

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University - M'sila

Faculty: economic, commercial and management sciences

Department: Management sciences



جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

موضوع تقرير تربص:

واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

دراسة ميدانية بثانوية المجاهد لعويجي عمر بلدية أولاد عدي لقبالة-المسيلة.

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتور:

- عطاء الله ياسين

من إعداد الطالبة:

- فالي نجوى

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و القائل في محكم تنزيله:

" لئن شكرتم لأزيدنكم "

... من لا يشكر الناس لا يشكر الله ...

عندما نبحث عن كلمات شكر و تقدير للآخرين، فإن أجمل

عبارات الشكر و التقدير لا بد أن تسبق حروفنا و تنهي سطورنا

معبرة عن صدق المعاني النابعة من قلوبنا.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر و العرفان للأستاذ المشرف ياسين عطاالله

ولكل من ساهم في إتمام هذا العمل بمعلومة، نصيحة،

توجيه، أو بكلمة طيبة في أي مكان...

إهداء

أولاً و قبل كل شيء أحمد الله عز وجل على أن وفقني في إنهاء
هذا العمل أما بعد فإنني أهدي هذا العمل إلى بهجة روعي و قرّة
عيني إلى حبيبي قلبي و مصدر سعادتي إلى من ضحيا من أجلي و
دعماني إلى من رافقتني دعواتهما و نصائحهما طوال مشواري
الدراسي إلى العظيمين " أمي " و " أبي "
فلولاكما لما كنت لأصل إلى ما أنا عليه اليوم
إلى من كانوا يساندونني أخواتي العزيزات " أسماء " و " هند "
إلى ملاكي الصغيرين " أيان شهيد " و " مرام "
إلى أختي التي لم تنجبها أمي " فاطمة الزهراء "
إلى حبيبات قلبي و أنيساتي في عزبتي إلى من قضيت معهن أجمل
و أمتع اللحظات إلى من بكيت على فراقهن دعاء... إيمان... آية

الملخص:

هدفت دراستنا إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في ثانوية لعويجي عمر حيث توصلنا إلى أنها تمثل محورا ضروريا و هاما في أي مؤسسة مهما كان نشاطها و نوعها، حيث تهتم بأهم مواردها ألا و هو المورد البشري و تسهر على كيفية المحافظة عليه و تنميته و تيسيره بالمفهوم الحديث " الشريك الإجتماعي " الذي تتوقف عليه عمليات الإنتاج و فعالية المؤسسة من خلال أدائه لمجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط و الاستقطاب و التدريب و الاختيار و التعيين و التكوين... إلخ و هذا ما يساعد في تحقيق رسالة المؤسسة و ضمان البقاء و الاستمرار و النمو و تحقيق الميزة التنافسية و من هذا المنطلق سنركز في هذا التقرير على واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة جزائرية تربوية.

Summary:

Our study aimed at identifying the reality of human resources management in Lwaji Omar High School, where we concluded that it represents a necessary and important axis in any institution, whatever its activity and type, as it cares about its most important resource, which is the human resource and takes care of how to preserve, develop and facilitate it. In the modern concept of the "social partner", upon which the production processes and the effectiveness of the institution depend, through its performance of a set of basic functions such as planning, recruitment, training, selection, appointment, training, etc.

This is what helps in achieving the mission of the institution and ensuring survival, continuity, growth and achieving competitive advantage. From this point of view, we will focus in this report on the reality of human resources management in an Algerian educational institution.



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وعران
-	إهداء
-	ملخص
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الاطار النظري للدراسة	
04	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
04	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية
07	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الأول: توصيف الوظائف
09	المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية
10	المطلب الثالث: الاستقطاب و تعيين الموارد البشرية
11	المطلب الرابع: تدريب الموارد البشرية
12	المطلب الخامس: تصميم هيكل الأجر و الحوافز
13	المطلب السادس: تخطيط المسار الوظيفي
الاطار التطبيقي للدراسة	
16	المبحث الأول: ميدان الدراسة وخصائص العينة
16	المطلب الأول: لمحة عن ثانوية لعويجي عمر
16	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
17	المطلب الثالث: مجالات الدراسة

18	المطلب الرابع: خصائص مجتمع الدراسة
18	المبحث الثاني: تحليل أسئلة المقابلة
25	خاتمة
29	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة:

نظرا للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة خاصة لمواكبة التطورات الحاصلة و التغيرات التكنولوجية، فقد اعترف الأكاديميون و الممارسون على حد سواء بأن كفاءة تسيير و تنمية الموارد البشرية، أي أن الحصول عليهم و تميتهم و تحفيزهم و المحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها و تحقيق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من الضروري على أي مؤسسة أن تخطط و تنظم و تقود و تقيم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها و تسييرها.

ومن هذا المنطلق تعد غدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية و إدارة من التطورات المتداخلة و التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية في المؤسسات ومما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في ثانوية لعويجي عمر ببلدية أولاد عدي لقبالة؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية؟
- 2- كيف تدار وظيفة إدارة الموارد البشرية في ثانوية لعويجي عمر؟

الفرضيات:

- 1- إدارة الموارد البشرية تتوفر على مجموعة من الوظائف (توصيف، تخطيط، استقطاب...) ولا تتوفر جميع الوظائف بأكملها في جميع المؤسسات.
- 2- تقوم الثانوية بتطبيق إدارة الموارد البشرية والممارسة الفعلية لها من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية المرجوة.

أهداف الدراسة:


- من المعروف أنه لا يخلو أي بحث إجتماعي من أهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال إهتماماته و إطلاعاته و تتلخص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:
- معرفة مدى أهمية الموارد البشرية و السياسات التي تتبعها في المؤسسات.
 - محاولة الوقوف على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.
 - تسليط الضوء على واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة.

المنهج المتبع:


إن لكل بحث منهجا متبعاً لدراسة المشكلة فالمنهج المستخدم يمثل الركيزة الأساسية لتصميم البحث العلمي، و لقد لجأنا إلى المنهج الوصفي بحيث يسمح لنا المنهج الوصفي التحليلي بوصف وظائف إدارة الموارد البشرية و أهميتها و أهدافها، فتقنية جمع المعلومات كانت عن طريق المقابلة مع مدير المؤسسة و طرح عليه بعض الأسئلة الخاصة بواقع ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بالثانوية والتي من خلالها يمكن الخروج بنتائج تبين مدى هذه الممارسة.

مجتمع البحث:

عادة ما يتلقى الباحث صعوبات متعددة حيث يود دراسة ظاهرة معينة في مؤسسة ما و نحن في هذه الدراسة اخترنا أن نكون في مقابلة مع مدير المؤسسة و الإجابة على أسئلتنا.



الإطار النظري
للدراصة



المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية

يعود تاريخ إدارة الموارد البشرية تحديدا إلى " بداية السبعينيات، بحيث برز هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية كبديل لمفهوم إدارة الأفراد"¹ إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري و محاولة الكشف عن الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات، هذا ما جعلها تتال اهتماما واسعا و كبير من قبل العلماء و الباحثين و المختصين، فمصطلح إدارة الموارد البشرية كان موجود قبل ظهور الثورة الصناعية و لكن إستخدامه شاع في " العقد الأخير من القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرين"²، بحيث كان النمط السائد في هذه المرحلة هو الإنتاج البدوي البسيط أو ما يسمى الحرفة، و النظام السائد هو نظام الصببية و هو الأسلوب الذي يكسب الفرد المهارات اللازمة للعمل في حرفة معينة، بحيث يكون الصبي تحت سيطرة، السيد أما في نظام العبودية لم يكن هناك أي إعتبار للعامل فقد تمت مساواته بالآلة فهو كالسلعة التي تباع و تشتري من طرف المالك الذي لا يراعي حقوق العمال و لهذا لم تكن الحاجة لإستخدام الأساليب العلمية المتطورة من أجل الوصول إلى رقي الموارد البشرية و مناهج العمل كانت تطبيقية مباشرة لكن كفاءتها تتميز بالضعف و استمر هذا الوضع إلى غاية ظهور الثورة الصناعية التي كانت بمثابة بداية للتفكير من المشاكل الإنسانية إنطلاقا من ما خلفته من تطورات في التكنولوجيا و المعدات الإنتاجية، وكذلك إتساع حجم المصانع مما أدى إلى تشغيل أكبر عدد من اليد العاملة، فاصبح رب العمل عاجز على إدارة ذلك العدد الهائل من العمال، وغير قادر على أن يدير شؤون المؤسسة بأكملها فبدأت المشاكل تعم المؤسسات، و أصبح العمال في صراع مع أرباب العمل، كل هذا ساهم في ظهور الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العمال في المؤسسات و كذلك ضرورة وجود نقابات عمالية تتفاوض مه أرباب العمل بإسم

¹ - <http://www.yuarab.com> . 12/01/2023.

² - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص20.

العمال، فهذا التطور الملموس و الإهتمام الواسع بالعنصر البشري أوجب على الإدارة أن تستجيب لمتطلباتهم إنطلاقاً من خلق مناخ تنظيمي يحفزهم على العمل و ينمي كفاءتهم و قدراتهم.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، بحيث هناك وجهتي نظر مختلفين و هما، التقليدية و الحديثة فأصحاب وجهة النظر التقليدية يعرفون إدارة الموارد البشرية أنها ليست " إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات و سجلات العاملين و متابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم و إنصرافهم و إعجازاتهم" ¹ بمعنى أنها ليست إلا وظيفة قليلة الأهمية و أن تأثيرها ضئيل على نجاح و كفاءة المؤسسات في حين عرفها أصحاب وجهة النظر الحديثة " أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة و لها نفس أهمية تلك الوظائف كالإنتاج و التسويق و التحويل، وذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة" ² بمعنى أن النظرية الحديثة إعتبرت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة و أنها لا تقل أهمية عن باقي الوظائف و كذلك قدمت تعاريف كثيرة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية من طرف المختصين في هذا المجال، إذن إدارة الموارد البشرية بمفهومها الشامل هي تلك الإدارة المختصة بكل الأمور و الانتقالات المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الابراهيمية، الإسكندرية، بدون سنة، ص13.

² - نفس المرجع ص13.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية و محور عملية الإنتاج و تطورها، لذلك تسعى كل مؤسسة إلى توفير الكفاءات الجيدو القادرة على العطاء و الأداء المتميز. و أهمية إدارة الموارد البشرية تظهر من خلال نشاطاتها و نتائجها، ويمكن أن تلخص أهميتها في النقاط التالية¹:

- لا توجد مؤسسة بدون موارد بشرية.
- تهتم بالموارد البشرية فالمؤسسة.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

إلى جانب تبرز أهمية الموارد البشرية في كونها تفصل²:

- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، وهذا يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالقوى العاملة.
- تشخيص الفعالية و الكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد و كذلك المؤشرات القياسية، كقياس الأداء و معدل الغيابات و التأخرات و حوادث العمل و الشكاوى.
- تساعد المديرين على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فعالية المؤسسة.

¹ - WWW.anaba.org/nbanews/bo/002.htm

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع عمان،- الأردن 2000،ص24.

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف و هي:

الأهداف التنظيمية: بحيث تساهم إدارة الموارد البشرية " في تحقيق الفعالة و هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

الأهداف الوظيفية: و تعني بها أن تمد إدارة الموارد البشرية المؤسسة مل تحتاجه من القوى العاملة سواء من ناحية الكم أو النوع بدون زيادة أو نقص فكل زيادة عن العدد المطلوب يؤدي إلى عدم الإستخدام الأمثل للموارد.¹

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: توصيف الوظائف job description

يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة²، و هذه البيانات تشمل:

1-التعريف العام للوظيفة: قد تشمل ذلك

- إسم الوظيفة.

- موقفها في التنظيم و القسم.

- ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.

2-واجبات الوظيفة: و هذه تشمل الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر و دوري و كذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.

3-مسؤوليات الوظيفة: و هذه قد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية.

¹ - نفس المرجع، ص16.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنظر و التوزيع، الابراهيمية، الاسكندرية، ص 127-128.

4-الصلاحيات و السلطات: التي يتمتع بمشاغل الوظيفة، و ما تتعلق بدوره في إتخاذ قرارات معينة.

5-الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: و هذه تشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة، المجهود اللازم لأداء، الوظيفة (عضلي أو ذهني)، المخاطر التي يتعرض بها شاغل الوظيفة.

6-العلاقات الوظيفية: و هذه تشمل علاقة الوظيفة بالوظائف التي تعلوها و الوظائف التي تشرف عليها الوظيفة.

7-الشروط الواجب توافرها فيمن يشمل الوظيفة:

أ- المستوى التعليمي و نوعه.

ب- الخبرة أو الممارسة العلمية.

ج-المهارات اللازمة للوظيفة.

طرق جمع المعلومات لتوصيف الوظائف:

يمكن تجميع هذه المعلومات عن الوظائف المختلفة بأكثر من طريقة و يمكن التمييز بين ثلاث طرق أساسية و هي¹:

1- طريقة الإستقصاءات **questionnaires** : نموذج معد بدقة يحتوي على جميع

الأمثلة تغطي جميع البيانات المطلوبة و يوزع على العاملين منه و الاجابة عن الأسئلة

ثم يرد مرة أخرى بالإدارة م ب.

2-طريقة الملاحظة الشخصية **observation**²: يتتبع عمل الموظف و ملاحظة

إجراءاتها و خطواتها و علاقتها بغيرها و جميع العناصر التي تتعلق بالممارسة الفعلية

لواجبات و مسؤوليات الوظيفة.

¹ - نفس المرجع، ص128-129.

²- www.hrinsider.info>2020/06 .

3- طريقة المقابلة **interview**: و يتم الحصول على المعلومات بناء على مقابلة محلل

الوظائف للشخص المراد جمع المعلومات عنه.

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، و يتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البدائل المتاحة و المفاضلة بينهما و تحديد البرامج و المسؤولين عن التنفيذ، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى و وظائفها الأساسية و يهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث¹:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- وضع تنبؤات و توقعات للحاجات النوعية و الكمية من القوى العاملة.
- تطبيق أفضل استخدام لكافة الموارد البشرية المتوفرة و السعي إلى تنمية القدرات الخاصة بها.
- المساهمة في معالجة المشكلات المرتبطة مع إدارة الموارد البشرية و الإهتمام بتصحيحها قبل إنتشارها.
- المساعدة على إيجاد البيانات المناسبة للكثير من نشاطات و عمليات الموارد البشرية.
- المشاركة في دعم أهداف الأفراد من الموظفين عن طريق تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم بهدف الإستفادة من قدراتهم و تعزيز دافعيتهم.²

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص145.

²-<https://mawdoo3.com> .

المطلب الثالث: إستقطاب و تعيين الموارد البشرية

1- وظيفة الاستقطاب:

هو عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف و عن من يعرضونها، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية و ذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، و أما من حيث مصادر الاستقطاب فيمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

1- المصادر الداخلية: المصادر الداخلية في العاملين بالمنظمة حيث يمكن حصرها في مصدرين:

- الترقية عن طريق نقل الفرد من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى و يجب التأكيد هنا على ضرورة وجود معايير موضوعية و أسس عادلة للترقية.
- النقل و الذي يعبر عن نقل الفرد من وظيفة لأخرى بنفس المستوى الإداري في ذات الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، و قد يكون النقل بناء على طلب الموظف نفسه أو بناء على رغبة إدارة المنظمة و مصلحة العمل¹.

2- المصادر الخارجية: تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان للمنشأة من إكتفاء ذاتي لشغل المناصب الفارغة إلا أنه لا بد للجوء إلى مصادر أخرى ذات كفاءة خاصة، و تعتبر هاته الأخيرة مصادر خارجة عن سوق العمل.

و من بين أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات للحصول على إحتياجاتها هي:

- مكاتب العمل الحكومية.
- الاعلانات في الصحف و المجلات العربية و الأجنبية.

¹ - بولشراش إيمان نور الدين، محامدية إيمان، واقع غدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 27 ديسمبر 2016 ووص 267.

- النقابات العمالية.
- المؤسسات التعليمية كالجامعات و المعاهد المتخصصة.

2-التعيين:

بعد أن يمر الفرد على مرحلتي المقابلة و الاخبارات " يصبح مؤهلا للحصول على المنصب الشاغر"¹.

المطلب الرابع: تدريب الموارد البشرية

يعتبر التكوين بشكل عام يعني التعلم أو تطوير المهارات أو الإرتقاء إلى المستوى المطلوب، و يمكن تعريفه أيضا بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل عملية التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية أو هو ذلك التطبيق لأعمال مخططة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. و حتى تؤدي برامج التكوين الفعالية ينبغي أن تبنى على أسس تكوينهم و نوعية برنامج التكوين المصمم ثم متابعة العملية التكوينية كذلك أصبح للتدريب في المؤسسة نشاطا رئيسيا و يمثل جزءا هاما في تكاليف الموارد البشرية، غذ تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة.

- تنمية المعارف، الكفاءات و مهارات المورد البشري.
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة و الإقتصاد في التكاليف و التقليل من الخواطر كحوادث العمل.
- تسهيل التكيف مع التغيير و تحسين بيئة العمل.
- تحسين فعالية أساليب العمل و رفع مستوى أداء، العامل و رضاه و ثقته و إعترافه بالمنظمة.

¹ -IBID.

نعني بهذا أن الوظيفة التكوينية و التدريب أهمية و دور كبيرين للمؤسسة إذ يعتبر بمثابة الإستثمار المستقبلي في تكوين أفراد أكفاء ذو كفاءة و فعالية يستطيعون تحقيق الأهداف و الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الخامس: تصميم هيكل الأجور و الحوافز

1- أسس تحديد الأجور¹: عند وضع سياسة الأجور يجب مراعاة مايلي:

- الاختلافات الموجودة بين الوظائف، المختلفة يجب أن تعكس الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات الوظائف.
- تناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى في المحيط نفسه.
- التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد و بين ما تتحمله من أعباء.

• التناسب بين الأجور و تكاليف المعيشة.

• تناسب تضايف الأجور مع قدرة المنظمة المالية.

2-معايير صياغة سياسة الأجور²:

- توافق أهداف المنظمة و نظام الأجور.
- تحديد و اختيار عناصر نظام الأجور التي تنمي النتائج المنتظرة و اختيار أشكال نظام الأجور التي تدعم نمو المنظمة.
- تقييم الوظائف.

تقييم الوظائف هي الوسيلة التي من خلالها تعدد القيمة النسبية للوظيفة و ذلك مقارنة بباقي الوظائف في المنظمة، من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات و هي:

¹-elearning. Univ- m'sila.dz

² - نفس المرجع السابق.

أ- المهارة

ب- المسؤولية

ج- الجهد الفكري و العضلي

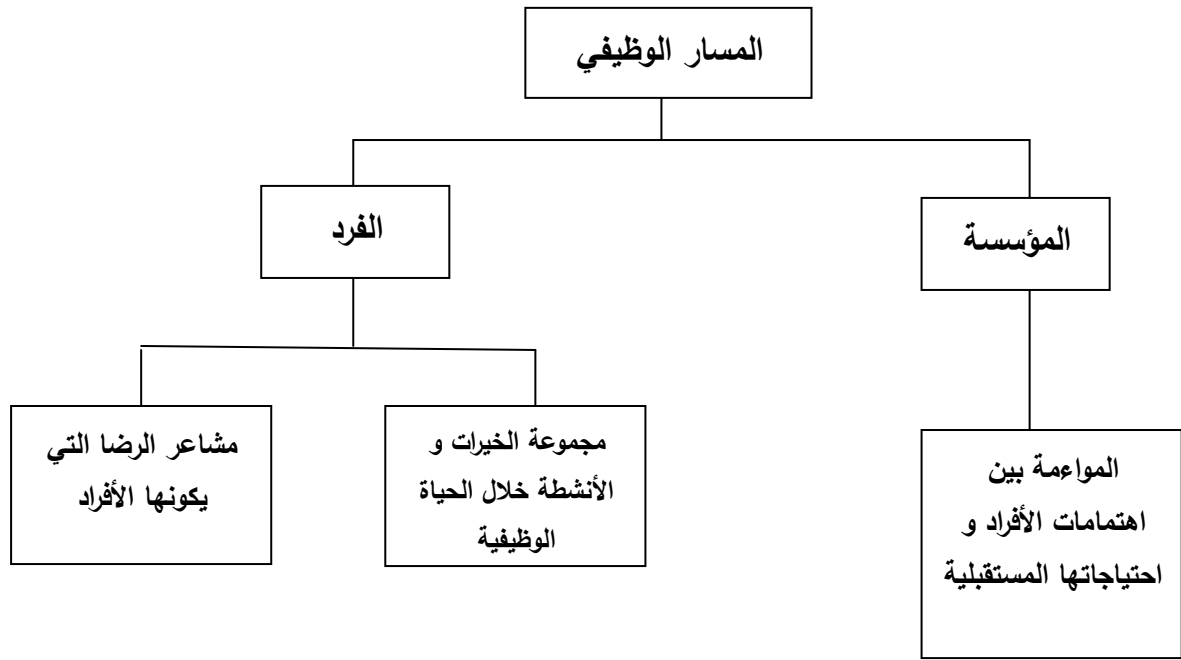
د- ظروف العمل

المطلب السادس: تخطيط المسار الوظيفي

1- مفهوم إدارة المسار الوظيفي¹:

المسار الوظيفي يوضح طريقة إنتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى، ويحدد هنا المسار الوظيفي على مستوى الفرد و المسار الوظيفي المتعلق بالمؤسسة.

الشكل رقم (01): هيكل تنظيمي للمسار الوظيفي



2- مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

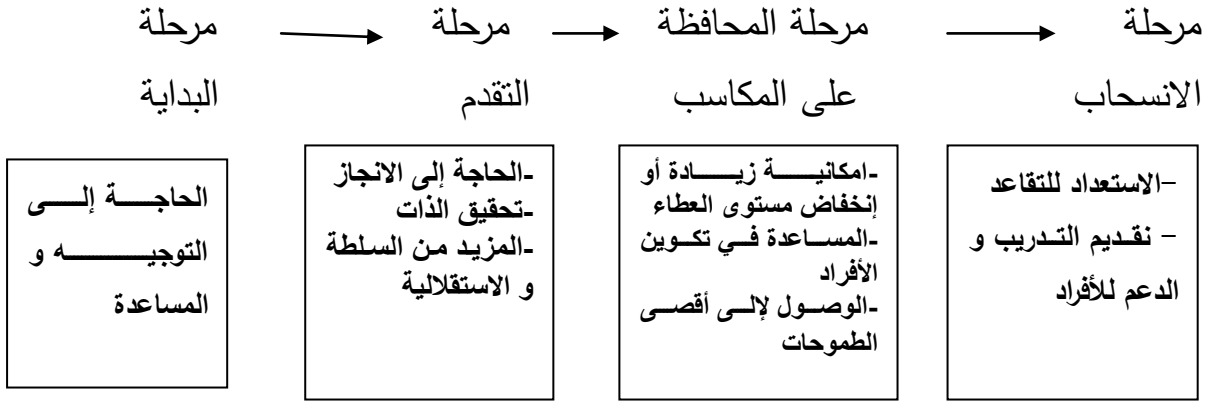
هناك طريقتان لتخطيط المسار الوظيفي، الطريقة التقليدية والحديثة.

أ- الطريقة الحديثة: وهي الطريقة التي تعتمد على تحديد أكثر من مسار وظيفي

للووظيفة الواحدة.

¹ - elearning univ-m'sila.dz

ب- الطريقة التقليدية:





الإطار التطبيقي



المبحث الأول: ميدان الدراسة وخصائص العينة

المطلب الأول: لمحة عن ثانوية لعويجي عمر

التعريف بالمؤسسة: هي مؤسسة ثانوية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تابعة لوزارة التربية الوطنية عن وصاية مديرية التربية لولاية المسيلة أنشأت سنة 2011 سميت بتاريخ 18 جويلية 2022 باسم المجاهد لعويجي عمر عدد التلاميذ المتمدرسين للموسم الدراسي 2023/2022 هو 518 تلميذ منهم 179 مترشح لشهادة البكالوريا لدورة 2023. الموقع: تقع ثانوية لعويجي عمر في ولاية المسيلة بلدية أولاد عدي لقبالة تبعد عن مقر الولاية 30 كلم تتربع على مساحة إجمالية 1218400 م² منها المبنية قدرها 438400 م² و غير مبنية قدرها 780000 م².

الهيكل: - 13 حجرة دراسية

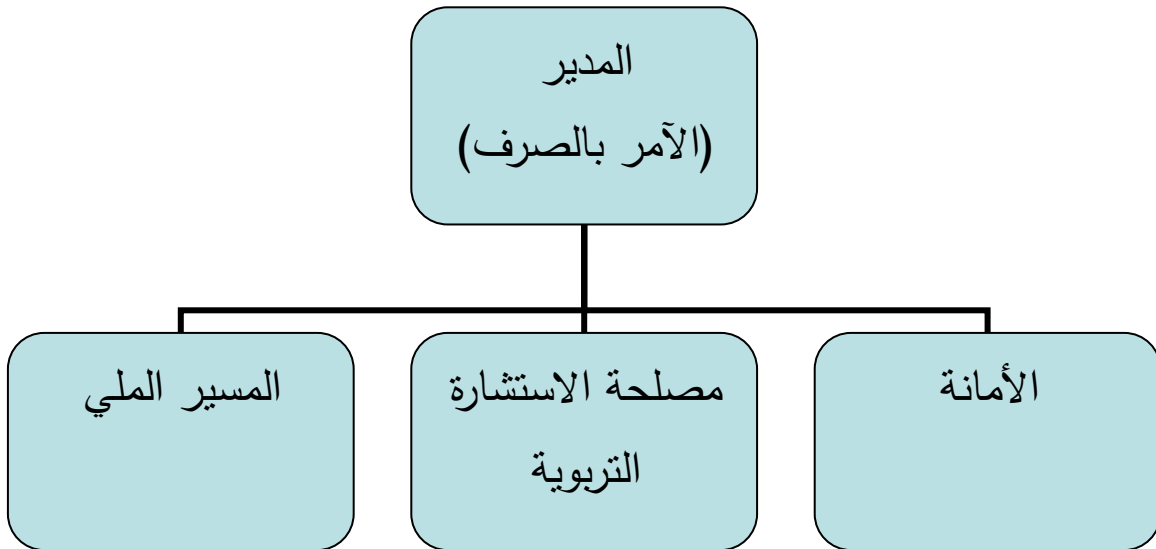
- 6 مخابر علمية.

- مخبر إعلام آلي.

- مكتبة.

- ملعب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: معلومات مقدمة من المؤسسة

المدير: هو المسؤول الأول في المؤسسة التربوية وهو الأمر والناهي لديه كافة الصلاحيات تقع على عاتقه كافة مسؤوليات المصالح الموجودة في المؤسسة يتولى عملية الالتزام بالنفقات وتنفيذها ودفعها.

الأمانة: هي مستودع الوثائق الثبوتية والسجلات الخاصة بالمؤسسة وملفات الموظفين ومراقبة ملفاتهم كحالتهم الاجتماعية أو الصحية وهي تحت تصرف المدير.

مصلحة الاستشارة التربوية: تتكون من مستشار التربية والمشرفين التربويين المراقبين والناظر.

الناظر: يحتل مكانة حساسة في المؤسسة وحلقة اتصال مع مختلف أعضاء الجماعة التربوية فهو يعوض المدير في حالة غيابه المؤقت وعليه يتوقف النظام والمراقبة ويشمل الجانب البيداغوجي في المؤسسة في علاقته مع الأساتذة وتوزيع الأفواج التربوية.

مستشار التربية: فهمو مكلف بمراقبة حركات التلاميذ وتطبيق القانون الداخلي للمؤسسة يعمل على تنظيم خدمات المساعدين ووسائل المؤسسة.

المسير المالي: (المقتصد) يعتبر عوناً محاسبياً مكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة تحت إشراف المدير ومسؤولين فهو أحد المساعدين المباشرين لمدير المؤسسة وكل ما يتعلق بتوفير الشروط المادية والمالية الضرورية لتنظيم حياة الجماعة التربوية يلتزم بالحضور الدائم.

المطلب الثالث: مجالات الدراسة

المجال البشري: يتمثل في 70 شخص منهم (41 أستاذ، 16 موظف إداري، 13 عامل مهني) حسب البطاقة الفنية للمؤسسة.

المجال المكاني: ويشمل ميدان الدراسة في المؤسسة التربوية 'ثانوية المجاهد لعويجي عمر'
المجال الزمني: وكانت يوم في المقابلة مع مدير المؤسسة وبعض الإداريين للإجابة على بعض الأسئلة المطروحة وذلك يوم 04 ماي 2023.

المطلب الرابع: خصائص مجتمع البحث

والذي سنحاول تحديد خصائص عمال مؤسسة لعويجي عمر البالغ عددهم الكلي 70.

الجدول رقم 01: توزيع الأفراد حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	41	58.57%
موظف إداري	16	22.85%
عامل مهني	13	18.59%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أنها تتوفر على الوظائف الثلاثة الضرورية المتواجدة في كل مؤسسة تربوية حيث نلاحظ أن نسبة الأساتذة 58.57% واكبر من نسبة موظفي الإدارة 22.85% والعمال المهنيين 18.59% يدفع الجدول أن نسبة معتبرة من شاغلي المناصب المتواجدة في المؤسسة هم الأساتذة، وهذا نتيجة لطبيعة نشاط المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل أسئلة المقابلة

س1: ماهي أهم الوظائف بمؤسستكم ومدى أهمية كل وظيفة ؟

ج1: أهم الوظائف هي مدير؛ ناظر؛ موظف إداري؛ أستاذ؛ عامل مهني؛ ومدى أهمية كل وظيفة نذكر:

1- المدير: تحمل المسؤولية التربوية الكاملة للمؤسسة.

- السهر على شرح وتطبيق البرامج والطرائق والحصص والكتب الرسمية.

- اطلاع هيئة التدريس على المستجدات التربوية ومناقشتها وإغنائها.

- توزيع التلاميذ والمدرسين على الأقسام والمستويات حسب مقاييس تربوية ومادية (عدد الحجرات، عدد الأفواج، التلاميذ والمستويات...).

2- الناظر:

- إعداد جداول توقيت الأقسام وخدمات الأساتذة وضبطها.

- مراقبة دفاتر النصوص والسهر على تطبيق البرامج والمواعيد.

- إعداد الرزنامة الخاصة بطريقة تقييم التلاميذ ومراقبة تنفيذها.

- ضبط جداول التوقيت في الثانويات التقنية والمتاقن بالتنسيق مع رئيس الأشغال.

3- موظف اداري:

- الاهتمام ببعض المهام الإدارية الخاصة بالمؤسسة كطلب المعدات وتنسيق الأوراق التي يتم تنسيقها داخل وخارج الإدارة.
- الاهتمام بقسم الاتصالات بما في ذلك الفاكسات والطرود.
- التنسيق العام بين مختلف الإدارات.
- الحفاظ على السير الحسن والمنظم للإدارة العاملين بها.
- أحيانا يوكل اليه مشاركة خبرته مع العمال الجدد من خلال تدريبهم على المهام الإدارية وخاصة الحساسة منها.
- تنفيذ المهام الإدارية والحرص على معالجة الملفات بصفة تضمن المصلحة العامة للإدارة.

4- الاستاذ: يمارس أساتذة التعليم الثانوي عملهم ومهامهم في مؤسسة التعليم الثانوي المعينين بها تحت سلطة مدير الثانوية، يحدد نصاب عملهم بثمانية عشر (18) ساعة من التدريس في الأسبوع ، يلتزم بأداء مهامهم وفق جدول التوقيت الأسبوعي المسند إليهم من طرف إدارة المؤسسة طبقا للتنظيم الجاري به العمل. وهم يقومون بنشاطات بيداغوجية وتربوية .

- النشاطات البيداغوجية:

- التعليم الممنوح للتلاميذ.
 - تحضير الدروس وتصحيحها وتقييمها.
 - تأطير التداريب والخرجات التربوية.
 - المشاركة في العمليات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات.
 - المشاركة في عمليات التكوين المختلفة.
- ويقوم الأستاذ بمنح التلاميذ المعارف والمعلومات التي تتضمنها البرامج الرسمية ضمن المواقيت الرسمية الواجد التقيد بها بصفة قانونية وكاملة.
- يتولى الأستاذ اختيار مواضيع الفروض والاختبارات وتصحيحها . وهو المعني بها مباشرة إلافي حالات خاصة تقررها مجالس التعليم أو مجالس الأقسام.

- يتولى حساب المعدل في مادته وكذا تسجيل العلامات التي يتحصل عليها التلاميذ في فروض

المراقبة المستمرة والاختبارات والملاحظة على الوثائق والكشوف المتداولة.

- يلزم الأستاذ بالمشاركة في عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تنظمها

وزارة التربية سواء كمستفيد أو كمؤطر بما في ذلك العمليات التي تبرمج أثناء العطل المدرسية.

- وتخل مشاركة الأساتذة في الأنشطة المتعلقة بالامتحانات والمسابقات التي تنظمها السلطات من

حيث إجراؤها وحراستها وتصحيحها ولجانها في الواجبات المهنية المرسومة لهم .

- **النشاطات التربوية:**

يساهم الأستاذ بصفة فعلية في ازدهار المجموعة التربوية وفي تربية التلاميذ وإعطاء المثل بما يأتي:

- المواظبة والانتظام في الحضور والقدوة والسلوك.

- المشاركة في النشاطات التربوية والاجتماعية.

- الاهتمام بكل ما من شأنه ترقية الحياة في المؤسسة.

5- العامل المهني:

يسند إليه القيام بالأعمال التنفيذية اليدوية البسيطة المباشرة فهو الذي ينظف الحجرات و المكاتب و ينظف دورات المياه و يعتني بالمساحات الخضراء. و يمكن توظيفه في أي عمل آخر عند الضرورة.

س2: هل تهتم إدارة الثانوية باستقطاب الموارد بالشكل المطلوب وهل توجد مصلحة خاصة بالاستقطاب ؟

ج2: لاتوجد مصلحة خاصة بالاستقطاب بحيث يتم الاعتماد على المسابقات الخارجية والتي لم تقام منذ عامين؛

س3: ما الفرق بين مسابقات التوظيف على أساس الشهادة ومسابقات التوظيف على أساس الاختبار في التوظيف ؟

ج3: بكل بساطة: مسابقة التوظيف على أساس الشهادة يتم دراسة الملف الخاص بالمرشح وتمنح نقطة معينة لكل من الشهادة التي يملكها، الخبرة المهنية، معدل المرشح أثناء دراسته للحصول على الشهادة التي يملكها، أقدمية الشهادة التي يملكها فكلما كان مرت عليه فترة أكبر من تاريخ تخرجه حصل على نقطة أكبر. وإضافة إلى هذا يتم تخصيص 3 أو 4 نقاط من 20 نقطة للمقابلة الشفهية التي تجريها لجنة متخصصة مع المترشحين.

أما في المسابقة على أساس الاختبارات فيتم إجراء اختبار كتابي للمترشحين في عدة مواد (تختلف حسب التخصص) مثلا تجاز اختبار في التخصص اللغة الاجنبية الفرنسية الثقافة العامة تكنولوجيا الاعلام والاتصال وبناءا على هذه الاختبارات يتم ترتيب المترشحين على حسب العلامات التي تحصلوا عليها في الاختبار وبعد النجاح في الكتابي تمر للاختبار الشفهي الذي هو معامل.

باختصار على أساس الشهادة (يتم دراسة ملفات المترشحين)، على أساس الاختبار (يتم تنظيم اختبارات كتابية للمترشحين)

س4: هل يتم تطبيق القواعد الإدارية المتعلقة بالسلامة المهنية ؟

ج4: نعم إن البيئة الحسية للثانوية تشمل: موقع البناء للثانوية والمباني، والقاعات الدراسية والمختبرات العلمية والورش وصالات الرياضية، والأثاث والمعدات والأدوات والأجهزة التعليمية. وفيما يلي نوجز أهم متطلبات الأمن والسلامة بالثانوية والتي يجب تطبيقها لضمان توافر السلامة للأفراد والحفاظ على المنشآت وما تحتويه من أجهزة ومعدات من التلف أو الضياع.

وذلك نظراً لتعدد المخاطر التي قد يتعرض لها الأفراد (طاقم التدريس - الإداريين - العمال - التلاميذ) وكذلك المقتنيات في المنشآت التعليمية، وعندما لا يتم مواجهتها والعمل على حلها أو ايجاد سبل لمنع وقوعها أو الوقاية منها فقد تصبح عواقبها وخيمة سواء على الثانوية أو الأسرة أو المجتمع، لهذا يجب علينا مناقشتها ووضعها موضع المواجهة وايجاد الحلول لها.

س5: ماهي الخطوات التي هي أساس مقومات الأمن والسلامة والصحة المهنية؟

ج5: نذكر بعض الخطوات وذلك أن تتخذ إدارة الثانوية بعض الخطوات التي هي اساس مقومات الأمن السلامة والصحة المهنية وهى كالاتي:

- التوعية بمفهوم السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل.
- تقدير وتخميين الأخطار من حيث تحديد مصادر الخطر / تقييم المخاطر والتأكد من أن الإجراءات المتخذة ملائمة لها / عمل مراجعة دورية
- وضع خطة للسلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل بالثانوية.
- إنشاء وحدة للسلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل بالكلية.
- تشكيل الجهاز الإداري والتنفيذي للوحدة وتحديد مهام واختصاصات كل عضو.
- تشكيل فريق لإدارة الأزمات وتنفيذ خطة الإخلاء.
- التدريب على تنفيذ خطة الإخلاء وحالات الطوارئ.
- تحديد مهام وواجبات كل عضو في فريق إدارة الأزمات وكذلك مهام وواجبات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعمال والتلاميذ أثناء إدارة الأزمة.
- متابعة تنفيذ إرشادات وقواعد السلامة والصحة المهنية.

س6: هل يتم تدريب العاملين بما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية؟

ج6: لا يتم تدريب العاملين هذه الميزة غير متوفرة في الثانوية كونها مؤسسة تعليمية.

س7: كيف يتم اعتماد الترقيات هل وفق الأقدمية؟

ج7: نعم تحدد الاقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر؛ دنيا ومتوسطة وقصوى؛ يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتبرة(سنه مالية من 1 جانفي الى 31 ديسمبر) من نفس السنة.

س8: هل يتم استخدام نماذج موحدة لتقييم جميع العاملين في المؤسسة؟

ج8: لا يتم استخدام نماذج موحدة لتقييم جميع العاملين في الثانوية حيث هناك التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم). الزملاء يقيمون بعضهم البعض.

س9: هل تعتقد أن إدارة الموارد البشرية مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

ج9: نعم مهمة في الهيكل التنظيمي حيث تكمن مهام إدارة الموارد البشرية في تدبير الإحتياجات اللازمة للإدارات الأخرى بالمؤسسة من عناصر بشرية قادرة على العمل وحسب المواصفات المحددة.

س10: هل تقوم الثانوية بتحفيز الموظفين المجتهدين؟

ج10: نعم تقوم الثانوية بتحفيزهم وذلك من خلال تحفيز العمل الجيد، فإنك تخبر موظفيك أنك تهتم بهم وأنت تقدر تفانيهم. الأهم من ذلك ، سوف تعزز ولائهم.

س11: هل تؤدي عدم فاعلية تقييم الأداء الى انخفاض مستوى أداء الموظفين؟

ج11: نعم نستطيع القول في حالة غياب الرقابة ومتابعه آدائهم وتقييمهم نلاحظ انخفاض في مستوى أداء الموظفين.

س12: ما هي أهمية تخطيط المسار الوظيفي في نظرك؟

ج12: نقول أن المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.



الخاتمة



الخاتمة:

بما أن المورد البشري هو العنصر الأساسي والمبدع والمفكر الحقيقي في أي مؤسسة فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لإعطائه مكانة خاصة والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة علمية فعالة؛ لذلك نجد إدارة الموارد البشرية كجهاز أو مصلحة مهمة في المؤسسة تقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها التخطيط، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، التدريب.....، إلخ، حيث يعتبر المورد البشري لديها ثروة حقيقية لا بد الحفاظ عليها ومصدر للنجاح والتفوق. تستند إليه المؤسسات لزيادة مستويات إنتاجها ومردوديتها وكفاءتها وتحقيق الميزة التنافسية وضمان النمو والبقاء والاستمرار.

إذن من خلال المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية يتبين لنا أن نظرة واتجاه المؤسسات نحو أهمية تنمية وتسيير الموارد البشرية وإعطائها أهمية بالغة بالنظر إلى الحديثة كشريك اجتماعي لا يمكن الاستغناء عنه ومحاولة تخصيص له هيئات وأجهزة تسهر على راحته كإدارة الموارد البشرية تسعى لتوفير جميع الظروف والعوامل المساعدة على العمل من جهة والعمل على تطويره والحفاظ عليه لتحقيق رسالة المؤسسة من جهة أخرى. كون المورد البشري هو المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر.

النتائج المتحصل عليها:

نتائج نظرية:

- تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.
- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتقجير الطاقات لدى العاملين
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

وأهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

- إكتشاف أهمية العنصر البشري.

- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.

- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

- نتائج تطبيقية:

- بعد قيامنا بدراسة إشكالية "واقع إدارة الموارد البشرية" في ثانوية لعويجي عمر و هذا من اجل دعم البحث و التطرق لمختلف الجوانب و معرفة مدى ممارسة المؤسسة محل الدراسة لإدارة الموارد البشرية ، وكيفية تطبيقها.

- بينت الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية تعمل على وضع إستراتيجية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية بشكل جيد، من اجل ملائمتها مع الوظائف التي ستشغلها.

- بينت الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية في الثانوية تتميز باللامركزية.

- بينت الدراسة الميدانية أن التدريب لا يوجد في المؤسسة.

- بينت الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية للثانوية ليست لديها مصلحة استقطاب.

- بينت الدراسة الميدانية أن الترقية تكون وفق الأقدمية.

- بينت الدراسة الميدانية أن عدم فاعلية تقييم الأداء تؤدي الى انخفاض مستوى أداء الموظفين في المؤسسات العمومية.

الاقتراحات:

ونظرا للنتائج المتحصل عليها يمكننا ان نقدم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- خلق جو تنظيمي يشجع على الإجتهد و الإبداع فالعمل.

- تعزيز قدرات الموظفين في العمل من خلال إعداد برامج تدريبية وتأهيلية فعالة لتنمية وتكوين سلوكيات التفاعل بينهم.

- محاولة ارساء العدالة الإجتماعية داخل المؤسسة من خلال نظام تقييمي يقوم على أسس ومعايير فعلية وحقيقية.

- محاولة تكييف القوانين والمرونة أثناء تطبيق القانون.

- تنظيم رحلات سياحية وترفيهية لتجديد روح العمل لدى الموظفين.

- وضع اسس واضحة لتقييم الأداء.
- العمل على تكوين مصلحة استقطاب داخل المؤسسة.
- استقطاب وتوظيف افراد ذوي كفاءات وقدرات متنوعة.
- النظر لإدارة الموارد البشرية أنها عنصر استراتيجي وادارة تساهم في تطوير وتحسين المؤسسة.
- على ادارة الثانوية توفير الحوافز والمعنوية معا للحصول على سلوك وظيفي ايجابي وأداء متميز ومبدع.
- وفي الأخير نقول أن إدارة الموارد البشرية وممارساتها اتجاه الموارد البشرية بالمؤسسة وقيامها بالتحسين المستمر في سياساتها الخاصة باستقطابهم وتحفيزهم وتدريبهم وتقييمهم بأفضل الطرق هو ما ينتج كفاءة وفاعلية للأداء الفردي والجماعي والكلي لها؛ وبتسليط الضوء حول هذا الموضوع نرى ان منظماتنا تحاول الاهتمام بالموارد البشرية بالرغم من أن عملية التطوير التنظيمي يتخللها غموض وعدم وضوح لمعالماها في هذه المنظمات.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص20.
2. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، -الأردن 2000.
3. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الابراهيمية، الإسكندرية، بدون سنة.

ثانياً: المجلات والملتقيات

4. بولشراش إيمان نور الدين، محامدية إيمان، واقع غدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 27 ديسمبر 2016.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

5. elearning. Univ- m'sila.dz
6. <http://www.yuarab.com>.
7. <https://mawdoo3.com> .
8. WWW.anaba.org/nbanews/bo/002.htm .
9. www.hrinsider.info

المسيلة في:
أ. ب. ج. د. هـ. ز. ح. ط. ي. ك. ل. م. ن. س. ع. ف. ق. ر. ت. ث. د. ذ. ر. هـ. ز. ح. ط. ي. ك. ل. م. ن. س. ع. ف. ق. ر. ت. ث. د. ذ.

رقم:/.....

إلى السيد:
ع. ب. ج. د. هـ. ز. ح. ط. ي. ك. ل. م. ن. س. ع. ف. ق. ر. ت. ث. د. ذ.

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تفضلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	نحجوي فالي	191932081929		
02				
03				
04				

عنوان البحث:
.....

المشرف (الاسم واللقب و الإيمضاء)	هيئة الترخيص (الختم و الإيمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإيمضاء)
ياسين عطالله 12/04/2023		

محمد بن عبد الله