



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

تحت عنوان:

تسيير الموارد البشرية بالمطاحن الصناعية  
التجارية – المسيلة -

تحت إشراف الأستاذ:

ميمون الطاهر

من إعداد الطالبات:

مناع بسمة

جرادة نسرين

جلال منال

السنة الدراسية: 2022-2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# الشكر

وإيماناً بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فأني أتوجه بالشكر الجزيل للاستاذ  
المعلم الدكتور (ميمون طاهر) الذي ساعدني كثيراً في مسيرتي لإنجاز وكتابة هذا  
البحث وكان له دوراً عظيماً من خلال تعليماته ونقده البناء ودعمه الأكاديمي، كما  
أوجه الشكر لاسترتي فرّداً فرّداً الذين صبروا وتحملوا معي ومنحوني الدعم على جميع  
الأصعدة، وأشكر أصدقائي والأحباب وكل شخص قدم لي الدعم المادي أو المعنوي

# الإهداء

لي أبي العطوف.... قدرتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فحسب علمني كيف أعيش  
بكرامة وشموخ.

لي أُمي الحنونة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملهمة الحب وفرحة  
العمر، ومثال التفاني والعطاء.

لي إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

لي جميع الأخلاء؛ أهدي إليكم بحبي العلمي

## الملخص

حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها سيرورة إدارة الموارد البشرية في الشركات الجزائرية. وقد اخترنا المطاحن الصناعية التجارية مسيلة دراسة المتغيرات التالية: مراحل الاستقطاب، الممارسات البيروقراطية للتيار والتعيين، ومن التحقيق هذا الهدف ميدانيا تم اعتماد أداتين لجمع البيانات هما: الملاحظة وكذا إجراء مقابلة في مصلحة الموارد البشرية لمطاحن الصناعية التجارية مسيلة بعد التحليل و المعالجة توصلنا إلى أن عملية التوظيف بالمؤسسة المطاحن الصناعية التجارية تخضع للمراحل المنصوص عليها في قانون الوظيفة العامة فنرى العمل التقليدي مسيطر على اغلب الإجراءات في مختلف القسام و عمليات التوظيف، كما توصلنا إلى أن عملية الاختيار و تعيين الموظفين المحتمل تخضع نسبيا لبعض الممارسات البيروقراطية أثرت سلبا على مبدأ المساواة في اللحاق بالوظائف وكذا على عملية استحداث طرق جلب الكفاءات

Through our study, we tried the process of managing human resources in Algerian Comp We chose the industrial and commercial mills, Msila, to study the following variables: phases of polarization, bureaucratic practices of the current and appointment, and to achieve this goal in the field, two tools were adopted to collect data: observation, as well as conducting an interview in the Human Resources Department of the commercial industrial mills, Msila. After analysis and processing, we concluded that the process Employment at the Commercial Industrial Mills Corporation It is subject to the stages stipulated in the Public Service Law, so we see that traditional work dominates most of the procedures in

the various departments and recruitment processes, and we also found that the process of selection and appointment of potential employees is relatively subject to some bureaucratic practices that negatively affected the principle of equal access to jobs, as well as the process of developing methods Bring talent

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
5	الملخص
6	فهرس المحتويات
7	فهرس الجداول
8	فهرس الأشكال
9	المقدمة
10	الفصل الأول : الجزء النظري
11	ماهية إدارة الموارد البشرية
12	المبحث الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
13	المبحث الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
15	المبحث الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
16	الفصل الثاني : الدراسة النظرية لمطاحن الصناعي التجاري مسيلة
17	المبحث الأول: تعريف المطحن الصناعي التجاري المسيلة
18	المبحث الثاني :نبذة تاريخية عن المطحن الصناعي التجاري مسيلة
19	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

20	الفصل الثالث: الجزء التطبيقي
21	إدارة الموارد البشرية بالمطحن الصناعي التجاري المسيلة
22	المبحث الأول : مهام إدارة الموارد البشرية
23	المبحث الثاني : كيفية عمل إدارة الموارد البشرية
24	المبحث الثالث :الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البرية للمطحن التجاري الصناعي الحضنة مسيلة
25	الخاتمة
26	قائمة الملاحق
27	قائمة المراجع

## مقدمة:

تسيير إدارة الموارد البشرية في الشركات هو عملية إدارة العنصر البشري كأحد الموارد الرئيسية للشركة، تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توظيف وتطوير وتحفيز الموظفين، والحفاظ على رضاهم واستفادة الشركة من قدراتهم ومهاراتهم بأفضل طريقة ممكنة.

تشمل مهام إدارة الموارد البشرية توظيف الموظفين المؤهلين والمناسبين لشواغل العمل في الشركة، وذلك من خلال إعلان الوظائف الشاغرة واختيار المرشحين المناسبين وإجراء عمليات المقابلة والتقييم. وبعد توظيف الموظفين، يتم تطويرهم من خلال تقديم التدريب وورش العمل والبرامج التطويرية لتعزيز مهاراتهم وتطويرهم في مجال عملهم.

بالإضافة إلى ذلك، تشمل إدارة الموارد البشرية إدارة أجور ومزايا الموظفين ووضع سياسات الأجور والمكافآت والفوائد الإضافية. يتم أيضًا التركيز على تقييم أداء الموظفين وتوفير ردود فعل فعالة وتعديلات عند الحاجة، وإدارة علاقات العمل وحل النزاعات العملية.

بالإضافة إلى الجوانب الإدارية، تعمل إدارة الموارد البشرية على خلق بيئة عمل إيجابية وصحية، وتعزيز ثقافة المؤسسة وقيمها بين الموظفين. كما تسعى إدارة الموارد البشرية للتأكد من توافق أهداف الشركة مع أهداف الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

تعد إدارة الموارد البشرية جزءًا حيويًا من استراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها المؤسسية. وتساهم الإدارة الفعالة للموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين ورفاهيتهم ورضاهم، وبالتالي تعزيز الإنتاجية والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية للشركة في سوق العمل.

## الإشكالية:

- كيف يتم تسيير ادارة الموارد البشرية في المركب الصناعي التجاري الحضنة مسيلة؟
- ما هو النظام المتبع لدفع الأجور على مستوى المؤسسة؟

## الفرضيات:

- يتم تسيير إدارة الموارد البشرية في مطاحن الصناعية التجارية الحضنة مسيلة: بجملة من القوانين المتبعة دوليا، وترسيم رئيس مسير لهذه المصلحة

- النظام المتبع لدفع الأجور على مستوى المؤسسة: تقوم المؤسسة بطلب رقم الشيك لدفع أجره مباشرة في حسابه البنكي

### المنهج المتبع في الدراسة:

الدراسة التي قمنا بها في موضوعنا تسير المستخدمين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تطلبت منا اتباع النظري والمنهج التاريخي والمنهج التحليلي والمنهج التطبيقي، حيث قمنا بجمع المعلومات عن طريق المقابلة والملاحظة والدراسة التاريخية.

### اهداف الدراسة:

- ❖ محاولة تعرف على ماهية إدارة موارد البشرية
- ❖ واقع تسير الموارد البشرية في مطاحن الصناعية تجارية المسيلة
- ❖ أهمية تسير المستخدمين في المؤسسة الجزائرية
- ❖ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- ❖ التعرف على كيفية عمل الموظفين داخل المؤسسة من مدة التوظيف الى التقاعد.

### أهمية الدراسة:

- ❖ توضيح أهمية التوظيف إدارة الموارد البشرية ومساهمته
- ❖ تقديم رؤيا على التطورات الحاصلة داخل المؤسسة
- ❖ التعرف على مكان الدراسة
- ❖ كيفية تسير الموارد البشرية داخل المؤسسة
- ❖ تبني أخلاقيات العمال
- ❖ إدارة العلاقات العامة والتواصل بين الموظفين وإدارة المؤسسة.

### حدود الدراسة:

من اجل اللمام بإشكالية الدراسة والتطرق لمختلف جوانبها، تم تحديد مجال الدراسة كما يلي:

## الحدود المكانية:

سنحاول في دراستنا هذه التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية على مستوى مطاحن الصناعية تجارية مسيلة وذلك من خلال التعرف على مختلف الإجراءات الواجب اعتمادها من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

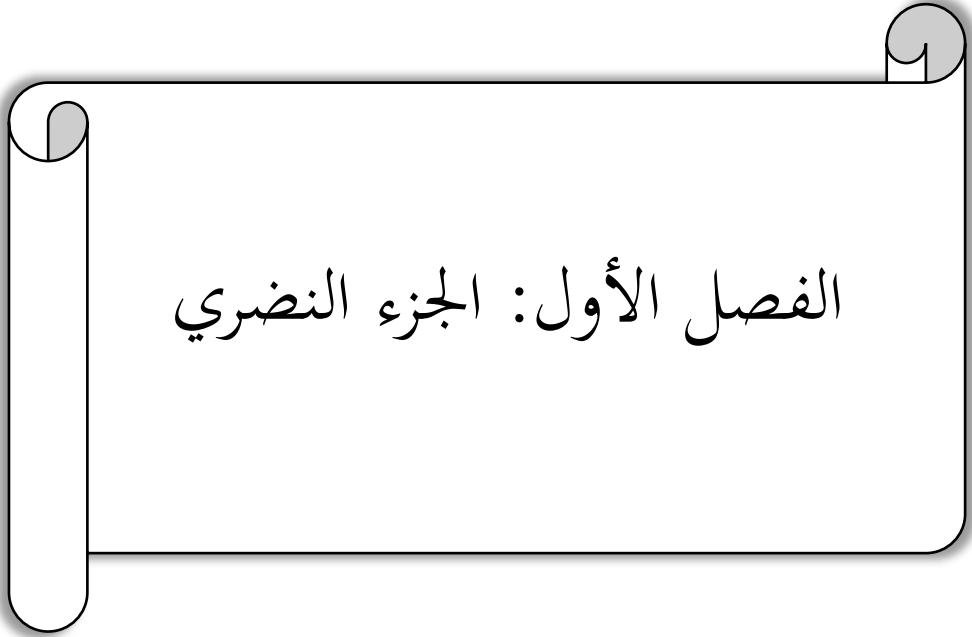
## الحدود الزمانية:

لغرض الإلمام بالدراسة وتغطية الجزء الأكبر منها حاولنا القيام بالتريص لمدة شهر ابتداء من تاريخ (2023\_3\_5) الى غاية (2023\_4\_3) في المؤسسة سابقة الذكر، حيث سنحاول الإجابة عن الإشكالية لإثبات صحة الفرضية اعتمدنا عن طريق الملاحظة وإجراء المقابلات من أجل التوصل إلى النتائج.

## صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل او بحث نقوم به من الصعوبات والعوائق ومن بين الصعوبات والعوائق التي واجهتنا نذكر منها:

- ✓ ضيق الوقت
- ✓ عدم إمكانية الاعتماد على المراجع الأجنبية بقدر كبير نظرا للخصوصية التي يتميز بها موضوع دراستنا. لذا كانت معظم المراجع المعتمد عليها هي كتب عربية
- ✓ عدم استقبالنا بشكل محترم
- ✓ ارسالنا الى اقسام غير محل دراستنا



الفصل الأول: الجزء النظري

## ماهية إدارة الموارد البشرية

### المبحث الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

**أولاً- التعريف الأول:** تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز العمال التي تقوم بها المؤسسات، تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الشرفية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالي<sup>1</sup>.

**ثانياً - التعريف الثاني:** هي مجموعة أفراد الجماعات المتوفرة في المؤسسة في فترة زمنية، والتي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة بواسطة الأفراد من حيث: طموحاتهم، مهاراتهم، قدراتهم، طاقاتهم وكذا درجات طموحهم. وعليه فإن هذه العوامل كلها تعتبر ديناميكية قابلة للتغيير باستمرار، حيث تتأثر بمحيط العمل كنتيجة تسيير المؤسسة لموظفيها والخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد نفسه<sup>2</sup>.

**ثالثاً- تعريف حسن إبراهيم بلوط:** يرى أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم و نجاح المصلحة العامة<sup>3</sup>

**أولاً- التعريف السابع: برير périr:** يرى أن إدارة الموارد البشرية أنها إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية ، بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين الحاجات المؤسسة للموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبين ما هو متاح داخل المؤسسة أو في سوق العمل<sup>4</sup>

**خامساً - التعريف الخامس ترى سهيلة محمد عباس أن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة الوظيفة الأساسية في المؤسسة ، وتعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام فيه مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويساهم في تحقيقها<sup>5</sup>.**

(Espace\_réserve1 صفحة 27؛ محمد سعيد سلطان،،، 2001) (سلطان، 1993)

(الرحمان،،، 2010)

(بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، 2002،)

(périr, 1998،،)

(عباس، 2006)

## المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية استراتيجية لارتباطها بالعاملين الذين يمكن وصفهم كمصدر نجاح أو فشل للمؤسسة لأنهم المصدر المستثمر لزيادة كفاءة الموارد البشرية.

وللحديث أكثر عن أهمية الموارد البشرية وإدارتها يجب إبراز المهام المنوطة بالموارد البشرية، من خلال الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمؤسسة باعتباره موردا هاما وحيويا، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته من أجل تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، وبالتالي التعظيم العائد أو المردود المالي أو المستوى الخدماتي المتوقع وهذا كله يمكن تحقيقه من خلال الإعداد وتأهيل الأفراد العاملين في المؤسسة ببرامج تدريبية وضعت لهذه الغاية، وهذا ما ترمي وتسعى إليه الموارد البشرية، مبرزة الأهمية التي تسخر لها كل الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها. وتكمن أهميتها أيضا في<sup>6</sup>:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم الأفراد؛
  - لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية؛
  - تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
  - تعمل على صياغة الخطط المناسبة للتدريب؛
  - تقوم بدراسة مشاكل الأفراد العاملين بالمؤسسة ومعالجتها.
- وعليه فأهمية إدارة الموارد البشرية يمكن أن في النقاط التالية حسب الفقيه محمد سعيد سلطان<sup>7</sup>:
- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة
  - تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيره على حياة الفرد والمنظمة والمجتمع.
  - الموارد البشرية من العناصر في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
  - العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مسؤلي الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تطوير القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
  - لعنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه وتنميته، يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية.
  - تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمته

حجم الطائي، هاشم فوزي العبادي، ص39(5) Espace\_réservé يوسف<sup>6</sup>1

محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية (القاهرة، المراكز الجامعية، 2001) ص 139<sup>7</sup>

ما أهمية إدارة الموارد البشرية حسب "سمير عبد الوهاب"<sup>8</sup> في رؤيته إلى أن تجاوز الأخطاء الآتية بإمكانه الحفاظ على أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
- المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.
- عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- تعرض المنظمة للمساءلة القانونية، نتيجة التميز غير الموضوعي بين العاملين أو نتيجة عدم التطابق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية
- عدم رضا العمال عن مراتبهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة
- تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي
- عدم الالتزام بقوانين العمل.

#### المبحث الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة استراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد والمتمثلة بالتكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة.

وأهداف المنظمة القصيرة الأجل والمتمثلة بالتنظيمية والمهنية عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال<sup>9</sup>.

وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها أهمها<sup>10</sup>:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة
- توظيف المهزياة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل
- تنمية المهارات الإدارية من مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري وكذا العالقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين

<sup>8</sup> سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 214

<sup>9</sup> سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 14

<sup>10</sup> باري كشواي، إدارة لموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 2006، ص 12

- الكفاءات عالية التدريب والمتحفزة
- توفير الدعم والدروس التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص
- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية
- ارتفاع إنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج<sup>11</sup>.

وقد قسمت أهداف الموارد البشرية إلى ثالث أقسام:

**والأهداف العامة:** إن منظمة الأعمال تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتصف بالعمومية حيث أن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى الوصول إليها البقاء، التنافس، النمو، الربحية، المرونة<sup>12</sup>

**ثانيا: أهداف المنظمة:** ويؤدي إلى بقاء المنظمة واستمرارها ونموها وقدرتها على تحقيق الأرباح وبالتالي امتلاكها القدرة على المنافسة مع بقية المنظمات وهكذا بالنسبة للعوامل المنظمة الأخرى وهي:

-زيادة الإنتاجية للعاملين و المنظمة.

-تحسين حياة العمل داخل المنظمة، و خلق عالاقات عمل جديدة

- الالتزام بالقوانين و الأنظمة و التشريعات

- خلق و إيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها

- خلق حال التكيف لقوة العمل داخل المنظمة<sup>13</sup>

**ثالثا: أهداف العاملين:** العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا يرفع من دخلهم، وانتهاج سياسة موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وإهمال الجانب الإنساني في المعاملة<sup>14</sup>

<sup>11</sup>عبدالعزیز بدر التداوي، مرجع سابق، ص 4

<sup>12</sup>باريکشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 2006، ص 112

<sup>13</sup>عبدالعزیز بدر التداوي، مرجع سابق، ص 4

<sup>14</sup>عبدالعزیز بدر التداوي، مرجع سابق، ص 34

رابعاً: الأهداف الاجتماعية: أي نضيف أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدر المستطاع، مما يسمح بالتطور والنمو طبقاً للتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار<sup>15</sup>

خامساً: الأهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصراً مهماً في العملية الإنتاجية، وتتطور أهداف إدارة الموارد البشرية تحت هدفين أساسيين هما:

### 1\_ الكفاءة :

تتجسد من خلال العالقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام للموارد البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما: أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين<sup>16</sup>

### 2-العدالة: Equité<sup>17</sup>

يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية فكلما روعت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز، كلما أدى ذلك في النهاية إلى رفض العاملين وجانب قياس كفاءة أداء المنظمة. وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال العاملين بها أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية ومردودية المنظمة حيث تعمل على:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.

### المبحث الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد أخذت الموارد البشرية في بعض المؤسسات تمارس أعمال مكاتب الاستخدام إذ تقوم بتعيين العاملين وحفظ ملفاتهم، ولقد أدت حادثة هذا الفرع إلى عدم رعايته الرعاية الكافية، وتحديد أجورهم وتوفير إمكانية

<sup>15</sup>4

مرسلها أحمد، بعلبشر يفسي داحمد، التدر بيفيظلا لتغير اتا الحديث وأثر هفيتتسيبر الموارد البشرية رسالة العدا د شهادا تعليبا متخصصة في الموارد البشرية، دفعة جوان، 2004، ص 13

سنانا الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيراتها العولمة عليها، ط1 الكوفة : دار محمد الوبي، 2008، ص 126,25<sup>16</sup>

عمر وصفي عقيقي، مرجع سابق، ص 29<sup>17</sup>

للعمل وتزويدهم بالمعلومات وتأمين مستقبلهم ومستقبل أسرهم، وإعداد السجلات والبيانات عنهم والعمل على تحقيق روح التعاون بينهم، ومن أهم واجبات وظائف إدارة الأفراد على النحو التالي:

**أولاً تهيئة القوى العاملة:** ونقصد بذلك توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات سائر الإدارات والأقسام العاملة، يعني استحضارها بالنوعية والكمية المطلوبة سوف تنجز أعمال المؤسسة.

**ثانياً العدالة:** يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية فكما روعت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز كلما أدى ذلك في النهاية إلى رفض العاملين وجانب قياس كفاءة أداء المنظمة.

**تهدف إدارة الموارد البشرية<sup>18</sup> إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال العاملين بها أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية ومردودية المنظمة حيث تعمل على:**

- تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة

**تطوير القوى العاملة<sup>18</sup>:** وهي الوظيفة الثانية لإدارة الموارد البشرية من أجل رفع كفاءة العمالية عن طريق التدريب والتوجيه، بناء على أسس عملية محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة ويشمل تنفيذ هذه الوظيفة ما يلي:

- إعداد وإدارة برامج لتطوير العاملين
- التخطيط لنشاط التدريب وتنفيذه سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيراته العولمة عليها
- التخطيط المهني

مكافئات القوى العاملة: إن القاعدة الأساسية في مكافئات القوى العاملة ثم تقويم الأعمال ثم تقويم منجزات العاملين، ويتم ذلك بمعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل.

<sup>18</sup> عمر وصفي عقبي، مرجع سابق، ص 29

- يمكن معالجة الخطأ في الممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى والخطأ يمكن أن يعالج بالتدريب.
- إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.
- الجهد الذي تقدمه المورد البشري في المنظمة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد<sup>19</sup>
- كونها مركز جذب مهم في المنظمة اذ بواسطتها تحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية

---

دار محمد 1 سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيراتها العولمة عليها، ط-3 الكوفة<sup>19</sup>

الفصل الثاني: الدراسة النظرية  
للمطاحن الصناعية التجارية  
بالمسيلة

## المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المطحن التجاري الصناعي الحضنة مسيلة: أولا - نشأة المطحن الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المطحن الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعريريج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة انتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م<sup>2</sup> منها 12555م<sup>2</sup> مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01.10.1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01.10.1997 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 01.10.1997، تم رفعه في 30.04.1998 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، واصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة<sup>20</sup>.

ثانيا الوحدات الانتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع «MOLINO» مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج. يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع «Golfito» قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج<sup>21</sup>

<sup>20</sup>الوثائق الداخلية للمؤسسة.  
<sup>21</sup>الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## ثالثاً - وظائف الشركة<sup>22</sup>:

- الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:
  - ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات التوجيهية.....إلخ)
  - ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم.....إلخ)
  - ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية.....إلخ)
- الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية:
  - تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.
  - بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفريشة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي.....إلخ.

المبحث الثاني: تعريف بالمركب الصناعي<sup>23</sup>:

### 1 البطاقة الفنية لشركة<sup>24</sup>:

البيان	قدرة الطحن	قدرة الإنتاج	قدرة التخزين
القمح الصلب	4000 قنطار يوميا	2600 قنطار يوميا*	62500 قنطار
القمح اللين	3000 قنطار يوميا	2250 قنطار يوميا**	62500 قنطار

\*: سميد ممتاز بنسبة 65% كنسبة استخلاص

\*\* : دقيق خبز بنسبة 75 % كنسبة استخلاص

المصدر: إعداد الطالبات بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

طاقة الحمولة للمواد الأولية حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330طن؛

أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2021 كانت كالتالي:

السميد 422578 قنطار؛

<sup>22</sup>الوثائق الداخلية للمؤسسة

2 الوثائق الداخلية للمؤسسة

<sup>23</sup>الوثائق الداخلية للمؤسسة

الدقيق 453481 قنطار؛

بقايا الطحن 406750 قنطار؛

تخزين التغذية 531 قنطار.

رقم أعمال المتجر خلال سنة 2021:3.062.987.389.73



## الفصل الثالث: الجزء التطبيقي

## إدارة الموارد البشرية بالمطحن الصناعي التجاري المسيلة

### أولاً: مهام مصلحة الموارد البشرية

تهتم بالحياة المهنية للموظف (منذ دخوله من أول يوم حتى التقاعد تقدر هذه الفترة بـ 32 سنة).

ومن جملة الأشياء التي تقوم بها أيضاً:

- تنصيب العمال والاحتفاظ بملفاتهم وتمر عملية التنصيب بالخطوات التالية:

#### (1) محضر تنصيب:

- فيه السنة واليوم والشهر واسم الموظف وصنف الوظيفة مع إمضاء المدير والشخص المعني.

#### (2) مقرر التعيين:

- يضم قرار تعيين الموظف مع إمضاء المدير العام.

#### (3) تكوين الملف الخاص، بالموظف.

"حيث يتم الاحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية."

- حيث يكون الشخص في العام الأول متربص من الدرجة "0" العام الثاني يتم الترسيم أو التثبيت الدرجة

"1" وبعدها يدخل في الأقدمية.

#### (4) التكفل برتبة العميل:

-وتكون من حسب الدرجة والصنف حيث أن الدرجة (2-1) حالية ومن (10-1) قديمة.

#### (5) وضع التكفل بأجور العمال:

- حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات وليس المهنة في حد ذاتها، ويتكون الأجر من أجر

العامل يضاف إليه اجر المهارة (حسب الدرجة).

#### (6) تتكفل بالعطل الاستثنائية أو المرضية

#### (7) تتكفل بوضع ملفات التقاعد.

## ثانيا: كيفية عمل إدارة الموارد البشرية في المركب التجاري الصناعي الحضنة مسيلة:

1) رئيس مصلحة: يتمثل دورها أساسا في الإشراف على المصلحة.

❖ -أما مهامه فتتمثل أساس في:

▪ مراقبة احتياجات المصلحة (بشرية، أو مادية)

▪ استقبال شكاوى العمال.

▪ متابعة التقويم اليومي للعمال.

▪ الاهتمام بتشغيل الشباب.

▪ المصادقة على القرارات (الاستقالة، التوظيف، نهاية العقد.....)

2) رئيس فرع المستخدمين:

▪ ويتمثل دوره أساس في توجيه العمال والإشراف عليهم.

▪ وتتمثل مهامه في:

▪ مراقبة حضور العمال.

▪ تنظيم ملفات المداولة.

▪ مراقبة إمضاء المداومة.

▪ مراقبة العطل السنوية والطارئة

▪ مراقبة التحضيرات (ساعات إضافية).

▪ مراقبة رخص الغيابات.

▪ مراقبة التقارير الإحصائية المتعلقة بالعمال.

▪ معاينة التوظيف.

▪ تسوية التجديد في العقود.

▪ الإمضاء على الاستقالات.

▪ متابعة الحركية العمالية.

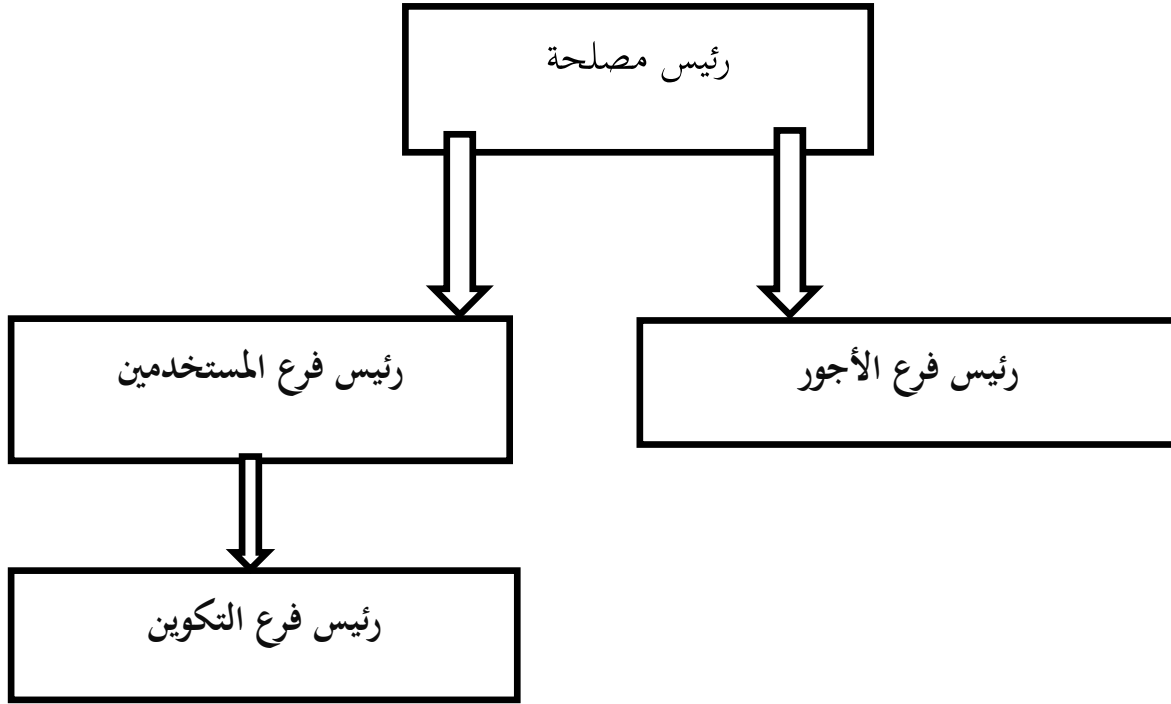
▪ تسوية التحويلات.

▪ مراقبة التجهيزات.

▪ تسوية التقاعد والشؤون الاجتماعية.

▪ -التعامل مع العمال (التعامل المباشر).

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البرية للمطحن التجاري الصناعي الحضنة مسيلة:



#### 4- تحليل أسئلة المقابلة<sup>25</sup>:

من خلال زيارتنا مطاحن الحضنة بالمسيلة أجرينا حوار مع مدير مصلحة الموارد البشرية السيد: شملت عمر وطرشنا عليه بعض، الأسئلة تخص، وظيفة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وكانت المقابلة بالشكل التالي:

س1: ما هو النظام المتبع لدفع الأجور على مستوى المؤسسة؟

✓ ج1- عند التوظيف يقدم محضر التنصيب ومقرر التوظيف المباشر حيث أن نسخة تبقى عند الموظف، نسخة تبقى في الملف (ملف العامل في الإدارة)، نسخة تبعث إلى التوظيف العمومي.

مصلحة الأجور تطلب من الموظف شيك يؤخذ منه الرقم البريدي وبعد توظيف العمال

وتوجيههم حسب التخصصات الموجودة في المطاحن الحضنة

مع العلم أن كل تخصص يوجه له مبلغ مالي حيث توجه هذه المبالغ إلى خزينة المؤسسة، ثم أمين الخزينة يبعث المبلغ المخصص لكل تخصص (، الإدارة) مصحوباً بقائمة عمال هذا التخصص، إلى القابض، وهو موظف تابع لمصلحة الضرائب حيث يقوم هذا الأخير بإجراء اقتطاعين على الأجر.

<sup>25</sup> إعداد الطالب

## اقتطاع الضمان الاجتماعي اقتطاع التقاعد

والمبلغ الباقي يكتب في الشيك ويرسل إلى مصلحة البريد والمواصلات مصحوب بقائمة العمال المعنيين، فتقوم مصلحة البريد بإدخال، قائمة العمال والمبالغ المخصصة بذلك في جهاز الكمبيوتر ثم توزع الأجر على أصحابها.

س2- في حساب العلاوات والمكافآت هل تعتمدون على المعطيات المتعلقة بالإفراد؟

✓ ج2- لا نعتد على المعطيات المتعلقة بالأفراد في حساب العلاوات والمكافآت، لأن الإدارة لا تستطيع مكافأة العمال، بل هناك مكافآت قانونية تدخل ضمن الأجر تبعث من طرف الوزارة الوصية مثلا العاملين ليلا والعاملين (في العطلة الأسبوعية)، كما أن هناك مبلغ خاص، خارج الميزانية يوجه إلى مصلحة الخدمات الاجتماعية لمكافأة العمال كخدمة تحفيزية له مثلا (إرسال بعثة إلى العمرة، زيادة مواليد مكافأة تقدر بـ 1000 دج، البيع بالتقسيط.....إلخ.

\*س3- إذا أردتم قياس أداء أحد المستخدمين فكيف يتم ذلك ، (كيف يتم جمع المعلومات) .؟

✓ ج3- نحن كإدارة نقيمه تقييم معنوي ومادي، من خلال التقارير التي تبعث من طرف رئيس المصلحة التابع لها تعرف سلوكيات هذا الموظف:

-من خلال المعاملات.

-من خلال الانضباط في العمل.

-من خلال تصرفاته.....إلخ.

-قبل اتخاذ أي إجراء قانونيا يبعث له تنبيه.

س4- هل ترون من الضروري استخدام خرائط أو مخططات لحركة المعلومات في المؤسسة،

وإذا كانت الإجابة بنعم هل تعتقدون أن هذا سيسهل عملية التسيير في المؤسسة؟

✓ ج4- نعم من الضروري استخدام مخطط لحركة المعلومات داخل المؤسسة وذلك من

أجل التنظيم فهو يسهل عملية التسيير في المؤسسة.

س5- هل تم اعتماد نظام المعلومات ضمن مؤسستكم إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤدي هذا

النظام دورا بارزا في تسيير مختلف الوظائف؟

ج5- على مستوى المؤسسة يستعمل نظام المعلومات ولكن لم يستغل جيدا لذلك من الأحسن عدم استعمال المعلوماتية لوحدها في المؤسسة بل، من الأحسن استعمال اليدوية وذلك لمواجهة بعض المخاطر مثل الفيروسات صعوبة استخراج الوثائق من الكمبيوتر وذلك لنقص خبرة العاملين...الخ

س6- هل تلاحظون وجود فرق واضح في العمليات التسييرين بعد اعتماد مخططات لحركة المعلومات داخل المؤسسة؟

✓ ج6- نعم هناك وجود فرق واضح في العملية التسييرين بعد اعتماد مخططات لحركة المعلومات داخل المؤسسة.

من خلال المقابلة الشخصية مع مدير الموارد البشرية في المؤسسة يتضح أن لهذه المصلحة "الموارد البشرية" دور بارز على مستوى المؤسسة، كما يظهر انه على مستوى هذه المصلحة يوجد نظام معلومات لكن غير معتمد بصفة رسمية لكن بألية تلقائية، من خلال خرائط العمل وكذا وسائل الاتصال فيما بين إدارات المؤسسة. كما تبين أن لهذا النظام الموجود بصفة تلقائية دورا مهما من خلال الأهمية البارزة لهذا النظام إذ يساهم في تجنب الكثير من الصعوبات والمسائل المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية في هذه المؤسسة.

# الخاتمة

## الخاتمة

وفي ختام تقرير تربص حول تسيير الموارد البشرية يمكن التوصل الى عدة استنتاجات مهمة وتشمل ما يلي:

- أهمية إعطاء الأولوية للموارد البشرية: تظهر الدراسة ان الموارد البشرية هي أحد أهم عوامل نجاح أي مؤسسة. لذا يجب على الشركات ان تعتبرها امرا حيويا وان يتم إعطاء الأولوية الكبيرة لهذا الجانب
- التوظيف الفعال: يتوجب على الشركات تبني إجراءات توظيف فعالة وشفافة تهدف الى اختيار الكوادر البشرية المناسبة ويتم هذا عن طريق اجراء بعض العمليات منها المقابلات واختبار القدرات وتقييم الأداء
- تطوير الموارد البشرية: استثمار الشركات لبرامج التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز مهارتهم وقدراتهم ويتم تحقيق هذا من خلال تنظيم ورشات عمل ودورات تدريبية داخلية وخارجية
- إدارة الأداء: تشمل تقييم أداء الموظفين وتحديد المرتبات والمكافئات بناءات على الأداء الفردي والجماعي. فهذا يفيد في تحفيز الموظفين وزيادة انتاجهم
- تعزيز التواصل العمل على بنات بيئة عمل تساعد على التواصل المفتوح من خلال تنظيم اجتماعات منضمة واستخدام أدوات التواصل الحديثة
- تقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية: يتم هذا عن طريق تحليل النتائج وتقييم فعالية السياسات والإجراءات المتبعة لتحقيق أفضل النتائج.

يهدف تقرير التربص تسيير الموارد البشرية الى توفير فهم شامل للممارسات الفعالة في إدارة الموارد البشرية وتقديم توصيات الى تعزيز كفاءات الموارد البشرية وتحقيق أداء مميز ونجاح مستدام للمؤسسة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....



المسيلة في: 2023/03/05

رقم: .....

إلى السيد: محمد بن الحاج المبروك  
مستشاري التجاري  
المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

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: إحصائية... فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	جماردة نسري	202035069575	203133199	
02	صنعا بيسية	202035069814	205863691	
03	صنعا صان	202035073964	202035073964	
04				

عنوان البحث: .....

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
أحمد بن الحاج المبروك	صنعا بيسية	محمد بن الحاج المبروك



م.ع.ا / ش.ذ.أ الشركة التابعة للحبوب - قسنطينة -

المركب الصناعي التجاري « الحضنة » -

EPE / SPA Filiale Céréales Constantine

Complexe Industriel et Commercial « Hodna »

مديرية الموارد البشرية

المسيلة في : 2023/01/02

رقم : / م م ب / 2023

## مذكرة تحويل

يحول السيد: ..... من مصلحة التجارة الى مصلحة التوزيع  
في منصب رئيس مصلحة التوزيع على مستوى المركب الصناعي التجاري الحضنة مسيلة  
وذلك ابتداء من تاريخ 2023/01/02 .

نسخة للاعلام :

- المعني
- مدير التجارة
- مدير الاستغلال



م.ع.ا / ش.ذ.أ الشركة الفرعية للحبوب - قسنطينة

المركب الصناعي التجاري « الحضنة » -

EPE / SPA Filiale Céréales Constantine

Complexe Industriel et Commercial « Hodna »

المسيلة في : 2023/05/21

مديرية الموارد البشرية  
رقم : م م ب / 2023

## محضر تنصيب

في اليوم الواحد والعشرون من شهر ماي سنة ألفين و ثلاثة و عشرون

تم بالمقر الاجتماعي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة تنصيب :

السيد :

المولود في :

المنصب :

إمضاء المستخدم

إمضاء المعنى

CIC « Hodna »  
B.P 111 M'Sila - Siège Social Route de B.B.A. - M'Sila -  
Téléphone: (035) 55.16.86 Fax: (035) 55.00.60  
Email : enadmsila@yahoo.fr  
Compte Bancaire : 00300904005316300051

م ص ت « الحضنة »  
ص ب رقم 111 المسيلة - المقر الاجتماعي طريق برج بوعزيز - المسيلة -  
الهاتف: (035) 55.16.86 الفاكس: (035) 55.00.60  
بريد الكتروني: enadmsila@yahoo.fr  
الحساب البنكي : 00300904005316300051