليب الإقناعية لدى الإدارة والإمام بالمفاهيم المتعلقة به، حيث قمنا بمقابلات شخصية مع مدير مصلحة الموارد البشرية ومساعدته ثم إلتقينا مع مدير الخلية النفسية في يوم آخر ثم مع مدير الإبتدائية وأجرينا معه ما تبقى من أسئلة المقابلة، وقمنا بعد ذلك بإسقاط أمثلة على الواقع المعاش في المؤسسة.

س-) تقسيمات البحث:

الفصل الأول: حيث سنحاول من خلال هذا الفصل إيضاح مختلف الجوانب وذلك من خلال ثلاثة مطالب هي:

- مفاهيم عامة حول الإقناع

- طرق الإقناع بصفة عامة

- طرق الإقناع لدى المديرين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية، مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم –العطف –غرداية، وتناولنا المباحث الآتية:

منه سنركز على التعريف بالمؤسسة الهيكل العام للمؤسسة وتقسيماتها الإدارية

- التعريف بمؤسسة الرضوان للتربية والتعليم

- تقييم مدى تأثير نظام معلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

- معرفة الأساليب الإقناعية المستخدمة في المؤسسة

- تحليل مدى مساهمة تطبيق الذكاء الإقناعي في الرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة وبهدف تثمين الدراسة تم اختتام البحث بخاتمة تضم جملة من النتائج والتوصيات.

ش-) صعوبات البحث: واجهنا مشاكل متعلقة بالظروف الخارجية عن المؤسسة التي

صعبت قليلا من عملية البحث تمثلت معظمها في:

*عدم وجود مصادر كافية للدراسة العلمية

*عدم امتلاك الباحث للإمكانات الإحصائية اللازمة

*صعوبة التنقل للوصول إلى المؤسسة

* صعوبة التواصل مع المديرين وهذا راجع لكثرة إجتماعاتهم الدورية

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإقناع

تمهيد:

تختلف عملية التواصل الاجتماعي من إنسان لآخر على حسب المرحلة العمرية التي يحياها وكذلك البيئة التي يعيش فيها كما تتوقف على خبراته الحياتية لأن الخبرات الحياتية تحمل

من التجارب الداخلية للفرد ما يساعده على فهم الرمز وإدراك المقصود من الرسائل الإستمالية التي يتلقاها من الطرف الآخر. فالتواصل الإقناعي هو حدث عن طريق الحوار يهدف إلى التأثير في الآخرين ومحاولة في تغيير بعض سلوكياتهم والتأثير في أفكارهم كي تتناسب مع ميول المتحدث وما تدعو إليه اتجاهاته، كما يفترض في العملية الإقناعية، أن تكون مبنية على أسس عملية وعلمية، حيث تكون فيها المضامين المدرجة محددة ويتم التركيز فيها على مضامين دون أخرى أو اختصارها، فيها ما يتم استبعاده، وفيها أيضا ما يتعلق بنوعية الاستعمالات والأساليب التي يستخدمها ويوظفها، فلا تتوقف على المضمون فقط.

تعريف الإقناع:

يكمن نجاح الفرد وتقدمه في حياته الشخصية والعملية بقدرته على إتقان مهارة إقناع الآخرين بما يريد، والذي يحتاج منه إلى درجة عالية من الذكاء؛ فالإقناع فن لا يُتقنه الكثيرون، الناجحون فقط هم من يُجيدون هذه المهارة، ويعرفون وسائلها، ويستخدمونها في تحقيق ما يريدون من أهدافٍ وطموحاتٍ قد يختلف الأشخاص في رأيٍ ما، أو فكرٍ ما، فلكل واحد منهم الرأي الخاص الذي يتمسك به ويراه صواباً، ورأي الطرف الآخر يكون خاطئاً، ولذلك يلجأ الكثير منهم إلى إقناع الطرف الآخر بما يراه، والأساليب القديمة للإقناع أصبحت لا تُجدي نفعاً مع العصر المتطور والحديث، فلقد باتت المناورات في الحوار من الأساليب القديمة في كسب ثقة الناس، وأصبحت عاملاً قديماً ملّ الناس منه، ولذلك على المُقنع أن يتبع الأساليب الحديثة في إقناع الآخرين. يقول جون هانكوك: (إنَّ أعظم قدرة في عالم الأعمال هي التوافق مع الآخرين والتأثير على سلوكياتهم).

كتاب مهارات الإقناع ، ادارة الحوار الفعال ، دار النهار للنشر و التوزيع ، ط 1 ، ص 47

كتاب فن الإقناع ، هاري ميلز ، ص 159

المطلب الثاني: طرق الإقناع بصفة عامة

إن الأشخاص الذين يسعون للفوز بما يريدون يحاولون جاهدين إتقان فن الإقناع وجعله مهارة من المهارات التي يتميزون بها، ومن أراد أن يُتقن هذا الفن فعليه اتباع الطرق التالية:

- يبدأ إقناع الآخرين بالمصادقية الصادرة من المقنع، فلكي يستطيع الفرد أن يُقنع الآخرين بما يريد، عليه أن يثبت لهم صدق الحديث الذي يتحدث به ويثبت مصداقية الكلام لدى الأشخاص.

1- العلم والمعرفة بالموضوع الذي تريد طرحه:

يجب أن تكون على علم بالعديد من التفاصيل حول الموضوع الذي ترغب بطرحه، وهذا يعد من أهم طرق الإقناع في الحوار، إذ سيحاول الآخرون إرباكك بأسئلة ومعلومات تضعف حججك، لذلك يجب أن تكون على أتم الاستعداد، كما يجب عليك الاعتراف بعدم المعرفة عند طرح موضوع بعيد عن معلوماتك لأن هذا سيمنحك موثوقية أكبر لدى الأشخاص حولك، إذ ستترك انطباعاً لدى الجميع أنك لا تتحدث إلا فيما تعرف.

2- احترام الرأي الآخر:

أكبر الأخطاء التي يقع فيها الناس عادةً الاستخفاف وتجاهل الأفكار المعاكسة، لذلك يحاول تجاهلها أثناء حوارها والتركيز على فكرته مما يوقعه أحياناً في أخطاء تضعف موقفه وتقوي الطرف الآخر، ليس لصحة أفكاره بل لقوة المحاور.

3- الصدق:

عليك دائماً الصدق المطلق أثناء طرح الأفكار وإدارة حوار مع أي شخص، فربما سيعزز الكذب موقفك مرة لكن عند كشفه ستفقد مصداقيتك أمام الناس، وعندها لن يقتنعوا بكلامك حتى لو كنت محقاً.

4- البحث عن أدلة تعزز فكرتك :

يجب أن تحاول دائماً البحث عن أدلة تعزز موقفك وتقنع الآخرين بموقفك، كما يجب أن تكون موضوعياً أثناء البحث فقد تكتشف وحدك أنك على خطأ.

5- محاولة الاستماع للطرف الآخر:

أيضاً من المهم أن تحاول منح الطرف الآخر فرصة للتحدث وإبداء رأيه، لأنه سيشعر أنك تحاول إقناعه وليس فرض رأيك عليه.

3 كتاب مهارات الحوار و الإقناع في التنمية البشرية و تطوير الذات ، ص 108

كتاب فن الإقناع ، هاري ميلز ، ص 15 1

6- استخدام آداب الحوار:

عند بدء الحوار مع أي شخص يجب الالتزام بمجموعة من الآداب والقواعد أهمها:

أ- الحفاظ على الهدوء:

يجب أن يتم إدارة الحوار ضمن أجواء هادئة والابتعاد تمامًا عن رفع الصوت والصراخ، لأن هذا سيضعف موقفك وحجتك حتى لو كنت محقًا.

ب- الاحترام المتبادل:

حاول دائمًا أن ينتهي النقاش دون مشاكل، ودون تقليل احترام المحاور، فلا يجب اللجوء مطلقًا للشتائم وغيرها، والالتزام بفكرة أن الخلاف لا يفسد للود قضية.

7- استخدام لغة الجسد:

من طرق الإقناع في الحوار استخدام لغة الجسد بشكل جيد، إذ يجب اللجوء للغة الجسد وتغيير نبرة الصوت أثناء الحوار، وهذا هو السبب الفعلي لنجاح الحوار المباشر، بينما يفشل الحوار عبر الهاتف أحيانًا.

أهمية التواصل الإقناعي:

للتواصل الإقناعي أهمية كبيرة في حياتنا وليست للمتلقي فقط وللسامع بل للمتحدث أيضًا ومنها:

-صقل التجارب الحياتية من خلال الإستماع للطرف الآخر وأسباب حيوده بأفكاره أو معتقداته.

- زيادة المهارات الحوارية من خلال الإستماع لأفكار الآخرين وألفاظهم واستشهاداتهم بما يمنحك ثروة لغوية ومعرفية.

- إنماء القدرات في الإقناع من خلال التجربة العملية.

طرق الإقناع لدى المديرين:

من بين طرق الإقناع لدى المديرين الإقناع بالفكرة، فإذا أردت إقناع الآخرين بفكرتك عليك أولاً أن تكون مقتنعًا بها وتطبقها في حياتك، فلا تستطيع إقناع الآخرين بفضل الصلاة وأنت لا تصلي ولا تقنعهم بترك التدخين وأنت تدخن، لأنك بشكل منطقي لم تستطع إقناع نفسك كذلك العلم والمعرفة بالموضوع الذي تريد طرحه حيث يجب أن تكون على علم بالعديد من التفاصيل حول الموضوع الذي ترغب بطرحه، وهذا يعد من أهم طرق الإقناع في الحوار، إذ سيحاول الآخرون إرباكك بأسئلة ومعلومات تضعف حججك، لذلك يجب أن تكون على أتم الاستعداد كما يجب عليك الاعتراف بعدم المعرفة عند طرح موضوع بعيد عن معلوماتك لأن هذا سيمنحك موثوقية أكبر لدى الأشخاص حولك، إذ سترك انطباعًا

لدى الجميع أنك لا تتحدث إلا فيما تعرف إضافة الى احترام الرأي الآخر للطرف الآخر فعلى المدير أن يحاول منح الطرف الآخر للتحدث و إبداء الرأي لأنه سيشعر بإقناعه وليس

فرض رأيه عليه مع الحرص على استخدام آداب الحوار مثل الحفاظ على الهدوء والإبتعاد تماما عن رفع الصوت والصراخ.

استخدام لغة الجسد بشكل جيد، إذ يجب اللجوء إلى لغة الجسد وتغيير نبرة الصوت أثناء الحوار، وهذا هو السبب الفعلي لنجاح الحوار المباشر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية، مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم –العطف –غرداية

التعريف بالمؤسسة: مؤسسة تربوية تعليمية خاصة تأسست في 13 أكتوبر سنة 2008 وهي مؤسسة تربوية تعليمية غير ربحية تعتمد على اشتراكات الأولياء في تغطية جزء من تكاليف التسيير وعلى تبرعات المحسنين في بنائها وتجهيزها، كما تضم على أربعة فروع تنقسم إلى ابتدائي ومتوسط وثانوي.

من أهداف المؤسسة:

- المساهمة في الجهد التربوي الوطني والمحلي

- إعداد جيل متخلق ومتعلم ومتوازن الشخصية

- إعداد قيادات اجتماعية في ميدان التربية والتعليم والإرشاد

* تنقسم المؤسسة إلى عدة مصالح منها مصلحة الموارد البشرية والمصلحة المالية والخلية النفسية والمصلحة الاجتماعية

تعريف المصلحة: تعني باستقطاب الكفاءات التربوية والإدارية، والإهتمام بشؤون الموظفين العاملين في المؤسسة من خلال تكوينهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا باعتبارهم الركيزة الأساسية لعملية التربية والتعليم.

من مهامها:

-استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة

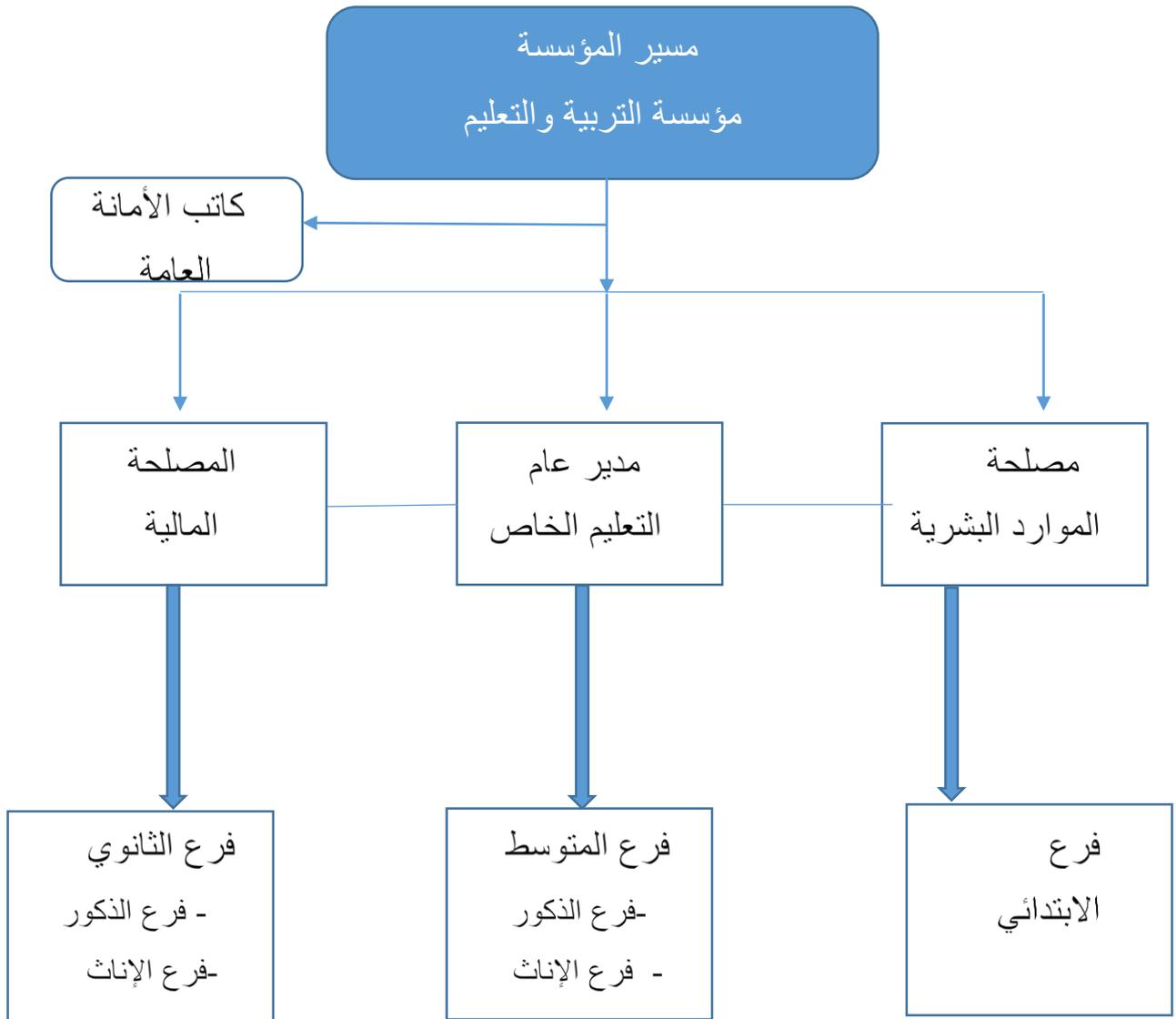
-التكوين المتميز للإطار وفق حاجياته

-المرافقة من خلال تقييم الأداء وتحديد النقائص ومعالجتها

-اقتراح نظم التحفيز والتشجيع المادي والمعنوي وفق معايير محددة

- اقتراح نظم الترقية للإطارات الكفوة وفق نظام خاص بذلك
- التفكير في مشاريع اجتماعية استثمارية لفائدة الإطار
- الحفاظ على الحقوق المادية والمعنوية وضمان الواجبات وفق النظام الداخلي للمؤسسة
- الاهتمام بالشؤون الاجتماعية والنفسية والصحية للموظفين

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن المؤسسة تتكون من مصالح فرعية إضافة إلى المدير

العام :

المطلب الأول: تحديد منصب العمل

1-(-)المدير العام: هو الرئيس الأول للمؤسسة وتتمثل مهامه في كونه المسؤول الأول عن المؤسسة و المستخدمين و مراقبة جميع التعاملات ،و أخذ القرارات اللازمة.

2-(-)المصالح :

أ-المصلحة المالية :وتنقسم إلى أمين المال ومسؤول المالية ومساعديه

ب-مصلحة الموارد البشرية: تنقسم إلى مدير الموارد البشرية ومساعديه

ج-(-)الخلية النفسية : تشمل مدير يترأس المصلحة النفسية يضم مجموعة من الخبراء في علم النفس وأساتذة ومختصين في المجال

المطلب الثاني: ظروف العمل المادية والغير مادية

لقد أشتمل محور أبعاد بيئة العمل المادية في المؤسسة على أغلب النواحي بحيث يوفر الجو المناسب للعمل دون ضغوط لكن مع إلزامية الإبداع المتواصل وعدم

ظروف العمل غير مادية: تشتمل الأوقات خارج أوقات العمل من تواصل مع الأولياء وهو غير إلزامي طبعاً لكن من باب الإحسان يقوم به الأساتذة، ثانياً وهي المشاركة في مختلف البرامج التربوية والخيرية والاجتماعية.

المطلب الثالث: تنظيم العمل في المصلحة

أ-المصلحة المالية : وهي المصلحة التي تهتم بالشؤون المالية داخل المؤسسة وتعاملاتها

الخارجية إضافة إلى تسيير النفقات والتحكم في جميع العمليات المالية .

ب-(-)مصلحة الموارد البشرية: تهتم هذه المصلحة بالموارد البشري داخل المؤسسة وتسيير

مواردها وهي مكلفة بتوجيه مختلف الهياكل في اختيار المترشحين، توظيفهم وتسييرهم

خلال حياتهم المهنية وترتيب أجورهم وشروط عملهم. من مهامها:

-استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة

-التكوين المتميز للإطار وفق حاجياته

-المراقبة من خلال تقييم الأداء وتحديث النقائص ومعالجتها

- اقتراح نظم التحفيز والتشجيع المادي والمعنوي وفق معايير محددة
 - اقتراح نظم الترقية للإطارات الكفوة وفق نظام خاص بذلك
 - التفكير في مشاريع اجتماعية واستثمارية لفائدة الإطار
 - الحفاظ على الحقوق المادية والمعنوية وضمان الواجبات وفق النظام الداخلي للمؤسسة
 - الاهتمام بالشؤون الاجتماعية والنفسية والصحية للموظفين
- ج-) الخلية النفسية : تهتم هذه المصلحة بالشؤون النفسية خاصة الطلبة ومحاولة حل المشاكل المتعلقة بالمرود الدراسي أو ظرف يستدعي تدخل هاته الخلية .

المطلب الرابع: نوعية الإتصال الداخلي

يتم الإتصال في المؤسسة بين العاملين داخل المؤسسة وفي نطاقها ويتفرع الإتصال داخل المؤسسة إلى نوعين هما: الإتصال الرسمي و الإتصال النازل
الإتصال الرسمي:

تكون هذه الاتصالات نظاما يسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، بهدف نقل الأوامر و القرارات والتوجيهات و التعليمات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الوسطى و الدنيا، فضلا عن إيصال الشكاوي والاقتراحات و الاستفسارات من المستويات التنفيذية إلى هرم السلطة الإدارية و متخذي القرار و بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية في المؤسسة و يكون ذلك بناء على تحديد المهام والمسؤوليات وخطوط السلطة
الإتصال النازل:

تتجه فيه الرسالة الاتصالية من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات التنظيمية الأقل تبعا للتسلسل الإداري للمؤسسة ويمكن تلخيص بعض المهام التي تتم فيه إلى:
تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة وذلك لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات وتحقيق الأهداف

معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.

تحديد أهداف وبرامج العمل للمرؤوسين.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

-قمنا بلقاء شفوي مع مدراء المصالح وطرحنا مجموعة من الأسئلة تتمحور حول الأساليب الإقناعية المستخدمة في المؤسسة وأثره على تحسين الأداء الوظيفي وكانت الأسئلة التي

درسناها بشكل دقيق ومفصل بحيث نصل في النهاية إلى جواب الإشكالية وكانت على النحو التالي:

1- ماهي الأساليب الإقناعية التي يستخدمها المدير لضمان سيرورة النظام والمحافظة على المستوى الراقى بين الأساتذة؟

ج-1: المحاولة من رفع الكفاءة في المؤسسة وذلك بتوفير تكوينات وتربصات ميدانية للأساتذة بحيث يعود بالإيجاب على أدائهم الوظيفي وبالتالي الرفع من قيمة الأداء في المؤسسة.

- المحافظة على سيرورة نظام المؤسسة ويجب أن تكون مكتوبة ومنظمة
- الإجتهد في تعلم أفكار جديدة
- تقييم النظام بدراسة وفهم النظام الداخلي للمؤسسة الكامل وذلك للعودة إليه لاحقا كمرجع.
- إحترام الموظفين لضمان حبه ووفائه للمؤسسة.
- إستعمال قاعدة {مبدأ الخطأ مسموح ولكن تكرار الخطأ غير مسموح}
- الصراحة والشفافية داخل وخارج المؤسسة {من كتم دائه قتله}
- ملاحظة: هذه القاعدة يتم العمل بها كثيرا في المؤسسة. وهذا دليل على الصرامة في بعض النقاط التي يكون من الصعب التساهل معها .
- الإنصات عن طريق التواصل بين المديرين والموظفين لدراسة مشاكل الموظفين المختلفة.
- الحوار الهادئ والتدرج في الكلام ثم الدخول في تقديم الملاحظة
- إيجاد الحلول بطريقة عقلانية والإعتماد أكثر على حلول المخطئ لأنه يكون الأقرب غالبا لإيجاد حل للمشكلة التي يواجهها.
- الجودة والإحسان في العمل وتبادل المنفعة
- المدير يتعامل بنظام المؤسسة مع باقي الموظفين لكن مع مراعاة مشاعر الموظفين
- فن التواصل : وذلك لما له من أهمية في معرفة مشاعر الطرف الآخر أو فيما يفكر فيه عن طريق مايسمى بلغة الجسد

2- كيف يكون تقييمكم لأداء الموظفين؟

ج-2)الملاحظة اليومية وحضوره ي جلسات التواصل من خلال زيارات الأقسام،

المبادرات،

المشاركة في الاجتماعات

وضع الاستبيانات

منهجية التدريس في القسم.

3-) إثر التطورات التي تشهدها التكنولوجيا هل ساعدتكم هذه الأخيرة في إقناع الموظفين بالإنتماء لهذا الكيان التعليمي؟ مع تقديم مثال:

ج-3) توفر المنصات تساهم في التفاعل بين الطلبة والأساتذة

إستعمال تطبيقات التواصل كالواتساب حيث يتم فيه وضع اللوائح والقوانين يوجب تطبيقها الصفحات الإلكترونية تساهم بشكل أكثر في التواصل عن بعد مع باقي الموظفين.

كل هاته العمليات تساعد بالتأكيد على إقناع الموظفين والعاملين بالإنتماء لهذا الكيان التعليمي وأنه جزء لا يتجزأ من وحدته التنظيمية

4-) كيف كانت طريقتكم في الإقناعية في الرفع من كفاءات الموظفين؟

ج-4) إخبار الموظف بتوفره على قدرات قادرة في الزيادة الإنتاجية مع مراعاة تكوينه للتطور.

- تتمين المجهودات والكلمة الطيبة وهذا يعد حافزا معنويا يعود بالإيجاب على الموظف

- التقييم الموضوعي

- دراسة وتحليل القرارات الخاطئة ومحاولة تحسينها.

- الاهتمام بالتفاصيل و الموضوعية في الفصح

- الشفافية والوضوح والصدق

- التعامل حسب الفئة

- توجد قاعدة تستعمل في المؤسسة وهي عدم إعطاء الموظف بالأمان الوظيفي:

بمعنى يجب أن لا يحس الموظف أن كل العمل يمشي بإرادته كما يحلو له بل أن

نشعره بأن هناك منافسة مع غيره وأن مكانه مهدد في حال اتكل للراحة أو الكسل.

- أهمية وضع مراقب أو مفتش يساعد في زيادة الإنتاجية والمردودية المرجوة

- دراسة نظام تحفيز للموظفين

5-) مامدى فاعلية التنفيذ والإستجابة للقرارات من قبل الموظفين؟

ج-5) البيئة المحفزة والتي تتوفر فيها الإحترام غالبا مايستجيب الموظفون للقرارات

6-) ماهي الطرق التي تتخذونها في مواجهة المشكلات والمواقف الصعبة؟

ج-6) - فهم الإشكال والتحديات الراهنة

- محاولة التقريب بين الآراء المختلفة بين الموظفين والخروج بحلول واقعية وقابلة للتطبيق.
- معالجة المشاكل بموضوعية ورزانة ودراسة جميع الجوانب.
- العودة دائماً إلى النظام للتذكير بمدى أهميته ووجوب تطبيق مافيه
- 7-) أين يكمن الحل الأمثل لحل لتخطي أي نزاع بين الموظفين والذي يؤثر على الأداء الوظيفي؟
- حسن الظن وحسن النية في التواصل والتعامل بذكاء وعقلانية مع النزاعات
- قوة فن التواصل
- محاربة التكتلات التي تعارض النظام في المؤسسة
- السماع للمشاكل والنزاعات ومحاولة الخروج بأفضل حل ممكن
- إنشاء مجموعة تنسيقية بين مجلس الإدارة وممثل مجموعة للموظفين لمعالجة كل الملفات والمواضيع الداخلية بهدف سيرورة النظام.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال دراستنا نخوض يومياً الكثير من الجدالات والنقاشات ، وقد تصل الأمور إلى تجريح البعض، وانتهاء الحديث دون الوصول إلى أي نتيجة أو هدف . ونواجه كل يوم تحدياً كبيراً وهو كيفية إيصال أفكارنا إلى الآخرين بطريقة مقنعة ونافعة، للوصول إلى نتيجة مُنصّفة للطرفين، فمهارة الإقناع من أعظم المهارات على الإطلاق، وهي أكثر مهارة مُفتقدة في حياتنا، حيث ينزع أغلب البشر إلى الإكراه والفرص بدلاً من الإقناع والتبيان، الأمر الذي يؤدي إلى الكثير من الخسارات والأحقاد بين الناس.

الإقناع عبارة عن فن وأسلوب يمكن تعلمه مع مرور الوقت رغم أنه عند البعض موهبة وأمر موجود بشكل تلقائي، لكن كما ذكرنا فهو غالباً علم وفن يجب تعلمه وتطويره مع مرور الوقت وتطوير طرق الإقناع في الحوار مع المدير أو العكس ، وعليه فمراقبة

الأخرين في حديثهم، وقراءة الكتب المتخصصة بهذا الشأن، يرفع من مهارة الإقناع التي تساعد في وصول الرسالة المناسبة والتواصل المناسب في المكان والزمان المناسبين.

* من خلال دراستنا للموضوع :

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

نثبت من صحة الفرضية الأولى إذ يعتبر الذكاء الإقناعي كأداة من أدوات التقييم لأداء الموظفين في المؤسسة بالإضافة إلى المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية أو الإدارة بشكل عام، كما أنه يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

الفرضية الثانية:

نثبت أيضا صحة الفرضية الثانية إذ يعتبر المورد البشري المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية أداء المؤسسة لذا وجب على المديرين تبني أساليب إقناعية قادرة على تسيير وتنفيذ القرارات بالمؤسسة بكفاءة وفعالية اعتمادا على أسلوب الذكاء الإقناعي

الفرضية الثالثة:

باعتبار ما ذكرناه سابقا يساهم الذكاء الإقناعي في رفع أداء الموظفين (الأساتذة) بمؤسسة الرضوان من خلال الاعتماد عليه في حل الوظائف المتعلقة بالإدارة وتنفيذ القرارات.

النتائج الأساسية:

- توصلنا في الأخير إلى إدراك مدى أهمية استخدام الأساليب الإقناعية في تنفيذ القرارات خاصة المهمة والإستراتيجية وذلك لأهمية المورد البشري في المؤسسة وأهمية استعمال الأساليب الإقناعية داخل المؤسسة.

- معرفة التطورات المعاصرة والفكرية ومواكبتها دليل على تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة من قبل

- كما أن تطور التكنولوجيا المعاصرة سهلت الكثير من التواصل بين مختلف الموظفين خاصة خارج المؤسسة.

- سعى المؤسسة إلى رفع أدائها للتكيف مع التغيرات البيئية

- تبني استخدام الأساليب الإقناعية بين المدير ومرؤوسيه بالمؤسسة هو بغرض تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية؛ فبالإضافة إلى الهدف المتعلق بتحسين التسيير وتحسين اتخاذ القرارات.

التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية تأثير الذكاء الإقناعي لدى المديرين على الأداء الوظيفي، يمكن أن نقدم توصيات للاستفادة منها التي يمكن تقديمها علي شكل النقاط التالية هي:

1-إلزام امتلاك الإدارة العليا في المنظمة رؤيا واضحة عن أهمية الذكاء الإقناعي في رفع فعالية المؤسسة.

2-توعية الموظفين بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداء لرفع أداء العامل

3-من الضروري أن يدرك مسؤولي المؤسسة الأهمية الإستراتيجية التي أصبحت تكتسيها المعلومات في الوقت الحاضر وأهميتها في اتخاذ القرارات.

4-الاستعانة بالهيئات والمراكز الخارجية التي تختص في معالجة وتحليل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة والتي تتعلق بالتواصل بين الأفراد.

آفاق الدراسة:

1) يساهم الذكاء الإقناعي بشكل كبير في تفعيل عمل الإدارة وتسهيل مهامها

2) الذكاء الإقناعي يلعب دور أساسي في وضع خطط المؤسسة.

3) المؤسسة ملزمة على اتباع ومواكبة كل تطور تكنولوجي من أجل المساهمة في تحقيق

أهداف المؤسسة

4-) توجد العديد من الإشكاليات التي يمكن التطرق إليها مستقبلا كمجالات إستخدام الذكاء الإقناعي ، دور الذكاء الإقناعي في المؤسسات الاقتصادية، آليات وأساليب الذكاء الإقناعي.

قائمة المراجع

- كتاب فن الاقناع، هاري ميلز، ص 1 159

- كتاب فن اقناع الآخرين، جيمس بوج، ص 2 50

- كتاب مهارات الحوار و الاقناع في التمية البشرية و تطوير الذات، ص 3 108

- كتاب مهارات الاقناع، ادارة الحوار الفعال، دار النهار للنشر و التوزيع، ط 1، ص 4 47

- فن إقناع الآخرين، جيمس بوج، مكتبة جرير، ص 80

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des sciences économiques et commerciales et
sciences de Gestion.



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم: 47 / 2023

غرداية يوم: 21 MARS 2023

إلى السيد: مدير مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم

الموضوع: طلب تسهيل مهمة إجراء تريض ميداني.

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

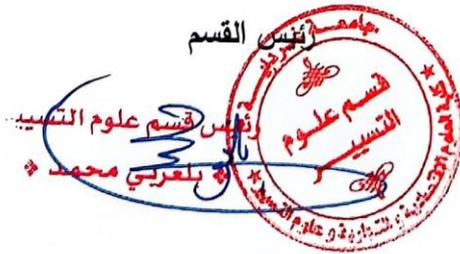
في إطار تعزيز التعاون والتبادل ما بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي، ويهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء تريض ميداني بمؤسستكم لصالح الطلبة:

- | | | |
|---------------------|-----------------------|--------------------------------|
| 1) بن لولو إلياس | المستوى: ثالثة ليسانس | التخصص: إدارة الموارد البشرية. |
| 2) بن يوسف نبيل | المستوى: ثالثة ليسانس | التخصص: إدارة الموارد البشرية. |
| 3) بازين عبد الهادي | المستوى: ثالثة ليسانس | التخصص: إدارة الموارد البشرية. |

لإنجاز مشروع نهاية الدراسة (تقرير تريض) بعنوان:

الذكاء الإقناعي لدى المديرين (دراسة حالة)

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام





اتفاقية تربص

بين
المؤسسة الجامعية: جامعة غرداية
ممثلة من طرف عميد الكلية
المقر: جامعة غرداية

و

الإدارة / المؤسسة
المستقبل: مربي سوسة الرضوان الشريعة والتعاليم
ممثلة من طرف السيد ()
مدبر الإدارة الموارد البشرية
الكانن مقرها
العطف (غرداية)

تم الإتفاق بين الطرفين على ما يلي:

المادة الأولى: أحكام عامة

تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي: رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013، والمتضمن تنظيم التربصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة. وأحكام القرار المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1436 الموافق لـ 21 يناير 2015 والمتعلق بطبيعة التربصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة وتقييمها ومراقبتها. وأحكام القرار المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1436 الموافق لـ 24 فبراير 2015 و المتعلق بطبيعة التربصات الميدان وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة.

المادة الثانية: موضوع الاتفاقية

- موضوع الاتفاقية، تحديد إطار تنظيم وسير التربصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة طلبة قسم: علوم عم النسبيين سنة: بالمئة سواربسية، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير / جامعة غرداية.

يخص التربص الطالب: بن يوسف تيميل المزداد بتاريخ: 07/07/2004 المسجل تحت رقم: 39079443 لنيل شهادة: ليسانسي تخصص: إدارة الموارد البشرية
يخص التربص الطالب: بن لولوي البلي المزداد بتاريخ: 27/05/1999 المسجل تحت رقم 39079444 لنيل شهادة: ليسانسي تخصص: إدارة الموارد البشرية
يخص التربص الطالب: بلزبن عبد الكاري المزداد بتاريخ: 18/05/1998 المسجل تحت رقم 39079446 لنيل شهادة: ليسانسي تخصص: إدارة الموارد البشرية

المادة الثالثة: أهداف التربص:

- يهدف التربص الميداني إلى السماح للطالب بتطبيق معارفه النظرية والمنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه و إنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير تقرير تربص بالنسبة لليسانس أو مذكرة بالنسبة للماستر.

صير الطالب للحياة المهنية، ويندرج التربص ضمن المسار البيداغوجي
بأنه إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر .
تتعدد نشاطات التربص من طرف المؤسسة الجامعية أو المؤسسة أو الهيئة
المستقبلية وذلك حسب برنامج التكوين المتوفر .

المادة الرابعة: موضوع التربص و تنظيم العمل

- تترك مواضيع التربصات وكذا مخططات عمل المتربصين والأهداف المرجوة من التربصات
لتقدير المشرفين على التربصات، وتحدد حسب برنامج الدراسة وموضوع
نهاية الدراسة المصادق عليه من طرف الأستاذ المشرف بالمؤسسة الجامعية و بموافقة
الهيئات البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، و الهيئات المعنية
بالتكفل بالتربصات في مؤسسة أو إدارة الاستقبال.

المادة الخامسة: تعيين المؤطرين و مسؤولي التربص

- تعين المؤسسة الجامعية أستاذا باحثا مؤطرا للتربص وتعين المؤسسة المستقبلية مسؤولا عن
التربص .

- يتم تعيين الإطارات التقنية (مسؤولي التربص) المكلفة بمتابعة المتربصين من طرف الهيئة المستقبلية، ويجب أن
يكونوا في التخصص ويحوزوا خمس (5) سنوات من الخبرة على الأقل.

- يوضع المتربص خلال تواجده في أماكن التربص تحت السلطة السامية لمسؤول التربص المعين .
- يتقيد المتربص خلال تواجده في مكان التربص بالاحترام التام لأحكام
النظام الداخلي للمؤسسة أو الإدارة المستقبلية والمصلحة التي ألحق بها.

المادة السادسة: الكيفيات العملية لسير التربص

- مدة التربص: تمتد فترة التربص على المرحلة الممتدة (من 22 مارس إلى 27 أفريل)، تجرى
التربصات مرتين في الأسبوع.

المادة السابعة: شروط مختلفة

- التغطية الاجتماعية للمتربص: تضمن المؤسسة الجامعية التغطية الاجتماعية للمتربص عند وقوع حادث في
المؤسسة مكان التربص ، تقع مسؤولية التصريح بحادث العمل على عاتق المؤسسة أو الإدارة التي يتم فيها
التربص.

- يجب على الإدارة أو المؤسسة المستقبلية أن ترسل إلى المؤسسة الجامعية التي ينتمي إليها المتربص دون
تأخير، نسخة من التصريح بحادث العمل المرسل إلى هيكل الضمان الاجتماعي المختص.
- شروط تغيب المتربص: يرخص للمتربص بالتغيب في الحالات الآتية: الحالات المرضية، فترة الامتحانات، الحالات
القاهرة.

المادة الثامنة: مدة الاتفاقية وكيفية فسخها

- تبرم اتفاقية التربص هذه لمدة أربعة (4) أشهر قابلة للتجديد لنفس المدة.
- يجب على الطرف الراغب في إنهاء هذه الاتفاقية إخطار الطرف الآخر قبل خمسة عشر (15) يوما من التاريخ المقرر
لإنهاء الاتفاقية.

المادة الثامنة: سرية الاتفاقية

تسري هذه الاتفاقية ابتداء من تاريخ توقيعها من الطرفين.

حرر ب غرداية في:

جامعة الرضوان حاج النيرة
مؤسسة التربص المستقبلية أو الهيئة المستقبلية
المعلم: محمد عمر
ممثل من

مؤسسة التعليم العالي
ممثل من
مؤسسة التربص المستقبلية أو الهيئة المستقبلية
المعلم: محمد عمر
ممثل من

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

*. بطاقة تقييم المتربص (ة) *

1. معلومات المتربص (ة):

الاسم ولقب الطالب (ة): بن لولو المياح
المستوى: ثالثة ليسانسي إدارة موارد بشرية تخصص: إدارة موارد بشرية
موضوع التربص: الإنقاذ لدى المديرين
فترة التربص ابتداء من: 2023 / 03 / 22 الى 2023 / 04 / 27

2. معلومات الهيئة المستقبلية:

اسم الهيئة المستقبلية: مؤسسة التربية والتعلّم الرضوان الخادمة
عنوان الهيئة المستقبلية: حي اجماضين الخادمة غرداية
اسم ولقب مسؤول التربص: د. بلال عبدون محمود برتبة: مسؤول اعداد واستراتيجيات

جدول تقييم المتربص:

ملاحظات	العلامة	عناصر التقييم
	4/2.7	المواظبة
	5/4.	المبادرة
	5/3	المعارف التطبيقية
	4/3	قدرة العمل
	2/8..	العلاقة مع العمال
		العلامة النهائية

تاريخ التقييم النهائي



ملاحظة: تملح علامة 17 كأقصى تقييم للطالب المتربص.



* بطاقة تقييم المتربص (ة) *

1. معلومات المتربص (ة):

الاسم ولقب الطالب (ة): بن يوسف بيل
المستوى: الثالثة موارد بشرية تخصص: موارد بشرية
موضوع التربص: الذكاء الإقناعي لدى المديرين
فترة التربص ابتداء من: 22 مارس 2023 إلى: 27 أفريل 2023

2. معلومات الهيئة المستقبلة:

اسم الهيئة المستقبلة: مركز التربية والتعليم الرضوان لخاصة
عنوان الهيئة المستقبلة: حي اغياصي بلدية غرداية
اسم ولقب مسؤول التربص: حاج محمد بن محمد برتبة: مسؤول التسيير

جدول تقييم المتربص:

عناصر التقييم	العلامة	ملاحظات
المواظبة	4/3	
المبادرة	5/3	
المعارف التطبيقية	5/4	
قدرة العمل	4/3	
العلاقة مع العمال	2/1	
العلامة النهائية		

تاريخ التقييم النهائي

ختم أعضاء الهيئة المستقبلة
ح. الصلح - غرداية
حاج محمد عمر

ختم مسؤول التربص
ح. الصلح - غرداية
حاج محمد عمر

ملاحظة: تمنح علامة 17 كأقصى تقييم للطالب المتربص.



* بطاقة تقييم المتربص (ع). *

1. معلومات المتربص (ع):

الاسم ولقب الطالب (ع): بازيين عبدالهادي
المستوى: نالمة ليليلانين تخصص: إدارة الموارد البشرية
موضوع التربص: الذكاء الإفتاعي لدى المدبرين
فترة التربص ابتداء من: 22 مارس 2023 إلى: 27 أفريل 2023

2. معلومات الهيئة المستقبلة:

اسم الهيئة المستقبلة: حسنة التربة، إقليم الرضوان الخلد
عنوان الهيئة المستقبلة: حي افخاضتي الحصى غرداية
اسم ولقب مسؤول التربص: يايعمر بن سعود برتبة: مسؤول الموارد البشرية

جدول تقييم المتربص:

عناصر التقييم	العلامة	ملاحظات
المواظبة	4/3	
المبادرة	5/4	
المعارف التطبيقية	5/4	
قدرة العمل	4/2	
العلاقة مع العمال	2/4	
العلامة النهائية	20/14	

تاريخ التقويم النهائي



ملاحظة: تمنح علامة 17 كاقصى تقييم للطالب والمتربص.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

*** جدول متابعة الحضور ***

الحضور اليومي للطلاب : يوم سبوت يومين في المؤسسة خلال فترة التريص، كان كالتالي:

الأسبوع الأول:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الأربعاء	22 مارس 2023	20:00	تحيات ائمه سيدي
الجمعة	27 مارس 2023	10:30	انقذيل في لظفة

الأسبوع الثاني:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الجمعة	09 أبريل 2023	10:00	استراحة من اسفار
/	/	/	/

الأسبوع الثالث:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
السبت	15 أبريل 2023	09:30	توجيهات عليه
/	/	/	/

الأسبوع الرابع:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الجمعة	27 أبريل 2023	6:00	الوصول الى اساتذتي
/	/	/	/



ملاحظة : يطلب من مسؤول التريص شطب الخانات الفارغة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

* جدول متابعة الحضور *

الحضور اليومي للطلاب : بين لولو الياس في المؤسسة خلال فترة التريص، كان كالتالي:

الأسبوع الأول:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الاربعاء	22 مارس 2023	20:00	غيباء اتمهصية
الاثنين	27 مارس 2023	10:30	لتعديل في خطة لبيت.

الأسبوع الثاني:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الأحد	09 أبريل 2023	10:00	استراحة ساميطر
			/

الأسبوع الثالث:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
السبت	15 أبريل 2023	9:30	توجيهات محلية
			/

الأسبوع الرابع:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الخميس	27 أبريل 2023	6:00	اوصول إلى استراحة.

ختم مسؤول التريص
مؤسسة التريص
م. ج. احمادي
م. العطف غرداية
م. ج. احمادي

مؤسسة التريص
م. ج. احمادي
م. العطف غرداية
م. ج. احمادي

ملاحظة : يطلب من مسؤول التريص شطب الخانات الفارغة.



*** جدول متابعة الحضور ***

الحضور اليومي للطالب: بلال بن عبد الهادي في المؤسسة خلال فترة التريص، كان كالتالي:

الأسبوع الأول:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الاربعاء	22 مارس 2023	20 : 00	عنايه المنهجية
الاثنين	27 مارس 2023	10 : 30	انقذيل و فطمة ليرتج

الأسبوع الثاني:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الأحد	09 أبريل 2023	10 : 00	الاستزادة ما اعصار
/	/	/	/

الأسبوع الثالث:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
المسبت	15 أبريل 2023	9 : 30	توميها ح حلية
/	/	/	/

الأسبوع الرابع:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الخميس	27 أبريل 2023	6 : 00	الوصول الى استاذي
/	/	/	/



ملاحظة: يطلب من مسؤول التريص شطب الخانات الفارغة.