



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس الاكاديمية

تخصص: ادارة الموارد البشرية

بعنوان:

وظائف ادارة الموارد البشرية - دراسة حالة -

في " ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية "

تحت إشراف الدكتورة:

- بوقليمينة عائشة

من اعداد الطالبين:

- مَحْمُدي بلال
- عقاب حسين

السنة الجامعية: 2023/2024





**Université Ghardaïa**

**La Faculté des sciences économiques commerciales de gestion**

**Le domaine des sciences économique commerciales de gestion**

**Le département des sciences de gestion**

**La filière de gestion des ressources humaines**

**Rapport de stage présente pour l'achèvement des exigences du diplôme  
de licence**

*Emplois de gestion des ressources humaines –étude  
de cas- a la direction de la promotion et de la gestion  
immobilière de la wilaya de Ghardaïa*

**Prépare par les étudiants :**

- MOHAMMEDI Bilal
- Ogab hocine

**Encadre par :**

- bouglemina Aicha

*Année universités :2023/2024*



# الإهداء

## بسم الله الرحمن الرحيم

الى من كان له الفضل بعد الله في وجودي, إلى من رباني صغيرا, إلى من فقدت بفقدته انا  
كرهما واخا ناصحا ومستشارا مأتنا الى من سالت الله ان يرزقني بره في حياته وانا الان اساله ان يرزقني  
بره بعد وفاته .

اكتب لك هذا الاهداء الى روحك الطاهرة ولتكون من رد الجميل والاعتراف بالفضل من الابناء  
و الاباء وفيها اقول مستعينا بالله وحده غفر الله لك يا والدي وتجاوز عنك وتغمدك بواسع رحمتك  
وجزاك الله عني خير الجزاء. رحمة الله عليك يا والدي طيب مقاما عبد رب كريم بحمد عرضها  
السموات والارض .

مُحمَّد بلال

الى مصدر الامان الذي استمد منه قوتي الى نور عيني وحظي الجيد وفوزي وفخري  
الى من كانت الداعم الاول لتحقيق طموحي الى من كانت ملجئي ويدي اليمنى في دراستي  
الى من ابصرت بهل طريق حياتي واعتزازا بذاتي  
الى القلب الحنون الى من كانت دعواتها تحيطني

الى جنتي امي

عقاب حسين



# شكر وعرفان

"ربي اوزعي ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا وادخلني

برحمتك في عبادك الصالحين "

ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما انعمت علي من نعم لا تحصى.

منها توفيقك اياي لبلوغ هذه المكانة وانجاز هذا العمل.

اما بعد

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الاخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها الى اعوام قضيناها مع اساتذتنا

الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهود كبيرة في بناء جيل الغد عسى ان يعيد هذا الجيل امجاد هذه

الامة من جديد .....

وقبل ان نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة الى الذين حملوا اقدس رسالة في الحياة

الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ..

الى جميع الاساتذة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية

## الملخص:

إن قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها على أكمل يساعدها في بلوغ أهداف المؤسسة ، كما يساهم في تحقيق أهداف الموارد البشرية أيضا، وفي ظل الأوضاع السوسيو اقتصادية السائدة على الصعيد البيئي والتي تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة في السوق، جعل المؤسسات المعاصرة تميل إلى العمل الاستراتيجي الذي يأخذ في الحسبان جميع المتغيرات الممكنة.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذه التقرير التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها، وفي المقابل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية، ومدى تجاوزها للأفكار التقليدية والمنظورات القديمة في الادارة والتسيير وحتمية توجهه إلى الاستراتيجية في كل عملياتها وأنشطتها.

**الكلمات المفتاحية:** وظائف ادارة موارد البشرية، موارد البشرية، إدارة الموارد البشرية.

## Résumé:

Le service des ressources humaines qui exerce pleinement ses fonctions l'aide à atteindre ses objectifs et les objectifs de l'organisation en général. Il contribue également à l'atteinte des objectifs des ressources humaines, et ce, à la lumière des conditions socio-économiques qui prévalent au sein du département. au niveau environnemental, caractérisés par l'instabilité et la concurrence sur le marché... qui poussent les institutions contemporaines à tendre vers une action stratégique qui prend en compte toutes les variables possibles.

De ce point de vue, nous tenterons dans cet article d'identifier les fonctions et les objectifs de la gestion des ressources humaines, et par ricochet, les pratiques de gestion des ressources humaines dans l'institution publique industrielle, et la mesure dans laquelle elle transcende les idées traditionnelles et les anciennes perspectives dans gestion et gestion et la nécessité inévitable de se tourner vers la stratégie dans toutes ses opérations et activités.

## Mots clés :

Management, Ressources Humaines, Gestion des Ressources Humaines).

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
-	ملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الأشكال
د-1	المقدمة
02	المبحث الأول: تقديم عام حول ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI
03	المطلب الأول : تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري
04	المطلب الثاني : اهداف ومهام ديوان الترقية والتسيير العقاري
05	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية
13	المبحث الثاني: دراسة تفصيلية
14	المطلب الأول : مصطلحات ومفاهيم حول الدراسة 1. تعريف إدارة الموارد البشرية 2. اهداف إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
26	المطلب الرابع : نتائج اختيار الفرضيات
27	الخاتمة
28	قائمة المراجع والمصادر
29	الملاحق

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية .	(1-1)

## المقدمة :

### أ. توطئة

في ظل التطورات السريعة في ساحة الأعمال والتغيرات الهائلة في بيئة العمل، أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم المجالات التي تؤثر على نجاح المؤسسات واستدامتها. فهي تعتبر المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف المؤسسية وبناء بيئة عمل فعّالة ومثيرة للإبداع والابتكار . تأتي أهمية دراسة وظائف إدارة الموارد البشرية في هذا السياق لفهم دورها الحيوي وتحليل كيفية تأثيرها على أداء المؤسسات وتحقيق اهدافها .

تعتبر الموارد البشرية من الموارد الجوهرية التي تتميز بأهمية كبيرة في تحسين الاداء المؤسسة لذلك اهتمت بتطويره وتنمية قدراته ورصد المعرفة و اخراج طاقته الكامنة و حرصت على تهيئة البيئة العمل لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل م لديه من كفاءة فهو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويشرف على النشاطات والمهام.

وعليه تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسات ونجاحها. فهي تهتم بتوظيف الكوادر المناسبة، وتطويرها، والحفاظ عليها، وتنظيم العلاقات العمالية داخل المؤسسة.

### ب. إشكالية البحث :

#### ما مدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

ومن خلال الطرح العام للإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ ما هي مهام وظائف إدارة الموارد البشرية وكيف تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ✓ ما هي أبرز التحديات التي تواجه مجال إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي؟
- ✓ كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في بناء بيئة عمل ملهمة ومحفزة للموظفين؟

### ج . فرضيات البحث :

- ✓ يساهم تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ يوجد مستوى من التحديات التي تواجه مجال إدارة الموارد البشرية ..

✓ تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء بيئة عمل ملهمة ومحفزة للموظفين.

د. مبررات اختيار موضوع البحث:

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان لعدة أسباب منها:

### 1. الأسباب الذاتية:

- حل مشاكل تقييم أداء الموارد البشري.
- تحسين الاداء والنهوض بالمؤسسات الشركات الجزائرية.
- رغبة في تطوير المهارات و المعرفة الأكاديمية .

### 2. الأسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.

د. أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية: يهدف البحث إلى فهم أهمية دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات وتحليل كيفية تأثيرها على الأداء والنجاح المؤسسي.
  2. تحديد التحديات الرئيسية: يهدف البحث إلى تحديد التحديات التي تواجه مجال إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي وتحليل كيفية التعامل معها.
  3. استكشاف الفرص للتطوير: يهدف البحث إلى استكشاف الفرص المتاحة لتطوير إدارة الموارد البشرية وكيفية استغلالها بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة.
  4. تحليل الفرضيات: يهدف البحث إلى تحليل الفرضيات المقترحة والتأكد من صحتها من خلال البيانات والتحليل
- أهمية البحث:

✚ توجيه السياسات والاستراتيجيات: يساهم البحث في توجيه السياسات والاستراتيجيات التي تعتمد على إدارة

الموارد البشرية في المؤسسات لتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

✚ تحسين الأداء والإنتاجية: من خلال فهم دور إدارة الموارد البشرية وتحليل الفرص والتحديات، يمكن تحسين الأداء

وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

✚ تطوير الموارد البشرية: يساهم البحث في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال استثمار في التدريب والتطوير وتحسين بيئة العمل.

✚ تعزيز المعرفة والفهم: يساهم البحث في زيادة المعرفة والفهم حول أهمية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على المؤسسات، مما يساعد في تحقيق التطور والتقدم.

ز. حدود الدراسة : من أجل دراسة الموضوع وبلوغ الأهداف ، تم رسم حدود لهذه الدراسة، يأتي ذكرها كما يلي:

الحدود الزمنية : لقد حددت المدة الزمنية من 31 مارس إلى غاية 30 أبريل 2024.

الحدود المكانية : : لقد تمت الدراسة في ديوان الترقية والتسيير العقاري – غرداية –

ح. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

منهج الدراسة:

لقد تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة انطلاقا من تحديد الإشكالية، ووضع الفرضيات، ثم المحاولة

كما اعتمدنا على المقابلة كوسيلة وأداة لجمع المعلومات.

ش. صعوبات الدراسة :

لإعداد هذه الدراسة واجهتنا البعض من الصعوبات:

1- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة نظرا لاختلاف المصطلحات الأكاديمية، والمتعارف عليه

فعليا بالمؤسسة .

المبحث الاول

تقديم عام حول ديوان الترقية والتسيير العقاري

*OPGI*

## المطلب الأول : تعريف و مهام لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

قبل تقديم ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، وجب تعريف الدواوين عموما وفقا للتشريعات المتوالية التي تطرقت له، إذ عرفت على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تنشأ في كل ولاية وتدعى ديوان الترقية والتسيير العقاري، تتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير وتخضع لقواعد القانون التجاري، وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالسكن. سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، وكذا نشأته ومهامه ودراسة هيكله التنظيمي.

### نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

كباقي بعض دواوين الولايات الأخرى والتي أنشئت على إثر تحديد الحدود الإقليمية لولايات جدد بعد التقسيم الأول لولايات الوطن طبقا للمرسوم رقم 79-84 المؤرخ في أول رجب عام 1404 الموافق لـ 3 أبريل سنة 1984 الذي يحدد أسماء هذه الولايات ومقارها والتي من ضمنها ولاية غرداية، تقرر إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية سنة 1985 وفقا للمرسوم رقم 75-85 المؤرخ في 13 أبريل سنة 1985 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 143-76 المؤرخ في 23 أكتوبر سنة 1976 والمتضمن إنشاء مكاتب للترقية والتسيير العقاري للولاية وفقا للمادة الأولى منه. ثم صدر بعده المرسوم التنفيذي رقم 91-147 والمتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقانون الأساسي لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، تحول كباقي دواوين الوطن من مؤسسة ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري حسب نص الفقرة الأولى من المادة 01، 02 من هذا المرسوم. لكن نظرا للظروف الاقتصادية الصعبة التي مرت بها الجزائر خلال عشرية التسعينات، وكذا تبعيتها اقتصاديا للبنك العالمي وصندوق النقد الدولي، فرض عليها سنة 1997 تقليص عدد دواوينها، وهذا مقابل الحصول على قروض تسترد حسب رزنامة محددة مسبقا، وعلى أساسها تم دمج وتحويل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية إلى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 441-97 المؤرخ في 17 نوفمبر 1997. لكن ابتداء من سنة 2002 رجع ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية كما كان عليه من قبل يتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية، وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-434 المؤرخ في 31 ديسمبر 2001.

المطلب الثاني: واهداف ومهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية.

أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية.

تطبيقا للاستراتيجية التي أنشئ من أجلها الديوان، يعمل الديوان على تحقيق مجموعة من الأهداف، وهذا حسب مضمون المادة 03 من المرسوم رقم 270-85 يغير تنظيم دواوين الترقية والتسيير العقارية وتسييرها في الولاية وعملها والتي كان نصها كما يلي "تتولى دواوين الترقية العقارية وتسييرها في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ما يأتي

- تنجز عمليات الحصول على ملكية المسكن العائلي
- تشجيع برامج الإسكان العمومية
- تتولى مسؤولية الإشراف على أشغال إنجاز المحلات والتجهيزات والمنشآت القاعدية المرافقة اللازمة للحياة الاقتصادية والاجتماعية في مجموعات المساكن المبنية
- تتولى الإشراف على عمليات تطهير العمارات وترميمها في إطار برامج خاصة لإعادة تأهيل الأنسجة العمرانية الموجودة.

مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية كباقي الدواوين الأخرى، على القيام بمجموعة من المهام وذلك وفقا لما جاء في مضمون المادة 04، كما يلي: عملية تتوخى تحقيق مهامها كما جاء مضمون المادة 06 بمجموعة من المهام الأخرى وهي:

- تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي، أو التنازل عنها.
- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار، وكذا ربوع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها.
- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن.
- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي يسييرها، وضبطه ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة هذه العمارات.
- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي يسييرها وتنسيق ذلك.
- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها، حسب شروط خاصة في إطار وحدوية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.
- كل العمليات الأخرى التي تندرج في إطار التسيير العقاري.

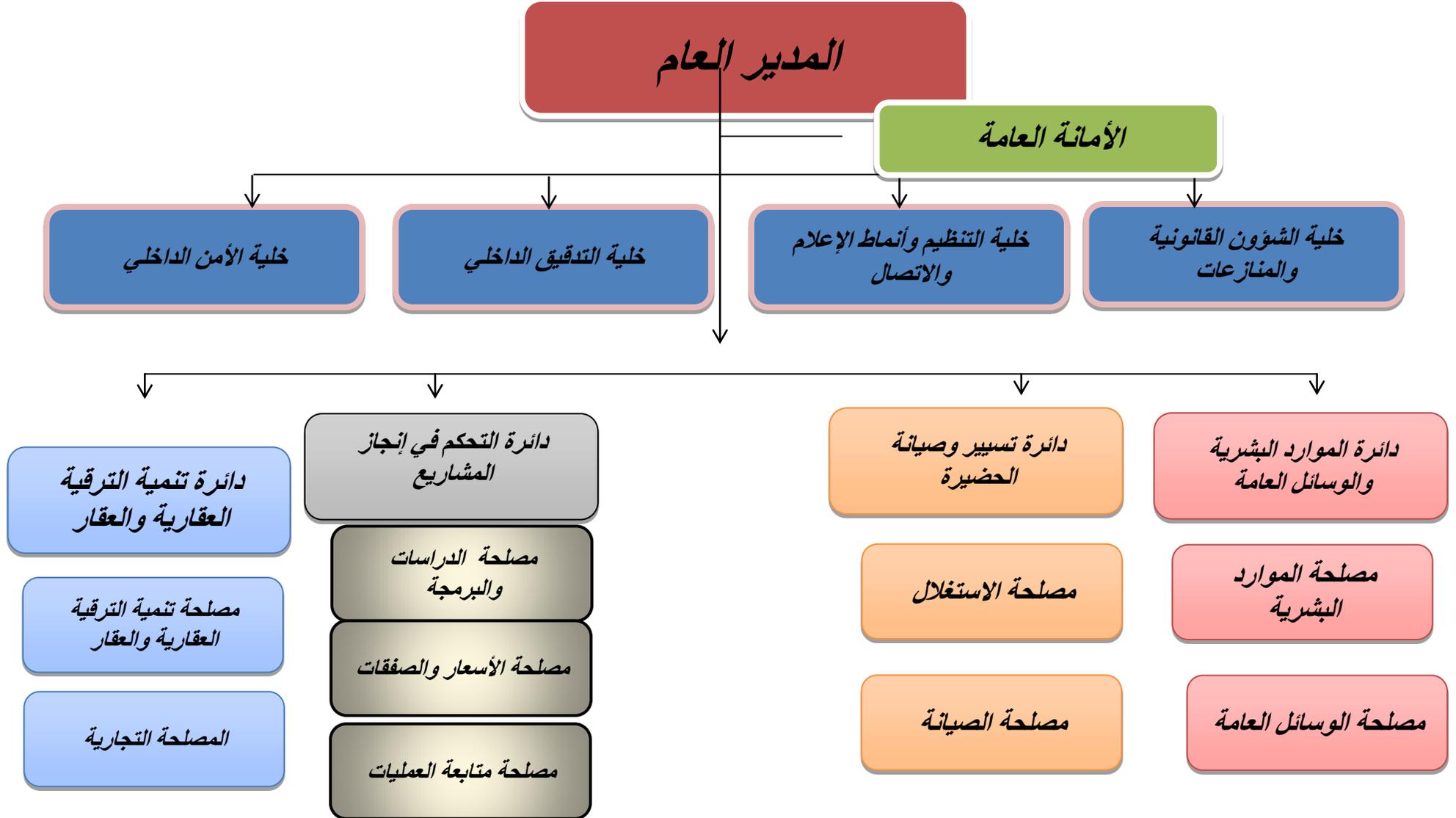
### المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

لتوضيح المهام والمسؤوليات الملقاة على مستويات سير العمل داخل الديوان، وجب إلقاء نظرة على الهيكل التنظيمي ساري المفعول

في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، المعتمد والمصادق عليه من طرف وزير السكن وفقا للمقرر رقم:

254/م.ب.م.ت/2006 المؤرخ في 12 جويلية 2006، والموضح في الشكل التالي:

# الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية





## - مجلس الإدارة.

يتشكل مجلس الإدارة من: " ممثل واحد أو ممثلين يقترحهما وزير السكن حسب أهمية ممتلكات الديوان ممثل يقترحه الوزير المنتدب للميزانية، ممثل يقترحه الوزير المنتدب للخزينة، ممثل يقترحه وزير الداخلية والجماعات المحلية، ممثل واحد أو ممثلين ينتخبهما عمال الديوان حسب عدد عماله".

ينتخب رئيس مجلس الإدارة من طرف نظرائه لمدة مهمته، كما يتداول مجلس الإدارة طبقا للقوانين والأنظمة المعمول لها ويصاد على ما يلي:

- مشروع نظامه الداخلي.
- برنامج عمل الديوان.
- النظام الداخلي للديوان.
- القروض والمصادقة على المخطط السنوي لتمويل الديوان.
- القواعد العامة لاستعمال الأموال القابلة للتصرف وتوظيف الأموال الاحتياطية.
- قبول الهبات والوصايا.
- اقتناء العقارات وتأجيرها والتصرف فيها وتبادل الحقوق المنقولة والعينية.
- الشروط العامة لإبرام الصفقات والعقود والاتفاقات والاتفاقيات والصفقات الأخرى التي يكون الديوان فيها طرفا ملتزما.
- المسائل المرتبطة بالقانون الأساسي وشروط التوظيف ودفعة الأجور وتكوين المستخدمين.
- الحصائل وحسابات النتائج واقتراحات تخصيص النتائج.
- بصفة عامة، كل القضايا التي يعرضها عليه المدير العام والتي من شأنها تحسين تنظيم الديوان وعمله والتشجيع على تحقيق أهدافه.
- يعين مجلس الإدارة مراجع للحسابات ويحدد مرتبه.

## 2- المدير العام.

يتولى الإشراف على الديوان، مدير عام يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالسكن ولا يمكن تعويضه إلا بالأشكال نفسها، يشارك المدير العام في اجتماعات مجلس الإدارة بصفة استشارية، كما تقع تحت سلطته الأمانة العامة للديوان و04 خلايا مساعدة ومكلفة بالشؤون العامة كما يلي:

## 2-1- أمانة المدير .

مكتب أمانة المدير يأتي مباشرة قبل مكتب المدير العام، ويعتبر حلقة الوصل بين المدير العام وأي جهة أخرى (مصالح، موظفين، عمال، مؤسسات أخرى...)، وعموما يقوم مكتب أمانة المدير بمهام المراسلة والاتصالات؛ تنظيم الوثائق والملفات؛ الإعلام وضبط المواعيد.

## 2-2 خلية الشؤون القانونية والمنازعات.

تتولى معالجة قضايا منازعات الديوان مع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين لا يلتزمون بدفع الاستحقاق الواجب عليهم في التاريخ المحدد، أو أي نزاع آخر يكون الديوان طرفا فيه.

## 2-3- خلية التنظيم وأنماط الإعلام والاتصال.

تتولى كافة المهام المرتبطة بنشاط الإعلام والاتصال من تمثيل المؤسسة في مختلف المحافل الوطنية كالمعارض الوطنية والدولية للمؤسسات، وتسيير الموقع الإلكتروني للمؤسسة وتعيينه، بالإضافة إلى متابعة بيئة الأعمال المنافسة للمؤسسة.

## 2-4- خلية التدقيق الداخلي.

تتولى تنفيذ كافة المهام المطلوبة من طرف المدير العام والمرتبطة بكيفية ممارسة النشاط الإداري في حدود مدى مطابقة الإجراءات المتبعة في المؤسسة للمراجع المهنية والقوانين السارية المفعول، كما تقوم بالمهام التالية:

- ❖ القيام بزيارات ميدانية وفجائية لجميع المصالح التابعة للمديرية وإجراء التدقيق فيها.
- ❖ استخراج الأخطاء والانحرافات إن وجدت مع إعطاء توجيهات واقتراحات لرؤساء الدوائر والمصالح لتداركها وعدم تكرارها مستقبلا.
- ❖ إعداد تقرير دوري حسب البرنامج المخطط وتسليمه للمدير عند الانتهاء منه.
- ❖ المشاركة في جميع اللجان المكونة من اجل النضر في توصيات واقتراحات خلية التدقيق.
- ❖ إحاطة محافظ الحسابات بتقارير الخلية عند الطلب مع توضيح الإجراءات الضرورية التي تم اتخاذها.
- ❖ السهر على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بالتنسيق مع مدير المديرية.

## 2-5- خلية الأمن الداخلي



### 3-2-3-دائرة المالية والمحاسبة.

تكلف هذه الدائرة بجميع الأعمال المالية والمحاسبية في الديوان، وتحدد الوسائل المالية اللازمة لأداء مهامه وتتابع شروط استخدامها كما تسهر على حسن تنفيذ عمليات الخزينة، وتضم هذه الدائرة المصالح التالية:

#### 3-2-3-1مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بالقيام بتدوين وتسجيل كافة القيم المالية للإيرادات والنفقات أو مداخيل

ومدفوعات الديوان حسب تقنية القيد المزدوج وطبقا لتعليمات النظام المحاسبي المالي، إذ تصنف هذه التسجيلات قصد الحصول على وثائق مفصلة وملخصة أهمها الميزانية وجدول حسابات النتائج.

#### 3-2-3-2مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بإعداد الميزانية التقديرية للديوان والتي تخضع لموافقة ممثل وزير السكن بعد مداولة

مجلس الإدارة قبل بداية السنة المالية المرتبطة بها طبقا للتشريع الجاري به العمل، كما يتولى القيام بالتسيير المالي، حيث يأمر بالصرف للمبالغ لتوفير الوسائل المادية اللازمة لعمل الديوان وتسييرها وفقا للميزانية المقدرة، بالإضافة إلى ذلك يقوم بفتح كل حساب لدى الصكوك البريدية أو البنوك ويسهر على سيرها.

#### 3-2-3-3مصلحة الاستثمارات: هذه المصلحة مسؤولة عن متابعة ومراقبة وضعية أشغال المقاولين بالنسبة للمشاريع المتمثلة في

السكنات (السكن الاجتماعي)، بالإضافة إلى تسديدها إلى حين نهاية المشروع وتسليمه بما يتوافق مع الميزانية المقدرة للمشروع.

#### 3-2-3-4مصلحة التحصيل: وهي المصلحة المسؤولة عن تحصيل إيرادات الإيجار ومتابعة المستأجرين ووضعيتهم المالية والإدارية

اتجاه الديوان، وسوف يتم التفصيل فيها أكثر في المطلب الثالث باعتبارها العينة محل الدراسة.

### 3-3-3دائرة تسيير وصيانة الحظيرة.

تضم دائرة تسيير وصيانة الحظيرة على المصلحتين التاليتين:

#### 3-3-3-1مصلحة استغلال الحظيرة: تتمثل مهمة هذه المصلحة في الاستغلال الأمثل لحظيرة الديوان من مساكن ومحلات تجارية

بصنفيها إيجاريه وللتنازل، بدءا بعملية تسليم المفتاح لمستغل السكن أو المحل التجاري، بالإضافة لعملية إبرام عقود الإيجار والاتفاقيات الإيجارية وتحديددها، ومتابعة إجراءات البيع والتنازل .

#### 3-3-3-2مصلحة الصيانة والحفاظة على الحظيرة: دورها يتمثل في صيانة حظيرة الديوان من سكنات ومحلات تجارية من خلال

حراستها والحفاظة عليها حتى بعد شغلها عن طريق إجراء الكشوفات والمعاينات وتبديل الأجزاء الحساسة، تفاديا لوقوع العطل والتلف بالإضافة إلى المراقبة والصيانة والترميمات اللازمة.

### 3-4 دائرة التحكم في إنجاز المشاريع.

وهي مكلفة بتحضير مشاريع البناء ومتابعتها حتى استغلالها وتشكل هذه الدائرة من المصالح التالية:

**3-4-1 مصلحة الدراسات والبرمجة:** وتهتم بجميع عمليات الالتزام المتعلقة ببرامج الاستثمار، وإعداد الدراسات المباشرة للمشروع حتى تتم الموافقة على المشروع التمهيدي، كما تقوم هذه المصلحة بإجراء مسابقات للمهندسين المعماريين ومكاتب الدراسات المتخصصة لاختيار أحسن المخططات المقدمة والتي تتماشى مع المشروع وشروطه المطلوب والأهداف المسطرة له، عند الانتهاء من عملية الاختيار يتم إبرام عقود الدراسات معهم.

**3-4-2 مصلحة الصفقات:** وهي مكلفة بإعداد دفتر الشروط ومتابعة المصادقة عليه في لجنة الصفقات بالإضافة لترح المناقصة، والإعلان عنها، وتسهر على وجود التغطية المالية للمشاريع المطلوب الالتزام بها، كما تطلب إعادة التقييم اللازم لإكمال العمليات إن اقتضى الأمر، وتأمّر بصرف الحوالات المالية للأشغال التي ترسلها مصلحة المتابعة، وتشارك مع مصلحة المتابعة والمالية في القفل المالي لبرامج البناء.

**3-4-3 مصلحة متابعة العمليات:** دور هذه المصلحة المكلفة بمتابعة مراحل إنجاز المشروع منذ بدايته إلى غاية إنجائه، وهذا بمراقبته والتأكد من تنفيذه بما يتماشى والبنود التعاقدية ومقاييس البناء المعتمدة بالمشاركة مع الهيكل المكلف بدراسة المشروع لضبط العناصر التقني والتخطيطية للوثائق التعاقدية التي يتشكل منها مشروع البناء، كما تتولى هذه المصلحة عمليات الاستلام المؤقت والنهائي للعقارات المنتهية، وتبدي التحفظات المتعلقة بالتشوهات التي تلاحظ قصد تداركها.

### 3-5 دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار

هذه الدائرة مكلفة بكافة المشاريع الاستثمارية العقارية التي يقترحها الديوان، من سكن ترقوي مدعم، سكن تساهمي، محلات تجارية وغيرها، وتشكل من مصلحتين:

**3-5-1 مصلحة تنمية الترقية العقارية والعقار:** تتولى إعداد ودراسة مخطط المشروع المعتمد من طرف الوزارة وتحضير دفتر الشروط ودراسة ملفات المستفيدين، وكل الإجراءات الأخرى إلى غاية تسليم المسكن أو المحل إلى صاحبه.

**3-5-2 المصلحة التجارية:** وهي مسؤولة عن إعداد أوامر الدفع للمستفيدين حسب نسبة تقدم الأشغال وتبليغها لهم ومتابعه عملية المحاسبة الخاصة بالمشروع من البداية حتى عملية إغلاق البرنامج.

المبحث الثاني  
دراسة تطبيقية

## المطلب الأول: مصطلحات ومفاهيم حول الدراسة

### 1-تعريف إدارة الموارد البشرية :

#### تمهيد:

تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور و ترقية ونقل العاملين. ولكنها أيضا وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ومن ثم تهيئة الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديرا واقعيا.

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين.

وعليه يمكننا تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المساهمة والمشاركة في رسم الأهداف ونشاطات والبرامج و إنجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسات، ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات:

الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية.<sup>1</sup>

#### تعريف إدارة الموارد البشرية:

تحتل الموارد البشرية أهمية كبيرة في نجاح المنظمة، من خلال استخدامها الأمثل للموارد المادية بفضل مزيج المعارف والمهارات والاتجاهات المتوافرة لديهم، ويعد مصطلح "الموارد البشرية" "Humane Resources" مصطلحا جديدا حل محل "الأفراد Personnel" لما غيرته الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد ليتماشى مع زيادة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات ويتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي "مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم، واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. وقد قدم الباحثون في هذا المجال تعريفات عدة لإدارة الموارد البشرية .

<sup>1</sup> عيد بن مينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 9 / ميلودي دليمة، دور تسير الموارد البشرية في تحسين كفاءات في المؤسسات دراسة حالة سيدي علي-نموذجيا-، تخصص تسير إداري للجماعات المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، 2017 / 2018.

يمكن تعريفها على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات والتنسيق والاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

ويمكن تعريفها أنها عبارة عن إحدى وظائف منظمة الاعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة الادارة هذه الموارد .

ويعرفها شوردن وشيرمان Arthur W Sherman & Herbert J Churned بأن إدارة الموارد البشرية تشتمل على العمليات الأساسية التي يجب أداؤها والقواعد التي يجب اتباعها ، والمهمة الرئيسة لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين والمنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.

ويعرفها الكاتبان بأنها: عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية باختيارهم وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم ، باعتبارهم رأس المال الفكري الذي يحقق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

## 2-أهداف إدارة الموارد البشرية

### 1. الأهداف الإدارية والتنظيمية:

وتشمل وضع الخطط والعمل على تحقيق الأهداف وتنفيذ تلك الخطط وقيادة وتوجيه نشاطات العاملين، ورقابتها بما يضمن عدم الخروج عن سياستها العامة كما أن إدارة الموارد البشرية ترتبط من ناحية تنظيمية مع إدارات المنظمة المختلفة.

### 2. الأهداف الوظيفية:

وتشمل القيام بالوظائف الاستشارية والتنفيذية المتعلقة بالأفراد مثل: ضمان استمرار تدفق القوى البشرية المؤهلة وضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية.

---

<sup>2</sup> بوهنه زينب، لهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية شعبة إدارة الأعمال، 2014/2013، ص17.

د. عطا الله محمد تيسير الشرعة، د. غالب محمود سنجاق، كتاب ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم ادارة الاعمال، دار المنهجية لنشر و التوزيع، الطبعة الاولى 2015م، ص19.

### 3. الأهداف الإنسانية والاجتماعية:

وتشمل الأهداف الإنسانية إشباع رغبات وحاجات العاملين، وإتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال عملهم، وتوفير سياسات لاستخدام الطاقات البشرية.

أما الأهداف الاجتماعية فتشمل تشغيل الأفراد حسب قدراتهم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ورفع مستوى المعيشة بتأمين العمل الذي يحقق مردوداً مجزياً، ومساعدة الأفراد في اختيار انبسب الوظائف لهم، والمحافظة على قوة العمل.

4. الأهداف المتخصصة: وتشمل تطوير وتدريب الموارد البشرية ومكافأة الموارد البشرية ودفع المستحقات في وقتها واندماج الموارد البشرية وغرس قيم التفاهم والتناغم بين مختلف التخصصات للوصول إلى عمل جماعي ناجح، والحفاظ على الموارد البشرية وغرس قيم المشاركة والتعزيز والتطوير المستمر وإشعارهم بالأمان والاستقرار.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

أهم وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية OPGI :

#### 1- الوظائف الإدارية :

#### 1-1- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية :

حيث يعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة ويتم تحديد مسارات العمل المستقبلية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية ويأخذ التخطيط في الاعتبار الموارد البشرية والمادية المتاحة والمستقبلية من أجل الحصول على التنسيق الفعال والمساهمة والتكيف المثالي والتخطيط على مستوى الديوان يعتمد أساساً على تقديرات توضع بداية كل سنة ويتم مناقشته والمصادقة عليه في مجلس الإدارة.

وذلك عندما تظهر حالات مثل :

-الفائض في القوى العاملة، أو العجز في بعض الوظائف.

-وجود عدم تناسب بين العمال المختارين والاحتياجات الفعلية من حيث الكم و النوع.

-اضطراب الأداء نتيجة التغيرات المفاجئة للعاملين ( النقل - التقاعد - الوفاء - الإستقالة ).

<sup>3</sup> عطا الله تيسير الشريعة غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص.38

فإن اللجوء إلى تخطيط القوى العاملة يصبح أكثر من ضرورة ملحة.

## أ- مفهوم التخطيط :

- هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد و النوع المناسب في الوقت و المكان المناسبين.

- هو عملية هدفها ترجمة أهداف و خطط و أعمال المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.

فالتخطيط وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، وتترابط عملية تخطيط الموارد البشرية أساسا وبشكل متكامل مع و لكي نحقق تميزا في تخطيط الموارد البشرية فإنه يتوجب توفير نوعين من البيانات:

- **بيانات تنظيمية:** تشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتغيرات المنتظرة إدخالها عليه، وكذلك التغيرات المستقبلية لكل من أساليب العمل وأنواع الوظائف وأعدادها، وكذلك القوانين و تشريعات العمل، وأيضا التغيرات المتوقعة والمؤثرة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، التغيرات في معدات و أجهزة العمل، حجم الإنتاج ... وغيرها.

## - بيانات عن المخزون من الموارد البشرية: و تشمل

بيانات شخصية - التعليم و التدريب - الخبرة الماضية - خرائط الإحلال ...

إن أهمية تخطيط القوى العاملة تظهر من كونه الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء في المؤسسات الجديدة أو القديمة أو المؤسسات التي تسعى إلى إعادة التنظيم أو التوسع فإنه يقوم على مجموعة من المقومات منها :

- تحديد أهداف وخطط المؤسسة بشكل واضح.

- التنبؤ بالقوى العاملة وإعداد طرق لتنفيذ برامج العمال بشكل يمكن مراجعته وتعديله إذا لزم الأمر.

- وجود تنظيم إداري واضح ومعلومات دقيقة وكافية .

## ب- مراحل تخطيط الموارد البشرية :

و فيما يلي عرض بمراحل إعداد خطة الموارد البشرية:

#### -دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة (العرض):<sup>4</sup>

من خلال إعداد سجلات شاملة أو قوائم تفصيلية لكل وظيفة في كافة الإدارات وتتضمن هذه القوائم عادة بعض المعلومات الأساسية مثل:

-بيانات شخصية - الحالة التعليمية و المسار الوظيفي لشاغلي الوظائف - و نوع الوظيفة و اختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

و هنا تجدر الإشارة إلى أهم المشكلات التي تؤثر على قوة العمل الحالية.

و هي:

- الغياب: فشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جداول العمل.

- دوران العمل : يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها.

- التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة (الطلب) :

هو عملية بناء التوقعات المدروسة لما سيحدث في المستقبل وتتم عملية التنبؤ في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية على مستوى مجلس الادارة وتكون بمشاركة كل رؤساء الدوائر وتقوم كل دائرة بتنبؤ على التطلعات والتوقعات المستقبلية التي توجهها في المستقبل.<sup>5</sup>

إن التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف واستراتيجيات المؤسسة في المستقبل، ولأن وجود القوى العاملة ليس هدفها بذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك طرق عملية تستعمل في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات في القوى العاملة، نذكر منها :

-الطرق الإحصائية لتقدير الموارد البشرية من واقع الإنتاج الفعلي، أو من واقع حجم المبيعات الفعلية.

-طرق دراسة أماكن العمل.

1 - د/ صلاح الدين عبد الباقي - نفس المرجع -ص (132-133-135).

1 5 Loïc cadjin et les autres - GRH pratique et éléments de théorie - Duodi - Paris 2002 .p 293 .

2-د/ أحمد سيد مصطفى - إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21 ، 2000 ص 331.

1- أفيجو فريال - مذكرة ليسانس - مرجع سابق ص 43

-طريقة الأهداف المخططة.

## -التوفيق بين ظروف الطلب والعرض:

إن المقارنة قد تسفر عن عجز في القوى العاملة ، فينبغي اتخاذ التدابير لتوفيره عند الحاجة له، وقد تسفر عن فائض في بعض نوعيات القوى العاملة ينبغي هنا التخطيط لإجراء ملائمة الطلب للعرض.

إذن التخطيط للقوى العاملة تنشأ عنه الحاجة إلى إعداد خطط أخرى تتمثل في:

خطة التعيين و الاختيار - خطة الفائض - خطة التدريب و التنمية - خطة الإنتاج ... و غيرها من الخطط التي تساهم في دفع عجلة التطور و التقدم داخل المؤسسة.

إن المراحل المختلفة للتخطيط في إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتجددة فهي تحتاج إلى مراجعة دائمة أي أنها متداخلة و مستمرة.

## 1-2-:التنظيم ( تنظيم الموارد البشرية)

حيث يعتبر الوظيفة المكتملة للتخطيط حيث يتم تحويل كل ما خطط له الى واقع عملي قبل للتنفيذ فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة الى انشطة تعمل على تحقيق الاهداف الموضوعه للتنفيذ

## 1-3- التوجيه و التحفيز للموارد البشرية:

وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الانشطة التي تقوم بها مباشرة على الافراد. حيث ترتبط عملية تحفيز العاملين ارتباطا وثيقا مع اتجاهات المديرين حيال هؤلاء العاملين.

هناك نوعين من التحفيز على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية

**التحفيز المادي:** يكون في الترقيات العمودية من منصب إلى آخر وهذا نظير الجهود المبذولة.

**التحفيز المعنوي :** يكون عن طريق المدير العام وتكون غير مادية وهي تفيد في تنشيط الاحترام والتقدير وتطوير العلاقات الاجتماعية مثلا الثناء والمنافسة الشريفة بين العمال.

## 1-4- الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية:

حيث تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة للتأكد من سير الاحداث وفق ما هو مخطط له وهي عملية ديناميكية ومستمرة حيث تقوم على متابعة الاداء ووضع المعايير الرقابية واتخاذ الاجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الاداء الفعلي للأفراد او حتى ما اذا وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها .

يتم التقييم في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية في مرحلتين وهما:

**1- شهرية:** يتم تقييم العمال كل شهر عن طريق رئيس الدائرة ثم المدير وتكون كالتالي 06 نقاط على جودة العمل و06 نقاط على كمية العمل و08 نقاط على الحضور والانضباط وعلى هذا الاساس يتم تقديم منحة تسمى منحة المدرودية الفردية.

**2- سنوية:** يتم تقييم العمال كل سنة تعطي النقطة من طرف رئيس الدائرة وتتم الموافقة النهائية عن طريق المدير العام ويسمي هذا التقييم بالترقية الأفقية

**مفهوم تقييم الأداء:**

- التقييم يعتبر موضوع نقاش القدرات والطاقات في صدارة المؤسسات.

- يقصد بتقييم الأداء أو قياس الكفاءة تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العامل وتعامله وتحديد كفاءته الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط و المستويات.

- هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار زملائه و مرؤوسيه.

- هو عملية قياس موضوعية لحجم و مستوى ما تم انجازه مع المستهدف كما و نوعا وفي صورة نسبية بين الموضوعين القائم و المستهدف.<sup>6</sup>

- و يكون التقييم بوضع معايير و أدوات المتابعة ثم القياس الفعلي للأداء لنقارن بين هذا الأداء الفعلي والمعايير للحصول على معلومات مترتبة عن المقارنة والتي تعتبر النتيجة التي يمكن أن تحتاج إلى التطوير والتنمية أو التشجيع والقبول .  
إن التقييم الموضوعي يساهم بشكل واضح في توفير المعلومات لإدارة الموارد البشرية و كذلك في:

- ✚ الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
- ✚ مراقبة و مراجعة سياسات : التوظيف - التدريب - الأجور.
- ✚ يعتمد كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✚ تحديد ملائمة و مناسبة الوظيفة الحالية للفرد و كذلك فرص الإحلال.
- ✚ تقديم معلومات للعاملين عن مستوى أدائهم لأعمالهم لمعرفة نقاط الضعف و إمكانيات التقدم و النجاح.
- ✚ يساهم برنامج تقييم الأداء في زرع القيم الثقافية بين عمال المؤسسة.

#### ب- أهداف تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين أساسيتين هما : الكفاءة و الإنتاجية و الحكم على استعداد الفرد المتقدم.

#### ج - مسؤولية إجراء التقييم:

تسعى المؤسسات إلى اتباع نظام تقييم بحيث يخول كل من المسؤولين في المنظمة ومرؤوسيهم اجراء التقييم، و هذه بعض المسؤوليات الممكنة للتقييم:

#### ج - أ - المشرفون يقيمون مرؤوسيهم :

يعتبر أكثر الأساليب شيوعا و يقوم على فرضية أن المشرف المباشر يعتبر الأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه.

#### ج - ب - المرؤوسون يقيمون رؤسائهم :

و هو الأكثر انتشارا في الجامعات و المؤسسات التعليمية و التدريبية، لأنه يساعد المشرف على تحسين أدائه و كذلك تعريف الإدارة بالمستوى القيادي للمشرفين و المسؤولين سواء سلبا أو إيجابا.<sup>7</sup>

#### ج - ج - الموظفون في نفس المستوى يقيمون زملائهم:

1 - دافيد راشمان و آخرون - الإدارة المعاصرة - دار المريخ - السعودية 2001 ، ص 260 ، ترجمة : د/ رفاعي محمد رفاعي و د/ محمد سيد أحمد عبد المتعال.

1 - د/ علي عباس و آخرون- نفس المرجع المذكور - ص 233

و لكن قد يؤدي إلى زيادة التضارب و التناحر بين الموظفين ، فهذا الأسلوب قد يفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم.

#### ج - د - التقييم الذاتي :

يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين، و اقتراح سبل تحسين أدائهم ومعايير ذلك.

#### ج - ه - مقيمون من الخارج :

تلجأ المنظمة إلى احضار الخبراء من الخارج لإجراء تقييم لموظفيها خاصة في المجالات الفنية المهنية وللحصول على تقييم حيادي وتخصص من جهات محترفة، وهو أيضا مكلف، وله ردود فعل من العمال.

#### 2-الوظائف المتخصصة :

حيث تنقسم الوظائف المتخصصة التي تقوم بيها ادارة الموارد البشرية الى قسمين وهما : الوظائف الرئيسية الوظائف المساعدة.

#### 2-2-1-الوظائف الرئيسية :

اولا تصميم العمل : تشمل هذه الوظيفة كل من :

- تحليل الوظائف

- توصيف الوظائف

ثانيا : التوظيف : وتتضمن هذه العمليات التالية :

- الاستقطاب

- الاختيار المهني

- التعيين (استلام الوظيفة )

ثالثا : تصميم هيكل الاجور

رابعا :تصميم انظمة ومزايا خدمات العاملين

خامسا : التكوين والتدريب

سادسا : تقييم الاداء

سابعاً: تخطيط المسار الوظيفي

#### 2-2-2-الوظائف المساعدة

اولا : العلاقات مع النقابات

### المطلب الثالث: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

#### أداة الدراسة:

أن المقابلة تعد أداة فعالة للتواصل مع الأفراد وجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث يمكن للمقابلة أن تساعد في فهم وتحليل تفاصيل أكثر دقة وشمولية من خلال تفاعل الباحث مع المستجيبين. تم استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من المؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، وتم اعتمادها كأداة أساسية لجمع المعلومات بسبب أهميتها كأداة جمع بيانات، إضافة إلى إمكانية مناقشة موضوع البحث مع الأشخاص المباشرين بموضوع الدراسة، مما يجعلها أداة مهمة جدًا في هذا السياق.

مقابلة مع السيد: مُجدي عبدالرزاق ، رئيس مصلحة الموارد البشرية .

السؤال الأول: كيف يتم تحديد احتياجات التوظيف في الديوان وتحديد المهارات والخبرات المطلوبة ؟

الاجابة : بناء على التطورات في السوق العقارية واحتياجات الديوان لتحقيق اهدافه المؤسسية .ويتم ذلك من خلال تقديرات النمو المستقبلية والخطط الاستراتيجية ويتم توثيق هذه الاحتياجات في وثيقة تحديد الاحتياجات الوظيفية.<sup>8</sup>

السؤال الثاني: ما هي خطوات اختيار موظفين جدد بديوان الترقية والتسيير العقاري ؟

الاجابة وذلك ب :

- وضع استراتيجيات توظيف لجذب المرشحين المناسبين.

-أخذ الموافقة من وزارة السكن والعمران والمدينة.

-إمضاء طلب إلى وكالة التشغيل لكل المناصب والشروط لهذه المناصب.

-إجراء عمليات تقييم واختيار لضمان توظيف الموظفين المؤهلين.

السؤال الثالث: كيف يتم تقديم الدعم والتطوير للموظفين الجدد بعد توظيفهم ؟

الاجابة : عند توظيف موظف جديد يتم تقديم الدعم والتوجيه اللازم لهم من اجل التأقلم مع بيئة العمل وتحقيق ادائهم الامثل.

يتضمن ذلك تقديم برنامج استقبال وتوجيه شامل للموظف الجديد يتضمن تعريف بسياسات واجراءات الديوان.

<sup>8</sup>مقابلة مع السيد: مُجدي عبدالرزاق ، رئيس مصلحة الموارد البشرية ، يوم: 2024/03/25

مقابلة مع السيد: مُجدي عبدالرزاق ، رئيس مصلحة الموارد البشرية ، يوم: 2024/04/18

**السؤال الرابع:** ما هي الاساليب والطرق التي يتبعها الديوان في تقييم أداء الموظفين في المؤسسة ؟

**الاجابة:**

المقاييس المتدرجة: تعتمد هذه الطريقة على حصر العناصر المهمة التي تقيس الأداء لدى العاملين ويتم إعطاء درجات متدرجة لكل عنصر من عناصر التقييم، ثم يمنح العامل الدرجة التي يرى الرئيس المباشر (رئيس الدائرة) أنه يستحقها عن هذا العنصر وكذلك في بقية العناصر الأخرى التي تقيس الأداء مثل: التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام، الحضور في المواعيد، العلاقة مع العملاء، حب العمل، سرعة الانجاز، القدرة على حل المشكلات.

طريقة الادارة بالأهداف: تعتبر ادارة بالأهداف من الطرق الحديثة التي تستخدمها ديوان الترقية والتسيير العقاري، بحيث انها تقوم على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالنسبة للمؤسسة وتحفيز العاملين وجعلهم يلتزمون بالوصول الأهداف المرجو تحقيقها .

بحيث تتم هذه الطريقة بقياس الأداء و ربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية وتوضيح الوظيفة المراد القيام بها وتعزيز الكفاءة. منحة المردودية: بحيث يقيم العامل كل شهر ويكون تنقيط على شروط منها الانضباط والسلوك مع الزملاء العمل تقديم طرح جديد المواظبة ... الخ تكون العلامة على 20 وتسمي منحة المردودية الفردية.

**السؤال الخامس:** ماهي معايير تقييم أداء العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية؟

**الاجابة:**

بعض من المعايير التي تستخدمها ديوان الترقية والتسيير العقاري في عملية تقديم الاداء الموارد البشرية:

الوقت - السلوك - الانضباط - الكفاءة - المهارات و الخبرات - العلاقة بين العاملين - الابتكار -

**تعليق:** تستخدم هذه المعايير في المؤسسة لتحديد الاحتياجات التدريبية والمشاكل الوظيفية للعاملين وتقديم توجيهات

والملاحظات وأيضا هي المسؤولة على ترقية والكفاءة أو العقوبات لتحفيز العامل.

**السؤال السادس:** ما مدى مساهمة التكنولوجيا في تقييم أداء الموارد البشرية وهل هناك برامج تستخدم في تقييم اداء العاملين

بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية؟

**الاجابة:**

تساهم تكنولوجيا بشكل كبير في تسهيل العمل وتقليص الوقت بحيث تسعى دائما على جعل عملية تقييم تؤدي بشكل

صحيح ذو فعالية وتكامل دون الوقوع في الاخطاء.

هناك ثلاثة برامج تستعملهم ديوان الترقية والتسيير العقاري البرنامج الاول ويسمى PC Paie بحيث يتم حساب الأجور لكل الموظفين التابعين للديوان وهذا على مستوى مصلحة الموارد البشرية فرع الأجور ويضم يلي:(تسيير الاجور، التعيين، الاقصاء، تقييم الاداء، الترقية، التوظيف)

وهذا على مستوى دائرة المالية والمحاسبة مصلحة المحاسبة يتم تسجيل فيه كل PC Compta أما البرنامج الثاني هو المعاملات

هو برنامج على مستوى دائرة المالية والمحاسبة مصلحة التحصيل هذا Programme de Cassie البرنامج الثالث هو البرنامج يتم تسجيل المستأجرين للسكنات التابعة لديوان ويتم مخالصة الايجار الشهري على المستأجرين شهريا.

**السؤال السابع:** ماهي النماذج والنظم المستخدمة في تقييم الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية ؟

**الاجابة:**

تعتبر مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري كغيرها من المؤسسات التي تعتمد نظام لتقييم أداء العاملين إذ تهدف من خلاله إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد العاملين والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.<sup>9</sup>

**السؤال الثامن:** ما أثر مساهمة الأساليب الحديثة في تقييم الاداء في رفع مستوى الكفاءة والفعالية على مستوى الوظيفي والمستوى العام لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية ؟

**الاجابة:**

على مستوى الوظيفي: تتمثل في: - إتقان في العمل - التحفيز النفسي - عمل بجد

على مستوى العام: تتمثل في: تحقيق أكبر مداخيل من الارباح - معرفة نقاط القوى و الضعف المؤسسة.

تحقيق التنمية الاقتصادية

**تعليق:** تساهم الاساليب الحديثة في تقييم الاداء بشكل كبير في رفع الكفاءة والفعالية في كلا المستويين وتؤثر عليها بشكل ايجابي، تشجع الموظفين وتحسن جودة العمل ... مما يساهم هذا في تحسين سمعة المؤسسة وتحقيق الارباح .

---

<sup>9</sup>مقابلة مع السيد: مُجدي عبدالرزاق ، رئيس مصلحة الموارد البشرية ، يوم: 2024/03/25

مقابلة مع السيد: مُجدي عبدالرزاق ، رئيس مصلحة الموارد البشرية ، يوم: 2024/04/18

**السؤال التاسع:** ما مدى الزمني المستغل في استحداث و تطوير اساليب تقييم أداء الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية؟

**الاجابة:**

مقارنة بالسنين التي مضت يوجد اختلاف فكانت تتطرق المؤسسة في هذه العملية إلى الاساليب التقليدية فقط مع مرور الوقت ومواكبة التطور والحضارة اصبحت المؤسسة تستعمل كل من الاساليب الحديثة والبعض من الاساليب التقليدية يكون الاستحداث وتغيير اساليب التقييم الاداء متعلق بالقوانين و المناشير الصادرة بحيث ليس هناك وقت محدد أو معين<sup>10</sup> للاستحداث والتطوير .

**المطلب الرابع : نتائج اختيار الفرضيات**

● **الفرضية الرئيسية :**

-تعمل الاساليب الحديثة في تقييم الموارد البشرية على تحسين اداء العامل وإجباره على تقديم الافضل، فرضية صحيحة، بحيث تحرص الاساليب الحديثة على تقييم بشكل كامل مما تحفز الفرد على تقديم ما عنده من ابداع وتطوير وتقديمه افضل النتائج.

● **الفرضية الفرعية :**

تهدف الاساليب الحديثة في تقييم الموارد البشرية الى زيادة المردودية وتحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة، فرضية صحيحة، تحدثنا سابقا ان الاساليب الحديثة في تقييم تعمل على تحسين الاداء وهذا الاخير له علاقة طردية ومباشرة مع زيادة المردودية وتحقيق الكفاءة، بحيث ان الاساليب الحديثة في تقييم تقيد العامل لتحقيق اهداف المرجوة و المتبتغاة تحقيقها .

الاساليب الحديثة لها دور كبير في تسهيل وتخفيض احتمالية الخطاء في عملية تقييم الاداء الموارد البشرية، الفرضية صحيحة، بحيث ان الاساليب التقليدية متعبة من كل نواحي وتستغرق وقت وجهد مضاعف فتكون احتمالية الخطاء بنسب كبيرة

---

<sup>10</sup>مقابلة مع السيد: مُجدي عبدالرزاق ، رئيس مصلحة الموارد البشرية ، يوم: 2024/03/25

مقابلة مع السيد: مُجدي عبدالرزاق ، رئيس مصلحة الموارد البشرية ، يوم: 2024/04/18

مقارنة بالأساليب الحديثة في تقييم فهي مبنية على برامج ونظم ذات قابلية في تسهيل عملية تقييم وبالتالي تكون احتمالية بنسب منخفضة أو معدومة.

#### -نتائج الدراسة:

تتضمن دراسات تقييم أداء الموارد البشرية تحليل العمليات الإدارية والتنظيمية التي تخص الموارد البشرية في المؤسسة وتقييم كيفية تطبيق هذه العمليات وتحسينها من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

أ - يعمل تقييم الاداء على معرفة و تحديد المجالات و الممارسات التي يمكن تحسينها وتطويره؛

ب - تقييم اداء العاملين عملية مستمرة تستمر طول المسار المهني.

بعد الدراسة التي قمنا بها يمكن القول أن التقييم من العمليات الحيوية و المساهمة بشكل أساسي وكبير في تحسين وتميز في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة .

أن الأساليب الحديثة في تقييم الموارد البشرية من التقنيات التي تعتمد على تحليل البيانات و الإحصائيات و اتخاذ القرارات بحيث يجب الاعتماد عليها و اعتبارها كمبدأ ونقطة أساسية في هذه العملية بحيث تتميز بدقة وتسهل على مسؤولي التقييم القيام بهذا العمل على أكمل وجه. وتساعد هذه الأساليب على اكتشاف نقاط القوة و ضعف العاملين لتقديم تكوين و تدريب لائق و فعال.

يهدف هذا الأخير إلى تعزيز وتطوير مهارات الموارد البشرية و تحسين الأداء العام للمؤسسة كما يساعد على الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية المتاحة وتحقيق الأهداف المنشودة.

## قائمة المراجع والمصادر:

- عيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- ميلودي دليلة، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين كفاءات في المؤسسات دراسة حالة سيدي علي-نموذجا-، تخصص تسيير إداري للجماعات المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم, 2017/ 2018.
- بوهنه زينب, لهاذي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية شعبة إدارة الأعمال، 2013/2014.
- د. عطا الله مُجَّد تيسير الشرعة، د. غالب محمود سنجاق، كتاب ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، جامعة الامام مُجَّد بن سعود الاسلامية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم ادارة الاعمال، دار المنهجية لنشر و التوزيع، الطبعة الاولى 2015م.
- 1 Loïc cadjin et les autres – GRH pratique et éléments de théorie –<sup>1</sup>  
Duodi – Paris 2002 .p 293 دافيد راشمان و آخرون – الإدارة المعاصرة – دار المريخ – السعودية  
2001 ، ص 260 ، ترجمة : د/ رفاعي مُجَّد رفاعيو د/ مُجَّد سيد أحمد عبد المتعال.



## إتفاقية ترخيص بين جامعة غرداية

ممثلة من طرف السيد: عميد الكلية

مقرها : جامعة غرداية

المؤسسة / الإدارة المستقبلة: فيوان الترخيص والتسيير العقاري لولاية غرداية  
ممثلة من طرف السيد(ة): المهندس العام  
المكائن مقرها ب: عن مكائن مسرة آتة  
تم الإتفاق بين الطرفين على ما يلي:

### المادة الأولى: أحكام عامة

- تخضع هذه الإتفاقية لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013، والمتضمن تنظيم الترخيصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة.
- و أحكام القرار المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1436 الموافق لـ 21 يناير 2015 الذي يحدد طبيعة الترخيصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة وكيفية تقييمها ومراقبتها وبرمجتها، المعدل والمتمم بأحكام القرار المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1436 الموافق لـ 24 فبراير 2015.

### المادة الثانية: موضوع الإتفاقية

- تحديد إطار تنظيم و سير الترخيصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة طلبة قسم: علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة غرداية.
- يخص الترخيص الطالب (م): «حصدي بلال» المزداد بتاريخ: 20/06/1999 المسجل تحت رقم: 202039086944 لنيل شهادة: ليسانس تخصص: موارد بشرية
- و الطالب(ة): «حفاب حسيني» المزداد بتاريخ: 03/06/1999 المسجل تحت رقم: 202039086944 لنيل شهادة: ليسانس تخصص: موارد بشرية

### المادة الثالثة: أهداف الترخيص:

- يهدف الترخيص الميداني إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و السماح له بتطبيق معارفه النظرية والمهنية التي تحصل عليها، و إنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير تقرير ترخيص بالنسبة لليسانس أو مذكرة بالنسبة للماستر، و الذي يندرج ضمن المسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر .
- تحدد نشاطات الترخيص من طرف المؤسسة الجامعية أو المؤسسة أو الهيئة المستقبلية و ذلك حسب برنامج التكوين المتوفر .

#### المادة الرابعة: موضوع التريص وتنظيم العمل

- تترك مواضع التريصات وكذا مخططات عمل المترصبين و الأهداف المرجوة من التريصات لتقدير المشرفين على التريصات، و تحدد حسب برنامج الدراسة و موضوع نهاية الدراسة المصادق عليه من طرف الأستاذ المشرف بالمؤسسة الجامعية و بموافقة الهيئات البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، و الهيئات المعنية بالتكفل بالتريصات في مؤسسة أو إدارة الاستقبال.

#### المادة الخامسة: تعيين المؤطرين و مسؤولي التريص

- تعين المؤسسة الجامعية أستاذا باحثا مؤطرا للتريص و تعين المؤسسة المستقبلة مسؤولا عن التريص .  
- يتم تعيين الإطارات التقنية (مسؤولي التريص) المكلفة بمتابعة المترصبين من طرف الهيئة المستقبلة، و يجب أن يكونوا في التخصص و يحوزوا خمس (5) سنوات من الخبرة على الأقل.  
- يوضع المترصب خلال تواجده في أماكن التريص تحت السلطة السلمية لمسؤول التريص المعين .  
- يتقيد المترصب خلال تواجده في مكان التريص بالاحترام التام لأحكام النظام الداخلي للمؤسسة أو الإدارة المستقبلة و المصلحة التي ألحق بها.

#### المادة السادسة: الكيفيات العملية لسير التريص

- مدة التريص: تمتد فترة التريص على المرحلة الممتدة (من شهر جانفي إلى شهر ماي)، تجرى التريصات مرتين في الأسبوع.

#### المادة السابعة: شروط مختلفة

- التغطية الاجتماعية للمترصب: تضمن المؤسسة الجامعية التغطية الاجتماعية للمترصب عند وقوع حادث في المؤسسة مكان التريص ، و تقع مسؤولية التصريح بحادث العمل على عاتق المؤسسة أو الإدارة التي يتم فيها التريص.  
- يجب على الإدارة أو المؤسسة المستقبلة أن ترسل إلى المؤسسة الجامعية التي ينتهي إليها المترصب دون تأخير، نسخة من التصريح بحادث العمل المرسل إلى هيكل الضمان الاجتماعي المختص.  
- شروط تغيب المترصب: يرخص للمترصب بالتغيب في الحالات الآتية: الحالات المرضية، فترة الامتحانات، الحالات القاهرة.

#### المادة الثامنة: مدة الاتفاقية وكيفية فسخها

- تبرم اتفاقية التريص 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 التاسعة: سرية الاتفاقية

تسري هذه الاتفاقية ابتداء من تاريخ توقيعها من الطرفين.

8 FEB 2024

حرر ب غرداية في:

المؤسسة أو الهيئة المستقبلة

ممثلة من طرف السيد :



**المدير العام**  
**إمضاء: اسماعيل لومي**

جامعة غرداية

ممثلة من طرف السيد:

عميد الكلية  
نائب عميد مكتب البيداغوجيا  
والبيداتجيا  
والبيداتجيا بالطلبة  
د. بن زوي مصطفى



\* بطاقة تقييم المترين (ق) \*

1. معلومات المترين (ق):

الاسم واللقب الطالب (ق): محمد ي بادل  
المستوى: الثالثة ليسانس تخصص: موارد بشرية  
موضوع الترخيص: وكالات الموارد البشرية  
فترة الترخيص ابتداء من: 2024/03/28 إلى: 2024/05/02

2. معلومات الهيئة المستقبلية:

اسم الهيئة المستقبلية: ديوان الترقية والتسيير الإداري لولاية بغداد  
عنوان الهيئة المستقبلية: حي صكوكية ساحة الجوز - بغداد  
اسم وتلقب مسؤول الترخيص: محمد عبد الرزاق بوبية: رئيس مصلحة الموارد البشرية

جدول تقييم المترين:

ملاحظات	العلامة	عناصر التقييم
	4/03	المواظبة
	5/04	المبادرة
	5/04	المعارف التطبيقية
	4/04	قدرة العمل
	2/02	العلاقة مع العمال
	20/...	العلامة النهائية

ديوان الترقية والتسيير الإداري لولاية بغداد  
دائرة شؤون الموظفين والموارد البشرية  
مكتب وأعضاء الهيئة المستقبلية  
مسئول الترخيص: محمد عبد الرزاق بوبية  
ملاحظة: تمنح علامة 17 كاقصى تقييم لتريخ الطالب.

امضاء مسؤول الترخيص

تاريخ التقييم النهائي

Handwritten signature of the responsible official

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

\* جدول متابعة الحضور \*

الحضور اليومي للطلاب: محمدي بلال في المؤسسة خلال فترة التريص، كان كالتالي:

الأسبوع الأول:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الأثنين	2024/03/25	10H00	

الأسبوع الثاني:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الفيصل	2024/04/18	11H00	
الفيصل	2024/04/25	14H00	

الأسبوع الثالث:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الثلاثاء	2024/04/20	10H00	
الخميس	2024/05/02	11H00	

الأسبوع الرابع:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص

ختم الهيئة المستقلة  
للموارد البشرية والتسيير العالي غرداية  
رئيس مصلحة الموارد البشرية  
محمدي عبد الرزاق



إمضاء مسؤول التريص

*(Handwritten signature)*

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 للطالب: عقبات حسين في المؤسسة خلال فترة التريص، كان كالتالي:

الأسبوع الأول:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الاحد	15/03/2022	10H-13H	

الأسبوع الثاني:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الاثنين	16/03/2022	10H-13H	
الاثنين	22/03/2022	14H-17H	

الأسبوع الثالث:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص
الثلاثاء	20/03/2022	10H-13H	
الاثنين	27/03/2022	14H-17H	

الأسبوع الرابع:

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التريص

ختم الهيئة المستقبلية

دائرة الترقية والتسيير العقاري-غرداية  
مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة  
رئيس مصلحة الموارد البشرية  
محمدي عبد الرزاق



إمضاء مسؤول التريص

*(Handwritten signature)*

ملاحظة: يطلب من مسؤول التريص شطب الخانات الفارغة.



\* بطاقة تقييم المتربص (ة) \*

1. معلومات المتربص (ة):

الاسم واللقب الطالب(ة): عثمان حسين  
المستوى: الثالثة هواميليات تخصص: حوار د بشرية  
موضوع التربص: وثائق الموارد البشرية  
فترة التربص ابتداء من: 2024/03/28 إلى: 2024/05/02

2. معلومات الهيئة المستقبلة:

اسم الهيئة المستقبلة: ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية  
عنوان الهيئة المستقبلة: حي 45 مس 5 سيد أمبارك بوعزة  
اسم ولقب مسؤول التربص: محمد عبد الرزاق برتبة: رئيس مصلحة حوار لسيير

جدول تقييم المتربص:

عناصر التقييم	العلامة	ملاحظات
المواظبة	4/03	
المبادرة	5/04	
المعارف التطبيقية	5/04	
قدرة العمل	4/04	
العلاقة مع العمال	2/02	
العلامة النهائية	20/...	

ختم وإمضاء الهيئة المستقبلة

إمضاء مسؤول التربص

تاريخ التقييم النهائي

ديوان الترقية والتسيير العقاري. غرداية  
دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة  
رئيس مصلحة الموارد البشرية



إمضاء: محمدي عبد الرزاق

ملاحظة: تمنح علامة 17 كأقصى تقييم لتربص الطالب.