



جامعة أحمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة الأعمال

الموسومة ب

سياسة إستقطاب إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق  
إستمرارية المؤسسة دراسة حالة لدى الصندوق الوطني  
للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء ولاية أدرار

تحت إشراف:

د. العبادي أحمد

إعداد الطلبة :

طلحاي مريم

بولغيتي وهيبة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
هداجي عبد الجليل	أستاذ محاضر أ	(رئيسا)
العبادي أحمد	أستاذ محاضر أ	(مقررا ومشرفا)
تيفاوي العربي	أستاذ التعليم العالي	(مناقشا)

الموسم الجامعي: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République algérienne populaire et démocratique  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR  
BIBLIOTHÈQUE CENTRALE  
Service de recherche bibliographique  
N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021



جامعة احمد دراية - ادرار  
المكتبة المركزية  
مصلحة البحث البيبليوغرافي  
الرقم.....م.م/ب.ب/اج/1/2021

## شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذة(ة): العبادي أحمد  
المشرف مذكرة الماستر.  
الموسومة بـ: مساهمة الباحثة في دراسة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية البشرية  
الموسومة بـ: دراسة حالة لدى المنشأة الوظيفية للأمنيات الاجتماعية للعمال الأحرار وكتبة ادرار  
من إنجاز الطالب(ة): حاج حاري هادي  
و الطالب(ة): يو احنفا و محمد  
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الإدارة  
القسم: علوم التدبير  
التخصص: إدارة الأعمال  
تاريخ تقييم / مناقشة: 2021/06/15

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين  
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.  
ويمكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والأليكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

مساعدة رئيس القسم:

مساعدة رئيس قسم علوم التدبير المكتبات  
بعد التوقيع والبحث العلمي  
د. بوشوري عبد القضي

ملاحظة: لا تقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصفقة.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها،

ريحانة حياتي وبهجتها سر نجاحي وتوفيقي بعد الله؛

أمي العزيزة الغالية حفظها الله وأطال في عمرها؛

إلى من علمني النجاح والصبر؛

إلى من افتقدته في مواجهة الصعاب؛

ولم تمهله الأقدار لأرتوي من حنانه أبي الغالي رحمه الله ؛

إلى الذين امتزجت روعي بروحهم وتقاسمت معهم هموم الدنيا بجلوها مرها؛

إلى أخواتي الأعزاء: فتيحة، عثمان، سعيدة، نور الدين

إلى ابن خالتي الدكتور عبد الجليل أمحمد الذي هو بمثابة الأب ولأخ

الناصح

**TALHAOUI MERIEM**

# إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع للوالدين الكريمين .إلى التي حملتني وتعبت من أجل تربيتي ،وتعليمي ،أمي الغالية أدامها الله تاجا فوق رؤوسنا .

إلى الذي اعتنى بي وتكبد المصاعب والمتاعب من أجلي ، أبي الغالي حفظه الله ، إلى أخواتي الأعرزاء كل باسمه ومقامه من فاطمة إلى العنقود الصغير إسماعيل دون أن أنسى جدتي أطال الله في عمرها .

إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي، وإلى كل من يحمل لقب بولغيتي من قريب أو بعيد .إلى من ربطتني بها صلة الأخوة والصداقة مريم طلحاوي .

إلى كل من حملهم قلبي ولم تحملهم ورقتي .

إلى أستاذي المشرف جزه الله خيرا على كل اهتماماته .

أهدي هذا البحث المتواضع راجية من الله عز وجل أن يكون وسيلة مساعدة لكل طالب علم ومعرفة .

## Boulghiti wahiba

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ). صدق الله العظيم

أولاً نحمد الله على أن انعم علينا أن أتمننا هذا البحث الأكاديمي ، ومن المنطلق من لم

يشكر الناس لم يشكر الله نتوجه بالشكر الجزيل لأصحاب الفضل في انجاز هذا البحث

المتواضع ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: **العبادي أحمد** الذي كان له الفضل في توجيهنا

وإعانتنا على إتمام المذكرة .كما لا يفوتنا أن نشكر **أساتذة** قسم علوم التسيير ، **وطلبة**

**ماستر ادارة أعمال وخاصة دفعة 2020-2021.**

كما نشكر المكلف والقائمين على تسيير الموارد البشرية الصندوق الوطني لضمان  
الاجتماعي للعمال الاجراء لولاية أدرار ولكل عمالها

# الفهرس

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	الشكر
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ.ب.ت. ث	المقدمة
	الفصل الأول : وظيفة الاستقطاب إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق استمرارية المؤسسة.
6	تمهيد
7	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية .
7	المطلب الاول : نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية.
8	المطلب الثاني : مفهوم أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.
9	المطلب الثالث : وظائف ادارة الموارد البشرية.
11	المبحث الثاني : ماهية وظيفة الاستقطاب.
11	المطلب الأول : مفهوم الاستقطاب.
11	المطلب الثاني : أهمية و أهداف وظيفة الاستقطاب.

12	المطلب الثالث : مصادر الاستقطاب.
14	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في عملية استقطاب.
15	المبحث الثالث : محددات استمرارية المؤسسة.
15	المطلب الأول : العوامل المساعدة في استمرارية المؤسسة.
16	المطلب الثاني : متطلبات الميزة التنافسية.
16	المطلب الثالث : دور وظيفة إدارة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة.
16	المطلب الرابع : علاقة وظيفة الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية بضرورة العمل.
18	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الدراسات السابقة.
20	تمهيد.
21	المبحث الأول : الدراسات الجزائرية لوظيفة الاستقطاب واستمرارية المؤسسة.
21	المطلب الأول : الدراسة الأولى دراسة (فيروز بوزرين، 2017).
22	المطلب الثاني : المطلب الثانية : الدراسة الثانية دراسة مدى تأثير جائحة فيروس كورونا المستجد على مبدأ استمرارية المرفق العام في الجزائر .
22	المطلب الثالث : الدراسة الثالثة دور سياسة الاستقطاب للبنك الوطني الجزائري في تحقيق رضا المستثمرين (موسى، رضوان، و نبيلة، 2019).
23	المطلب الرابع : الدراسة الرابعة دراسة (زلمات مريم، 2017).
23	المبحث الثاني : المبحث الثاني : الدراسات العربية لسياسة الاستقطاب واستمرارية المؤسسة.

23	المطلب الأول : الدراسة الأولى دراسة (أحمد عريقات; ناصر جردات; محمود العنبي، 2010).
24	المطلب الثاني : الدراسة الثانية بعنوان:تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا (المعشر; الهيبي، 2004).
25	المطلب الثالث : الدراسة الثالثة بعنوان : أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب (أبو زيد، 2000).
25	المبحث الثالث : الدراسات الأجنبية والتعقيب عليها.
25	المطلب الأول : الدراسة الأولى دراسة (boohene & Asuinura, 2011) .
26	المطلب الثاني : الدراسة الثانية معاهد الابحاث في كينيا & (KEPHA & MUKULU, 2012).
26	المطلب الثالث : الدراسة االثثة نيجيريا دراسة حالة البنك الأول & (Mudashiru & Lesanmi, 2013) .
27	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية.
29	تمهيد
30	المبحث الأول : نبذة عن صندوق الضمان الاجتماعي.
31	المطلب الأول : نشأة وتعريف صندوق الضمان الاجتماعي.
32	المطلب الثاني :التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي وكالة أدرار .
33	المطلب الثالث :هيكله صندوق الضمان الاجتماعي وكالة ادرار .
40	المبحث الثاني : واقع سياسة الاستقطاب لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال لأجراء لولاية أدرار .

40	المطلب الأول: أساليب ومصادر جمع البيانات.
41	المطلب الثاني : شروط الاستقطاب وكيفياته وأهم المشاكل التي يواجهها.
43	المطلب الثالث : ضمان إستمرارية الصندوق الوطني بانتهاج سياسات الترقية وأساليبها.
44	المطلب الرابع : مقتضيات ومعايير الالتحاق بمنصب العمل لدى الصندوق والمسؤول عن ذلك.
48	خلاصة الفصل.
50	خاتمة.

## قائمة الجداول

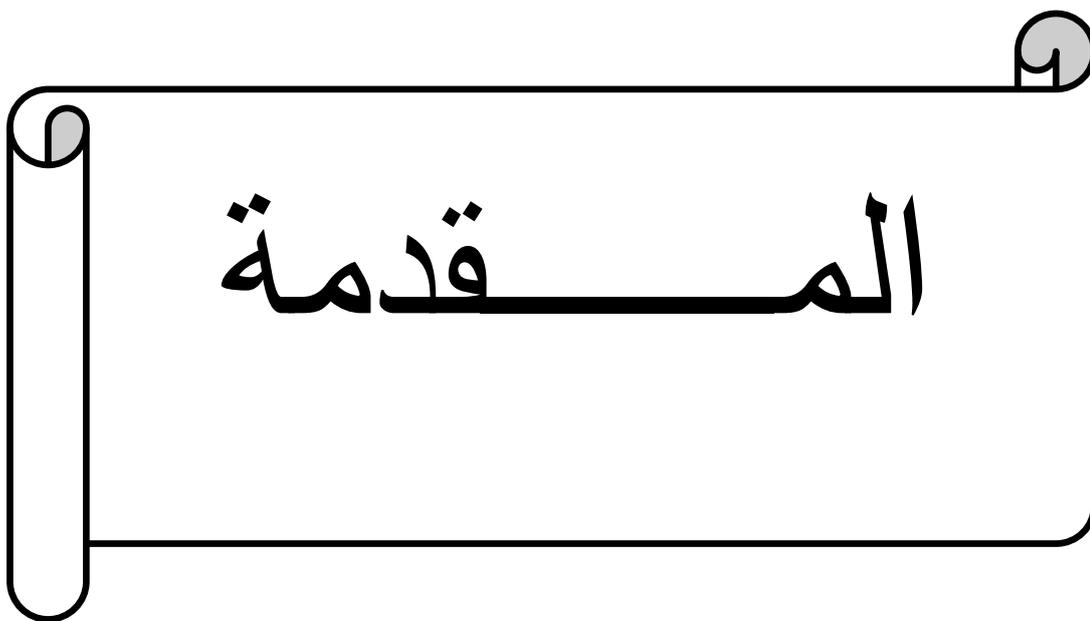
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توضيح النسب المتعلقة بالتوظيف الخاصة بالصندوق خلال السنوات الأخيرة	42
2	توضيح درجات الأعوان التنفيذ	45
3	توضيح درجات الأعوان التحكم	45
4	توضيح درجات الأعوان التأطير المتوسط	46

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية ولاية أدرار	39
2	سياسة التوظيف لدى الصندوق خلال السنوات التالية	42

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
53	الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الإجتماعي	1
59	عقد العمل	2
61	عقد تثبيت	3
63	أسئلة المقابلة	4



## مقدمة

تمثل الموارد البشرية موردا مهما وأصلا من الأصول، التي تمتلكها المنظمات، والمؤسسات، فاختيار الفرد الذي يتمتع بالكفاءة المطلوبة والمهارات الكافية ووضعه في المكان المناسب أساس نجاح المؤسسة، وزيادة نشاطها التجاري ومنافستها للمؤسسات الأخرى، كما تنعكس عملية التوظيف بشكل سلبي على المؤسسة، إذا تم توظيف أشخاص غير مناسبين، فعملية التوظيف تركز بشكل أساسي على الاستقطاب، الاختيار ثم التعيين، هذه الخطوة تركز على البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب إستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الخالية في المستويات الإدارية المختلفة. وللوصول إلى الموارد البشرية المطلوبة يتطلب البحث الدقيق في المصادر الممكن الحصول من خلالها على هذه الأيدي العاملة، فالمصادر وأهميتها تختلف من وقت لآخر ومن منظمة لأخرى، باختلاف ظروف العرض والطلب في سوق العمل، كما أن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنشأة وظروفها وإمكانياتها، وأيضا ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة، والظروف الاقتصادية بصفة عامة.

تعد عملية الاستقطاب عملية حساسة، ومهمة كونها الخطوة الأولى التي يتم من خلالها البحث عن أفضل الموارد البشرية التي ستشغل المكان الوظيفي المتاح، فيتم أولا تحديد المصدر المناسب وفق خصوصيات ومواصفات محددة تخدم المؤسسة ونشاطها، سواء عن طريق المصادر الداخلية، أو الخارجية، فالاستقطاب الداخلي هو استغلال الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة فهي تساعد على اكتشاف مهارات الأفراد والطاقات البشرية المتوفرة في المؤسسة، أما الاستقطاب الخارجي فيتم عن طريق جذب موارد بشرية من خارج المؤسسة تتوفر فيها مهارات غير موجودة داخل المؤسسة.

## إشكالية الدراسة

إن وجود الموارد البشرية ذات الكفاءات والقدرات العالية يؤثر بشكل كبير على فعالية ونجاح المؤسسات ، لذلك تسعى المؤسسات للاهتمام بشكل كبير في عملية استقطابها للموارد البشرية الذي يعتبر من أهم أهداف المؤسسة لتصبح قادرة على المنافسة ومواجهة التحديات، فالمؤسسات تسعى للحصول على أفضل الموارد البشرية عن طريق الاستقطاب، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، لذلك سيتم التركيز في هذا البحث عن الطرق والأساليب المتبعة في عملية استقطاب الموارد البشرية. ومن خلال التوطئة أعلاه يتبلور لنا الاشكال التالي:

ما هو دور سياسية الاستقطاب ادارة الموارد البشرية في ضمان إستمرارية مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء ولاية أدرار ؟

تندرج تحتها بعض التساؤلات التالية :

ما هي العوامل المؤثرة في الاستقطاب ؟ و ما محددات استمرارية المؤسسة؟

ما مدى تطرق الدراسات السابقة للعلاقة بين للمتغريين سياسة الاستقطاب والاستمرارية؟

ما الصورة الواقعية التي تعكسها سياسة الاستقطاب لضمان سيرورة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية ادرار ؟

**الفرضيات:**

من بين العوامل المؤثرة في الاستقطاب سوق العمل والظروف الاقتصادية الراهنة للبلد.

قد تبيين الدراسات السابقة للموضوع الاستقطاب وعلاقته بالاستمرارية المؤسسة

سياسة الاستقطاب لها دور محوري في ادارة الموارد البشري وكذا ضمان استمرارية المؤسسة.

**أسباب اختيار الموضوع:**

ترجع أسباب إختيارنا لهذا الموضوع، إلى عدة أسباب منها ذاتية، وموضوعية :

فتكمن الاسباب الذاتية : الرغبة في الاطلاع على هذا الموضوع ومعرفة الطريقة التي تعتمدھا المؤسسة في استقطاب مواردها البشرية.

بالنسبة لأسباب الموضوعية : كون الاستقطاب مهم لكل من الفرد والمؤسسة، حيث أن يسعى للحصول على منصب، والمؤسسة تسعى للحصول على أفضل من سيشغل هذا المنصب.

**أهداف الموضوع :**

من خلال هذه الدراسة نطمح لتحقي مجموعة من الأهداف لعل أهمها ما يلي :

معرفة كيفية استقطاب والحصول على الموارد البشرية.

محاولة إبراز القيمة الحقيقية للموارد البشرية، ودورها في تحقيق النجاح، والبقاء في المؤسسة.

إبراز طرق سياسة الإستقطاب التي تعتمدھا المؤسسة، وكيفية الحصول عليها.

**أهمية الموضوع :**

تكمُن أهمية موضوعنا في ما يلي :

الاهتمام بالموارد البشري ومعرفة كيفية الحصول عليه.

كون المورد البشري هو من سيجعل المؤسسة تنمو وتتطور وتستمر في نشاطها.

التوصل لنتائج علمية مدروسة حول هذا الموضوع.

## حدود الدراسة:

حدود المكانية : الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية أدرار.

حدود الزمانية : تمت من 12 أفريل الى 22 أفريل 2021.

## منهج الموضوع:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتطرقنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول الى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر البحث.

اما المنهج التاريخي استخدمناه في تطور الأحداث والوقوف عند مختلف المحطات التاريخية لعناصر مشكلة البحث.

## صعوبات :

من بين الصعوبات التي واجهت موضوعنا هي صعوبة التمكن من كتب تتعلق بالاستمرارية المؤسسة، كذلك بالنسبة للدراسات السابقة لا توجد دراسات تبنت الاستقطاب والاستمرارية مع بعضها، صعوبة الحصول على معلومات وبيانات من مكان الدراسة الميدانية.

**تقسيمات الدراسة:** بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا في حدود الإشكالية وباستخدامنا

طريقة إمراد تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : يعالج الأدبيات النظرية ويتضمن ثلاث مباحث، حيث يهتم المبحث الأول بالتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، والمبحث الثاني حول ماهية الإستقطاب ، المبحث الثالث يتناول محددات إستمرارية المؤسسة.

الفصل الثاني : يتضمن الدراسات السابقة، وينقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول حول الدراسات السابقة المحلية للإستقطاب واستمرارية المؤسسة، أما المبحث الثاني حول الدراسات السابقة العربية ، والمبحث الثالث حول الدراسات السابقة الأجنبية.

الفصل الثالث : يعالج الجانب التطبيقي للموضوع، ويتضمن مبحثين، حيث أن المبحث الأول نبذة عن الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية ولاية أدرار، والمبحث الثاني حول واقع سياسة الإستقطاب لدى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لولاية أدرار.

# الفصل الأول

دور وظيفة الإستقطاب

إدارة الموارد البشرية

ودوره في تحقيق

إستمرارية المؤسسة

### تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات ، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، وتمكين الشركات من استقطاب ، وتأهيل الكفاءات اللازمة ، والقادرة على مواكبة التحديات الحالية ، والمستقبلية ، فالموارد البشرية يمكن إن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وأرباح المؤسسة.

فيعد المورد البشري هو الأساس الذي تتحرك به المنظمة ، فإنه يسعى دوما للحصول على أفضل العمال، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الاستقطاب الفعال للموارد البشرية، حيث انه يتضمن البحث عن الأفراد المؤهلين، وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، أي لابد أن يكون الاستقطاب بالكمية والنوعية المطلوبة، فكما تحقق هذا الأخي،ر كلما تحققت أهداف المؤسسة، لأنه يمثل الطاقات البشرية، والمهارات، والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة.

انطلاقا مما سبق ذكره ، لغرض تعميق الفهم ، والإلمام بمختلف الجوانب النظرية ، سيتم التطرق إليها وفق الخطة التالية:

**المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية**

**المبحث الثاني : ماهية وظيفة الاستقطاب**

**المبحث الثالث : محددات استمرارية المؤسسة**

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

للموارد البشرية أهمية وقيمة في المؤسسة، نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في صنع النجاح للمنظمات ، لهذا لا بد من الاهتمام بهذه الموارد ، والعمل أحسن ادارة، وذلك من خلال جذب واستقطاب الموارد البشرية ، وتحفيزها من خلال برامج عمل.

**المطلب الأول : نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، صفحة 23)**

### النشأة:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث وليست وليدة الساعة بل هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وظهور الآلات في مجتمعات العمل، حيث بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال، والعاملين في التعاقد، فظهرت معها الحاجة الى إدارة متخصصة تراعي شؤون الموارد البشرية بدأت مع أفكار تاييلور عام 1911 صاحب الإدارة العلمية ، الذي نادي بضرورة اعتناق مبادئ الإدارة العلمية، التي تهدف إلى إيجاد الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتطبيق مبدأ تقسيم العمل، وتوزيع المسؤوليات بين الوظائف ، فكانت مساهمة تاييلور والنتائج المتحصل عليها نقطة تغيير النظرة نحو العنصر البشري ، الذي اعتبر كعامل في بناء الاقتصاد.

### التطور:

اهتمت المؤسسات على مدى التاريخ بالموارد البشرية ، وجاء هذا الاهتمام من جراء توفير الموارد البشرية، واستخدامها الأمثل يعتبر أمرا ضروريا، وأساسيا لكل مؤسسة وفيما يلي أهم المراحل التاريخية

### ✓ قبل الثورة الصناعية :

تتميز هذه المرحلة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية، حيث كانت معظم السلع تصنع من مصانع صغيرة ، وفي بيت صاحب العمل ، فلا حقوق قانونية، أو إنسانية له وكانت السلطة المطلقة بيد المالك. ثم تلا هذا النظام الصناعة اليدوية، وفيه برزت فئة من الصناع، والمهنيين، وأصحاب الحرف في المدن، نتيجة التغير في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعاملين منه، فجاءت الصناعات المنزلية ومرحلة الطوائف ،فالتوائفة تعني مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة، وعند تطور هذه الحرف والصناعات الصغيرة بدأ الاهتمام بالموارد البشري لان الحرفي هو بحاجة لأشخاص يساعده، وقد قام أصحاب هذه الحرف والعمال بتكوين نوع من الجمعيات التعاونية فيما بينهم أسموها طائفة.

### ✓ . مرحلة الثورة الصناعية :

تميزت مرحلة الثورة الصناعية بثلاث خصائص وهي تطوير الكمائن، ربط القوة العاملة بالمكائن، وإنشاء المصانع التي توظف أعداد هائلة من الأفراد ، ينتج عنه زيادة التخصص في الوظائف، وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور العاملين إنتاجها كما كان للثورة الصناعية التأثير الكبير على تنمية و ازدهار الأعمال التجارية ، اذ كان ينظر إلى العمالة على أنها سلعة يجري تداولها في جو سياسي ، يطبق مفاهيم حرية السوق وعدم تدخل الدولة لحماية العاملين من أصحاب الأعمال ، غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة من العيوب التي كان لها تأثير كبير منها كضرورة فرض رقابة حازمة على العمال، وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل ، وتم تحديد توقيت البداية، ونهاية العمل وهكذا ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.

### ✓. مرحلة الإدارة العلمية :

وقد تزعم هذه الحركة (فريدريك تايلور) وقد أعطت حركة الإدارة العلمية تطورا محدودا بين العاملين، والإدارة من خلال استخدام المنهج العلمي، في تحديد مواصفات الأعمال واستخدام دراسة الوقت، والحركة، وتشجيع العاملين على أداء أعمالهم بالطرق والسرعة المحددة، وبالمعدل المطلوب واستخدام منهج الرقابة لأداء الوظائف، وكذلك استخدام الأساليب العقابية من طرد وخصم المرتب وغيرها.

تخصيص مكافآت تشجيع لمن يزيد من معدل الإنتاج، إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين، ويمكن اعتبار هذه الفترة من الفترات التي تخلو من الطابع الإنساني، وأنها من الفترات المادية التي تعاملت مع الإنسان على أنه آلة خالية من المشاعر وما صاحب ذلك.

### المطلب الثاني : مفهوم أهمية أهداف إدارة الموارد البشرية

#### أولا : مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعددت التعاريف لإدارة الموارد البشرية، وتتوعدت من كاتب إلى آخر نظرا لكثرة الاهتمام بها ، من هذا المنطلق نورد بعض التعاريف فيما يلي:

**التعريف الأول :** "عرف نيجرو إنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم ، وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم ، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف ، لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات ، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء". (فيصل حسونة، 2008، صفحة 6)

**التعريف الثاني :** "تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج ، و الوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد ، والمنظمة والموارد البشرية". (عز الدين مرسي، 2017، صفحة 42)

**التعريف الثالث:** "عرف GLUECK هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ، والذي يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها ،وتشغيلها والاستغناء عنها".  
(عطا الله محمد، تيسير الشريعة؛ غالب محمود، سنجق؛، 2015، صفحة 20)

**ومن التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل :**

أنها مجموعة من الوظائف والنشاطات، والعمليات المترابطة الموجه نحو جذب وتطوير والمحافظة على الموارد البشرية للمنظمة.

**ثانيا :أهمية إدارة الموارد البشرية**

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة ما يلي (يوسف حجيم الطائي؛ هاشم فوزي العبادي؛، 2015، صفحة 39):

- ✓ النصح والإرشاد لمختلف المديرين فيما يخص التعامل مع العاملين؛
- ✓ تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة؛
- ✓ عمل التأهيل والتدريب الخاص بكل العاملين بالمؤسسة بما فيهم من أول رتبة في الهيكل؛
- ✓ التنسيق بين جميع الوظائف والأدوار بالمؤسسة ومسمياتها الوظيفية.

**ثالثا : أهداف إدارة الموارد البشرية**

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة نذكر منها (مدحت ابو النصر، 2007، صفحة 64 65):

- ✓ استقطاب واختيار المورد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمنظمة؛
- ✓ الاحتفاظ الأفراد الناجحين في عملية الاختيار؛
- ✓ تطوير مهاراتهم وقدراتهم؛ .

**المطلب الثالث : وظائف ادارة الموارد البشرية**

تتنوع وتتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى على حسب نشاط المنظمة أو حجمها لكن هناك وظائف أساسية للمورد البشري نوجزها كما يلي (سنان الموسوي، 2004، صفحة 31 34) :

- ✓ **تخطيط الموارد البشرية** : ترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة ،وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب ،والنوعية وفي الوقت المناسب؛

- ✓ **تحليل الوظائف أو الأعمال:** لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات ، وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها ؛
- ✓ **التوظيف :** يركز على توفير الاحتياجات المخططة من العمالة ، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة، وهي الإستقطاب ويعني مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن المرشحين لسد الشاغر الوظيفية ، الاختيار هي عملية انتقاء الأفراد الذين يتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة، والتعيين هو وظيفة تتضمن تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ؛
- ✓ **تقييم أداء العاملين :** فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم ، تبرز الحاجة الى تقييم أدائهم ، و تحديد مدى كفاءتهم في أدائهم أعمالهم، مكافأتهم عن الأداء الجيد؛
- ✓ **ادارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة :** وذلك في ضوء سياسات قواعد وأسس موضوعية محددة؛
- ✓ **تدريب الموارد البشرية:** لزيادة قدراتها وتطوير أداءها ،وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط ،لتحديد الاحتياجات التدريبية ،وتصميم البرامج وتنفيذها ومتابعتها؛
- ✓ **تخطيط التطور الوظيفي :** كون على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة به، والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة؛
- ✓ **تحديد تعويضات العاملين :** ويتضمن تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينها ،وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجرور ، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين؛
- ✓ **التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية:** ويشمل التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة ادارة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة ، من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات المورد البشري ، وقواعد الانضباط والاتصالات الرسمية؛
- ✓ **إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية :** للتعرف على مشاكل العاملين ، واتخاذ ما يلزم لحلها فضلا عن أهمية هذه البحوث في تقييم جهود أنشطة إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الثاني : ماهية وظيفة الإستقطاب

يعد الاستقطاب إحدى وظائف تكوين الموارد البشرية ومن النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها . فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة، وانتقاء أفضلها، وتعيينها في المنظمة ، سيؤثر إيجاباً في مقدرتها على الأداء في المدى الزمني القصير والبعيد ، لأن الاستقطاب يوفر لإدارة الموارد البشرية قاعدة واسعة وأساساً صالحاً لوظيفة الاختيار والتعيين لاحقاً، ثم إن استقطاب الموارد المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير في إنتاجية المنظمة خاصة إذا كانت تلك الموارد تتميز بالكفاءة والمهارة ، وهو ما سينعكس على النتائج التنظيمية للوحدة الإدارية والمنظمة معاً.

## المطلب الأول : مفهوم الاستقطاب

هناك تعريف عديدة لهذا المفهوم من ضمنها ما يلي :

**مفهوم الأول :** "عرف الاستقطاب على انه هو استمالة وجذب ، واختيار بعض الكوادر الماهرة لشغل وظائف شاغرة". (مرسي، 2017، صفحة 131)

**مفهوم الثاني :** "هو عملية اجتذاب ، وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة". (حسونة، 2008)

**مفهوم الثالث :** "عرف دجيتس عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ،ومن ثم العمل على جذبها". (الله، 2003، صفحة 107).

**مفهوم الرابع :** "هو تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة". (ماهر، 2004، صفحة 141).

ومن التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل: الإستقطاب هو عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة.

## المطلب الثاني : أهمية و أهداف وظيفة الإستقطاب

أولاً : أهمية الإستقطاب :

تكمن أهمية عملية الإستقطاب بأنها أول عملية تتم قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية ، لما لها من تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة بالنسبة للمنظمات.

وتبرز أهمية الإستقطاب في النقاط التالية (السالم و صالح، 2006، صفحة 84) :

- ✓ الإستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ،ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة ، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل ،أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من بين المتقدمين؛
- ✓ من خلال عملية الإستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين ،بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية ؛
- ✓ إن نجاح عملية الإستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة ؛
- ✓ الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية ، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة ؛
- ✓ البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة ، هذا يعني إن القائم بعملية الإستقطاب على اطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيه الكمي أو النوعي .

#### ثانيا أهداف الإستقطاب :

إن نشاط الإستقطاب يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية (العمرى، 2020، صفحة 345):

- ✓ وضع خطط للموارد البشرية موضع التنفيذ وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين ،ومهارات ،وخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم ؛
- ✓ توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة ، عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب ،بل العمل على الاحتفاظ بهم ؛
- ✓ توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين ، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب؛
- ✓ الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين ، ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم ،واهتماماتهم وطموحاتهم.

#### المطلب الثالث : مصادر الإستقطاب

عندما تقرر المنظمات والمؤسسات بأنها تحتاج إلى موارد بشرية إضافية ،وذلك نتيجة لأسباب تختلف من منظمة لأخرى ، إما بسبب توسع نشاطها ، أو قلة القوى العاملة ،أو إن احد القوى العاملة تركت العمل ، وأراد احد أن يحل محلها ، بعدها تقوم المنظمة بوضع خطة للموارد البشرية ، وتحديد المواصفات ،والكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفية ، ينبغي عليها اللجوء إلى المصادر التي سيتم من خلالها الحصول على القوة العاملة

، فقد تلجأ إلى مصادر داخلية أو خارجية أو إلى كلا النوعين من المصادر . (كافي، 2014، الصفحات 121-125) :

### أولا مصادر داخلية

ويعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر ، من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ، وهذا يعني انه إذا حلت وظيفة معينة في المنشأة ، فانه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم له تتمثل فيما يلي :

- ✓ الترقية : أي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة.
- ✓ النقل الداخلي: أي نقل العاملين من إدارة إلى أخرى ، ومن قسم إلى آخر دون ترفيتهم ،والهدف من ذلك خلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة .
- ✓ الموظفون السابقون : أبناء الموظفون السابقون ، أي الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة ،ورفع درجة الرضا لدى الأفراد.

### ثانيا مصادر خارجية :

- هي تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية ، وقد يقصد بها أيضا سوق العمل ، ويمكن الحصول على الأشخاص المناسبين للعمل من خارج المنظمة، من خلال إحدى المصادر الخارجية:
- ✓ الإعلان : يمكن استخدام مختلف وسائل الإعلان ، من اجل استقطاب الأفراد اللازمين ، إن من أهم هذه الوسائل الإعلان في الصحف والمجلات وكذلك في التلفزيون والانترنت.... وكلها وسائل هامة لاستقطاب العمالة .
  - ✓ مكاتب العمل الحكومية : تشرف على هذه الأجهزة وزارة العمل ،حيث تقوم بحصر طالبي العمل وتتصل بالمنشآت لمعرفة احتياجاتها لهذا فهي تلعب دور الوسيط.
  - ✓ مكاتب التوظيف الخاصة : تقوم هذه المكاتب بحصر الباحثين عن العمل ،وإمداد الشركات بحاجتها من المؤهلين وغير المؤهلين .
  - ✓ مكاتب الاستخدام المؤقت : تنحصر مهمتها بإيجاد فرص عمل موسمية ،ومؤقتة للأنشطة التي تتطلب ذلك (مواسم زراعية ، سياحية).
  - ✓ الجامعات والمؤسسات التعليمية والكليات : زاد الاعتماد على هذه المصدر بعد الحاجة إلى مهارات ،وكفاءات محددة ، حيث تتصل الشركات في نهاية العام مع هذه الجهات لاستقطاب المتفوقين وترغيبهم بالعمل لديها

✓ **أقرباء والأصدقاء العاملين في الشركة :** وفي هذه الحالة يرشح العاملين في الشركة عمالا آخرين من أقاربهم ، وأصدقائهم ومعارفهم ، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى نتائج غير مرضية ، خاصة بالنسبة للمهارات والاختصاصات النادرة .

✓ **الانترنت :** يساعد التطور التكنولوجي والعلمي في إتباع وسائل جديدة يومي، فمن خلال الانترنت لا يتم الإعلان عن الوظائف فحسب ، ولكن من الممكن أيضا أن يقوم الأشخاص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة بهم ، بغية أن يراها بعض أصحاب العمل ، الذين هم في حاجة إلى عمالة.

### المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في عملية استقطاب

تتأثر عملية الاستقطاب بالعديد من المؤثرات، والمتغيرات، والظروف سواء كانت داخلية أم خارجية ، ومن هنا فان هناك عوامل تؤثر على عملية الاستقطاب، يمكن تقسيمها إلى: (محمود و الخرشة، 2007، الصفحات 92-93):

✓ **سوق العمل :** في الظروف التي يكن فيها العرض من العمالة كبير، لا يوجد منافسة بين المنظمات على إستقطاب العاملين، بالتالي لا تجد المنظمات صعوبة في عملية الإستقطاب، أما في الظروف التي يكون فيها العرض من العمالة قليل، هناك منافسة بين المنظمات على هذه العمالة، هنا يأتي دور الاستقطاب الناجح لجذب العمالة.

✓ **سمعة المنظمة :** كل ما يتعلق باستراتيجياتها، ونمط إدارتها، وأهدافها، وهيكلها التنظيمي وسمعتها، وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية بشكل عام.

✓ **الظروف الاقتصادية:** تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دورا فاعلا في عملية استقطاب ، ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة، فيها لأسباب إقتصادية كزيادة البطالة، أو التضخم... الخ، فإن الأفراد يتوافدون على هذه المنظمات طلبا للعمل، بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المنظمات في تعيين العاملين ، فإن المنظمات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين، الذين يرغبون في تعيينهم لدى هذه المنظمات.

✓ **الاتجاهات الاجتماعية السائدة :** إن المجتمع وطبيعة الاتجاهات السائدة فيه، تلعب الدور الفعال في استقطاب العاملين ، إذا أن المجتمع غالبا ما يشكل توجهها ايجابيا نحو منظمة أو عمل ما، لأسباب عديدة اغلبها تعتمد على طبيعة الاتجاهات، والقيم، والأعراف السائدة في المجتمع.

### المبحث الثالث : محددات استمرارية المؤسسة

#### المطلب الأول: العوامل المساعدة في استمرارية المؤسسة

من العوامل التي تساعد في الاستمرارية و البقاء في المؤسسة هي كالتالي :

✓ **الميزة التنافسية:** تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية ، على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط ، من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ،ومواردها المختلفة والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية ، فلها دورا هاما في جعل العنصر البشري له ميزة تنافسية ، من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط البرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة ، ولكي تمتلكها المؤسسة لابد من استخدام مختلف الوسائل والطرق لاستقطاب. الموارد البشرية المتميزة ، ومن تم اختيار الكفاء للأفراد المرشحين لشغل الوظائف ، بما يساهم في بناء وتطوير ميزات تنافسية للمؤسسة ،كذلك الاهتمام بتدريب الموارد البشرية. (مجاني باديس; طبول ريمة، 2017)

✓ **الالتزام التنظيمي :** يعد الالتزام من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة ،في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ، ودرجة الانجاز فيها اذ يعتبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة الرغبة في البقاء والاستمرار ،فالالتزام التنظيمي هو طبيعة الارتباط بين الموظف و المنظمة ، ومدى تعلقه بها و أثر هذا الارتباط على كفاءة فعالية المنظمة ، ومدى التوافق بين أهداف الموظف والمنظمة ، وله ثلاث أبعاد هما الالتزام الوجداني المتمثل بشعور الفرد بالارتباط بالمؤسسة معرفته بخصائص عمله ،الالتزام المستمر يقصد به ما هي قيمة المنافع والقيم الاستثمارية ، التي من الممكن أن يحصل عليها الفرد فيما لو استمر الفرد في المنظمة التي يعمل لديها ، مقابل ما سيخسره هذا الفرد فيما لو اتخذ قرارا عن إنهاء العمل ، أما الالتزام الأخلاقي هو شعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسسة ،وحتمية البقاء فيها والزامية بأخلاق المهنة. (أحمد يوسفات دودين، 2012، صفحة 180)

✓ **تقييم أداء العاملين :** يعتبر العامل من أهم العناصر المرهونة ببقاء المؤسسة واستمرارية أدائها ، لذلك وجب الاهتمام به باعتباره العامل الوحيد في تحسين الأداء ، في ظل محيط يتصف بالتغيير المستمر،إن عملية تقييم الأداء وسيلة من الوسائل التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لعناصرها ، من اجل المحافظة على توازن أدائها ، فمن خلال عملية تقييم أداء العاملين حصولهم على مكافآت وحوافز ثلاثم قدراتهم وإمكانياتهم.-(كافي، 2014)

## المطلب الثاني : متطلبات الميزة التنافسية

من بين أهم خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية هي (علي السلمي، 2001، صفحة 110 113):

- ✓ القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتميز بالتقلب ، والتغير الفجائي والبعد عن المنطقية.
- ✓ المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية ،لمواكبة حركة التغييرات داخل وخارج المؤسسة.
- ✓ القدرة على تلبية متطلبات ، واحتياجات وأسواق وشرائح متغيرة مستمرة.
- ✓ القدرة على الإبداع والابتكار ، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والحلول والطرق الجديدة.
- ✓ لاهتمام باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ،ومواصلة التنمية الذاتية خاصة فيما يتعلق بمتطلبات العمل.

## المطلب الثالث : دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في نجاح المؤسسة

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها دور نجاح المؤسسة ويتمثل في (مصطفى محمد ابو بكر، 2008، صفحة 43 44):

- ✓ الحفاظ على خاصية المنافسة ،وتوفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.
- ✓ تشجيع الأفراد وأدائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.
- ✓ تدريب وتنمية الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة لمنظمة ، وإنتاج وبيع أفضل السلع والخدمات ذات جودة مرتفعة ، وبأدنى التكلفة.
- ✓ الحد من تكلفة دوران العمل ، الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات إنتاجية جيدة ، وخلق جو مناسب يساعد على زيادة رضا العمال.

**المطلب الرابع : علاقة وظيفة الاستقطاب إدارة الموارد البشرية بسيرورة العمل (نجم عبد الله العزاوي، 2010، صفحة 156):**

تكمن العلاقة بينهما من خلال استقطاب، واختيار الموظفين، الذين تتوافق مع قيم المنظمة ، كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها ، كلما قوي الالتزام الاستمراري تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن نراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الذين تتوافر فيهم هذه القيم .

فحدوث التوافق يحدث الجذب والاستقطاب ، كلما زادت رغبة المستهدفين بالاستقطاب في طلب العمل لدى المنظمة المستقطبة. ومن هذا المنطلق نجد ان من الأهمية وقبل القيام بأي عملية استقطابي وكجزء من إستراتيجية المنظمة ، ان تجعل من نفسها مكانا مرغوبا للعمل فيه وذلك عن طريق القيام بعملية الإصلاح وتحسين ظروف العمل المادية وعليه فان نجاح الاستقطاب يعتمد على سمعة المنظمة وثقافة التنظيمية وأسلوب تعاملها مع المورد البشرية.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستنتج أن أي مؤسسة إذا أرادت تحقيق أهدافها المسطرة وبلوغ غاياتها يجب أن تتوفر لها قوة عاملة ذات كفاءة وقدرات عالية ، ولا يتحقق إلا عن طريق تبني استقطاب جيد لإدارة الموارد البشرية.

فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق ، حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها ، أحجامها ، نشاطها وبيئتها. فالاستقطاب خطوة مهمة في عملية التوظيف فهو عملية تسبق كل العمليات ، والخطوة التي تبني عليها الخطوات الأخرى، فإذا نجحت عملية الاستقطاب في جذب أكبر عدد من طالبي العمل بالكفاءات والمهارات والمؤهلات المطلوبة فإنه يتيح للمؤسسة فرصة اختيار أفضل الأشخاص لشغل المنصب ، وهذا الأخير يؤثر على إنتاجية المؤسسة ، فكلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة المطلوبة كلما كان مستوى الأداء جيد وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. ويتضمن الاستقطاب مصدرين هما: المصادر الداخلية للاستقطاب ويتم عن طريق شغل المناصب من قبل العمال الحاليين في المؤسسة ، أما المصادر الخارجية يساعد المنظمة من الاستفادة من الخبرات والكفاءات والمهارات الموجودة خارج المؤسسة، وكي تحصل المؤسسة على الكفاءات، والمهارات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، فلا بد إعطاء الأهمية اللازمة لهذه المصادر الخارجية.

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة  
لسياسة الإستقطاب  
و إستمرارية المؤسسة

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة لسياسة الإستقطاب وإستمرارية المؤسسة

### تمهيد

نعالج في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة ، التي تناولت مفردات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض (الإستقطاب ، استمرارية المؤسسة) ، ونحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ، ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

ومن هنا سنقوم بالتركيز على الدراسات المحلية ، العربية ، والأجنبية ، سنعمل على عقد مقارنة بين هذه الدراسات ، وبين الدراسة الحالية ، والاستفادة من نتائج هذه الدراسة ، وتدعيم نتائج الدراسة الحالية من خلال توضيح أهم النتائج لهذه الدراسات ، وسنقوم بعرض الدراسات من الأقدم إلى الأحدث ، على النحو التالي.

## المبحث الأول : الدراسات الجزائرية لوظيفة الاستقطاب واستمرارية المؤسسة

المطلب الأول: الدراسة الأولى دراسة (فيروز بوزرين، 2017)

(أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية) حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة في :هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة مدى اعتماد المؤسسات المتوسطة الجزائرية على ممارسات إدارات مواردها البشرية في بناء واستدامة المزايا التنافسية لها ، التعرف على واقع ومستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، والعملية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية ، تقييم اتجاه تأثير ودرجة مساهمة كل ممارسات ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وممارسات إدارة الموارد البشرية العملية في بناء المزايا التنافسية.

أظهرت النتائج الدراسة ما يلي :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة، والحيوية في المؤسسات محل الدراسة اذ أن لممارسات إدارة الموارد البشرية فيها بعدا استراتيجيا ،ليأتي الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تقوم به لتحقيق أهداف المؤسسة في المرتبة الأولى.

تولي المؤسسات المتوسطة محل الدراسة أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية ،ليأتي القيام بتخطيط الموارد البشرية في المرتبة الأولى، وتبني مختلف إجراءات التوظيف في المرتبة الثانية، الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعاملين في المرتبة الثالثة، تم التركيز على تدريب وتطوير الموارد البشرية في المرتبة الرابعة.

كما أن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجابا، وبدرجة كبيرة على الجودة والكفاءة ،بالتالي يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية..

## المطلب الثاني : الدراسة الثانية دراسة مدى تأثير جائحة فيروس كورونا المستجد على مبدأ استمرارية المرفق العام في الجزائر

حيث تبلورت الإشكالية التالية في : إلى أي مدى أثرت جائحة فيروس كورونا المستجد كوفيد 19 على مبدأ استمرارية المرفق العام؟

إرتكز على مبدأ استمرارية المرفق العام، على ضمان حق المستفيدين من الحصول على خدمات المرفق العام، بشكل دائم و مستمر ، غير أن انتشار فيروس كورونا المستجد كوفيد 19 في العالم ووصوله للجزائر، فرض على السلطات العمومية اتخاذ حزمة من الإجراءات، والتدابير الاحترازية، والوقائية بهدف الحفاظ على النظام العام الصحي ، ومن أبرز التدابير ، فرض العزل الجغرافي ، إجراء الحجر المنزلي الكلي \_ الجزئي ، وكذا غلق المدارس والجامعات وأماكن التجمعات وبذلك فإن أثر هذه الإجراءات يمتد إلى المرافق العامة، باعتبارها مكان لتجمع المواطنين بشكل دائم، ومستمر، وحفاظا على صحة وسلامة المرفقين ، لجأت الحكومة إلى وضع جملة من الآليات لمواجهة انتشار هذا الوباء داخل المرافق العامة من جهة، ولضمان مبدأ الاستمرارية من جهة أخرى ، لاسيما من خلال تنظيم عمل المرفق العام خلال هذه الفترة الاستثنائية، وكذا اللجوء إلى التوظيف واستعمال التكنولوجيا الحديثة تسهيلا للانتفاع بالخدمة العمومية.

## المطلب الثالث : الدراسة الثالث دور سياسة الاستقطاب للبنك الوطني الجزائري في تحقيق رضا المستثمرين (موسى، رضوان، و نبيلة، 2019) ة

تمثلت الإشكالية التالية في : ما هو دور القطاع البنكي الجزائري في تطوير سياسات الاستقطاب القطاعي وترشيد الأوعية الاستثمارية؟

وهدفنا هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور القطاع البنكي الجزائري في تطوير سياسات الاستقطاب القطاعي للبنك الجزائري، من خلال استخدام الأدوات المالية، والإحصائية لتوضيح مستوى تأثير سياسات الاستقطاب من قبل البنك الوطني الجزائري لدى المتعاملين الاقتصاديين.

وتوصلت الى جملة من النتائج أهمها :

حاولت الحكومة الجزائرية في فترة من الفترات الرفع من معدلات القروض لمواجهة الأفراد إما قروض استهلاكية أو استثمارية ، لكن الملاحظ أنها انخفضت لسنتين متتاليتين ، وهو دليل على سياسة مالية

انكماشية تحاول الحكومة توجيه عدد من البنوك من بينها البنوك العمومية ، وهي سياسة مالية لا تخدم السياسة التسويقية للبنك ، حيث لاحظنا انخفاض معدل الاحتفاظ بالزيائن باعتباره كمؤشر لها.

### المطلب الرابع : الدراسة الرابعة دراسة (زلمات مريم، 2017)

دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة

**فكانت الإشكالية كالتالي :كيف يساهم رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة الجزائرية ؟**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في استمرارية وخلق القيمة داخل المؤسسة الجزائرية ،حيث اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم ، ولهذه الدراسة قد تم اختيار اربعة مؤسسات عمومية، وخاصة والمتمثلة في ENIE CMA ،شركة عزوز ومجمع حسناوي مجتمعاً للبحث محاولين إظهار، وتحليل الواقع الحالي للأصول الفكرية، التي تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة كما أنها تعتبر من أهم المستجدات التنافسية للمؤسسة.

**وتوصلت إلى النتائج التالية :**

أهمية رأس المال الفكري والدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك عن طريق تحسين جودة المنتج، وتوفيره بسعر يناسب إمكانية المستهلك الجزائري، وجعل هذه المؤسسات الجزائرية قادرة على أن تنافس مؤسسات أجنبية.

### المبحث الثاني : الدراسات العربية لسياسة الاستقطاب واستمرارية المؤسسة

#### المطلب الأول :الدراسة الأولى دراسة (أحمد عريقات; ناصر جردات; محمود العتيبي;، 2010)

دور تطبيق معايير الاستقطاب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني حيث هدفت الدراسة الى بيان أهمية العنصر البشري كمكون من مكونات المنظمة ، اذ أنها مهما امتلكت من مواردها مادية، ومالية، وتكنولوجية، ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرة وتأهيلا فإن مآلها إلى الفشل. وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال التعرف إلى مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين، ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

### من النتائج المتوصل إليها :

- من أسباب نجاح البنك في الاستقطاب أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف، بالدرجة الأولى ثم الجامعات ، كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى الاستقطاب، والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي، والتفوق الدراسي في الجامعات.
- ركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار، فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء.
- أثبتت الدراسة إحصائياً وجود علاقة وثيقة، بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان، وتحقيق البنك الميزة التنافسية.

### المطلب الثاني : الدراسة الثانية تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا (المعشر; الهيئي، 2004)

- هدفت هذه الدراسة تعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني، المتمثلة بمنصب الأمين، والمدير العام، والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها ، وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء.
- وقد أجريت الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة، أو أمين عام ديوان ، وكذلك يشغلون منصب مدير دائرة، وجميع نوابهم، ومساعدتهم، وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة 120 فردا واستجاب 71 فردا ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن مستوى الأهمية لإبعاد المتغير المستقل استقطاب وظائف الإدارة العليا ( التخطيط للمنصب ، الاستقطاب الداخلي ، الاستقطاب الخارجي ،مدة البقاء) وأبعاد المتغير التابع النتائج الأداء (نتائج شغل المنصب ، الأداء في المنصب) كان يتراوح بين متوسط وعال.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين المتغير المستقل استقطاب وظائف الإدارة العليا، وبعد الأداء في المنصب.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين المتغير المستقل استقطاب، ووظائف الإدارة العليا، وبعد نتائج شغل المنصب.

### المطلب الثالث : الدراسة الثالثة أثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب (أبو زيد، 2000)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر الاستقطاب المستخدمة من قبل شركات التأمين على مندوبي التأمين، ومقارنة فعالية هذه المصادر من حيث الأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي، ومعدل الغياب لدى مندوبي التأمين، في شركات التأمين الأردنية.

وشملت عينة الدراسة 254 مندوبا يمثلون 15 شركة تأمين ، وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، كأسلوب تحليل اختبار للمقارنات الثنائية ، تحليل التباين الأحادي

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- تعتمد شركات التأمين الأردنية على طلبات التوظيف، لدى الشركة، وتوصيات العاملين، الاعلان في الصحف وكالات التوظيف، لإستقطاب مندوبي البيع لديها.
- معدل أداء المندوبين المستقطبين، من خلال وكالات التوظيف أقل مقارنة مع أداء المندوبين المستقطبين من مصادر أخرى.

### المبحث الثالث: الدراسات الأجنبية

#### المطلب الأول: الدراسة الأولى: دراسة (boohene & Asuinura, 2011)

بعنوان : أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء الشركات دراسة حالة على مجموعة الاتصالات الخطية المحدودة وقد أجريت في افريقيا

هدفت الدراسة الى تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب ، الاختيار ، تقييم الأداء ، التدريب ، ممارسات التطوير) على أداء مجموعة الاتصالات المحدودة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

هناك علاقة ايجابية بين (الاستقطاب وممارسات الاختيار ممارسات تقييم الاداء) وأداء الشركة في مجمعة الاتصالات المحدودة.

**المطلب الثاني: الدراسة الثاني أثر الاستقطاب والاختيار على أداء العاملين في معاهد الأبحاث في كينيا**  
(KEPHA & MUKULU, 2012)

هدفت هذه الدراسة على البحث في أثر الاستقطاب، والاختيار على أداء العاملين في معاهد الأبحاث في كينيا ، وتم تحديدا الإستقطاب، الإختيار، تم إفرادهما كإحدى ممارسات إدارة القوى البشرية الرئيسية، التي يمكن أن يكون لها تأثير على مستوى أداء العاملين في المنظمات ، والهدف الرئيسي من هذه من الدراسة هو تحديد كيفية تأثير الاستقطاب والاختيار على أداء العاملين في معاهد الأبحاث بكينيا.

**ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين أداء العاملين ، والاستقطاب ،والاختيار بدرجة كبيرة.

**المطلب الثالث : الدراسة الثالثة الآثار المترتبة على الاستقطاب والاختيار المخطط لهما جيدا على أداء المنظمات في صناعة البنوك في نيجيريا دراسة حالة البنك الأول (Mudashiru & Lesanmi, 2013)**

هدفت هذه الدراسة للبحث في عمليتي الاستقطاب، والاختيار ، حيث تفصل عملية الاستقطاب الى داخلية، وخارجية تناقش مزايا كل طريقة ، ولقد تم استخدام الأدوات كتحليل الانحدار وتحليل التباين لتحديد العلاقة بين عمليتي الاستقطاب، والاختيار المخطط لهما جيدا، وبين أداء المنظمة

**ومن أهم النتائج الموصول إليها الدراسة:**

هناك علاقة معنوية بين الاستقطاب، والاختيار المبني على الاستحقاق، وبين أداء المنظمة.

## ملخص الفصل الثاني

استعرضنا فيما سبق عددا من الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية، ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة مع دراستنا من خلال هذا نستطيع التعقيب وطرح ملخص مناسب لهاته الدراسات :

من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي قدمناها فقد انحصرت بين 2010 الى 2019 ،والدراسة الحالية أجريت في 2021.

أما من حيث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة فكانت خاصة مشتركة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. من حيث مجال الجغرافي فنلاحظ أن الدراسات السابقة تراوحت بين الدراسات الاردنية والدراسات المحلية الجزائرية والأجنبية كينيا ، إفريقيا.

من حيث اوجه التشابه فقد عدنا عدة اوجه على الشكل التالي :

بيان أهمية استقطاب الموارد البشرية؛

ضرورة استقطاب الموارد البشرية لما لها أثر على خلق بيئة تنافسية؛

الخروج بتوصيات تؤكد على أهمية استقطاب الموارد البشرية.

من حيث أوجه الاختلاف قد اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة، من خلال العلاقة بين المتغير المستقل، وهو سياسة الاستقطاب، والمتغير التابع وهو استمرارية المؤسسة ، كذلك اختلفنا في بيئات الدراسة

## الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لدى

الصندوق الوطني

للضمان الإجتماعي

ولاية أدرار

## الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية أدرار

### تمهيد

بعد الدراسة النظرية لهذا العمل، سوف نحاول في هذا الفصل إلى وضع صورة واقعية وميدانية لكل ما تم التطرق له سابقا في النظري، من خلال إجراء دراسة ميدانية، في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، ولقد قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول هو بمثابة بطاقة تعريف للمؤسسة، بحيث تطرقنا الى نشأتها، وهيكلها التنظيمي، والمبحث الثاني واقع سياسة الإستقطاب لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

### المبحث الأول : نبذة عن صندوق الضمان الاجتماعي (بركاوي، 2021)

يعتبر نظام الضمان (التأمين) الاجتماعي في الوقت الحاضر، من أهم النظم الاجتماعية الحديثة ، التي تهدف إلى معالجة الآثار التي تنجم عن الأخطار، التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية ، مثل الشيخوخة، والعجز، والوفاة وإصابة العمل، و المرض و البطالة، وذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر في حالة انقطاعه بسبب تحقق أي من هذه الأخطار، سواء كان هذا البديل في صورة تعويض ، أو معاش بحسب الأحوال بما يكفل للعامل و لأسرته من بعده حياة كريمة ومستقرة.

يعتبر الحق في الضمان الاجتماعي من الحقوق الاقتصادية، والاجتماعية التي تنص عليها مجموعة من العهود، والمواثيق الدولية لحقوق الإنسان، وهي لا تقل أهمية عن الحقوق المدنية والسياسية ، كما يستفيد الأجراء المصرح بهم في صندوق الضمان الاجتماعي من تعويضات العجز المؤقت ،الناجم عن الأمراض و الحوادث وعن الإحالة إلى التقاعد.

## المطلب الأول : نشأة وتعريف صندوق الضمان الاجتماعي: (بركاوي، 2021)

### أولا : النشأة

بدأت فكرة الضمان الاجتماعي في الظهور مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية ، أما أول ظهور له في الجزائر أثناء الفترة الاستعمارية، وهذا في 10 أبريل 1950 تطبيقا للقرار رقم 45/94 المؤرخ في 10 جوان 1949 ، وكان نظامه قائم على الحماية الاجتماعية تأمينا للعامل البسيط من المخاطر التي يتعرض لها ، وكان يتكون من نظام عام للعمال الأجراء ونظام للفلاحين.

نمی واکتمل غداة الاستقلال باتخاذ الدولة الجزائرية العديد من الإجراءات الجديدة ، بعضها إتخذ، إعادة تنظيم هذه الهيئات، والأخرى توسيعها لتشمل أصناف جديدة من المستفيدين وتحسين أدائها أيضا من خلال الإجراءات التالية :

تم تأسيس صندوق الحوادث العائلية سنة 1964م.

إضافة عدة إدارات في صندوق الضمان الاجتماعي وزيادة التأمين على الشيخوخة سنة 1970م  
زيادة الإعانات العائلية سنة 1974 م .

أما الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الحالي مر عبر عدة مراحل وهو الذي كان في الفترة الأولية للاستقلال مقسما إلى ثلاثة صناديق جهوية ، الأولى هي الوسط csoral ، والثانية في الشرق casorec ، والثالثة في الغرب casoron ، ثم انتقلت إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية CNASAT ، ليأخذ أخيرا الشكل الحالي CNAS.

### ثانيا : تعريف صندوق الضمان الاجتماعي:

إن صندوق الضمان الاجتماعي CNAS هو عبارة عن مؤسسة خدمتية ، تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين والمؤسسات ، وذلك من خلال تحقيق الأمن والطمأنينة للنفس ، لما ينتج عن الحوادث والأخطار التي تصيب الشخص أثناء العمل أو خارج العمل.

حيث يتم ذلك خلال دفع اشتراكات ( COTISATIONS ) إلى خزانة الصندوق من طرف أرباب العمل ، أو عن طريق الخصم المباشر من الراتب الشهري للعامل"حسب المادة 11 من القانون 90/06 الذي ينص

على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار". تعمل وكالة أدرار بهذا القانون حيث أنها تطبقه على عمال الوظيف العمومي مثل : المعلمين، الموظفين،... الخ ، وكذا عمال القطاع الخاص.

حسب هذا فإن مؤسسة الضمان الاجتماعي تتميز بتسيير ذاتي عن غيرها من المؤسسات الخدمائية ، وباعتبار أن الوحدة هي هيئة حكومية ، فهي تقوم على فكرة تعاونية مقتضاها أنه من الصعب أن يتحمل الشخص وحده الآثار (الأضرار)، التي لحقت به ، فانه من السهل أن يتحمل تلك الآثار إذا ساهم معه غيره فيها.

### المطلب الثاني : التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي وكالة أدرار (بركاوي، 2021)

وقد تم إنشاء وكالة الضمان الاجتماعي لولاية أدرار في الثمانينيات في الأول كان مركز الدفع تابع لولاية بشار، وفي نفس الوقت إلى مركز ولاية وهران ، وبعدها تحولت إلى مركز فعلي في سنة 1988 ، حيث تم اعتماد الضمان الاجتماعي بأدرار من سنة 1988 م، وبذلك أصبح مستقل الخدمات ومتمكون من جميع المصالح، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة أدرار عرف سابقا بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء ، ثم انتقل اسمه إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، ابتداء من سنة 1988 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 98-266 ، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة أدرار من الدرجة الثالثة وفقا للمرسوم التنفيذي المذكور سابقا في المادة 17 منه التي تضيف الوكالة الولائية إلى ثلاث أصناف حسب عدد المؤمنین اجتماعيا حيث تسيير الوكالة أقل من 100000 مؤمن اجتماعي وهو رقم يؤهلها إلى ان تضاف إلى الدرجة الثالثة تبعا للقانون المنظم.

عرفت المؤسسة منذ استحداثها تطورات هامة، حيث انطلقت في حدود إمكانيات بسيطة رغم شساعة المنطقة وانتشارها الجغرافي الكبير، الذي صعب كثيرا من مهمة المؤسسة، في تغطية كامل الولاية، لكن على الرغم من هذا تم تدارك الوضع بإنشاء مراكز دفع على مستوى كل من تيميمون، رقان، أولف، زاوية كنتة، اوقروت، برج باجي المختار، وذلك من اجل إحداث توازن جهوي رفع للغين والمشقة وتقريب الإدارة من المواطن وأرباب العمل الذين كثيرا ما اشتكوا من صعوبة الاتصال بالصندوق، لتقديم اشتراكاتهم المستحقة، إضافة إلى فصل بعض المصالح لتؤسس مراكز آخر مكملة للصندوق كصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، و الصندوق الوطني للتقاعد، تتكفل الوكالة بخدمة جميع البلديات والدوائر التابعة للولاية تيممي، فنوغيل، تسابيت، أسبع،... الخ ماعدا الدوائر السالفة الذكر لأنها تعد فروع ومراكز دفع تقوم بنفس المهام.

### المطلب الثالث : هيكلية صندوق الضمان الاجتماعي وكالة ادرار (بركاوي، 2021)

يتكون صندوق الضمان الاجتماعي من مديرية عامة تنطوي تحتها خمسة مديريات وكل مديرية لها مهام تقوم بها، هنا نتعرف إلى كل مديرية ومصالحها بالترتيب:

#### المديرية العامة:

يقوم برئاسة المديرية العامة ، المدير والذي يتمثل دوره في الإشراف عليها وعلى الوكالة ككل بتقديم نصائحه ، وهذا بتحديد الاستراتيجيات ، وبوضع الأهداف التي تؤمن تنسيق كل وظائف الوكالة، وذلك بالتنسيق مع نيابة كل مديرية والمصالح التابعة لكل نيابة ، إلا أنه هناك بعض المصالح التي تخضع للإشراف المباشر من طرف المدير وهي كالاتي:

#### أولا - مصلحة الشفاء:

تستلم هذه المصلحة ملفات طالبي بطاقة الشفاء من كل مراكز الدفع التابعة للتراب الولائي (تيميمون، برج باجي مختار، أولف....)، ليتم إدخال المعومات الخاصة بالمؤمنين بالعربية من طرف الأعوان، تتم كتابة أولية تم تدخل مرة أخرى من طرف رئيس المصلحة، ثم يتم طباعتها في أوراق مخصصة تحمل كل ورقة معلومات خاصة بالمؤمن ليتم إلصاق صورته من طرف الأعوان، والتي تعتبر بدورها بطاقة شفاء أولية، ثم يتم إرسالها إلى المديرية العامة، أي المركز الوطني للشخصنة الذي يقوم بإنتاج بطاقات ممغنطة، وعليه يقوم المؤمن بتقديمها للصيدلي ليقدم له أدويته في حدود التسعيرة القانونية (التسعيرة الجديدة 3000.00 دج) ، كما يجب إظهارها لدى مقدمي مصالح العلاج المقصودة، والتي بدورها تقوم بتسليم إثبات يتضمن معلومات حول الأعمال والأدوية المقدمة للمؤمن.

#### ثانيا - مصلحة الإصغاء:

تم إنشاؤها في إطار تحسين نوعية الخدمات بغية متابعة المؤمنين لهم اجتماعيا، الذين غالبا ما يقعون مع أعوان الوكالة في سوء تفاهم، أو أي مشكلة تواجههم في حل النزاع القائم بينهم .

#### نيابة مديرية الإدارة والوسائل :

تديرها نائبة المدير وتتكفل بضمان السير الحسن لوتيرة العمل داخل الوكالة وتضم المصالح التالية:

**أولاً - مصلحة المستخدمين :**

يديرها رئيس قسم المستخدمين، الذي يقوم بالرقابة على أداء المستخدمين، وتهتم بكل واجبات وحقوق العمال، وتتخذ لذلك الإجراءات اللازمة كالسهر على الانضباط، التنظيم التقني، الأمن وحفظ الصحة، وينظم أعمال الأقسام المندرجة تحت هذه المصلحة.

**ثانياً - مصلحة الوسائل العامة:**

تهتم بكل وسائل الوكالة من ممتلكات المادية(العتاد)، بالإضافة إلى التسيير الحسن لأعمال الوكالة، وهذا عن طريق تمويها بمختلف التجهيزات الضرورية للعمال، والإشراف على تسيير العتاد وتنظيم استغلاله، وهياكلها:

- **قسم العتاد :** تقديم ما تحتاج إليه الوكالة من سيارات، و أدوات الاستعمال، بالإضافة إلى حفظها، و إحصاءها.

- **قسم تسيير المحزونات :** توزيع مختلف الأدوات الإدارية و الوثائق القانونية.

**ثالثاً - مصلحة الأرشيف:**

تقوم هذه المصلحة باستقبال الوثائق من جميع مراكز الدفع(08) المتواجد على الإقليم الولائي، والتابعة للولاية وتقوم بتنظيمها، وتكون مدة حفظها 10 سنوات، وبعد تجاوزها هذه المدة يقوم رئيس المصلحة بتقديم طلب إجتماع إلى الديوان الوطني للتأمينات الاجتماعية تشكل لجنة ولائية تتكون من الأمين العام للولاية، وعضو من الوكالة، ورئيس مصلحة الأرشيف، وعضو الحماية المدنية، وعضو الشرطة.

**رابعاً - قسم الأمن :** حفظ الأمن داخل الوكالة.

**نيابة مديرية المالية والتحصيل:**

تكون مسؤولة عن التغطية، مراقبة واجبات المشتركين و النزاع في تحصيل الاشتراكات الموجهة إلى تمويل الأداءات ، وتسيير كل العمليات المالية بشكل منظم وعلى أحسن وجه.

تضم المصالح التالية:

#### أولا - مصلحة التقييم:

لها وظيفتان أساسيتان، وهما تقييم المستخدمين وترقيم العمال المؤمنين اجتماعيا، ومن خلال هاتين المهمتين يمكن الوقوف على وظيفة هذه المصلحة، والتي تكمن في تعداد المؤمنين اجتماعيا حسب السلم الترتيبي للعمل.

#### ثانيا - مصلحة المراقبة:

تقوم بمراقبة المستخدمين فيما يخص التزاماتهم اتجاه العمال الذين هم تحت مسؤولياتهم، ويستثنى من هذا الإدارات العامة والجماعات المحلية.

#### ثالثا - مصلحة المنازعات :

تقوم هذه المصلحة بالفصل في النزاعات القائمة ، كالنزاعات بين الإدارة والمؤمنين اجتماعيا أو النزاعات الطبية، والنزاع بين المؤمن لهم اجتماعيا والمستخدمين مع الصندوق ونميز في هذا الشأن:

بالنسبة للمستخدمين وفي حالة انذار بعدم السداد في ظروف 20يوما من تاريخ الانذار يتم إرسال وثيقة الانذار إلى مصلحة المنازعات التي تقوم بإرسال انذار آخر الذي يعد نهائيا وحين عدم الإصغاء يتم التحصيل الإجباري وفقا للمادة 57-83-15 بإحدى الطرق التالية:

قابضة الضرائب المختلفة.

الملاحقة في المحكمة.

اتخاذ التدابير مع البنوك.

رابعا - مصلحة المالية : تكمن مهمة هذه المصلحة في إعداد الميزانية، و الأمر بالصرف، وتمارس هذه المهام عن طريق أقسامها الموزعة على النحو التالي:

- قسم الميزانية : دوره تحديد قيم الميزانية، من خلال الخبرة المسبقة والمعلومات الواردة لهذا القسم حيث يتم ضبط الميزانية تقادي لأي تدفق خارج عن الإطار المسطر.

- قسم الأمر بالصرف : يستقبل المستندات القانونية، التي لها مدلولها كالفاتورة، وبعد التأكد من دقة الوثيقة وصحتها يكون الأمر بالصرف.

خامسا - مصلحة المحاسبة : يتجلى دورها في ضبط حسابات الوكالة، وتتجسد في قسمين هما:

قسم المحاسبة العامة : وهي تقوم بتصنيف جميع العمليات التي قامت بها المؤسسة في حسابات خاصة بها(بما فيها عمليات الأمر بالصرف ،....).

قسم محاسبة التحصيل : هو الذي يقوم بمراقبة جميع العمليات التي تخص التحصيل، ودخول الأموال إلى الصندوق، من اشتراكات المستخدمين سواء كانت نقدية، أو شيكات.

سادسا - مصلحة التحصيل : بعد انتساب المستخدم تقدم شهادة الانتساب إلى هذه المصلحة لفتح ملف، ومنه يقوم المستخدم بتقديم تصريح بالاشتراك في جميع الصناديق الأخرى ، مثل(التقاعد ، البطالة ،...، الخ).

#### نيابة مديرية الأداءات:

يسير نائب المدير هذه المصلحة بالتنسيق بين مختلف مصالح الأداءات، و يكفل التسيير الحسن للمصالح المنطوية تحت لوائها وهي كالآتي.

#### أولا - مصلحة التأمينات الاجتماعية(مراكز الدفع) :

وتبقى من اختصاص رؤساء المراكز الذين يديرون مختلف مراكز الدفع مثلا(تيميمون ، رقان ، أدرار، أوقروت ،برج باجي مختار) تحت إشراف نائب المدير، تقوم هذه المصلحة بالسهر على اشتتام المهام المنوط بها، والتي تكون محددة في التشريع الجاري المعمول به وحاليا هناك خمسة أنواع:

التأمين في حالة المرض.

التأمين من حالة الأمومة.

التأمين في حالة العجز التام.

التأمين في حالة الوفاة.

التأمين من أخطار حوادث العمل والأمراض المهنية.

**ثانيا - مصلحة الوقاية :** تتجلى المهمة الأساسية لهذه المصلحة في محوران هما:

القيام بإحصاء الأخطار المهنية ودراستها.

اتخاذ الإجراءات الوقائية لكل حالة.

ومن خلال هاتين المهمتين يتسنى للمصلحة إحصاء الأخطار، وبالتالي تقديم تبويبات قابلة للتحليل، وإعطاء النتائج وفق الملفات، والتصريحات المقدمة لمصلحة الأخطار المهنية، وبعد الدراسة والتحليل يتم إرسال النتائج إلى مديرية الوقاية، وهو أمر يحدث بشكل دوري وللمصلحة دور رقابة، وذلك بإجراء زيارات تفتيش لميادين العمل، وفتح تحقيق حول ظروف العمل والتصريح بالأمراض.

**ثالثا - مصلحة الانتساب :** تقوم هذه المصلحة بالقيام بعملية الانتساب للمؤمنين لهم اجتماعيا ، وهذا من أجل انتسابهم في تلك الولاية، و إلى المركز التابع لمقر العمل، ويوجد نوعان من الانتساب الأول فوري ويتم ذلك من خلال إرسال المعلومات آليا إلى مركز الإعلام الآلي الذي يؤكد لها بدورها ، والنوع الثاني تكميلي ويكون في حالة تعديل الملف ، مثلا كولادة طفل جديد يجب تسجيله وانتسابه.

**رابعا - مصلحة المنح العائلية :**

وتقوم هذه المصلحة بعد الاطلاع على الوثائق اللازمة لفتح الحق في المنحة العائلية، لتقوم هذه المصلحة بإدخال المعلومات فيما يخص المنحة العائلية، وهذا عن طريق "طلب المنحة العائلية، ويقوم بإخراجها عن طريق الطبع بمركز الإعلام الآلي و إرجاعها إلى مصلحة المنح العائلية، حيث يكون الأمر بالصرف من مسؤولياتها، فمثلا المنحة العائلية تكون شهريا بخلاف المنحة المدرسية التي تدفع سنويا للمؤمن بحسابه الجاري الخاص به.

**خامسا - مصلحة التعاقدات:**

تهتم بالتكفل بالمؤمنين اجتماعيا، وذوي الحقوق في إطار اتفاقية مبرمة بين الصندوق والمؤسسات الإستشفائية الحكومية، وهو في حالة إحصاء لكل ثلاثي رغم صدور قانونها منذ سنة 2005.

**سادسا - مصلحة الاتفاقيات:**

تعمل هذه المؤسسة على إبرام اتفاقيات مع المؤسسات التي تقوم بأداءات عينية في إطار اتفاقيات مثلا عن ذلك:

الديوان الوطني للمعاقين موضوعها التكفل بالأجهزة الاصطناعية.

الحمامات المعدنية (تخص النداي بالمياه المعدنية).

عيادة الجراحة القلبية والشرابين التابعة للخووص.

سابعا - مصلحة الأخطار الكبرى:

نيابة مديرية المراقبة الطبية:

تسير هذه المصلحة من طرف الطبيب الرئيس، و الأطباء المستشارين الآخرين (طبيب عام مستشار طبيب جراح أسنان مستشار)، حيث يمارس هؤلاء مهامهم المخولة لهم قانونا والمتمثلة، في الرقابة الطبية على الملفات الموضوعة أمامهم، حيث يبدون آراءهم حول مصاريف الأدوية، التنقل للعلاج خارج الولاية أو خارج الوطن، المصاريف الطبية، التجهيزات المدعمة للمعاقين.

نيابة مديرية مركز الحسابات (الإعلام الآلي):

يعتبر مركز الإعلام الآلي الأداة المسيرة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، على أنه يراقب جميع عمل المصالح، و يقوم بالتعديلات عليها، ويقوم بتحميل كل المعلومات من المصالح وتخزينها على مستواه، بالإضافة إلى تأكيد المعلومات المسجلة من طرف مصلحة التقييم، كما يقوم بفرز الملفات الخاصة بالضمان الاجتماعي تحت إشراف مهندسين في الإعلام الآلي، و أي خلل يصيب المركز يشل بذلك انسيابية عمل الصندوق لذلك هو حساس جدا مما جعل المركز سري حيث لا يمكن الدخول فقط من لديهم الصلاحية من مهندسين و مختصين في الإعلام الآلي.

الشكل 01 يمثل الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ولاية أدرار



المصدر: من معلومات المتحصل عليها من الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ولاية أدرار

## المبحث الثاني : واقع سياسة الاستقطاب لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أدرار.

من خلال هذا المبحث نقوم بتسليط الضوء على عملية الاستقطاب كيف تتم في المؤسسة (قاسمي م.، 2021)

### المطلب الأول: أساليب ومصادر جمع البيانات

#### مجالات الدراسة :

تتمثل في ثلاث مجالات وهي:

المجال البشري : ان المجتمع الأصلي للدراسة يتكون من 170 عامل على المستوى الولاية.

المجال المكاني : ويتمثل في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أدرار .

المجال الزمني : تمت الدراسة الميدانية من 11 أبريل الى 22 أبريل 2021.

#### منهج الدراسة :

ان طبيعة الموضوع والدراسة هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانبه لذلك اعتمدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي القائم على جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة.

أداة الدراسة : استخدمنا أداة المقابلة الشخصية في جمع المعلومات.

مقابلة المباشرة: وهي تعد من الأدوات الأساسية في جمع البيانات ، تتم بين الباحث وأشخاص آخرين للوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف البحث ، تم الاعتماد على المقابلة باعتبارها تساعد في طرح الأسئلة مباشرة وحصول على المعلومات الدقيقة ، كما أنها تتيح الحصول على بيانات كثيرة وبطريقة سهلة

## المطلب الثاني : شروط الاستقطاب ومحفزاته واهم المشاكل التي يواجهها

أولا الأطر القانونية للاستقطاب لدى هيئات الضمان الاجتماعي: (محمد، 2021)

هي مجموعة التنظيمات واللوائح والقوانين التي تفرض إجراءات التوظيف ولانتقاء وهي موضحة على شكل مواد حسب الترتيب التالي

**حسب المادة 22 :** يتم توظيف العمال على مستوى هيئات الضمان الاجتماعي، وفق الشروط بموجب القانون والتنظيم كذا أحكام هذه الاتفاقية الجماعية.

**حسب المادة 23 :** لا يتم توظيف اي شخص على مستوى هيئات الضمان الاجتماعي اذا:

لم يبرر المستوى المطلوب لشغل المنصب؛

لم يكن محررا من اي التزامات مهنية بصفة منتظمة من كل مستخدم آخر؛

**حسب المادة 24 :** لا يمكن أن يتم التوظيف، ما لم يكن هناك شغور، او استحداث لمنصب شغل مبرر أو مدرج ضمن الهيكل التنظيمي.

**حسب المادة 25 :** لا يمكن، في أي حال من الأحوال، أن تقل السن الأدنى للتوظيف عن 16 سنة.

**حسب المادة 26 :** يتعين على كل مترشح لمنصب عمل، ان يقدم ملفا اداريا مثلما تحدده الهيئة المستخدمة.

**حسب المادة 27 :** يمنع منعاً باتاً اي توظيف مؤسس على اعتبارات السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية، والنسبية، والقرابة العائلية، والقناعات السياسية، والانتماء الى تنظيم نقابي، او عدم الانتماء إليه.

يتم التوظيف حسب الأولوية كما يلي:

بطريقة داخلية : (الترقية )

بطريقة خارجية : على أساس الشهادة والمسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية(بحيث يتم إخضاعه إلى فترة تجريبية من 3ال6 اشهر).

ومن هذا المنطلق وعلى معلومات المتحصل عليها تبين أنا التوظيف لدى الصندوق خلال السنوات الأخير كان كمال يلي:

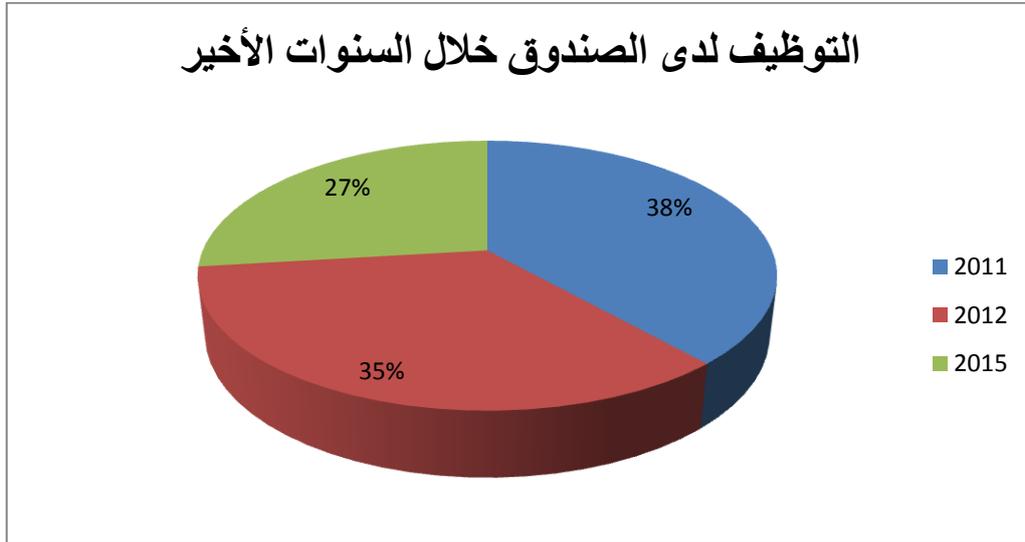
الجدول رقم(01): الجدول يوضح النسب المتعلقة بالتوظيف الخاصة بالصندوق خلال السنوات

الأخيرة

السنة	التوظيف	النسبة
2011	10	%38.46
2012	09	%34.62
2015	07	%26.92
المجموع	26	%100

مصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات المتحصل عليها من الصندوق

الشكل رقم (02): يوضح سياسة التوظيف لدى الصندوق خلال السنوات التالية



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على معلومات الجدول

### ثانيا الأظر التنظيمية والإدارية للتوظيف لدى الضمان الاجتماعي

من خلال المقابلة وتجميع المعلومات المقدمة تم التوصل لعدة خطوات يعتمد عليها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء لولاية ادرار لعملية التوظيف نذكر منها:

- ✓ عرض طلب العمل؛
- ✓ إيداع عرض العمل على مستوى الوكالة الولائية للتشغيل؛
- ✓ تحديد المدة الزمنية 21 يوم؛
- ✓ تقديم قائمة المرشحين؛
- ✓ الاجراءات الداخلية لتنظيم المسابقة وفق الشروط المحددة القانونية.

ثالثا : اهم المشكلات التي يواجهها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء في سياسة

### الاستقطاب

في الحقيقة توجد ندرة في التوظيف بسبب الوضع المالي للبلاد فلم يكن توظيف منذ سنة 2015. وزعم النذرة الى انها تعتبر قبلة او الوجهة المرغوبة لكل طالب العمل بالنظر لسياسة التي تنتجها الادارة وهيا عبارة عن مجموعة من الامتيازات منها:

- ✓ عن طريق الإعلام وذكر الامتيازات التي يستفيد منها؛
- ✓ عن طريق ندوات ؛
- ✓ سياسة الأجور؛
- ✓ محيط العمل الجيد.

المطلب الثالث : ضمان استمرارية الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بانتهاج سياسات

حصرية الترقية وأساليب برام العقود (محمد، 2021)

أولا الترقية : تتم من منصب إلى منصب أعلى تسلسلي باستثناء المناصب الخاضعة لإجراء تعين بقرار من الوزير المكلف بالقطاع .

ثانيا : ومن أساليب المستخدمة في الترقية ما يلي:

يجب أن لا تتعد الترقية إلى منصب أعلى من درجتين من تصنيف منصب عمل المنصوص عليه في الاتفاقية (مثلا من درجة 15 إلى درجة 17 لا يتعداها).

لا تتم الترقية إلا إذا توفرت الشروط التالية :

- ✓ استحداث منصب أو منصب شاغر.
- ✓ إدراج منصب جديد في هيكل التنظيمي.
- ✓ أن يكون قد استوفى مسبقا مدة العمل يفرضها المنصب المشغور، مثل ما تحدده مدونة مناصب العمل الخاصة بهيئات الضمان الاجتماعي.

**ثانيا: تحديد عقد العمل لمدة محددة ولمدة وغير محددة**

**حسب المادة 34:** يبرم عقد العمل لمدة غير محددة، كما يمكن ابرامه لمدة محددة بدوام كامل أو جزئي في الحالات المنصوص عليها أدناه:

- ✓ عندما يوظف العامل لإنجاز عمل مرتبط بعقود عمل تأدية أشغال أو أداءات غير قابلة للتجديد.
- ✓ عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مرسوم، تغيب مؤقتا، يجب على مستخدمه الحفاظ على هذا المنصب لفائدته؛
- ✓ عندما يتعلق الأمر بتأدية الهيئة المستدمة لأشغال دورية ذات طابع متقطع على فترات؛
- ✓ عندما يبرم ذلك تزايد العمل أو لأسباب موسمية؛
- ✓ عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو أشغال ذات مدة محددة أو مؤقتة بحكم طبيعتها .

**حسب المادة 36 :** كما يجوز ابرام عقد العمل لمدة غير محددة بالتوقيت الجزئي، أي متوسط حجم ساعي لا يقل عن نصف المدة القانونية للعمل ويكون ذلك في حال:

- ✓ كان حجم العمل المتاح لا يسمح باللجوء إلى خدمات العامل بدوام كامل؛
- ✓ طلب العمل الممارس، لأسباب عائلية، أو اعتبارات شخصية يوافق عليها المستخدم

**المطلب الرابع : مقتضيات ومعايير الالتحاق بمنصب العمل لدى الصندوق والمسؤول عن ذلك (قاسمي، 2021)**

**أولا:**حسب المادة1من قانون الاتفاقية الجماعية يخضع الانتقال إلى منصب تسلسلي أعلى أي كان الدرجة الاجتماعية المهنية إلى الشروط التالية :

- ✓ شغور المنصب أو استحداث منصب جديد .
- ✓ هيكل المنصب ضمن الهيكل التنظيمي.
- ✓ اكتساب خبرة مهنية دنيا في المنصب ومستوى تعليمي ، وفق التوزيع والمقتضيات التالية :

أعوان التنفيذ : من الدرجة 01الى الدرجة 09

الجدول رقم(02): بالمتعلق بدرجات الأعوان التنفيذ

الدرجة	المستوى المطلوب
من الدرجة 01الى الدرجة 06	المستوى الدراسي الابتدائي والمتوسط
من الدرجة 07الى الدرجة 09	المستوى الدراسي ثانوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من وثائق الصندوق

الخبرة المهنية : تكون (06) سنوات على الأقل للانتقال إلى منصب أعلى .

أعوان التحكيم :من الدرجة 10 إلى الدرجة 15

الجدول رقم(03): بالمتعلق بدرجات الأعوان التحكم

الدرجة	المستوى المطلوب
من الدرجة 10الى 15	المستوى الدراسي الثالثة ثانوي او تقني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من وثائق الصندوق

أعوان التأطير المتوسط: من الدرجة 2/15 إلى الدرجة 18

بالنسبة للحائزين على شهادة التعليم العالي:

الجدول رقم(04) بالمتعلق بدرجات الأعوان التأطير المتوسط

الدرجة	السنة
من الدرجة 15 صنف 02 إلى الدرجة 16	03 سنوات أقدمية على أقل
من الدرجة 16 إلى درجة أعلى	04 سنوات أقدمية على الأقل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من وثائق الصندوق

بالنسبة لغير الحائزين على شهادة التعليم العالي :

يخضع الانتقال إلى منصب التأثير المتوسط لغير الحائزين على شهادة التعليم العالي إلى الشروط التالية :

اكتساب خبرة مهنية لا تقل عن سبع (07) سنوات في المنصب .

الحصول على التقدير الايجابي، والمعلل من قبل المسؤول التسلسلي.

إقناع لجنة المختصة المنصبة باتفاق مشترك بين المستخدم والشريك الاجتماعي، بعد إجراء مقابلة.

لا يمكن للعامل ولا بأي حال من الأحوال إظهار شهادة أو شهادة نجاح بعد توظيفه وتصنيفه حسب مدونة المناصب ،أن يستفيد من أي ترقية أو تسوية وضعية .

ولا يتم الأخذ بعين الاعتبار هذه الشهادات ، أو شهادات النجاح إلا في حالة شغور المنصب ،أو استحداث منصب جديد كمقياس الكفاءة ومعايير الانتقال إلى المناصب المفتوحة المحددة أعلاه .يخضع العمال الذين يشغلون المناصب المشتركة إلى بروتوكول الاتفاق الخاصة بهم .

وفي حالة عدم توفر اليد العاملة يتم الاستعانة باليد العاملة الاجنبية حسب المادة 32: في غياب يد العاملة الوطنية مؤهلة يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب وذلك حسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم الساري المفعول.

ثانيا : المسؤول عن عملية الاستقطاب لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية أدرار

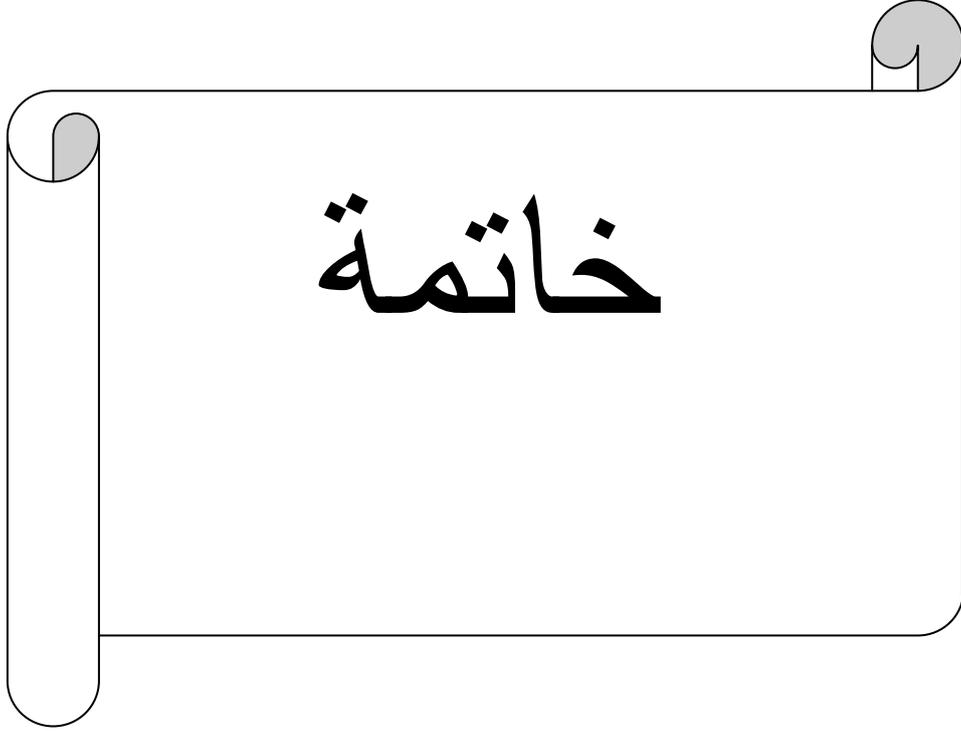
مدير الوكالة؛

المدير الفرعي للموارد البشرية؛

مصلحى تسيير الموارد البشرية.

### ملخص الفصل الثالث

يعتبر هذا الفصل تجسيديا لما تم التطرق إليه في الجانب النظري ، وقد حاولنا التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات بالنسبة لسياسة الإستقطاب لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تتكلف به الهيئة المركزية في الجزائر العاصمة ، كذلك بالنسبة الى شروط التوظيف تتبع حسب المواد المنصوص عليها قانونيا، ومن بين عوامل النجاح وإستمرارية المؤسسة لابد من الأمن والوقاية داخل المؤسسة، الانضباط في العمل، رسكلة التكوين، تطوير وسائل العمل، والاستفادة من الرقمنة كذلك الحفاظ على العنصر البشري .



## خاتمة

وختاماً يمكن القول أن عملية استقطاب الموارد البشرية، من أكثر السياسات التنظيمية أهمية، حيث أن نجاح المنظمة في توظيف الأفراد المؤهلين من شأنها أن يساهم في مدى إيصال المنظمة بمسؤولياتها القانونية، والاجتماعية، ودرجة نجاحها في التعامل مع الاعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال، في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يمكن المنظمة من تحقيق سبل التفوق في انجاز الأداء بشكل السليم. والاستقطاب للموارد البشرية يعني مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين للملاء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمن المناسبين للمنظمة.

إثبات الفرضيات :

**الفرضية 01:** من بين العوامل المؤثرة في الإستقطاب سوق العمل والظروف الاقتصادية الراهنة للبلاد فرضية صحيحة وهذا مما تم التطرق له فالجانب النظري.

**الفرضية 02:** قد تكون العلاقة بين الاستقطاب واستمرارية المؤسسة، علاقة تكاملية الى ما تم التطرق إليه في الدراسات السابقة.فرضية صحيحة.

**الفرضية 03:** سياسة الاستقطاب لها دور محوري في إدارة الموارد البشرية وكذا استمرارية المؤسسة لدى الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ولاية أدرار. صحيحة

## نتائج الدراسة

نتائج متوصل إليها من خلال الدراسة:

- ✓ إن وظيفة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من الوظائف التي تهتم بتسيير المورد البشري طيلة حياته المهنية من توظيفه إلى تكوينه وترقيته.
- ✓ فيما يتعلق بقرار الاستقطاب والتوظيف، فإن إدارة الموارد البشرية لا تتخذ هذا القرار إلا بالرجوع إلى المديرية المركزية بالعاصمة، كما علق نائب مدير الضمان الاجتماعي فان التوظيف اليوم يتم بناء على أسس علمية محضه، وذلك باللجوء إلى مكتب اليد العاملة التابع للولاية للحصول على الموظفين ذوي الخبرة، والكفاءة عالية حسب التخصص المطلوب.

- ✓ إن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، يسعى للحفاظ على القوى العاملة به، ذات خبرة ومهارة وإطارات وكفاءات، وهذا كله بسبب الندرة في التوظيف بسبب الأزمة المالية التي تمر بها البلاد حيث لم يتم التوظيف لدى الصندوق منذ 2015 إلى الوقت الحالية.
- ✓ الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يواجه العديد من المشاكل الخاصة بالاستقطاب وتوظيف اليد العاملة، والتي تنتج عنها ضغوط داخلية وخارجية، وكذا مشاكل في إطار العلاقة بين الصندوق ومكتب اليد العاملة.

### الاقتراحات وصعوبات

#### أولاً : الاقتراحات

- ✓ عمل باستمرار على جذب واستقطاب أفضل الموارد المتوفرة، واختيار والمفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف .
- ✓ إعادة النظر في كيفية توظيف اليد العاملة داخل للحصول على أحسن مورد .
- ✓ ضرورة تنمية الكفاءات لتحسين أدائها الوظيفي .
- ✓ ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري لأنه مورد ثمين وذلك عن طريق استقطابه وترقيته وتنميته وفقاً وما يتماشى واستراتيجيات المؤسسة.
- ✓ عمل على إتباع أسلوب الجذب الداخلي وخارجي معا كون كل منهما يكمل الآخر لأن الإستقطاب الداخلي يعطي فرصة للموظفين المؤسسة، للتقدم والترقية، في حين إن الاستقطاب خارجي يزود المؤسسة بكفاءة، وخبرات جديدة مما يضيف على المؤسسة طابع التجديد.
- ✓ حتى تكون المؤسسة قادرة على إعطاء أكثر يجب تركيز على توظيف وبشكل دائم ومستمر .
- ✓ ضرورة تبني مؤسسة إستراتيجية واضحة تقوم على استقطاب الكفاءات ،مع ضرورة بث ثقافة جديدة تؤمن بالكفاءات
- ✓ تعزيز العمل بواسطة الاتصال في الإعلان عن الوظائف لإتاحة الفرصة للجميع للوصول إلى الإعلانات مثل (الإعلان في الراديو والتلفاز).
- ✓ العمل على تطوير آليات إجراءات الاختيار لضمان اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

#### ثانياً : صعوبات

- ✓ صعوبة تجاوب مع امسئولين وتحفظهم على إعطاء معلومات، على ما يدعي بأسرار المهنة .
- ✓ حساسية الموضوع جعل من المسئولين من عدم تقديم المعلومات والملاحق الكافية .
- ✓ صعوبة التنقل بسبب الظروف الصحية الراهنة انتشار وباء الكوفيد19

قائمة

المراجع

والمصادر

## قائمة المراجع والمصادر

### المراجع العربية:

أبو زيد، (2000). أثر مصادر استقطاب القي العاملة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي الغياب. الاردن.

أحمد عريقات; ناصر جردات; محمود العتيبي;. (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية . 2010.06.01 .

احمد ماهر . (2004). ادارة الموارد البشرية (المجلد دون ط). مصر: الجامعية.

أحمد يوسفات دودين. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي . عمان: دار اليازوري.

المعشر; الهيتي. (2004). تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الادارة العليا. الاردن.

بدر بن احمد بن علي العمري. (2 جانفي, 2020). استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي ، صفحة 15.

حنا نصر الله. (2003). ادارة الموارد البشرية (المجلد دون ط). عمان: زهران.

خضير كاظم محمود، و ياسين كاسب الخرشة. (2007). ادارة الموارد البشرية (المجلد الاولي). عمان: المسيرة.

زلمات مريم. (2017). دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة. سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

سنان الموسوي. (2004). ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العمولة عليها. الاردن: دار مجدلاوي .

صلاح الدين عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الحديثة.

عبد الهادي بركاوي. (14 أبريل, 2021).

عبد الهادي بركاوي. (14 أبريل, 2021).

عز الدين مرسي. (2017). *النظريات و التطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

عز الدين مرسي. (2017). *النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات (المجلد الاولي)*. القاهرة: الكتاب الحديث.

عطا الله محمد, تيسير الشرعة; غالب محمود, سنجد;. (2015). *ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة*. الاردن: دار المنهجية.

علي السلمي. (2001). *ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.

فيروز بوزرين. (2017). *أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

فيصل حسونة. (2008). *ادارة الموارد البشرية*. الاردن: دار أسامة.

فيصل حسونة. (2008). *ادارة الموارد البشرية (المجلد الاولي)*. عمان: اسامة.

قاسمي. (22 أبريل, 2021).

قاسمي محمد. (17 أبريل, 2021).

قاسمي محمد. (18 أبريل, 2021).

مجانى باديس; طبول ريمة;. (2017). *تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك التجارية*. الجزائر.

محمد قاسمي. (15 أبريل, 2021).

مدحت ابو النصر. (2007). *ادارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة*. مصر: مجموعة الليل العربية.

مصطفى محمد ابو بكر;. (2008). *الموارد البشرية مدخل تحقيق المزة التنافسية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

مصطفى يوسف كافي. (2014). *ادارة الموارد البشرية (المجلد الاولى)*. عمان: الرواد.  
مؤيد سعيد السالم، و عادل حرحوش صالح. (2006). *ادرة الموارد البشرية*. عمان: الكتاب الحديث.  
نجم عبد الله العزاوي. (2010). *الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية*. الاردن:  
دارالبازوردي .  
يوسف حجيم الطائي; هاشم فوزي العبادي;. (2015). *ادارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في  
الفكر الاداري*. عمان: دار صفاء.

### المراجع الأجنبية:

boohene, & Asuinura, . (2011). The effect of human resource management practices on corporate performance. 4 (1).

KEPHA, & MUKULU. (2012). THE influence of recruitment and selection on the performance of employees in research institutes. *internation journal of science and research* , 3.

Mudashiru, & Lesanmi. (2013). the impact of will planned recruitment and selection process on corporate performance in nigerien.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي

## الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
- الصندوق الوطني للتقاعد
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
- الصندوق الوطني للتعطيل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والزري
- الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية



2019

## الملاحق

المادة 17: يجب أن يكون العامل محميا من قبل مستخدمه بكل الطرق القانونية ضد كل شكل من أشكال الإهانة والشتيم والقذف والتهديد والتهم أو أعمال العنف التي يمكن أن يتعرض لها خلال أو بمناسبة تأديته لمهامه. ويحل محل العامل في الدفاع عن مصالحه بطلب منه.

في هذه الحالة، يتعين على المستخدم القيام أو الأمر بتعويض الأضرار المحتمل وقوعها.

### الفصل الثاني: التزامات العمال

المادة 18: يلتزم العمال، في إطار علاقة العمل التي تربطهم، بالواجبات الأساسية المنصوص عليها ضمن القانونين والتنظيم وكذا هذه الاتفاقية الجماعية وعقد العمل.

ويلتزمون بـ:

- أن يزدوا، بأقصى ما لديهم من قدرات، الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم.
- أن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية، أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السُّلمية التي يعينها المستخدم أثناء ممارسته العادية لسلطاته في الإدارة.
- أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية والأمن التي يعدها المستخدم وفقا للتشريع والتنظيم.
- أن يتقبلوا أنواع الرقابة الطبية الداخلية والخارجية التي قد يبشرها المستخدم، في إطار طب العمل أو مراقبة الانضباط أن يشاركوا في أعمال التكوين وتحسين المستوى والرسكلة، التي يقوم بها المستخدم في إطار تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو من أجل تحسين الوقاية والأمن، أن لا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة، إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها السلطة السُّلمية.

المادة 19: لا يجب على العامل ولا بأي حال من الأحوال أن يخرج عن التصرف اللائق تجاه زملائه ومرؤوسيه ومسؤوليه التسلسليين أو تجاه كل شخص يمكن أن تربطه علاقة خدمة مع الهيئة المستخدمة.

المادة 20: يتعين على العامل السير على الحفاظ على كل الممتلكات (الأماكن، المستلزمات، الأثاث، الآلات) الموضوعة تحت تصرفه من قبل الهيئة المستخدمة قصد القيام بنشاطه المهني.

### الباب الثالث

#### علاقات العمل الفردية

المادة 21: يخضع التوظيف، التسريح، التدرج، رفع أو تخفيض الراتب، منح الامتيازات الاجتماعية، التكوين، تحسين المستوى، أو الرسكلة، التحويل أو المبادلة وكذا السلوك، التوزيع والانضباط في العمل، إلى التشريع والتنظيم وكذا هذه الاتفاقية وملاحقها. يمنع على الهيئات المستخدمة المذكورة ضمن هذه الاتفاقية، كل تمييز قائم على أساس السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية أو النسبية، أو العلاقات العائلية والاتجاهات السياسية والفلسفية أو الدينية وكذا الانتماء أو عدمه لحزب سياسي أو تنظيم نقابي.

#### الفصل الأول: شروط التوظيف وكيفية

المادة 22: يتم توظيف العمال على مستوى هيئات الضمان الاجتماعي، وفق الشروط المحددة بموجب القانون والتنظيم وكذا أحكام هذه الاتفاقية الجماعية.

المادة 23: لا يتم توظيف أي شخص على مستوى هيئات الضمان الاجتماعي إذا:

- لم يبرر المستوى المطلوب لشغل المنصب،
- لم يكن محررا من أي التزامات مهنية بصفة منتظمة ومن كل مستخدم آخر.



## الملاحق

المادة 24: لا يمكن أن يتم التوظيف، ما لم يكن هناك شعور و/أو استحداث لمنصب شغل مبرر و/أو مدرج ضمن الهيكل التنظيمي.

المادة 25: لا يمكن، في أي حال من الأحوال، أن يقل السن الأدنى للتوظيف عن ستة عشرة (16) سنة. لا يجوز توظيف القاصر، إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي.

كما أنه لا يجوز تشغيل العامل القاصر في الأشغال الخطيرة، التي تضر بصحته أو تمس بأخلاقياته.

المادة 26: يتعين على كل مترشح لمنصب عمل أن يقدم ملفاً إدارياً مثلما تحدده الهيئة المستخدمة.

المادة 27: يمنع منعاً باتماً أي توظيف مؤسس على اعتبارات السن والجنس، الوضعية الاجتماعية والنسبية والقرابة العائلية والقناعات السياسية والانتماء إلى تنظيم نقابي أو عدم الانتماء إليه.

المادة 28: يتم التوظيف حسب الأولوية كما يأتي:

- بطريقة داخلية،
- بطريقة خارجية على أساس الشهادة، المسابقة، الامتحانات أو الاختبارات المهنية.

المادة 29: يتم توظيف المترشح الذي يستوفي الشروط المحددة ضمن المواد المتعلقة بشروط التوظيف وكيفياته ويتم إخضاعه إلى فترة تجريبية.

يتلقى العون الذي تم توظيفه عقد عمل، يحدد فيه المكان، المنصب، الرتبة، الدرجة، الصنف، الراتب وعناصره وكذا مصلحة الالتحاق، علارة على تاريخ التنصيب ومدة الفترة التجريبية، المحددة قبل بداية النشاط المهني كالتالي:

- عون التنفيذ: ثلاثة (03) أشهر،
- عون التحكم: ثلاثة (03) أشهر،
- الإطار: ستة (06) أشهر،
- الإطار السامي: تسعة (09) أشهر.

يمكن لهذه الفترة التجريبية أن تكون محل تجديد مرة واحدة، على أن لا تتعدى 6 أشهر بالنسبة لأعوان التنفيذ والتحكم و 12 شهراً بالنسبة للإطار والاطار العالي.

يجوز لأحد الطرفين، أن يفسخ في أي وقت علاقة العمل، خلال المدة التجريبية دون تعويض ودون إشعار مسبق.

في حال كانت هذه الفترة التجريبية موفقة بعد انقضاء مدتها، يتم تثبيت العون لمدة غير محددة في منصب عمله، بموجب مقرر يصدره المستخدم، بناء على تقرير معمل من قبل المسؤول التتريجي.

بعد تثبيته في منصبه، لا يجوز للعامل، تحت أي ظرف من الظروف، التحجج بالمؤهلات والشهادات للمطالبة بالترقية في منصب أعلى أو ترقية خارج الأحكام المنصوص عليها في المواد 42 إلى 46 من الفصل 03 الفرع 03 من هذه الاتفاقية.

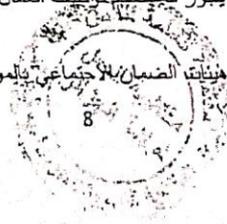
يتمتع العامل خلال الفترة التجريبية بنفس الحقوق ويخضع لنفس الالتزامات كتلك التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة، وتؤخذ هذه المدة بعين الاعتبار في احتساب الأقدمية لدى الهيئة المستخدمة.

المادة 30: يستفيد بأولوية التشغيل والتكوين والترقية كل من المجاهدين وأرامل وأبناء الشهداء وذلك طبقاً للتشريع الساري المفعول.

المادة 31: يتعين على الهيئات المستخدمة تخصيص مناصب عمل للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، وفقاً للكيفيات المحددة بموجب التنظيم.

المادة 32: في غياب بد عاملة وطنية مؤهلة، يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب، وذلك حسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم الساري المفعول.

المادة 33: لا يمكن ممارسة نشاط مهني لدى هيئات الضمان الاجتماعي بالموازاة مع كل نشاط ماجور أو ينتج عنه دخل.



## الملاحق

يمكن أن يرخس المستخدم بممارسة نشاط علمي، ثقافي، فني، تعليمي أو تكويني وذلك طبقاً للتنظيم الساري المعمول.

### الفصل الثاني: عقد العمل

المادة 34: يبرم عقد العمل لمدة غير محددة، كما يمكن إبرامه لمدة محددة بدوام كامل أو جزئي، في الحالات المنصوص عليها صراحة أثناء:

- عندما يوظف العامل لإنجاز عمل مرتبط بمقود عمل تأديبة اشغال أو اداءات غير قابلة للتجديد.
- عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مرسوم، تغيب مؤقتاً، يجب على مستخدمه الحفاظ على هذا المنصب لفائدته.
- عندما يتعلق الأمر بتأديبة الهيئة المستخدمة لأشغال دورية ذات طابع منقطع على فترات.
- عندما يبرر ذلك تزايد العمل أو لأسباب موسمية.
- عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو أشغال ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم طبيعتها.

ويوضح عقد العمل في مجمل هذه الحالات وعلى وجه الخصوص، مدة علاقة العمل وأسباب المدة المقررة.

المادة 35: يتم إعداد وتجديد عقد العمل لمدة محددة وفق الشروط المحددة بموجب التشريع الساري المعمول. يحدد هذا العقد شروط علاقة العمل والأجر المرتبط بها.

المادة 36: كما يجوز كذلك إبرام عقد العمل لمدة غير محددة بالتوقيت الجزئي، أي بمتوسط حجم ساعي لا يقل عن نصف المدة القانونية للعمل ويكون ذلك في حال:

- كان حجم العمل المتاح، لا يسمح باللجوء إلى خدمات العامل بدوام كامل،
- طلب العامل الممارس، لأسباب عائلية، أو لاعتبارات شخصية، يوافق عليها المستخدم.

### الفصل الثالث: المسار المهني

#### الفرع 1: الإلحاق بالمنصب

المادة 37: يعين العامل حال توظيفه بمنصب عمل الأكثر موافقة لمؤهلاته المهنية، الفكرية و البدنية ومثلما يحدده عقد العمل.

- تحدد الهيئة المستخدمة وبصفة حصرية الرتبة والدرجة والقسم الذي يصنف فيه العامل، وفق مستوى التأهيل أو المنصب الذي يشغله فعلياً.

#### الفرع 2: التدرج

المادة 38: يستفيد العامل من تدرج في منصب عمله، بناء على الأقدمية (منحة الخبرة المهنية) وكذا التدرج الأفقي المكالم للجدارة.

المادة 39: يستفيد كل عامل، نهاية كل سنة عمل فعلي أو ما يماثلها، من تدرج يجسد عن طريق منحه لنسبة أقدمية، تحددتها هذه الاتفاقية الجماعية.

غير أن العطلة المرضية و العطل المرضية طويلة الأمد التي تتعدى منقها السنة (06) أشهر، تعلق الاستفادة من التدرج.

المادة 40: يتم إعداد جدول الأحقية في التدرج شهرياً لفائدة المستخدمين الذين يستجيبون للشروط المحددة أثناء:

- الأ يكون العامل قد تعرض لعقوبة تأديبية ومهما كانت درجتها خلال الفترة المنكورة أعلاه،
  - خلال هذه الفترة يجب أن لا يقل متوسط تنقيط منحة المردودية الفردية عن أربع أخماس (5/4) التنقيط الأعلى المقرر.
- وخلافاً لذلك، يتم تأجيل التدرج بسنة.

و خلال فترة الإرجاء بسنة إذا تعرض العامل لعقوبة تأديبية أو إلى تنقيط أقل من المردودية الفردية عن أربع أخماس (5/4)، فإنه يتم تأجيل تدرجه بسنة أخرى.



## الملاحق

يتم تبليغ العامل بفترة التكاليف بالنيابة وجوبا، بواسطة مقرر، تحدد فيه المدة وأجر المنصب المشغول والذي يمكن للعامل أن يتحصل عليه ابتداء من الشهر الثاني.

الفرع 5: التنزيل

المادة 48: يتمثل تنزيل العامل في إعادة تصنيفه بمنصب عمل ذي مستوى تأهيلي أقل من المنصب الذي يشغله وإلى رتبة أقل من رتبته، وذلك بعد اتخاذ التدابير التأديبية.

الفرع 6: إعادة التعيين

المادة 49: تلتزم الهيئة المستخدمة بإعادة تعيين العامل بمنصب عمل آخر يتوافق بشكل أفضل مع قدراته، في حال لم يعد بإمكانه تأدية المهام المرتبطة بالمنصب الذي يشغله بسبب حالته الصحية وذلك في إطار التشريع الساري المفعول وعلى أساس استشارة طبيب العمل والطبيب المنتسب للهيئة المستخدمة. ويمكن أن تتم إعادة التعيين من قبل الهيئة، نظرا لضرورة المصلحة أو بطلب من العامل.

الفرع 7: التحويل

المادة 50: يتمثل التحويل في تغيير مكان العمل أو المصلحة، دون أن يطرأ تغيير في منصب العمل الذي يشغله العامل: - يمكن أن يتم من قبل الهيئة المستخدمة لضرورة المصلحة أو بطلب من العامل. - في حال استحداث هيئة جديدة، يتم منح الأولوية في الدعوة للترشح لعمال الهيئات الموجودة. - يمكن للتحويل أن يكون فيما بين الهيئات المنخرطة ضمن هذه الاتفاقية الجماعية. يتم الاحتفاظ بالحقوق المكتسبة وتحكمها نفس الاتفاقية على مستوى الهيئات المستقبلة.

المادة 51: يهدف التحويل الذي أجرته الهيئة المستخدمة، في إطار ضرورة المصلحة إلى نقل العامل لنفس منصب العمل بصفة استعجالية.

المادة 52: يمكن أن يكون تحويل العامل بطلب منه.

يمكن للهيئة المستخدمة قبول أو رفض طلب التحويل، معتمدة على الأسباب المبررة وكذا الفرص الممنوحة التي يوفرها الهيكل التنظيمي.

في حالة شغور منصب تاطير (2/15 فما فوق) و للضرورة الملحة للمصلحة، يمكن دعوة أي إطار لشغل منصب مسؤولية في الولايات المجاورة وذلك في إطار تسيير الحركة الداخلية للهيئة المستخدمة على مستوى الوكالات الولائية و/أو الجهوية وذلك بعد موافقة المديرية العامة.

لمادة 53:

يستفيد المدراء العامون لهيئات الضمان الاجتماعي الذين هم في المنصب، من منحة التنصيب مرة واحدة خلال مسارهم المهني ذلك وفق الشروط المحددة بموجب هذه الاتفاقية الجماعية.

تستفيد الإطارات العليا المعينة في مناصب: مدير مركزي، مدير وكالة محلية (ولائية - جهوية) و مدير فرعي (نائب مدير) بالة محلية والذين غيروا ولاية إقامتهم، من منحة التنصيب وذلك وفق الشروط المحددة بموجب هذه الاتفاقية الجماعية، ضافة إلى تعويض مصاريف الانتقال المحددة جزئيا بخمسين ألف (50.000) دج تضع هذه الامتيازات إلى مدة زمنية تحدد بخمس سنوات.



## الملاحق

تجسد الأحتية في التدرج عن طريق منح درجة للمستخدمين الواردين ضمن جدول التدرج الذي ينشر عن طريق الإلماسق لإعلام المستخدمين.

تحدد قيمة الدرجة بخمسة وثلاثين (35) نقطة استدلالية وفي حدود خمسة عشر (15) درجة. ويتم التدرج وفق المدد التالية:

- التدرج متوسط المدد: سنتين (02) وفي حدود خمسة عشر (15) درجة.
- التدرج طويل المدد: ثلاث (03) سنوات وفي حدود خمسة عشر (15) درجة.

يمكن للعامل الذي يرى أن هناك إجحاف في حقه، تقديم طعن وفق الشروط التي تقرها هذه الاتفاقية الجماعية.

المادة 41: يتم الإنتقال من درجة إلى أخرى بنفس منصب العمل في ظل احترام الشروط المذكورة أعلاه، دون أن يطرأ أي تغيير على مؤهل وصنف وقسم منصب العمل.

الفرع 3: الترقية

المادة 42: تجسد الترقية في الانتقال إلى منصب عمل أعلى تسلسليا.

باستثناء المناصب الخاصة لإجراء التعيين بقرار من الوزير المكلف بالقطاع، يجب ألا تتعدى أي ترقية إلى منصب أعلى الدرجتين (2) من تصنيف مناصب العمل المنصوص عليها في هذه الاتفاقية .

المادة 43: لا تتم الترقية إلا إذا توفرت الشروط التالية:

- استحداث منصب أو شعور منصب.
- هيكله المنصب ضمن التنظيم الهيكلي.
- أن يكون قد استوفى مسبقا مدة عمل يفرضها المنصب المشغول، مثلما تحدده مدونة مناصب العمل الخاصة ببيئات الضمان الاجتماعي.

المادة 44: يتم إعلام المستخدمين بمناصب العمل الشاغرة، بواسطة مذكرة كما تحدّد فئة المستخدمين الذين يمكن لهم طلب الوظيفة.

المادة 45: يخضع العمال الذين يستجيبون للشروط المبينة أعلاه، إلى اختبار مهني، بغرض تحديد المترشح أو المترشحين الذين تم انتقاؤهم.

المادة 46: يتم منح الأولوية للعمال الحائزين على شهادة، للحصول على مناصب العمل الشاغرة التي تشترط التعيين على أساس الشهادة.

عند الاقتضاء، يتم فرز هؤلاء العمال بواسطة اختبار مهني.

الفرع 4: التكليف بالنيابة

المادة 47: يتمثل في تعيين عامل في منصب عالي شاغر أو شاغر بصفة مؤقتة.

في حال شعور المنصب بصفة مؤقتة بسبب إحدى حالات تعليق علاقة العمل، لا يمكن لفترة النيابة أن تتعدى السنة (01).

في حال عدم التحاق صاحب المنصب، يثبت المكلف بالنيابة في المنصب الذي يشغله خلال السنة بدون انقطاع.

في حال إعادة استئناف صاحب المنصب العمل، يعاد إدماجه إلى منصب مماثل في التصنيف، دون الاستفادة من المنح والتعويضات الخاصة بالمنصب الذي كان يشغله قبل تعليق علاقة العمل.

في حال الشعور النهائي للمنصب، تحدد مدة التكليف بالنيابة بستة (06) أشهر، قابلة للتجديد مرة واحدة، إذا كانت فترة النيابة مرضية، يتم تثبيت العامل بمنصبه الجديد، و في حال جاءت فترة النيابة غير مرضية يعاد إدماجه إلى منصبه الأصلي.



# الملاحق



## عقد عمل لمدة محددة دوام كامل / دوام جزئي

تأشيرة المهنة

- بمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،  
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي،  
والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم،  
- بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 09 سبتمبر 2019، المتعلق بالتنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال  
الأجراء.

- بمقتضى المقرر/القرار/المرسوم الرئاسي المؤرخ في : ..... والمتضمن تعيين ،  
السيدة(ة) : .....

في منصب مدير(ة) عام(ة) للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

- بناء على الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي المؤرخة في 14 نوفمبر 2019.

- بناء على ميزانية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المصادق عليها من طرف الوزارة الوطنية لسنة .....

## تم الإتفاق :

بين : الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء الممثل من طرف :

السيدة(ة) : ..... المدير(ة) العام(ة) للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

والسيدة(ة) : .....

المولود(ة) في : ..... بـ :

الساك(ة) في : ..... بـ :

IMP.CNAS 06-2020 - GRH.06

## الملاحق

على ما يلي :

- المادة 01 : مدة العقد :

يرم هذا العقد لمدة محددة قدرها ..... (.....) أشهر لفائدة السيد(ة) : .....

إبتداء من تاريخ : ..... إلى غاية : .....

- المادة 02 : موضوع العقد :

.....

- المادة 03 : الراتب :

يتقاضى المتعاقد(ة) الراتب المناسب لمنصب : .....

بـ ..... صنف : ..... قسم : ..... طبقا للتصنيف المهني المعمول به.

- المادة 04 : يتقاضى المتعاقد(ة) العلاوات والتعويضات التالية :

- علاوة المردود الفردي حسب التقييط في حدود أقصاه 25 % من الأجر القاعدي.

- علاوة القفصة.

-

-

- المادة 05 : يخضع المتعاقد(ة) لفترة تجريبية مدتها ..... (.....) تسري إبتداء من تاريخ تنصيبه(ها).

- المادة 06 : الإشعار المسبق :

يفسخ العقد بطلب من أحد الطرفين المتعاقدين، بإشعار مسبق مدته ..... يوما يبدأ من تاريخ طلب الفسخ.

- المادة 07 : حقوق والتزامات المتعاقد(ة) :

- تحدد حقوق المتعاقد(ة) والتزاماته(ها) بموجب القانون والإتفاقية الجماعية،

- تخضع المتعاقد(ة) للقانون الداخلي المعمول به داخل المؤسسة.

- المادة 08 : إنهاء العقد :

تنهى علاقة العمل بقوة القانون بانقضاء أجل هذا العقد.

- المادة 09 : في حالة النزاع :

في حالة وجود نزاع بين الطرفين يتم اللجوء إلى طرق تسوية النزاعات الفردية المعمول بها.

حرر بالجزائر في : .....

الإدارة

المتعاقد(ة)

# الملاحق

وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي  
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء  
- تسيير الموارد البشرية -

مقرر تثبيت

رقم المقرر

ناشرة الهيئة

إن المدير(ة) :

- بمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل عام 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،  
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والمتضمن الوضع السقانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم،  
- بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 09 سبتمبر 2019، المتعلق بالتنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء،  
- بمقتضى المقرر / القرار / المرسوم الترقاسي، المؤرخ في : / / ، والمتضمن تعيين،  
السيدة(ة) : في منصب :  
- بناء على الإتفاقية الجماعية المورعة في 14 نوفمبر 2019،  
- بناء على عقد العمل / مقرر رقم : / المؤرخ في : / / ، والمتضمن توظيف/ تعيين،  
السيدة(ة) : في منصب :  
- بناء على بطاقة تقدير السيدة(ة) : ، والمؤشر عليها بالموافقة على تتيبه (ها) في منصبه (ها)،  
**يقرر**  
المادة الأولى :  
يثبت السيدة(ة) :  
في منصب :  
ب :  
المادة 2 :  
يكلف المسؤولون المعينون، كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا المقرر، الذي يسري مفعوله ابتداء من تاريخ : / /  
حرر بـ : في  
المدير (ة)

# الملاحق

وزارة العمل والشعيل و الضمان الاجتماعي  
الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاحراء  
- Gestion des Ressources Humaines -

CNAS

Cachet de la Structure

N° Décision

**DÉCISION DE CONFIRMATION**

Le directeur :

- Vu la loi n° 90-11 du 21 Avril 1990, relative aux relations de travail, modifiée et complétée,  
- Vu le décret exécutif n° 92-07 du 04 Janvier 1992 portant statut juridique des caisses de sécurité sociale et organisation administratives et financière de la sécurité sociale, modifié et complété,  
- Vu l'arrêté du 09/09/2019 fixant l'organisation interne de la caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés,  
- Vu la décision / arrêté / décret présidentiel, du : [ ] / [ ] / [ ] , portant nomination de,  
M / Mme : ..... dans le poste de : .....  
- Vu le contrat de travail / décision, n° [ ] , daté du : [ ] / [ ] / [ ] , portant recrutement - désignation,  
de M / Mme : ..... dans : .....  
- Vu la convention collective du 14 novembre 2019,  
- Vu la fiche d'appréciation de Monsieur / Madame : ..... , portant la confirmation dans son poste,

**Décide**

**Article 01:**  
M / Mme : .....  
est confirmé(e) dans le poste de : ..... catégorie : [ ] , section : [ ]  
à : .....

**Article 02 :**  
Les responsables concernés sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du : [ ] / [ ] / [ ]

Fait à ..... , le .....

Le Directeur

\* أسئلة المقابلة :

- 1/ ما هي منضوات التوظيف لدى مؤسستكم ؟
- 2/ اهل هناك تدرّج في التوظيف ؟
- 3/ ما هي المشاكل التي تواجهها في مرحلة التوظيف ؟
- 4/ ما هي المشاكل التي تدّخرها لها المصالح ؟
- 5/ كيف يتم ترغيب طالبي العمل في التوظيف لدى مؤسستكم ؟
- 6/ كيف يؤثر التوظيف على استمرارية المؤسسة ؟
- 7/ على أي أساس يتم تحديد الرتبة الزمنية للإسقاط ؟
- 8- ما هي الأساليب المستخدمة في الترقية ؟
- 9- كيف يتم الإعلان الداخلي للمؤسسة وهل يتم تشجيع العاملين أم لا ؟
- 10- هل تستخدمون طريقة الإسقاط غير الانترنت ؟
- 11- هل لديك مقترحات حول كيف يمكن للمؤسسة الاستفادة من مرار، البقاء، والتحفيز ؟
- 12- من أهم الأخطاء الملاحظة في عملية الإسقاط ؟

### المُلخَص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على سياسة استقطاب إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق استمرارية المؤسسة، حيث اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم، ولهذه الدراسة قمنا بدراسة ميدانية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، محاولين إظهار، وتحليل الواقع الحالي لسياسة الاستقطاب، ودورها في استمرارية المؤسسة.

### وأظهرت بعض النتائج التالية:.

يسعى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للحفاظ على القوى العاملة به ذات خبرة ومهارة وكفاءة.

**الكلمات المفتاحية:** الاستقطاب ، استمرارية المؤسسة ، ادارة الموارد البشرية ، الميزة التنافسية.

### **Abstract:**

This study aims to identify the policy of attracting human resources management and its roles in achieving the continuity of the institution as we relied on the descriptive and analytical approach in presenting the concepts and for this study the national social security fund for the procedure workers was chosen trying to show and analyze the current reality of the policy of recruitment and how it achieves the continuity of the institution.

Some of the following results are shown:

The national social insurance fund seeks to preserve the experienced skilled and competent workforce.

Key words: Recruitment, continuity human resource management, competitive advantage.