

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

معهد العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم محاسبية

تخصص تسيير موارد بشرية.



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

الموضوع:

استراتيجية التوجيه الوظيفي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة حالة مؤسسة CNAS - عين تموشنت -

الأستاذة المؤطرة: غلاي نسيمة.

من إعداد الطلبة:

- كاميليا تيتوش .
- محمد سعيد بن زينة .

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ :

بعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. جباري
مشرفا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. غلاي نسيمة
ممتحنا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. بن سبع

السنة الجامعية: 2020/2019.





إلى أعلى ما لدي في هذه الحياة إلى ما تكفيني حياتي لرد جميلها، إلى منبع العطف وبحر
الحنان الذي لا ينتهي أبدا التي أول ما نطقت وأول من أحببت، إلى من أنارت لي درب
النجاح وسيرت لي رؤية المستقبل الواعد، إلى التي كانت ومازالت لي درب النجاح والعطاء
المتواصل إلى مثلي الأعلى التي دفعني إلى معترك الحياة بدقة واعتزاز
ملكتي الغالية أمي.

إلى ما أعطاني ولم يبخل عن إلى من أضاء لي الدرب بالشموع وراح لنجاحي بالدموع إلى
من أحسن إلي وشجعني
"أبي العزيز".

إلى من لا أعرف طعم الحياة بدونها
أختي ليديا.

إلى صديقاتي كل من اسية، سعاد، سارة، وأمينة ...
كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.
إلى من نساها قلبي ولا ينساها قلبي.

كاميليا



إهداء

أهدي تخرجي إلى معلم البشرية أجمعين الهادي الأمين
محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من تعجز الكلمات عن إيفائه حقه، رزقه الله الصحة والعافية وأحسن عمله
والذي العزيز أطل الله في عمره
إلى صاحبة القلب الصابر الحنون إلى من أنار لي دعائها حياتي
والدتي العزيزة أطل الله في عمرها وأحسن عملها.
إلى من تمنوا لي النجاح وساندوني طوال مشواري الدراسي
أخوتي وأصدقائي
وكل من حفظته الذاكرة ونسيه القلم



محمد السعيد

شُكْرٌ وَعَيْنُ قَامِنٌ

قال الله تعالى: " وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنَا شَكَرُ لِلَّهِ «.

الآية 12 من سورة لقمان

قال رسول الله عليه: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله»

رواه الإمام عبد الله بن أحمد

شكر لله أولاً والحمد له وعلى تمكيننا

من إنجاز هذا العمل شكر خاص للأستاذة "غلاي نسيمة"

التي أشرفت على هذا العمل وكانت لنا خير موجهة ومشجعة.

الشكر لكل من علمنا حرفاً وزرع فكراً ونورنا في مختلف الأطوار

الدراسية الأساتذة الأجلاء.

الشكر إلى كل صاحب الفضل علينا وكل من ساهم

في تقديم هذا العمل من قريباً وبعيداً.

وشكراً مع كل الاحترام والتقدير.



فهرس المحتويات:

الصفحة	العناوين
II	البسمة.....
VII- III	اهداء.....
VII	شكر و عرفان
VII	فهرس المحتويات.....
VII	فهرس الجداول.....
VII	فهرس الأشكال.....
VII	فهرس الملاحق.....
VII	الاختصارات.....
XIII	الملخص.....
أ - ج	مقدمة عامة.....
01	الفصل الأول : مدخل لاستراتيجية التوظيف و إدارة الموارد البشرية
01	تمهيد.....
02	المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية.....
02	- مطلب 01 : مفهوم ، نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية.....
05	- مطلب 02: أهمية وأهداف الموارد البشرية.....
06	- مطلب 03 : وظائف الموارد البشرية.....
08	المبحث 02: توظيف الموارد البشرية.....
08	- مطلب 01: مفهوم توظيف الموارد البشرية.....
09	- مطلب 02 : أهمية و أهداف توظيف الموارد البشرية
11	- مطلب 03 : مصادر توظيف الموارد البشرية.....
12	خلاصة الفصل.....
13	المبحث 03: استراتيجيات توظيف الموارد البشرية.....

13	مطلب 01: استراتيجية استقطاب الموارد البشرية.....
13	مطلب 02: استراتيجية اختيار الموارد البشرية.....
14	مطلب 03: استراتيجية تعيين الموارد البشرية.....
15	خلاصة الفصل.....
16	الفصل الثاني : ماهية الميزة التنافسية و دورها في تحقيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية
16	تمهيد.....
17	المبحث الأول : الإطار المفاهيم للميزة التنافسية.....
17	- مطلب 01 : مفهوم و أبعاد الميزة التنافسية
19	- مطلب 02 : خصائص و شروط الميزة التنافسية.....
20	- مطلب 03 : معايير الميزة التنافسية.....
21	المبحث الثاني : أبعاد الميزة التنافسية، مصادرها، ومعايير جودتها.
21	- مطلب 01 : أبعاد الميزة التنافسية.....
22	- مطلب 02 : مصادر الميزة التنافسية.....
23	- مطلب 03 : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
24	المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية ودورها في تحقيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية
24	- المطلب 01 : الدور الإستراتيجي للموارد البشرية.....
26	- المطلب 02 : شروط نجاح إستراتيجية الموارد البشرية.....
27	- المطلب 03 : فعالية إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.....
28	خلاصة الفصل.....
29	الفصل الثالث: دراسة حالة في وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية
29	تمهيد.....

30	المبحث الأول: تقديم عام حول الوكالة.....
31	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن الوكالة.....
31	المطلب الثاني : تعريف الوحدة و أنشطتها
32	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة.....
38	المبحث الثاني : تشخيص الوضعية الحالية للوكالة
38	المطلب الأول : الموارد المادية للوكالة
41	المطلب الثاني : الموارد المادية للوكالة
42	المطلب الثالث : الموارد البشرية للوكالة.....
43	المبحث الثالث : استراتيجية توظيف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.....
43	المطلب الأول : دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للوكالة.....
44	المطلب الثاني : تحليل استراتيجية الموارد البشرية
47	المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية للوكالة.....
48	خاتمة الفصل
49	خاتمة عامة
50	قائمة المراجع.....
55	الملاحق.....

فهرس الجلد اوك:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الإستراتيجي	01
38	تطور عدد الموظفين حسب العمر	02
39	تطور عدد الموظفين خلال 05سنوات الأخيرة	03
42	نسبة الاشتراك	04

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
39	منحنى بيانى ىمئل تطور موظفین حسب العمر	01
40	دائرة نسبية لتطور عدد العمال حسب المستوى التعليمى	02
41	منحنى تطور عدد الموظفين خلال 5 سنوات الأخيرة	03

فهرس الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
56	وثيقة العمل	01
57	التنقيط الشهري للأعوان	02
58	وثيقة التخزين	03
59	الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي	04
60	وصل الشراء	05
61	بطاقة الجرد	06
62	قائمة لبغض الموارد المادية لمؤسسة CNAS	07

الإختصاصات:

ص: صفحة.

ص.ص: من الصفحة الى الصفحة.

ط: الطبعة

ا.م.ب: ادارة الموارد البشرية.

مُلخِصٌ

يهدف موضوع دراستنا لمعرفة استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية عين تموشنت.

استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على أسئلة قمنا بطرحها على عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

في الأخير تم التوصل الى مجموعة من النتائج أظهرت ان استراتيجية توظيف الموارد البشرية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وأن المورد البشري له دور فعال في خلق ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، خلق ميزة تنافسية المورد البشري.

The theme of our study is to learn about the Human resources recruitment strategy in achieving competitive advantage in the National Fund for Social Insurance for Workers procedure in The State of Ain TEMOUCHENT.

In this study, the descriptive approach was used based on questions we asked the workers of the National Social Insurance Fund for Workers.

In the end, a set of results was found that the HR recruitment strategy contributes to competitive advantage, and that the human resource plays an active role in creating a competitive advantage.

Keywords: National Fund for Social Insurance For Workers Action, Creating a Competitive Human Resource Advantage



مُقْتَلِبَات

تواجه المؤسسات الاقتصادية عموما العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة على مختلف المستويات المحلية أو الدولية، حيث تهتم الدولة بزيادات الإنتاج ورفع المعدلات الإنتاجية التي تعتبر من الوسائل الهامة التي تؤدي إلى رفع النشاط الاقتصادي، تحسين المستوى المعيشي للفرد، وتحقيق جودة أعلى للحياة، وهناك يكون الاهتمام متزايد بالموارد البشرية باعتبارها أهم عنصر في التنمية الذي يمكننا من الوصول للأهداف المرغوبة.

وتعد الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية في المؤسسة ان لم تكن أهمها، الأمر الذي يتطلب ضرورة النظر إليها باعتبارها موردا استراتيجيا حيويا، والتكيف معها زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسير الموارد البشرية باعتبارها من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثيرا بتلك التغيرات بحكم أن المسؤولية تختلف عن الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة للمؤسسة.

لذا يجب إجراء تعديلات ملائمة على الاستراتيجيات والسياسات الموارد البشرية لضمان التكيف الإيجابي للمؤسسة، يساهم في تقوية نقاط القوة للمؤسسة واستغلال الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات المحتملة.

تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية، وتنميتها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة. وقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى الاستراتيجية الفعالة للموارد البشرية للمؤسسة، حتى يكون لها معرفة أكثر مهارة، قدرة، كفاءة والالتزام، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجية محكمة.

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ومواجهة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، توجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية للتوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي.

ان الأمر لا ينتهي لمجرد حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفات عليها، من خلال اكتشاف طرق جديدة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه وإيصال ذلك إلى السوق الذي يتبع منتجاتها فيه، ويشار إلى ذلك إبداع التكنولوجي الذي يعتبر أحد أشكال الإبداع، إذ يؤدي إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل مع اكتشاف طرق جديدة للمنافسة.

الإشكالية:

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال من مواجهة التحديات البيئية، فإن ذلك يتطلب توظيف أفراد مؤهلين وقادرين على مواجهة التحديات، ولضمان استمرار الأنشطة بشكل فعال، وحتى تتمكن من المنافسة في السوق يتطلب امتلاكها توجيها استراتيجيا ورؤية مستقبلية تعنى بالمزايا التنافسية، كما يتطلب الخروج عن الإطار التقليدي الذي تتسم به إدارة الموارد البشرية في معظم وظائفها وأنشطتها. وعلى ضوء ذلك فإنه يستوجب تبني إستراتيجية توظيف الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال كافة. وبناء على ما تقدم، يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟
الأسئلة الفرعية: ولمعالجة هذا التساؤل يستدعي الأمر لطرح بعض الأسئلة الفرعية والمتمثلة في:

- ماهية الموارد البشرية؟ وأين تكمن أهميتها؟
- ما مفهوم استراتيجية الموارد البشرية؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي حدودها ومعاييرها؟
- ما علاقة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية؟

الفرضيات:

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصاغة الفرضيات التالية:

- كلما اهتمت مؤسسة cnas بتوظيف الموارد البشرية كفاء اكسبها ميزة تنافسية.
- اهتمام المؤسسة بمقومات الميزة التنافسية كالترتيب انعكس إيجابا على تقديم خدماتها.
- تنشأ الميزة التنافسية في البيئة الديناميكية ويربط مصدرها بمراد وكفاءات المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- الميزة التنافسية ودورها في تحقيق استراتيجية التوظيف وعلاقتها بالإدارة الموارد البشرية
- التأكد من ان الوكالة موضوع الدراسة تعتمد على استراتيجية توظيف الموارد البشرية
- معرفة شروط نجاح الميزة التنافسية.
- إن نجاح المؤسسة قيد الدراسة في ظل الانفتاح الذي تعرفه الجزائر يرتبط بمدى اهتمامنا بالعنصر البشري كونه محدد جوهري لتحقيق الميزة التنافسية.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة في استكمال الجانب التطبيقي
- جائحة الكورونا التي أعاقا استكمال المذكرة

المنهج المستخدم في البحث:

تمت الدراسة باعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي للإبراز أهم المعلومات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور إلى الجانب التطبيقي، والذي يتم بوكالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية بولاية عين تموشنت.

الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

- الإطار الزمني: تمت هذه الدراسة بتاريخ (/ / 2020) الى (/ / 2020).
- الإطار المكاني: تم اجراء هذه الدراسة في وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية عين تموشنت.

تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم الدراسة إلى جزئين: جزر نظري والثاني تطبيقي. الجزء النظري يختص بعرض جوانب نظرية في موضوع " إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية »ويحتوي على فصلين:

سننظر في الفصل الأول إلى " ماهية إستراتيجية توظيف إدارة الموارد البشرية ». أين سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني إلى استراتيجية الموارد البشرية. أما في المبحث الأخير يحتوي على توظيف إدارة الموارد البشرية البشرية.

أما الفصل الثاني سوف نتطرق إلى " ماهية الميزة التنافسية ودورها في تحقيق استراتيجية التوظيف ".

أين سنتناول في المبحث الأول إلى الإيتار المفاهيم للميزة التنافسية، بينما في المبحث الثاني إلى علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية، أما المبحث الأخير دور الميزة التنافسية في تحقيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية.

أما المبحث الأخير خصصناه في إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أسئلة المقابلة، وسنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول: مدخل لاستراتيجية التوظيف وإدارة الموارد البشرية.

مقدمة الفصل

تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير بسبب دورها الفعال في كافة العمليات سواء الإنتاجية أو الإدارية أو غيرها من العمليات ، فالتطورات السريعة التي حدثت في مجال الصناعات و الخدمات و التكنولوجيا أدت إلى تغييرات ملموسة مما دعت المؤسسات في احتياجاتها إلى استقطاب المورد البشري لكونه مصدرا حقيقي لخلق القيمة و أصل من أصول المؤسسة، و بالتالي استلزم الأمر في تبني استراتيجية تتمثل في إدارة الموارد البشرية و الغرض من هذه الاستراتيجية هي اختيار الموارد البشرية و تدريبهم و تحفيزهم معنويا و ماديا بغية بقائها و استمرارها في إطار ضمن تحقيقها لأهدافها و بلوغ غاياتها .

لفهم الموضوع أكثر خصصنا هذا الفصل للتحديث عن إدارة الموارد البشرية وتوظيفها واستراتيجيتها وعلى هذا الأساس قسمنا فصلنا إلى 3 مباحث كل مبحث كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: توظيف الموارد البشرية
- المبحث الثالث: استراتيجيات توظيف الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية حول إدارة الموارد البشرية.

إن ما أحدثته التغيرات والتطورات التكنولوجية هو التأثير الجذري في مفاهيم الإدارة الجديدة حيث أصبح الانشغال والعناية الفائقة بالموارد البشرية كبير، وذلك باعتباره المورد البشري حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها والتماشي مع التطورات والتغيرات.

المطلب الأول: نشأة وتطور الموارد البشرية.

يعدّ مفهوم إدارة الموارد البشرية من الحقول العلمية و الفكرية التي بشأنه الأفكار و المفاهيم ، حيث أن التطور الفكري لهذا الحقل جاء متأخرا، حيث انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية أي التركيز على الآلة و المادة ، ولم يولوا العنصر البشري اهتماما كبيرا ، لكن بعد تبلور معالم الفكر الشامل و تطور إدارة الجودة الشاملة و ما آلت إليه من اهتمام واسع خلال القرن العشرين ، حيث تم التركيز على العنصر البشري و إعطاءه أولوية متميزة و فاعلة في العملية الإنتاجية ، مما استوجب على الإدارة آنذاك ضرورة الاستجابة لحاجات الأفراد و متطلباتها وتكييفها في المنظمة.¹

وبهذا فقد عرفت إدارة الموارد البشرية عدّة مسميات عبر التاريخ حتى وصلت الى هذا المسمى ، فقد لقيت بالقوى العاملة، إدارة شؤون الموظفين، إدارة العلاقات الإنسانية ثم ادارة الموارد البشرية كان سنة 1990م.²

ويمكن أن نجل أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إ.م.ب في تطورها من القرن 19 حتى الآن، كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت الثورة الصناعية في العلم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. ومن اهم ما يميزها الآلات و المصانع الكبيرة ،و لقد اعتمدت الإدارة في هذه المرحلة على الآلة أكثر من اعتمادها على العمل و لذلك قللت من قيمته و اعتبرته سلعة تباع و تشتري و قد سببت هذه المرحلة الكثير من المشاكل الإنسانية و التي اظهرت الحاجة إلى نظام متخصص للموارد البشرية .³

1 - كأمم حمود خضير و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان، الأردن، سنة 2007، صفحة 19.

2 - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، الطبعة 01، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، سنة 2009، صفحة 16.

3 - عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية

العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2012/2013، ص.ص 04-05.

الفصل الأول:مدخل لاستراتيجية التوظيف وإدارة الموارد البشرية

المرحلة الثانية: مرحلة الحرب العالمية الأولى

أضافت ظروف هذه الحرب مداخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، فبسبب توجه الشباب إلى جبهات القتال جعل هناك نقص في العمال فتزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل توفير عمل صحي ومناسب مع أجور جيدة، فقد اقتضت ظروف الحرب زيادات ساعات العمل، بدل جهود بشرية إضافية أثناء العمل، تسريع وتيرة العمل، توفير تجهيزات وآلات أفضل للقيام بإدارة أفضل.

المرحلة الثالثة: مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية:

ظهرت حركة الإدارة العلمية التي تبناها تاييلور بشكل كبير في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية، فقد حاولت حركة تاييلور تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال وبالتالي توصلت إلى الأسس الأربعة لإدارة وهي:

- 1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المؤسسة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين والذي يعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية.
- 3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- 4- التعاون الحقيقي بين إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال رفع زيادة الإنتاجية العامل مقابل مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل الإنتاجية.

المرحلة الرابعة: مرحلة تطور المؤسسات العملية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المؤسسات العملية في الدول خاصة في المواصلات والصناعات الثقيلة، وحاولت النقابات العملية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العمال لمصلحة صاحب العمل هي التي ساعدت على ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الخامسة: مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على انتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل وأيضاً بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، وظهرت هذه الحركة كانت نتيجة لتجارب مصانع هاورثون تحت إشراف ايلتون مايو.¹

1 - عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 05.

الفصل الأول:مدخل لاستراتيجية التوظيف وإدارة الموارد البشرية

المرحلة السادسة: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت تشمل على تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وضبط حضورهم وانصرافهم.

إن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مازالت تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس، وكانت نتيجة ذلك تزايد استخدام نتائج بحوث العلوم الإنسانية، لأنها أكثر شمولاً حيث تضع في اعتبارها جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه.¹

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية الموارد البشرية.

تعددت التعاريف حول مفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعرفها أنها: ((مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى المنظمة للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية)).² في حين عرّفها SIKULA: ((هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة و يشمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقييم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد)).³

عرفها FLIPPO: ((على أنها تخطيط وتنظيم ومراقبة، واستقطاب وتنمية ومكافئة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة)).⁴ وعرفها عبد الرحمان العيسري: ((بأنها الإدارة التي تقوم بتخطيط جهود الأفراد والإشراف عليها، وتوحيدهما، والتنسيق بينها لضمان تأديتهم العمل بكفاءة القصوى والرضا التام، مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع)).⁵

1 - عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 06.

2 - خليدة عمار، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير استراتيجي دولي بكلية علوم اقتصادية تسيير و علوم تجارية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، ص 01.

3 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 02، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011، ص 06.

4 - صفوان محمد المبيضين و عائض بن شلفي الأكلبي، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، ط 01، دار البازوني العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2013، ص 08.

5 - مراد بلخيري، إجازات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية آداب و علوم إنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2005/2006، ص 35.

الفصل الأول: مدخل لاستراتيجية التوظيف وإدارة الموارد البشرية

ومنه يمكن أن نستنتج تعريفاً شاملاً كالتالي:

الموارد البشرية هم جميع الناس الذين يعملون فيها سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها ومهامها تحت مظلة الثقافة التنظيمية، التي توضع لضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، وهي مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم للوظائف في سبيل تحقيق رسالتهم والأهداف الاستراتيجية المستقبلية.¹

أما فيما يخص الأهمية، فإدارة الموارد البشرية تحظى بأهمية بالغة في العصر الحديث باعتبارها أنها تعني بأهم عنصر في المؤسسة، والنقاط التالية تبرز أهمية هذه الإدارة:

1. تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية بالخصائص والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية :
2. توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية .
3. التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة النشاطات الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
4. المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.
5. تساعد على كشف تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغياب من خلال بعض الوسائل بالأفراد العاملين.²

1 - أحمد إبراهيم، تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 66.

2 - نعيمة يحيوي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، موجة لطلبة ماجستير إقتصاد النقل و الخدمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2012، ص 04

المطلب الثالث: وظائف الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة العنصر البشري في المؤسسات ، بحيث تهدف هذه الإدارة إلى رفع مستويات الخبرة و المهارة و بالتالي ضمان جودة أداء هذه الموارد ، و من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الخبرة و المهارة تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة من الوظائف ، ويمكن تصنيف هذه الوظائف إلى قسمين و هما : وظائف فنية و وظائف إدارية: ¹

1.الوظائف الفنية: وهذه تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل:

- تحليل و توصيف الوظائف: بحيث يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة و توصيفها من أجل تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، مع معرفة الخصائص الفردية للأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة.
- استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية: ونعني بهذه الوظيفة اختيار المترشحين والعناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة. وهذا من خلال إجراء عمليات التعيين الاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة سواء كان استقطاب داخلي أو خارجي وذلك لضمان كفاءة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إعداد خطة التدريب: تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية فنية متكاملة تهدف على تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية، وذلك من خلال رفع مستوى كفاءة العمال وتنمية معارفهم ومهاراتهم وإظهار الاتجاهات الايجابية فيهم
- تقييم أداء العمال: ونعني بهذا معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالحد المطلوب منه، والاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل
- صيانة ورعاية العاملين: وهذا يتحقق عن طريق توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة.

1 -أحلام قاسي،سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل،معهد العلوم الانسانية و الاجتماعية،جامعة

العقيد أكيلي محند الحاج،البويرة،ص53-54.

الفصل الأول:مدخل لاستراتيجية التوظيف وإدارة الموارد البشرية

2. وظائف إدارية: تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المحاط بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ. و إدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي من تخطيط البضاعة و التسعير و الإعلان و الترويج و التوزيع و الإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمر المالية و الاستثمارية في المنظمة ، و لذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة¹ ، و التي تتضمن ما يلي :

- **تصميم وتحليل العمل:** يعمل هذا النشاط على تحليل واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.²
- **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث إعدادها، نوعيتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.
- **استقطاب الموارد البشرية:** في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية أعدادها، نوعيتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.
- **تقييم أداء العاملين:** فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.
- **إعداد خطة تدريب الموارد البشرية:** لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف عادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم او المستويات الوظيفية.
- **تحديد تعويضات العاملين:**

ويتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينه، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجر، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.³

1 _ كاسم حمود خضير و ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص31.

2 - صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافعي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص10.

3 - نعيمة يحيوي، "محاضرات في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص.ص05-06.

المبحث الثاني: توظيف الموارد البشرية.

ان زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة توظيفه تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المؤسسات سواء كانت اقتصادية أم إدارية، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من جهة وأنشطة المؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم توظيف إدارة الموارد البشرية.

مفهوم التوظيف:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمفكرين الذين كتبوا في هذا المجال وفيما يلي سنذكر بعض التعاريف:

التوظيف:

لغة : التوظيف اسم من فعل وظف ، يوظف ، توظيفا ، و يراد به استخدام أو تشغيل شيء ، أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه ، و هكذا توظف الأموال للحصول على أرباح و فوائد منها ، و يستخدم العمال و الموظفون قصد إنتاج سلع و خدمات جديدة.¹

اصطلاحا: هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين.

وهو مصطلح مرادف لفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه بمعنى تكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المؤسسة.

وعند المفكرين التوظيف: ((هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، واللجوء إلى مصادر توفير هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل)).²

مفهوم توظيف إدارة الموارد البشرية: يعرف توظيف الموارد البشرية على أنه الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية ، و الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد و إجراء المفاضلة بينهم و وفقا للمعايير العملية و التعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل و تحمل المسؤولية على أكمل وجه.³

ويعرف توظيف الموارد البشرية أيضا على: ((أنه عملية البحث عن المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة)).⁴

1 - سلوى شيتات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص 11

2 - أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص. 65-66 .

3 - فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز الدراسات، العدد 33، الكوفة، سنة 2014، ص 139.

4 - إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية، ط 01، دار اسامع للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2013، ص 33.

الفصل الأول: مدخل لاستراتيجية التوظيف وإدارة الموارد البشرية

وتعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة و الرئيسية في المؤسسة ،فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية ، إذ أنّ القرارات الناتجة عن عنها هي حاسمة، حيث ان ادخال أي فرد جديد ضمن المؤسسة يؤدي الى تغيير التوازن الذي يكون قد وصلت اليه : المصلحة، الورشة، المديرية... الخ، وكلّ خطأ في هذه العملية يكون مكلفا و مؤثرا على مناخ العمل الذي قد يكون سلبيا كسلوك الرفض من الجماعة اتجاه الفرد الجديد، وعلى هذا الأساس يعامل التوظيف كما تعامل الاستثمارات.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف توظيف الموارد البشرية.

1. أهمية توظيف الموارد البشرية: يحتل توظيف الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة، حيث من خلاله يتم توفير احتياجاتها من موارد البشرية ، حيث نجد أنّ التوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية تضطلع بمهمة إدارة شؤون العاملين في المؤسسة من خلال مساهمهم المهني، والتي تشكل في مجملها عدة وظائف: تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية...، ويشكل التوظيف دور أساسي في ذلك، حيث يعتمد التوظيف على المعلومات التي توفرها له عملية تصميم و تحليل الوظائف من خلال ما توفره له من معلومات عن الوظيفة، وعن شاغلها، ما يساعد عملية التوظيف على وضع معايير الانتقاء لضمان الاختيار الأنسب لمتقدمين للوظيفة.

كما يرتبط التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفر له من تحديد نوعي وكمي للموارد البشرية التي يحتاج اليه حجم العمل في الحاضر والمستقبل؛ يرتبط التوظيف بالتدريب وتنمية المهارات للموظف الجديد، إضافة الى أن عملية التوظيف تقوم بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عم مستوى كفاءة التوظيف، الى جانب ذلك فإنّ التوظيف يعد الأساس في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر/مكوّنات الشخص و متطلبات الوظيفة.²

2. أهداف توظيف الموارد البشرية: يعتبر توظيف الموارد البشرية مرحلة مهمة بالنسبة لحياة

المؤسسة والمورد البشري، ويحقق عدّة أهداف يمكن اجمالها في النقاط التالية:

- استخدام أعلى المهارات التي تحتاجها المؤسسة؛
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين؛³

1- إسماعيل حجازي وسعاد معاليه، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص33.

2 _ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، سنة2007، ص129.

3 منصور أحمد المنصور ، المبادئ العامة في تخطيط القوى العاملة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، سنة1973، ص94.

الفصل الأول:مدخل لاستراتيجية التوظيف وإدارة الموارد البشرية

- الوصول الى درجة الاشباع الأمثل لحاجات أو رغبات العاملين؛
 - تشجيع مبدأ اشراك العاملين في عملية اصدار القرارات، خاصة منها القرارات التي ترتبط بشؤون القوى العاملة؛
 - الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة، وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة؛
 - الوصول الى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة؛
 - ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة ؛¹
 - يعمل على امتصاص اليد العاملة في المجتمع والمساهمة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة؛
- فكرة التوظيف تنطلق من مبدأ الاستعادة من الأفراد الذين تم توظيفهم بطريقة لا تتحمل فيها المؤسسة تكاليف إضافية حيث أن المؤسسة لن تستأجر خدمات أي فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة هذا الفرد داخل المؤسسة سوف تزيد أو تساوي قيمة الأجر الذي تدفعه لها.²

1 منصور أحمد المنصور، المبادئ العامة في تخطيط القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص94.

2 - لويزة دحيمان، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم السياسية و الاعلام، جامعة الجزائر، سنة 2011/2012، ص73.

المطلب الثالث: مصادر توظيف الموارد البشرية.

احتياج المؤسسة لموارد بشرية اضافية يدفعها لتحديد المواصفات والكفاءات المطلوبة للوظيفة، ذلك يكون اما بسبب توسع نشاطها، قلة العاملين تركوا العمل...، لذا فالمؤسسة تلجئ لعدة مصادر للحصول على المورد البشري، يكون ذلك اما من مصادر داخلية أو خارجية:

1. مصادر داخلية: يعتبر العاملين في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في

شغل الوظائف الشاغرة، حيث تقوم المؤسسة الاعلان عنها داخليا ليتقدموا اليها، ويمكن الحصول على الأشخاص المناسبين للعمل من داخل المؤسسة بالطرق التالية:

- الترقية: تكون على أساس الأقدمية أو على أساس الاختيار، هي تعتبر بمثابة مكافأة في المؤسسة على الصعيد المادي أو المعنوي، من الطرق التشجيعية لدفع الموظفين للاهتمام بعملهم وتحقيق نتائج مرضية للحصول على الترقية ذات مستوى أعلى، تزيد من روحهم المعنوية والمنافسة بينهم.¹

- النقل والتحويل: هي انتقال الفرد من عمله ال عمل آخر مساو له في المسؤوليات والمركز، لتحقيق ضرورة في العمل والوصول الى درجة من الرضا، تلجأ اليها المؤسسة من أجل تنويع خبرات العاملين فيها.

- مخزون المهارات: وهو أكثر الطرق شيوعا، يوفر المعلومات المطلوبة من سجلات الموظفين، حيث يتضمن اسماء العاملين الحاليين للبحث يحتوي معلومات تفصيلية عن كل عامل(مؤهلاته، خبراته، التدريب، الامتحانات، رأي مديره المباشر...).²

2. مصادر خارجية: وتلجأ اليها المؤسسة ان لم تتوفر مصادر داخلية مناسبة لشغل الوظائف، وهذه المصادر تكون بالطرق التالية:

- الاعلانات: حيث تضمن الرسالة الاعلامية معلومات عن المرشح المطلوب (الخصائص الشخصية، الخبرة ونوعها، معلومات عن الوظيفة ومسئولياتها موقعها وراتبها)، وتكون الاعلانات اما عن طريق الصحف، المجالات، أو الإذاعة.

- المؤسسات التعليمية: يكون ذلك عن طريق الاتصال المستمر بالمسؤولين في المدارس والمعاهد المهنية لاستقطاب المورد البشري من المؤسسات التعليمية.

- مكاتب التوظيف: تساعد مكاتب التوظيف على استقطاب المورد البري الى شغل الوظائف بصورة عاجلة سواء مؤقتة أو دائمة، تهدف هذه المكاتب الى مساعدة العالين عن العمل في ايجاد العمل المناسب.³

1 - آسيا بوطهرة و ايمان عبادي، (معايير توظيف الأستاذ الجامعي بكلية علوم الاعلام والاتصال)مجلة الروافد،العدد01،جامعة الجزائر03،الجزائر سنة2018،ص88.

2 - بدر بن أحمد بن علي العمري،(استقطاب الموارد البشرية)،المجلة العربية للنشر العالمي،العدد15،وزارة المالية،المملكة العربية السعودية،سنة2020، ص348.

3 - سامي علي أبو الروس،مؤسسات التوظيف الغير حكومية ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للأفراد و المؤسسات العامة،مكتبة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين،سنة2012،ص20-

المبحث 03: استراتيجيات توظيف الموارد البشرية.

لقد برزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع الأدوات ذات أهمية في التعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة كالقضايا والإشكاليات والتعقيدات التي تواجه المؤسسات، وتعد الإدارة الاستراتيجية واحدا من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة، في هذا المبحث سنذكر أهم الاستراتيجيات التي تتبعها ادارة الموارد البشرية في التوظيف.

مطلب 01: استراتيجية التخطيط واستقطاب الموارد البشرية.

استراتيجية التخطيط للموارد البشرية هي العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل، وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها او لأحداث البيئية التي تؤثر عليها، بما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وذات كفاءة عالية.

واستراتيجية التخطيط للموارد البشرية تتضمن أربعة عناصر متداخلة ومتراصة، هي:

- المخزون: يقصد به الموارد البشرية المتواجدة حاليا بالمؤسسة (قدرات، كفاءة، مهارات).
- التنبؤ بالموارد البشرية: يهدف لتحديد احتياجات المؤسسة من موارد بشرية مستقبلية كما ونوعا.
- خطط العمل: تضم اختيار وتوظيف الأفراد، ووضع خطط التدريب، التعويضات....
- الرقابة والتقييم: يساعد المورد البشري في تحقيق أهدافه وخطته من خلال مدة خلال مده بالمعلومات اللازمة للمتابعة وتصحيح الأخطاء، بما يضمن الوصول الى أحسن مستويات الأداء.¹

بعد تخطيط للموارد البشرية تعتمد المؤسسة في مرحلة أخرى على استراتيجية الاستقطاب بمعنى اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبها لملء الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة أو المستخدمة، بالتالي هي مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن جذب الأفراد لسد شواغر الوظيفة، بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب.²

تعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة هي المسؤولة عن استراتيجية الاستقطاب، فعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في الإدارة مسؤول عن الاستقطاب و المقابلات، حيث مهمة هذا المكتب الاتصال المباشر مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، اما المؤسسات صغيرة الحجم فيقوم بهذه المهمة يقوم بها فرد واحد عادة، يكون مدير مكتب التوظيف أو المديرين التنفيذيون.³

1 - يوسف بن حمودة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد،مقدمة مقمنة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم التجارية،جامعة عبد الحميد بن باديس،مستغانم،سنة2009/2010،ص.50-51.

2 - وسيلة حمداوي،إدارة الموارد البشرية بدون طبعة،مديرية النز،الجزائر سنة2004،ص140.

3 - محمد حسن رواية،إدارة الموارد البشرية بدون طبعة،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،مشر سنة1999،ص119.

الفصل الأول: مدخل لاستراتيجية التوظيف وإدارة الموارد البشرية

يعتبر نجاح تطبيق استراتيجية استقطاب الموارد البشرية الخطوة الأولى في بناء قوة العمل فعالة ومنتجة، يعتبرها الكثير من الباحثين من الجوانب الاستراتيجية الهامة في إدارة المؤسسات على اختلافها، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة.¹

مطلب 02: استراتيجية اختيار الموارد البشرية.

تعتبر استراتيجية اختيار الموارد البشرية سلسلة من الخطوات و المعايير المحددة التي جاء بها الفكر الإداري، يمكن من خلالها إعطاء الأولوية لبعض المتقدمين على البعض الآخر في شغل المناصب الإدارية؛ إذا ما توافرت فيهم: الصفات والمؤهلات المطلوبة والمتناسبة مع متطلبات ومسئوليات شغل تلك المواقع الإدارية، كما أن هذه الخطوات والأسس يجب أن تستند إلى أساس علمي سليم يقوم على مبدأ الجدارة والكفاءة بما يحقق أيضا: العدالة والمساواة والمنافسة بين جميع المتقدمين لشغل المواقع الإدارية المتقدمة في السلم الإداري للمؤسسات.²

يتم تطبيق استراتيجية اختيار الموارد البشرية من خلال اتباع الطرق التالية:

- المقابلة المبدئية: تهدف الى استبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم شروط الوظيفة مثل الخبرة، الشكل...، واستقبال المقبولين لاستكمال بعض المعلومات الغير مدونة في طلبات التوظيف، قد تكون المقابلة بالحضور شخصيا، عن طريق الهاتف، او عن طريق الأنترنت.
- مراجعة الطلبات: ويقصد به الطلب الذي يتقدم به طالب العمل لدى المؤسسة، يحتوي على الكثير من المعلومات عن المؤهلات والخبرات الشخصية، تهدف عملية المراجعة الى التأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة في هذه الطلبات.
- اختبارات التوظيف: تستخدم في قياس الأداء وقياس المهارات المكتسبة، تستخدم لعرض التعيين والترقية، والكشف عن الفروق الفردية بين الأفراد.
- المقابلات: يتم من خلالها طرح مجموعة أسئلة على طالب العمل يقدم فيها معلومات شفويا، وتسجل الإجابات على استمارة خاصة لذلك.³

تهدف استراتيجية الاختيار الى الوصول لأنسب الموارد البشرية المتاحة التي تحقق الانسجام مع الأهداف، والسياسات المرسومة تبعا للاحتياجات التي خطط لها مسبقا، والتي ينتظر تحقيقها، كما أنها تهدف الى اختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة والاحتفاظ بالموارد البشرية المنتجة.⁴

1 - منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين، مكترة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2011، ص 39.

2 - ماجد محمد الفرا و محمد منصور الزعنون، (واقع سياسات الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية) مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 02، جامعة غزة، فلسطين، سنة 2008، ص 701.

3 - إيهاب عبد الله جرغون، واقع سياسات الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية، مكترة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2009، ص 17-19.

4 - محمد عبد الرزاق الطراونة، أثر سياسات الاختيار و التعيين على الأداء المؤسسي، مكترة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية التجارة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية، سنة 2010، ص 23.

الفصل الأول: مدخل لاستراتيجية التوظيف وإدارة الموارد البشرية

وترتكز استراتيجية الاختيار على مبادئ هي:

مبدأ الكفاءة: بمعنى التأكيد على اختيار أفضل الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وأكثرهم كفاءة وقدرة على إنجازها بفعالية.

مبدأ تكافؤ الفرص: ويشير إلى إعطاء فرصة متساوية، لكل المترشحين لشغل الوظائف المعلن عنها.

مبدأ الحياد أو الموضوعية: بمعنى الابتعاد عن تدخل الاعتبارات الشخصية، واللاموضوعية في اختيار الأفراد كالمحسوبية، القرابة، الجهوية... الخ، وانتهاج الأساليب العلمية السلمية في هذا المجال.¹

مطلب 03: استراتيجية تعيين الموارد البشرية.

تقوم استراتيجية التعيين على أساس تثبيت الأفراد بقيام إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت ورفعها إلى المدير العام متضمنا تجاوز الفرد للمرحلة التجريبية التي خضع لها، والمنصوص عليها في القوانين والأنظمة المعمول بها في الدولة، أو أن يتضمن القرار تحويل الفرد إلى وظيفة أخرى بناءً على ما ظهر من نتائج، أو التخلي عنه في حال أثبتت النتائج عدم أهليته للوظيفة، فالتعيين قرار يكتسب الصفة القانونية التي تمنح الموظف الجديد مسؤوليات وواجبات وترتب له حقوق مكفولة لم يكن ليحصل عليها رسمياً أثناء فترة التجربة.²

تنطوي استراتيجية التعيين على عدّة المراحل والاجراءات هي:

- التوثيق: هنا يتم تقديم الوثائق التي تتضمن البيانات والمعلومات اللازمة للتعيين.
- اصدار قرار التعيين المبدئي: ويصدر القرار من الجهة المختصة، عادة ما يتم تعيين العمال الجدد تحت التجربة تختلف المدة من مؤسسة لأخرى (سنة أشهر الى سنة).
- التهيئة المبدئية: وهي تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة والعاملين معه، تعريف بالواجبات والمسؤوليات وسلطات الوظيفة، وأهداف المؤسسة وسياساتها الرئيسية.
- متابعة وتقييم العامل الجديد خلال فترة التجربة من قبل رئيسته المباشر، وفي نهاية فترة التجربة يعدّ الرئيس تقريراً نهائياً بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله الى عمل آخر.
- تثبيت الموظف وتمكينه: بعد انتهاء العامل الجديد من الفترة التجريبية بنجاح تنتهي فترة الاختبار ويعين بصفة نهائية في الوظيفة، ومنحه الصلاحيات الكاملة واللازمة لأداء عمله.³

1 - زهير خريش، المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2017/2018، ص 139.

2 - محمد عبد الرزاق الطراونة، أثر سياسات الاختيار و التعيين على الأداء المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

3 - لميس رياض البدر و زينب النابلسي، (عمليات التعيين وأثرها في اختيار الموارد البشرية)، المجلة الالكترونية الشاملة للأبحاث العلمية والتربوية، العدد 09، جامعة البلقاء التطبيقية، الامارات العربية المتحدة، سنة 2019، ص.ص 05-06.

الفصل الأول: مدخل لاستراتيجية التوظيف وإدارة

الموارد البشرية.

خاتمة الفصل

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل و بعد التعرف على إدارة الموارد البشرية و تطورها و مدى أهميتها و أهم وظائفها ، و التطرق إلى استراتيجية توظيف الموارد البشرية ، يمكن القول أن أهمية المورد البشري في المؤسسة أدت إلى إنشاء إدارة الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية و جهد يبذل لتحويل المدخلات إلى المخرجات و وسيلة لتحقيق الأهداف، و لكن لوصول المؤسسة إلى غايتها يجب الاعتماد على استراتيجية تقوم على تطوير مستمر للمهارات و القدرات و الكفاءات و تنميتها و توظيفها مع اتباع منهجية سليمة تضم مجموعة من العناصر المتكاملة كالتحفيز و التدريب و الترقية ، كلها عناصر تؤدي على تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي تحقيق أفضل النتائج.

الفصل الثاني: ماهية الميزة التنافسية ودورها في

تحقيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية

مقدمة الفصل

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، وتحرير التجارة العالمية ولم تُسلم أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فإذا كانت هذه الأخيرة قد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة، فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بحدة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.

في ظل هذه التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسة المحافظة على كيانها. ويختلف الباحثون في تفسير مكامن هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، إلا أن هناك اتجاه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية والكفاءات في عملية خلق وامتلاك ميزة تنافسية.

وبناء على ما تقدم، ولفهم الموضوع أكثر، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث 01: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
- المبحث 02: أبعاد الميزة التنافسية، مصادرها، ومعايير جودتها.
- المبحث 03: علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات، إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، لذا سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين، لنصل في الأخير إلى تعريف شامل.
مفهوم الميزة التنافسية:

عرف **CZPEIL**: ((الميزة التنافسية هي القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن)).¹

عرف **HAWOLAND HEEN, EVANS** : ((الميزة التنافسية هي قابلية المؤسسة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء)). وقد أشار بعض الباحثين إلى أن قيمة المهارات والإمكانيات والموارد تتحدد بقدرتها على تشكيل مقدرات عامة ثم جداريات حيوية تبني ميزات تنافسية للمؤسسة.
كما يرى "بورتر": أن الميزة التنافسية لا تخص الدول وإنما المؤسسة، فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة المفروضة.² بينما عرفها "نبيل مرسي": ((ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية تنافس معينة))، نلاحظ من هذا التعريف أنه ارتكز على مصادر الميزة التنافسية أي استراتيجية التنافس.³

1 - حسن فلاح، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ص38.

2 - عائشة سلمان، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص06.

3 - بوزايدوسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية علوم إقتصاديو تجارية و علوم

التسيير، جامعة سطيف 01، سنة 2011/2012، ص04.

الفصل الثاني : ماهية الميزة التنافسية و دورها في تحقيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية

ويرى **Barney** أن هذا التعريف يركز على جوهر الميزة التنافسية، وقد استعمل نفس التعبير الذي استعمله **Porter** إلا أنه يرى أنه يختلف من ناحية نقطة أساسية، فمعناه الدقيق يرتبط بمفهوم القيمة الاقتصادية "وتنشأ هذه الأخيرة عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات، بحيث يكون هناك اختلاف بين المنافع المدركة المحققة للعملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة، من هذه التعاريف نستخلص:

- هو أن مفهوم القيمة عن الاختلاف بين المنافع المحققة أو ما يكون المستهلك على استعداد لدفعه من جهة والتكلفة الاقتصادية من جهة أخرى.
- التركيز على المنافع المدركة أي القيمة التي يوليها المستهلك لمنتجات المؤسسة.
- أن تحقيق قيمة أكبر يستلزم فعالية أكبر بمعنى أن المؤسسة تخلق القيمة بواسطة تحويل عوامل الإنتاج التي تمثلها التكلفة إلى منتج يمثل قيمة للمستهلك، وبالتالي يمكن للمؤسسة مثلا أن تخلق قيمة أكبر للمستهلك من خلال تخفيض التكلفة.¹

من التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل كالتالي:

تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالأسعار المنافسين، أو في شكل منتج، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق.²

1 - بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص05.

2 - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تميمتها، منكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد و تسير المؤسسات، كلية التسيير و العلوم

الاقتصادية، جامعة 20 أوت سكيكدة، سنة 2006-2007، ص04.

المطلب الثاني: خصائص وشروط الميزة التنافسية.

لتحقيق المؤسسة ميزة تنافسية فعالة لابد أن تتوفر في هذه الأخيرة جملة من الخصائص والشروط، نذكرها كما يلي:

1. خصائص الميزة التنافسية: تتصف الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- الميزة التنافسية هي نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
 - أنها تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
 - تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة، وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
 - أنها يجب أن تؤدي الى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
 - الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها بسرعة وتجديدها.¹
- #### 2. شروط الميزة التنافسية: حتى يكون الميزة التنافسية فعالة، ينبغي توافر مجموعة من الشروط نذكرها كالتالي:

- حاسمة: بمعنى أن تتيح للمؤسسة عامل التفوق والأسبقية على المنافس.
- الديمومة: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو الغائها من قبل المنافسين، تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأنّ كلّ شرط مرهون بالآخر، حيث أنّ شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف لها أن تستمر وهي هشّة، يمكن الغائها وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.²

1 - حسن علي الزغي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط01: دار وائل، الأردن، سنة 2005، ص138.

2 - سعيدة بوسعدة، (الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا بدون عدد، جامعة الجزائر سنة 2018، ص290.

الفصل الثاني : ماهية الميزة التنافسية و دورها في تحقيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهمية واهداف الميزة التنافسية.

- تلعب الميزة التنافسية دورا جوهريا في زيادة المؤسسات، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطوّر المؤسسة واستقرار نشاطها، وتكمن أهمية الميزة التنافسية، فيما يلي:
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
 - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء.
 - ايجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي الى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية.
 - تطوير مركز مالية قويّة للمؤسسة.
 - امكانية التميّز في الموارد والكفاءات والاستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء و الاستثمار في السوق.¹
- من أبرز الاهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية، هي:
- قدرتها على اقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
 - خلق فرص تسويقية جديدة.
 - دخول مجال تنافسي جديد، للدخول لأسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، او نوعية جديدة من السلع والخدمات.
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
 - خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول الى رضا العميل وضمان تأكيد بقاءها في السوق التنافسية الحالية.
 - تمثل الميزة التنافسية معيار مهم لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.²

1 -صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية،جامعة الأقصى، غزة،فلسطين،سنة2015،ص28.

2 - وهيبه مريعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية،جامعة الحاج لخضر،باتنة،سنة2011/2012،ص60.

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية، مصادرها، ومعايير جودتها.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة أبعاد من خلالها يمكن معرفة مدى قوة وامكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، بحيث في هذا سوف نتطرق الى أبعاد، مصادر الميزة التنافسية، واهم المعايير المعتمدة للحكم على جودتها.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية ثلاثة أبعاد رئيسية نستعرضها بإيجاز كالتالي:

- **جودة السلع والخدمات:** لم يعد السعر هو المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، وتعد الجودة مطلبا لكافة المؤسسات الصناعية والخدمية، عامة أو خاصة، فهي عامل رئيسي في نجاح المؤسسة.
- **الكفاءة:** وينظر إليها من عدة جوانب، فقد تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معيَّنة، بذلك تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية.¹
- **التكلفة:** يجب على المؤسسات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المؤسسات تسعى الى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الانتاجية.
- **الربحية:** تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق.
- **الحصة من السوق:** من الممكن للمؤسسة أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلي بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية ان تكون ذات ربحية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق.²

1 - أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، سنة 2012/2013، ص 52.

2 - أسماء رحمان، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة بومرداس، سنة 2009، ص 17-18.

الفصل الثاني : ماهية الميزة التنافسية و دورها في تحقيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات متنوعة ومتعددة، نظرا لاعتمادها على موارد المؤسسة بمفهومها العام والواسع، وما تتيحه البيئة الخارجية للمؤسسة من مجالات تتفوق فيها، هي:

- المصادر الداخلية:

وهي المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير ملموسة مثل: العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة، والموارد الأولية، قنوات التوزيع وغيرها.

كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الاداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الابداع والمعرفة.

- المصادر الخارجية:

وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي الى ايجاد فرص ومميزات يمكن ان تستغلها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية، المالية، الموارد البرية المؤهلة وغيرها.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة للتكامل الأفقي والعمودي والتنوع و التحالفات الاستراتيجية و العلاقات مع الآخرين.¹

1 - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط1: دار وائل، الأردن، سنة 2005، ص138.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد نوعية وجودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في:

1. مصدر الميزة: ويمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

-يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء .
تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.

ويترتب على هذه النشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة. ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.¹

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط

يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق

مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.²

1 - عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودر الإبداع التكنولوجي في تمييزها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة

20 أوت 1955، سكيكدة، سنة 2006/2007، ص 05.

2 - دومة نوال، تفعيل العمل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية علوم إقتصادية، علوم التسيير، جامعة

الجزائر، سنة 2011، 2010، ص 36، 35.

المبحث الثالث: علاقة استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا فعالا وحيويا في جعل العنصر البشري في حد ذاته ميزة تنافسية، باعتباره الجانب البشري للمؤسسة، والذي يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المادية والمالية المساهمة في الرفع من الإنتاجية والربح، لهذا تسعى إدارة الموارد البشرية الى اتباع استراتيجية محكمة أثناء توظيف وتدريب وتنمية وتطوير العنصر البشري، وتنسيق جهودهم ورسم السياسات والأهداف اللازمة لذلك، بغرض الاستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة.

المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

يتجسد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية اليوم بوجود خطة استراتيجية للموارد البشرية وعملية تخطيطية لهذه الموارد، تربط بين توجهات المؤسسات بصورة عامة وكيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف.

ويتضمن المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية العناصر التالية:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة: حيث البيئة الخارجية تمثل فرصا أو تهديدات فيما يتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة من حيث توفر العمالة أو الموارد البشرية المؤهلة والمطلوبة في سوق العمل، وقوانين العمل والعمال، والوضع الاقتصادي.
- تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات: يتطلب وضع استراتيجية للموارد البشرية أن يكون لدى الإدارة نظرة بعيدة المدى مرتبطة مع استراتيجية المؤسسة، بحيث لا تخضع تلك الاستراتيجية إلى التغيير أو التعديل إلا عند الحاجة. وإدارة الموارد البشرية هنا تتطلب اتخاذ العديد من القرارات بخصوص الموارد البشرية في المؤسسة، الأمر الذي يلزم المؤسسة أن تتخذ قرارات مع الأخذ بالحسبان توفير الموارد لديها لكي تحقق كلا من رسالتها وأهدافها.
- الاهتمام بقضايا التغيير.¹

1 - مسعودة شرون وصافية صالح، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وتعلوم التسير وعلوم

تجارية، جامعة قاصدي مرباح سنة 2012/2013، ص.ص 22-23.

الفصل الثاني : ماهية الميزة التنافسية و دورها في تحقيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية

ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، في الجدول التالي:¹

الجدول 01: أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي.

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الاهتمام بالأجل القصير.	الاهتمام بالأجل الطويل.
مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات و دعم الجوانب التشغيلية.	المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة لها.
المستوى التنظيمي	تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية.	تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمؤسسة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق، الإنتاج والتمويل.
حدود التنسيق	- التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. - التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	- التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج، والتمويل وغيرها. - التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة محل الاهتمام	- الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. - استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. - إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمؤسسة. تقديم الخدمات للعاملين بالمؤسسة فقط.	- الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. - الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية. - تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ. - تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المؤسسة .

المصدر: محمد سمير أحمد مرجع سبق ذكره ص11.

المطلب الثاني: شروط نجاح إستراتيجية الموارد البشرية.

إنّ نجاح أي إستراتيجية للموارد البشرية يعتمد على المبادئ الأساسية التالية:

- الإدارة العليا وتفويض مسؤوليتها: إن وجود إدارة عليا نشطة يعتبر من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف إستراتيجية.
- الجهود المحددة بواسطة فريق الموارد: بمجرد ان يتم منح الموارد البشرية نظرة استراتيجية فان وضع وتطبيق استراتيجية الموارد البشرية سوف يتطلب بدل مجهود من طرف فريق الموارد البشرية لوضع استراتيجية ونجاحها يحتاج الى تشكيل فريق بصورة جيدة، حيث يتم تكوين مجموعة أساسية من الافراد مترابطين وظيفيا وبالتالي يتحمل الأعضاء المسؤولية
- تنفيذ الأنشطة المختلفة طبقا للخطوط المرسومة لوضع وتطبيق استراتيجية الموارد البشرية.¹
- انشاء مجلس اعلى متخصص للموارد البشرية: يلزم انشاء مجلس اعلى للموارد البشرية يتشكل من كل مجموعة عمل ممثلين عن الإدارة العليا وتكون مهمة هذا الأساس مراجعة استراتيجية الموارد البشرية بتشكيل وتنفيذ خطط المنظمة للموارد البشرية وامداد بالخط الواضح لاستراتيجية مجموعة العمل من اجل العملاء، العمليات، الموردين والجودة، وكل اعمال قادة المنظمة الأساسيين. يجب ان يعقد الأساس اجتماعات على فترات زمنية منتظمة لكي يعطي التوجهات والدعم الاستراتيجي للموارد البشرية.
- دور التداخل الوظيفي في الموارد البشرية: لا بد ان يكون عمل صغيرا او كبيرا، جيدا او سيئا، استراتيجية للموارد البشرية. لا بد ان تشيد استراتيجية الموارد البشرية جنبا الى جنب مع العمل وليست هناك استثناءات لهذه القادة فقط اختلاف في الدرجة.²

1 - أشواك شاندا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، الطبعة 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2002، ص. 273-274.

2 - مسعودة شرون وصافية صالح، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص. 24-25.

المطلب الثالث: فعالية إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تتمثل هذه الفعالية فيما يلي¹:

1- الحصول على الموارد البشرية: يتمثل في تحديد احتياجات المؤسسة من العنصر البشري

وبمجرد التعرف عليه تلجأ إلى الإجراءات بداية ممارسة الاستقطاب. ويسهل هذا النشاط على

المؤسسة مهمة الحصول على الأفراد الازمين لضمان الاستمرار وتحقيق الأهداف.

2- تنمية وتطوير الموارد البشرية:

1-2 تدريب وتنمية العاملين: التدريب يتمثل في الجهد المخطط لتسهيل عملية التعلم واكتساب

أنماط المعرفة والمهارات والسلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال للعمل، ولا تقتصر أهمية التدريب

المؤثرة على إتقان العاملين فقط وإنما توظيف العاملين بالشكل المناسب والمكان المناسب يساهم

وبشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية.

2-2 تطوير المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف التي يشغلها الفرد على

امتداد عمره الوظيفي، إن تطوير المسار الوظيفي هو ذاته تطوير العاملين، إلا أنه يختلف في

نقطة رئيسية واحدة وهو الإطار الزمني، الذي يتعلق بمدى فعالية ونجاح الخطط والتطوير

الوظيفي للعاملين بالمؤسسة في الأجل الطويل.

2-3 إدارة الأداء: هي عملية من خلالها يتأكد المديرين من أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق

مع أهداف المؤسسة. وهي المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ومن تم أهدافها

وهدف المؤسسات من خلال تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق أهداف إستراتيجية وتحقيق الربط

بين أنشطة العاملين والأهداف.

1_ عائشة شنتاحة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر، سنة 2011، ص 90.

3- إدارة برنامج الحوافز و التعويضات¹:

1-3 إدارة برنامج الحوافز: لضمان استمرار الأداء بأعلى قدرة من الكفاءة والفعالية و حتى يتحقق ذلك يجب على المسؤولين فهم دوافع و تصرفات و أنماط سلوك العاملين و مداخل التأثير عليها أي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة.

2-3 إدارة هيكلية الأجر: يعتبر الأجل عنصر أساسا للعاملين، حيث يمثل مصدرا هاما للفرد و أسرته، و قد يؤثر الأجر أيضا على وضعية الفرد في مجتمعه، أما داخل المؤسسة فالأجر بالنسبة للفرد يعبر عن مكانته النسبية امام الآخرين، و عليه فإن إمكانية الحصول أجر عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته.

1 _ مسعودة شرون وصافية صالح، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، تجارية، مرجع سبق ذكره ص 27.

الفصل الثاني: ماهية الميزة التنافسية ودورها في تحقيق استراتيجية توظيف الموارد البشرية.

خاتمة الفصل:

يتبين لنا من خلال هذا الفصل، ان الميزة التنافسية مصدر حاسم لتفوق المؤسسة، اذ لا يمكن ان تحقق هذه الأخيرة ميزة تنافسية الا بواسطة توظيف مورد بري كفاء باعتباره عنصر أساسي وفعال، وبمثابة ثروة حقيقية لها، من خلال الاعتماد على ما يملكه من خبرة وابداع ومهارات ذهنية.

نستنتج أن إدارة المارد البشرية تعتبر جزء هام في تنمية وتطوير كفاءات الموارد البشرية، اذ عن طريقها تحقق ميزة تنافسية من خلال اختيار الموارد البشرية القادرة على إعطاء مستويات عالية من الفعالية التي تحقق الأداء المتميز، وتحقيق الأهداف وضمان البقاء والاستمرارية.

الفصل الثالث: دراسة حالة في وكالة عين تموشنت للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية

مقدمة الفصل

يعبر نظام التأمينات الاجتماعية أعمدة السياسة الاجتماعية المنهجية من قبل الدولة ، و هي تعكس درجة الاهتمام الذي توليه للأفراد والمجتمع ، ويتكون نظام التأمينات الاجتماعية من خمسة مؤسسات تغطي بمجل الأخطار التي يمكن أن يتعرض إليها الأفراد من الفئات الاجتماعية عن طريق كل من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء (CASNOS)، الصندوق الوطني للتقاعد (CNR)، ثم أنشأت في سنة 1994 الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)، وفي يوليو 1997 الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات و الأشغال العمومية و الري ، و تتمثل مواردها المالية أساساى اشتراكات المنخرطين و العمال ، و لقد وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي حسب ما ينص عليه رقم 07/92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 المنظم لصناديق الضمان الاجتماعي ، و تهدف هذه الصناديق إلى تسير المخاطر و تتوفر لتحقيق ذلك على و كالات ولأئية و مراكز دفع لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا بالاستقلالية المالية بل هي تابعة للصناديق أو بالأحرى مصالح خارجية للصناديق ، و يعتبر الصندوق الوطني للعمال الأجراء وكالة عين تموشنت من هذه الوكالات التابعة للمديرية المركزية للجزائر

ويتقسم هذا الفصل إلى 03 مباحث وهي:

- المبحث الأول: تقديم عام حول الوكالة
- المبحث الثاني: تشخيص الوضعية الحالية للوكالة
- المبحث الثالث: استراتيجية توظيف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول : تقديم عام حول الوكالة

يعد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء من أقدم الصناديق الموجودة في نظام التأمينات الجزائري، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي وتسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01، يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الوكالة

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو عبارة عن مؤسسة خدماتية بحيث تقوم بتقديم وتوفير خدمات للمواطنين والمؤسسات، لما ينتج عن حوادث العمل وأخطار التي تصيب الشخص أثناء قيامه بالعمل أو خارج العمل، يتم ذلك خلال دفع اشتراكات إلى خزينة الصندوق من طرف أرباب العمل أو عن طريق الخصم ونعني بالخصوم من الراتب الشهري حسب المادة 11 من القانون 09/06 الذي ينص على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار. تعمل وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني بهذا القانون بحيث تطبقه على عمال الوظيف العمومي، وكذلك عمال القطاع الخاص.

المطلب الثاني: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة

عين تيموشنت)

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون 88/01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

نصت المادة 05 من المرسوم رقم 07/92 على توفير الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية: "وكالات محلية، يحدد عددها أو اختصاصها الإقليمي بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي".

و لقد صنفت في المادة 17 إلى 3 أصناف حسب عدد المؤمنين الإجتاعين الذين تسييرهم:

الصنف الأول : وكالات تسيير 200.00 مؤمن إجتماعي على الأقل.
الصنف الثاني : وكالات تسيير 200.00 مؤمن إجتماعي على الأقل 100.000 مؤمن إجتماعي .
الصنف الثالث : وكالات تسيير أقل من 100.000 مؤمن إجتماعي.

- من أجل قيام وكالة CNAS بمهامها تتوفر :
- 10 مراكز دفع موزعين على كامل الولاية .
- مخبر تحاليل طبية.
-

مراكز الدفع المتواجدة على مستوى وكالة عين تيموشنت:

المال ح 14604	حمام بوحجر 14603	بني صاف 14602	CP01 14601
و لهاصة 14609	CP02 14608	حاسي الغلة 14606	العامرية 14605
	عين الكيحل 14612	CP03 14611	عين الأربعاء 14610

CP01 : مركز الدفع المتواجد في شارع محمد بوضياف.

CP02 : مركز الدفع المتواجد قرب مسجد لالة خديجة.

CP03 : مركز الدفع المتواجد في المدينة الجديدة.

المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة

يتكون صندوق الضمان الاجتماعي من مديرية عامة ، و تتفرع إلى مديريات و كل مديرية لها مهام تقوم بها:

المدير: يعتبر هنا المدير العنصر الرئيسي في المؤسسة حيث يقوم بأعمال التسيير والمتابعة بصفة عامة واتخاذ القرارات اللازمة.

يعتبر المدير هنا هو صاحب القرار النهائي (الموافقة والرفض لأي تصرف وأي قرار).

كل وثيقة إدارية تصبح سارية المفعول إلا بإمضاء المدير أو ختمه.

أهم المهام التي يقوم بها المدير:

- التنسيق بين أعمال الوكالة.
- دراسة أنسب الطرق والوسائل الممكنة للوصول إلى نتائج مرضية.
- تمثيل الوكالة في مختلف الندوات والمناسبات.

➤ المديرية الفرعية للدعوات:

تعتبر أهم مصلحة ارتباطا بالمؤمنين الاجتماعيين، سواء تعلق الأمر بمؤمن عادي أو معاق أو طالب أو مجاهد.

هذه المديرية هي التي تشرف على القيام بتعويض المخاطر المختلفة سواء المتعلقة بالمرض أو الأمومة أو العجز أو الوفاة ، و تهدف ، إلى تسهيل عملية حصول المؤمنين على حقوقهم المستحقة لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تنقسم إلى عدة مصالح و هي :

1/ مصلحة التأمينات الاجتماعية مراكز الدفع :

تقوم هذه المصلحة بالسهر على إتمام المهام التي تكون محددة من التشريع المعمول به حاليا. تتمثل في الأمراض المهنية تهتم بتعويض المؤمن عن المخاطر والحوادث التي تصيبه و تنقسم إلى :

1-1 تأمين على المرض:

✓ التكفل بمصاريف العناية الطبية والوقاية.

✓ منح تعويضية يومية للعامل المريض وكذلك المنقطع عن العمل.

1-2 تأمين الأمومة: يحق للمرأة العاملة الاستقادة من عطلة أمومة مدتها 98 يوما أي 14

أسبوعا متتالية. يتم تسديد التعويضات اليومية خلال هذه الفترة بنسبة 100 %.

1-3 تأمين العجز: العاجز هو من كانت نسبة عجزه عن العمل تجاوزت 50% أي أن

قدرته على العمل انخفضت إلى النصف، وللعجز ثلاث فئات:

- لفئة الأولى: عاجز (ة) قادر على ممارسة نشاط مهني مأجور.
- الفئة الثانية: عاجز (ة) غير قادر إطلاقا على ممارسة أي نشاط
- الفئة الثالثة: عاجز (ة) غير قادر إطلاقا على ممارسة أي نشاط مهني، وضرورة استعانتة بالغير للقيام بالأعمال الأساسية للحياة (الأكل، اللباس، الاغتسال... الخ)، ومنه:
- يتم نقل منحة العجز الخاصة بالمؤمن له اجتماعيا المتوفى إلى ذوي حقوقه، وفق ما هو منصوص عليه بالقانون..
- يتم تقييم منح العجز طبقا للتنظيم الساري المفعول.
- لا يمكن أن يكون المبلغ السنوي لمنحة العجز أقل من نسبة 75 % من المبلغ السنوي للأجر الوطني الأدنى المضمون.

1-4 تأمين الوفاة: هذه المنحة تترتب عن وفاة عامل أجير يتقاضى أجره شهرية وتمنح لذوي الحقوق.

يحدد منحة الوفاة ب 12 مرة الأجر الشهري للعامل المتوفى.

تسدد مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء رأس مال الوفاة إلى ذوي حقوق المؤمن له اجتماعيا المتوفى وهم:

الفصل الثالث:دراسة حالة في وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية

- الزوج.
- الأطفال المتكفل به.
- الأصول المتكفل بهم.

الشروط: يجب أن يكون المؤمن له اجتماعيا قد عمل 15 يوما خلال الثلاثة أشهر التي سبقت تاريخ الوفاة.

يتم احتساب رأس مال الوفاة كما يأتي:
بالنسبة للأجراء:

- اثني عشرة مرة مبلغ الأجر الشهري الخاضع للاشتراكات الأكثر امتيازاً الذي تقاضاه المتوفى خلال السنة التي سبقت الوفاة،
- لا يمكن أن يقل هذا المبلغ عن اثني عشرة مرة الأجر الوطني الأدنى المضمون
بالنسبة للمستفيدين من المنح والريوع:

- اثني عشر مرة مبلغ السنوي للمنحة أو الريع.
- لا يمكن أن يقل هذا المبلغ عن نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون.

كيف يتم تسديد رأس مال الوفاة؟

- يسدد رأس مال الوفاة مرة واحدة.
- في حال تعدد المستفيدين يوزع فيما بينهم بحصص متساوية وذلك إما عن طريق صك بنكي أو التحويل البريدي البنكي.
- لا يمكن المطالبة برأس مال الوفاة بعد مضي أربع سنوات ابتداء من تاريخ الوفاة.

1. مصلحة المنح العائلية:

تضمن الأداءات العائلية المنح العائلية ومنحة المتمدرس والتي تمثل دخلاً تكميلياً من شأنه أن يساعد العمال الأجراء الذين يتكفلون بالعائلات لإرضاء الحاجيات الخاصة بالطفل.

المستفيدون من المنح العائلية:

وذلك عن طريق شخص يستوفي شروط الحق في المنح العائلية وكقاعدة عامة المستفيد المباشر وفي بعض الحالات الكفيل.

– صفة المستفيدين:

- الأطفال الناتجين عن علاقة زواج أو هؤلاء اللذين كانت لأحد الزوجين علاقة زواج سابق.
- الأحفاد والحواشي (الإخوة والأخوات، أبناء وبنات الإخوة والأخوات).
- الأطفال المكفولين.

- شرط السن: يحدد سن الاستفاداة من المنح العائلية كما يلي:

- 17 سنة في جميع الحالات.
 - 21 سنة بالنسبة لـ:
 - الطفل الموجود في فترة تربص، إذا لم تتجاوز المنحة التي يتقاضاها نصف الأجر الوطني الأدنى المضمون.
 - الطفل الذي يتردد بصفة منتظمة على مؤسسة تربية للتعليم الأساسي، المتوسط، التقني أو المهني.
 - الطفل غير القادر على العمل أو مزاوله دراساته، نتيجة عجز أو مرض مزمن.
 - البنت التي تعوض أم العائلة المتوفاة في التكفل بأحد إخوتها.
2. مصلحة الوقاية:

تخدم مصلحة الوقاية صيانة حقوق المؤمنين وذلك بالحفاظ على الملفات الخاصة بهم وتحقيق خدمات لصالحهم.

3. مصلحة العجز:

تخدم هذه المصلحة أصحاب المنح المتعلقة بحوادث العمل.

➤ المديرية الفرعية للمراقبة الطبية:

هي فاعل طبي في مجال تسيير المخاطر، إذ يتمثل دور الرقابة الطبية فيما يلي:

- تقديم الاستشارة الطبية إلى المؤمن لهم اجتماعيا ومهني الصحة في مجال التشريع الطبي والاجتماعي؛
 - مرافقة المؤمن لهم اجتماعيا تحسين نوعية التكفل بهم ولاسيما المصابين بأمراض مزمنة وذلك بالتشاور مع مهني الصحة،
 - تحليل ومراقبة طلبات الحصول على الأداءات؛
 - السهر على التنفيذ السليم للقوانين.
 - التنقل للعلاج خارج الولاية أو خارج الوطن.
- تعتبر هذه النيابة استشارية فيما يخص:
- ✓ الوصفات الطبية.
 - ✓ التوقف عن العمل.
 - ✓ إجراء الفحص الطبي من أجل الموافقة عليها أو تقليصها لمدة أو رفضها.
 - ✓ تحديد إمكانية رجوع المرضى إلى عملهم أو تحديد فترة العطلة.
 - ✓ تحديد نسبة العجز المؤقت والدائم والناج عن حوادث العمل.
 - ✓ إجراء فحوصات طبية بصفة دورية على المرضى وضحايا حوادث العمل.

➤ المديرية الفرعية للتحويل والمالية:

تقوم هذه المديرية بعملية تحويل أموال اشتراكات الضمان الاجتماعي ومراقبة احترام المستخدمين للقوانين السارية المفعول تنقسم إلى:

1- مصلحة المستخدمين:

تعتبر مصلحة المراقبة ذات قيمة وأهمية كبيرة ينبثق ذلك من خلال النشاطات التي تقوم بها إذ أنها تسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بالمستخدمين، وتسعى للقضاء على ظاهرة التحايل والغش على القوانين وضرب حقوق العمال المتبعة من طرف المستخدمين.

2- مصلحة التحويل: تنقسم إلى:

1-2 مصلحة الاشتراكات:

تمول الأداءات المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، أي الأداءات المتعلقة بمصاريف علاجكم الصحي، ودفع التعويضات اليومية التي تمثل بديل الدخل الذي تم فقده في حالة التوقف عن العمل بسبب المرض، حادث العمل، المرض المهني، الولادة والعجز.

2-2 مصلحة انتساب أرباب العمل:

يقوم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بإجراء مراقبة المكلفين فيما يخص تطبيق التشريع والتنظيم في مجال الضمان الاجتماعي.

- تتم عملية المراقبة من طرف مراقبين محلفين تابعين لهيئات الضمان الاجتماعي ومعتمدين من قبل الوزارة المكلفة بالضمان الاجتماعي.
 - يمكن لأي صاحب عمل أن يكون محل مراقبة من قبل مصالح الضمان الاجتماعي في أي وقت وفي أي مكان عمل وتهدف عملية الرقابة إلى التأكد من مدى تطبيق القانون الساري المفعول.
 - يتعين على المكلفين وعلى العمال تقديم كل الوثائق والمعلومات الضرورية للأعوان المراقبين لأداء مهمتهم.
- يعاقب على الأعمال المعيقة للمراقبة، طبقا لما هو منصوص عليه في إطار المخالفات المحددة في المادة 183 من قانون العقوبات.

3- قسم المحاسبة والمالية: ينقسم إلى:

1-3 مصلحة الأمر بالدفع:

- ✓ تسوية جميع النفقات والادعاءات والتسيير والاستثمار.
- ✓ تسوية نفقات التعويضات العائلية أو الاجتماعية بواسطة حوالة أو الدفع بالبريد.

الفصل الثالث:دراسة حالة في وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية

✓ تزويد مختلف المراكز وفروع الصندوق بما يحتاجونه من مال.

✓ متابعة عملية السحب والدفع للحساب البريدي الجاري.

2-3 مصلحة المحاسبة: تقتصر مهامها في:

✓ مسك حسابات المقر المركزي.

✓ تحضر حسابات الوكالة مع الفروع.

✓ تسهر على حسن تنفيذ العمليات المالية.

✓ تتولى التنسيق المالي.

➤ المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل (المادية + الأرشيف).

1- مصلحة المستخدمين (الموظفين):

لديها عدة مهام ومصالح أساسية تتمثل في الإشراف على ما يلي:

✓ الحياة المهنية للموظف.

✓ تكوين ملفات الموظفين سواء دائمين ومؤقتين.

✓ إجراء التكوين للعمال.

كما أن لهذه المصلحة الصلاحيات التامة لا تخاد القرارات الخاصة بالموظفين وهي كالتالي:

✓ التحقق من شهادات العمل المقدمة.

✓ إخراج شهادات التنصيب.

✓ حساب سنوات الأقدمية يعني الخبرة المهنية.

✓ الغيابات والعقوبات.

2- مصلحة الوسائل العامة:

تسعى لتوفير كل المتطلبات وحاجيات المصالح، وتنقسم إلى:

✓ فوج تقني: البناء، تصليح الكهرباء، النظافة.

✓ حراسة.

✓ سائقون.

3- مصلحة الأجور: تعين على كل صاحب عمل أن يوجه إلى هيئة الضمان الاجتماعي

المختصة اقليميا في ظرف (30) الثلاثين يوما التي تلي تاريخ انتهاء كل سنة مدنية، تصريحاً

اسمياً بالأجور والأجراء يبين الأجور المقاضاة بين أول يوم وآخر يوم من كل فصل وكذا

مبالغ الاشتراكات المستحقة.

➤ المديرية الفرعية للإعلام الآلي:

في إطار عصرنة قطاع الضمان الاجتماعي بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى المؤمن

لهم اجتماعياً والشركاء الاجتماعيين وكذا القضاء على كل الصعوبات التي يمكن أن يلقاها

الفصل الثالث:دراسة حالة في وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية

هؤلاء، يتجلى الهدف من إنشاء خلايا استقبال المواطنين والاتصال والإصغاء الاجتماعي في

المشاركة الفعالة في تقديم خدمات راقية على مستوى كل هياكل هذا القطاع وكذا العلاقات

العمومية مع مستعمليه وإعادة الثقة بينهم وبين هيئات الضمان الاجتماعي.

جاء استحداث خلايا استقبال المواطنين والاتصال والإصرار الاجتماعي، في إطار الإصلاحات

الشاملة التي شهدها قطاع الضمان الاجتماعي، لاسيما في شقها المتعلق بالعلاقات بين مختلف

هياكله المتواجدة عبر التراب الوطني وبين المستفيدين والشركاء الاجتماعيين.

هكذا باتت خلية الإصغاء ومنذ 2003 سنة إنشائها والبدء في نشاطاتها جزءا لا يتجزأ من التركيبة

الشاملة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، إذ استحسن المؤمن لهم اجتماعيا

وذوي الحقوق التدخلات العديدة واليومية لأفرادها، بفضل دراسة عائضهم والتكفل الأكيد والناجع

بالمؤسسة منها، وكذا مرافقتهم لدى مختلف مصالح الصندوق لتمكينهم من حقوقهم المشروعة في

مجال الضمان الاجتماعي، بهذه الوسيلة تم ضمان مستوى راقى للخدمات المقدمة لكل مستعملي

وشركاء الصندوق.

المبحث الثالث: تشخيص الوضعية الحالية للوكالة

المطلب الأول: الموارد البشرية

تعتمد الوكالة في كامل أعمالها على المورد البشري بصفة أساسية، لانها تعتبره مصدر النجاح

والتطوير ولهذا فهي تعمل على تنظيمه وتسييره بالشكل الذي يحقق لها نجاح ولمعرفة مدى تطور

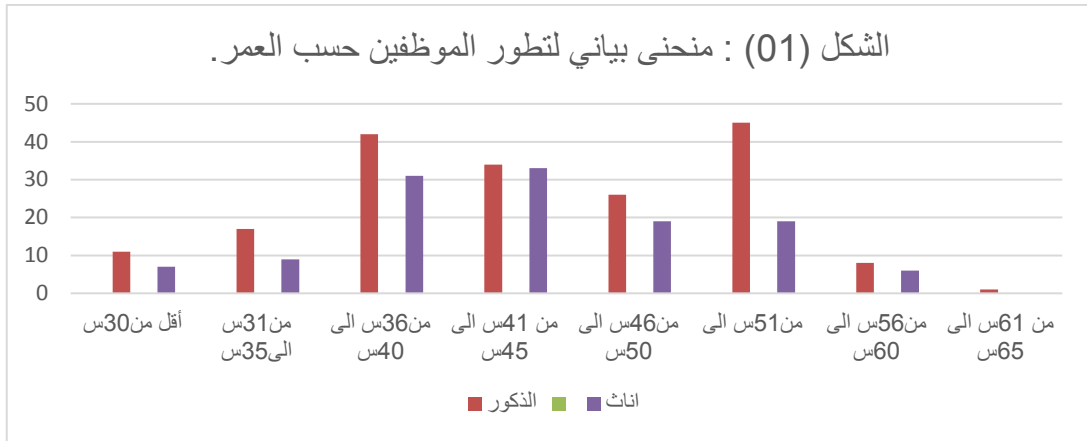
المورد البشري في المؤسسة ندرج ما يلي:

جدول رقم (02): تطور عدد الموظفين حسب العمر (ذكور واناث).

المجال	أقل من 30س	من 31س الى 35س	من 36س الى 40س	من 41س الى 45س	من 46س الى 50س	من 51س الى 55س	من 56س الى 60س	من 61س الى 65س	المجموع
الذكور	11	17	42	34	26	45	8	1	184
اناث	7	9	31	33	19	19	06	0	123

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على المعلومات الداخلية للوكالة المقدمة من مطحة الموارد البشرية

الفصل الثالث:دراسة حالة في وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية



من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الجدول والمنحنى السابق أن الفئة العمرية النشطة والمشاركة في العمل لدى مؤسسة CNAS عين تيموشنت هي فئة الذكور بنسبة 59.87%، وهي نسبة كبيرة مقارنة من العاملات الإناث اللواتي يمثلن ما نسبته 40.12%، ما يسمح بالقول إن المؤسسة تتجه نحو تشييب عمالها من فئة الذكور ذلك راجع لطبيعة عمل المؤسسة والخبرة اللازمة.

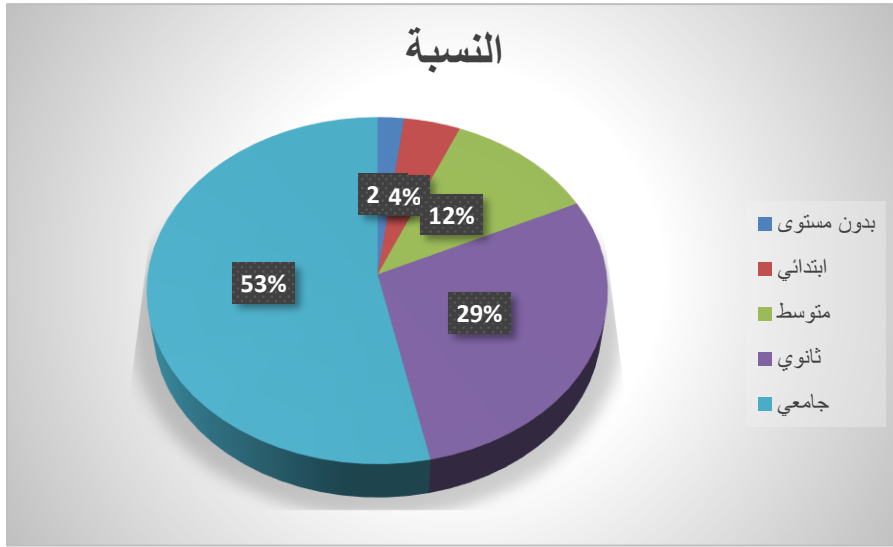
الجدول (03): تطور العمال حسب المستوى التعليمي.

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
2.02	7	بدون مستوى
4.34	15	ابتدائي
11.59	40	متوسط
28.69	99	ثانوي
53.33	184	جامعي
100	345	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات الداخلية للوكالة المقدمة من مصلحة الموارد البشرية

الفصل الثالث:دراسة حالة في وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية

الشكل(02):يمثل دائرة نسبية لتطور العمال حسب المستوى التعليمي.



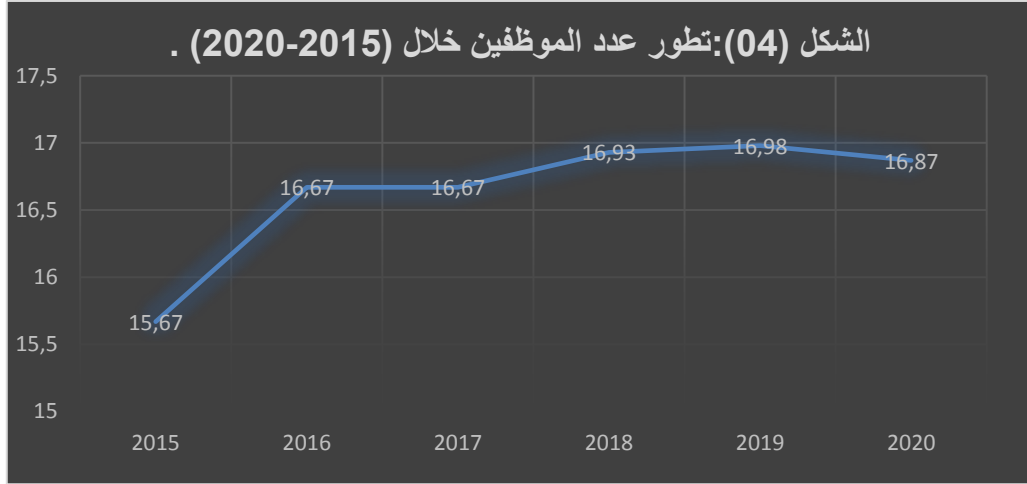
من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXEL.

من خلال الجدول والمنحنى أعلاه نستخلص أن النسب للمستوى التعليمي ل CNAS تقدر كالتالي: تمثل الفئة التي بدون مستوى تعليمي 2.02%، والمستوى الابتدائي 4.34%، والمتوسط بنسبة 11.59%، أما المستوى الثانوي 28.69%، ويمثل المستوى الجامعي ما نسبته 53.33%. تدل هذه النسب على منح مؤسسة CNAS عين تيموشنت فرص التشغيل لكافة المستويات التعليمية ذلك للقضاء على البطالة، ويلاحظ كذلك التركيز والاهتمام باستقطاب فئة خريجي الجامعات ذوي الشهادات العليا والكفاءات الخبرة المهنية.

الجدول (03) يمثل تطور عدد الموظفين خلال 5 سنوات الأخيرة من 2015 إلى 2020.

السنوات	العدد	النسبة
2015	287	15.67
2016	307	16.67
2017	307	16.67
2018	310	16.93
2019	311	16.98
2020	309	16.87
المجموع	1831	100

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات الداخلية للوكالة المقدمة من مصلحة الموارد البشرية.



من خلال نتائج الجدول وملاحظة منحنى البياني يتبين أنّ الموظفين في مؤسسة CNAS سنة 2015 بلغت 15.67%، أما سنة 2016 بلغت 16.67%، وبقيت ثابتة حتى سنة 2017، لترتفع ارتفاعا طفيفا في كل من سنة 2018 و 2019 بنسب 16.93 % و 16.98% على الترتيب، أما سنة 2020 عرفت انخفاضا حيث تمثل 16.87%.

المبحث الثاني: الموارد المالية.

تعتمد صناديق الضمان الاجتماعي على تقنية الاشتراكات الإلزامية التي تنصب على الأجر أو الربح المتحصل عليه العامل أو شبه العامل، ويستند أساسا على مبدأ الإلزامية التي مصدرها القانون وتميزها عن باقي أنواع التأمينات الاجتماعية، وبذلك فإن الاشتراكات هي عبارة عن نسبة مقررة قانونا على الأجر الذي هو الحادث المنشئ لها يتحملها الأجير. ونسبة من نسبة الأجر أو الدخل تقع على عاتق رب العمل وبذلك تتكون الاشتراكات من هذين القسطين لتكوين ما يسمى بمبلغ الاشتراك المحدد قانونا.

الفصل الثالث:دراسة حالة في وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية

الجدول (04) يمثل نسبة الاشتراك

الفروع	الحصة التي تكفل بها المستخدم	الحصة التي يتكفل بها الأجير	الحصة التي يتكفل بها المجموع	صندوق الخدمات الاجتماعية
تأمينات اجتماعية	%11.28	%1.5	%13	-
حوادث العمل و الأمراض	%1.25	-	%1.25	-
التقاعد	%11	%6.75	18.25%	%0.5
التأمين على البطالة	%1	%0.5	1.5%	-
التقاعد المسبق	%0.25	%0.25	%0.5	-
المجموع	%25	%9	%34	%0.5

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات الداخلية للوكالة المقدمة من مصلحة الموارد البشرية

في الحالة العامة نسبة الاشتراكات محددة بـ 34.5% موزعة كالتالي:

- 25% من وعاء الاشتراكات على عاتق المستخدم

- 9% من وعاء الاشتراكات على عاتق الأجير

- 0.5% من وعاء الاشتراكات على عاتق الخدمات الاجتماعية

المطلب الثالث: الموارد المادية

تتمثل الأصول المادية للمؤسسة في المكاتب المجهزة بالتجهيزات الضرورية والازمة لأداء المهام والوظائف، حيث تعتمد المؤسسة على مستلزمات الكمبيوتر، لوازم المكتب، مستحضرات التنظيف، لوازم الكهربائية، الأجهزة والأدوات، مواد الصيدلانية، الأعلام، الملابس الأفرشة، والوثائق الإدارية.

• قائمة لبعض من هذه الموارد المادية:

مستحضرات تنظيف
Javel 01 litre
Esprit de sel
Moche a balais
Lave sol

اللوازم المكتبية
Les stylos bleu à bille
Les marqueurs pour inventaire
Stylo correcteur

مستلزمات الكمبيوتر
Disque dur USB
Les imprimantes
Les prises électriques
Carton câble réseaux

المبحث الثالث: استراتيجية توظيف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تتمثل الإجراءات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من ناحية بناء استراتيجيتها في إجرائيين أساسيين والذي تشمل في تحليل البيئة الداخلية وذلك للوقوف على نقاط القوة والضعف في الأداء.

المطلب الأول: دراسة البيئة الداخلية والخارجية للوكالة.

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة الضمان الاجتماعي وكالة عين تيموشنت (العامل):

- إرضاء العامل بتوفير له كل الشروط اللازمة: كتحفيز، تقديم العلاوات توفير، التأمين، اجراء الفحوص الطبية مرة كل سنة، توفير أماكن لترفيهه بنسبة لأبناء العمال كالمخيمات الصيفية
 - استفادة العامل من التدرج في منصب عمله.
 - الاستفادة من عطل أداء فريضة الحج، والامتحانات الاكاديمية ومهنية، وكذلك الرضاة ● الاستفادة من المنح التعويضية للقفه: تخصص المنحة التعويضية للقفه لفائدة العامل الدين يمارسون مهامهم وفق نظام الدوام المستمر بما فيها خلال شهر رمضان والعطل السنوية.
 - تقديم مبالغ تشجيعية في الأعياد والمناسبات: عيد الأضحى، عيد المرأة.
 - إعداد الاتفاقيات الجماعية والقانون الداخلي الذي يضمن سريان المؤسسة.
 - أما البيئة الخارجية للمؤسسة في المحيط الخارجي (المؤمنين اجتماعيا، أرباب العمل).
- 1- المؤمنين اجتماعيا:
- حسن الاستقبال وتلبية الحاجيات في كل الأوقات وفي المكان المناسب.
 - إرضاء المؤمنين اجتماعيا بتقديم لهم خدمات ومزايا عدة من بينها:
 - تقديم بطاقة الشفاء لاستغلالها عند المرض.
 - ضمان حقوقهم في الاستفادة من مختلف الأداءات النقدية والعينية.

الفصل الثالث:دراسة حالة في وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية

- فتح الإتصال مع هؤلاء المؤمنين اجتماعيا عن طريق إنشاء خلية إعلام والإتصال لسماعهم والتحاور معهم لحل مشاكلهم.

2- أرباب العمل: هم مالكي المؤسسات (العامة والخاصة)

● حسن استقبالهم.

● تسهيل عملية الانخراط في منظومة الضمان الاجتماعي بالنسبة لهم والعاملين عندهم.

● تنظيم أيام إعلامية لهؤلاء أرباب العمل من أجل التحاور معهم.

المطلب الثاني: تحليل استراتيجية الموارد البشرية للوكالة

استراتيجية التوظيف: هي ركيزة من ركائز تسيير الموارد البشرية للمؤسسات إن تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ترتبط مباشرة بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على تنفيذ مهامهم.

وهذا فإن استراتيجية التوظيف لدى مؤسسة CNAS تحدد من خلال:

- يتم توظيف العمال على مستوى هيئات الضمان الاجتماعي وفقا لشروط المحدد بموجب القانون والتنظيم وكذا أحكام الاتفاقية الجماعية.

- يتم التوظيف كذلك بناء على احتياجات التي تظهر في المؤسسة بغد مراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- تعتمد كذلك مؤسسة CNAS بالعقود محددة المدة وغير المحددة.

شروط التوظيف في المؤسسة:

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

المادة 23: لا يتم التوظيف 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.

المادة 24: لا يجوز القيام بأي توظيف إذا لم يكن الهدف منه ملء منصب شاغر و / أو إحداث منصب مبرر و / أو وارد في الهيكل التنظيمي.

المادة 25: لا يجوز في أي حال من الأحوال، أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن ست عشرة (16) سنة.

- لا يجوز توظيف العامل القاصر إلا بناء على رخصة من وليه الشرعي.

- لا يجوز استخدام العامل القاصر في أشغال خطيرة أو تتعدم فيها النظافة أو تضر بصحته أو تمس بأخلاقياته.

المادة 26: يتعين على كل مرشح لمنصب ما تقديم ملف إداري كما هو محدد أو مقرر

الفصل الثالث:دراسة حالة في وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية

من طرف الهيئة المستخدمة.

المادة 27: يمنع منعاً باتاً كل توظيف قائم على اعتبارات الجنس أو الحالة الاجتماعية أو الزوجية، أو القرابة العائلية، أو الفئات السياسية، أو الانتماء أو عدم الانتماء لنقابة.

المادة 28: يتم التوظيف حسب الأولوية:

- داخليا

- خارجيا بناء على الشهادات أو المسابقات أو الامتحانات أو الاختبارات المهنية.

المادة 29: يتم توظيف المرشح الذي تتوفر فيه الشروط المذكورة في المواد السابقة،

ثم يخضع لمدة تجريبية.

وقبل الشروع في مهامه، يستلم العون الموظف وثيقة تعهد يوضح فيها، مكان العمل، المنصب،

الرتبة، الصنف، الفرع، الأجر ولواحقه، مصلحة التعيين وكذا تاريخ التوظيف ومدة التجريب

المحددة كالتالي:

* عون التنفيذ: 03 أشهر

* التحكم: 03 أشهر

* الإطار: 06 أشهر

* الإطار السامي: 09 أشهر

خلال المدة التجريبية يمكن لأحد الطرفين فسخ علاقة العمل دون تعويض ومن

غير إشعار مسبق.

وعند انقضاء المدة التجريبية وإذا اتضح أنها مقنعة، يثبت العون في منصب عمله

بقرار من المدير بناء على تقرير مبرر تعده السلطة السلمية.

يتمتع العامل، خلال المدة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون

مناصب عمل مماثلة ويخضع لنفس الواجبات. وتؤخذ هذه المدة بعين الاعتبار في

حساب الأقدمية لدى الهيئة المستخدمة عندما يثبت في منصبه.

ثانيا: استراتيجية الاختيار:

بعد تقديم ملفات الترشح للتوظيف وبعد تعيين الملفات المقبولة والتي تستوفي الشروط الموضوعية، يتم

إجراء مقابلة معهم أي أختبر بسيط للتوظيف.

ثالثا: استراتيجية التعيين:

المادة 60: يعين العامل، فور توظيفه، في منصب عمل يتناسب وقدراته البدنية والفكرية والمهنية

كما هي محددة في عقد عمله.

تحدد الرتبة والصنف والفرع على أساس مستوى التأهيل للمنصب الذي يشغله العامل فعليا، لأغیر.

رابعا: تحليل استراتيجية التدريب:

الفصل الثالث:دراسة حالة في وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية

تعتمد المؤسسة على التدريب وعلى فترات تجريبية بعد انتهائها يقومون بتأكيد المنصب أو الوظيفة.

خامسا: تحليل استراتجية الأجر والتعويضات:

الأجر: تقوم المؤسسة بدفع أجر عمالها بشكل منتظم أي كل شهر.

أما التعويضات فهي كالاتي:

المادة 178: يستحق تعويض الخبرة المهنية للعامل الذي أمضى سنة على الأقل من الحضور

لدى الهيئة المستخدمة.

وهذا التعويض الذي لا يجوز أن تفوق نسيته القصوى 60 % من الأجر القاعدي مقابل حياة

مهنية قدرها 30 سنة تحسب على النحو التالي:

في قطاع الضمان الاجتماعي:

- من سنة واحدة (1) إلى 07 سنوات كاملة: 1,50 % سنويا.

- من 8 سنوات إلى 23 سنة كاملة: 2 % سنويا.

- من 24 إلى 30 سنة كاملة: 2,50 % سنويا.

المادة 179: يمنح تعويض ضرر شهري جزافي، وحسب نوع الضرر، للعمال الشاغلين

مناصب تتسم بالمشقة أو الوسخ أو انعدام شروط الصحة أو الخطر. تتولى الهيئة المستخدمة

تحديد المبالغ المتعلقة بكل ضرر من الأضرار المشار إليها في الفقرة أعلاه وكذا قائمة مناصب

العمل المضرة، وذلك باتفاق مشترك مع ممثلي العمال على مستوى الهيئة المستخدمة بعد أخذ رأي

أجهزة حفظ الصحة والأمن أو أية هيئة متخصصة أخرى.

المادة 180: للعمال الشاغلين مناصب عمل تستدعي التقيد بمواقيت عمل تفرضها متطلبات

الخدمة والتي مدتها محددة ب 22 ساعة خدمة دائمة شهريا، الحق في تعويض جزافي عن الخدمة

الدائمة تحسب على أساس الأجر القاعدي الشهري. يتولى المستخدم، باتفاق مشترك مع ممثلي

العمال على مستوى الهيئة المستخدمة، تحديد قائمة مناصب العمل التي تخول الحق في هذه

العلاوة وكذا النسب المئوية المناسبة.

الاستفادة من هذه العلاوة تلغي كل الأنواع الأخرى من الأجر الممنوح على الأعمال المسداة

كساعات إضافية. غير أنها قابلة للجمع مع علاوة الضرر.

المادة 181: يستحق تعويض العمل التناوبي للعمال الشاغلين وفق صيغة الفرق المتعاقبة أو

بالنظام المستمر أو نصف مستمر أو المتقطع، ويحسب هذا التعويض على أساس الأجر القاعدي

الشهري.

الفصل الثالث:دراسة حالة في وكالة عين تيموشنت للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية

المطلب الثالث: دور إستراتيجية توظيف الموارد البرية في تحقيق الميزة التنافسية في

مؤسسة CNAS.

توظيف الموارد البشرية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة CNAS من خلال الدور الذي تلعبه في تحقيق ميزة تنافسية من خلال:

- **القدرة على أداء التغير:** اذ تسعى مؤسسة CNAS إلى زيادة قدرتها على لتغير و هذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم في توظيف الموارد البشرية ، و مميزات مدراء الموارد البشرية من خلال توظيف أفراد ذوي مرونة و العمل على تمثيتهم و تدعيم معايير الابتكار لديهم.
 - **ضمان نجاح المؤسسة:** يبرز من خلال ذلك دور الخبراء في إدارة الموارد البشرية أيضا في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المؤسسة و إعادة الهندسة و توسيع و التخطيط الإستراتيجي و التعاقد مع الكفاءات لتطبيق الخطط.
- كما يمكن القول ان الميزة التنافسية لمؤسسة CNAS هي عبارة عن إيجاد ميزة منفردة و متميزة ، فمؤسسة CNAS يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديدها لأبعاد و الأسبقيات و التركيز عليها حيث يرتبط ب :
- القيمة المدركة للعميل : يمكن المؤسسة استغلال امكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل و الخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها.
- المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية هي وضع استراتيجية محكمة لتوظيف الموارد البشرية أي ان المؤسسة تعتمد على المورد البشري لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة حالة في وكالة عين تيموشنت

للصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم وضعه في الإشكالية الرئيسية للدراسة، وأهم ما جاء به الشق النظري ثم في الفصل الثالث الاعتماد على الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية عين تيموشنت، للفصل في صحة الفرضيات.

لتجسيد هذه الدراسة، قمنا بطرح بعض الأسئلة على عمال قطاع التأمين، افضت الى مجموعة من النتائج، لمعرفة مدى مساهمة استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية قمنا باختبار كل فرضية على حدي، تم اثبات صحة الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية والثالثة.

أخيرا من خلال اثبات صحة فرضية الدراسة يقودنا الى إجابة على الإشكالية الأساسية بالقول إن استراتيجية توظيف الموارد البشرية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وبشكل كبير لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، ولاية - عين تيموشنت-.

خاتمة

- من خلال دراستنا التي تدرج تحت عنوان استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و قمنا بمعرفة مدى أهمية توظيف استراتيجية إدارة الموارد البشرية كونها جزءا هاما في تطوير المورد البشري من ناحية الكفاءة ... الخ.
- فبذلك توضع سياسة التوظيف (الاختيار والتعيين)، نظام الأجور والحوافز .
- بالنسبة للفرضيات التي قمنا بطرحها في هذه المذكرة فقد تم إثباتها من خلال دراسة نظرية وتطبيقية لموضوعنا، كانت لها علاقة تكامل وتفاعل إي أن المورد البشري له خاصية في تحقيق الميزة التنافسية وهو من العناصر الأساسية التي تأثر بالسلب أو الإيجاب على المؤسسة من خلال كيفية استثمار جهوده في تحقيق المراد والنتائج الإيجابية.
- تتبع مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال اجراء استراتيجية التوظيف أي استراتيجية توظيف المورد البشري حيث تتبع هذه الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية التي تسعى لها كل المؤسسات.
- يعد المورد البشري اهم عنصر في المؤسسة من خلال اختيار العمال دوى المهارات والخبرات. تعتمد كذلك على تحسين البيئة وإعطاء مستوى من الفعالية باعتمادهم على البيئة الداخلية وخارجية وهنا تكسي استراتيجية توظف الموارد البشرية أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسه CNAS
- **نتائج الجانب التطبيقي:** توصلنا من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة CNAS لنتائج التالية:
- ✓ تسعى مؤسسة CNAS لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن السير الحسن لتطويع من خدماتها المقدمة للزبائن المؤمنين اجتماعيا
 - ✓ تعتمد مؤسسة CNAS على التدريب وتكوين والبرامج التجريبية
 - ✓ تعتمد المؤسسة على سياسات التوظيف، نظام الأجور وتعويضات، وعلاوات والحوافز وكذلك تقييم الأداء استراتيجية توظيف المورد البشري.
- **التوصيات:** من خلال دراستنا الميدانية توصلنا لبعض التوصيات وهي كالتالي:
- ✓ من حوافز للعمال لتكثيف الكفاءة ولأداء.
 - ✓ التركيز على نظام الأجور لأنه هو العامل الأساسي الذي تحفز به العمال.
 - ✓ الاعتماد على المعايير الحديثة لتقييم أداء العاملين.
 - ✓ الاستماع لانشغالات العمال.

قائمة المراجع

كتب:

1. إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية، ط01، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2013.
2. إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، سنة 2007.
3. أشواك شاندا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، الطبعة 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2002.
4. حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط01، دار وائل، الأردن، سنة 2005.
5. حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط01، دار وائل، الأردن، سنة 2005.
6. صفوان محمد المبيضين و عائض بن شلفي الأكلبي، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، ط01، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع عمان، الأردن، سنة 2013.
7. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميّز بلا حدود، الطبعة 01، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة، مصر، سنة 2009.
8. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط02، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2011.
9. كاضم حمود خضير و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، سنة 2007.
10. محمد حسن رواية، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، سنة 1999.
11. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2009.
12. منصور أحمد المنصور، المبادئ العامة في تخطيط القوى العاملة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، سنة 1973.
13. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، مديرية النر، الجزائر، سنة 2004، ص 140.

اطروحات:

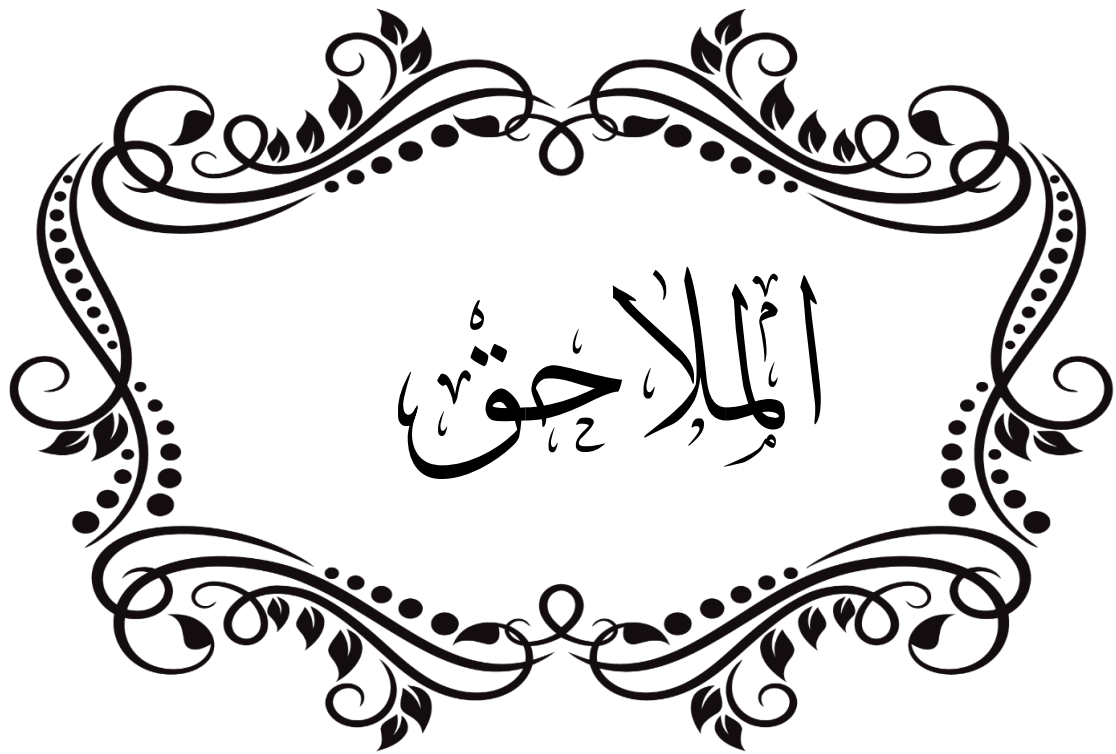
1. أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، سنة 2012/2013.

2. أحلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، معهد العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة العقيد أكيلي محند الحاج، البويرة.
3. أحمد إبراهيمي، تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.
4. أسماء رحمانى، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية تسيير و علوم تجارية، جامعة بومرداس، سنة 2009.
5. إيهاب عبد الله جرعون، واقع سياسات الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2009.
6. بوازيدوسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية علوم إقتصاديو تجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 01، سنة 2011/2012.
7. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت سكيكدة، سنة 2006-2007.
8. حسن فلاح، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ص 38.
9. خليفة عمار، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير أستراتيجي دولي، كلية علوم اقتصادية تسيير و علوم تجارية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم.
10. دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية علوم إقتصادية و علوم تسيير، و علم تجارية، جامعة الجزائر، سنة 2011، 2010.
11. زهير خريش، المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2017/2018.
12. سامي علي أبو الروس، مؤسسات التوظيف الغير حكومية ودورها في توفير احتياجات فرص العمل للأفراد و المؤسسات العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2012.
13. سلوى شيتات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.


14. صالح عبد الحكيم عبد الغفور ، متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية،جامعة الأقصى،غزة،فلسطين،سنة2015.
15. عائشة سلمان،دور تسييرالموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية،مذكرة لنيل شهادة ماجستير،تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان.
16. عبد الحكيم جربي،أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الإقتصادية تسيير وعلوم تجارية،جامعة فرحات عباس،سطيف،سنة2013/2012.
17. عبد الرؤوف حجاج،الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودر الابداع التكنولوجي في تميمتها،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،قسم علوم التسيير،كلية التسيير والعلوم الاقتصادية،جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة،سنة2007/2006.
18. لويظة دحيمان،تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم السياسة و الاعلام،جامعة الجزائر،سنة2012/2011.
19. محمد عبد الرزاق الطراونة،أثر سياسات الاختيار و التعيين على الأداء المؤسسي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،كلية التجارة،جامعة مؤتة،المملكة الأردنية الهاشمية،سنة2010،ص23.
20. مراد بلخيري،إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية،كلية آداب وعلوم انسانية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،سنة2006/2005.
21. مسعودة شرون وصافية صالح،أثر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية،مذكرة لنيل شهادة ماجستير،تخصص إدارة الموارد البشرية،كلية العلوم الإقتصاديةوعلوم التسيير وعلوم تجارية،جامعة قاصدي مرباح،سنة2013/2012.
22. منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية،غزة،فلسكين،سنة2011.
23. نعيمة يحيوي،"محاضرات في إدارة الموارد البشرية".موجهة لطلبة ماجستير إقتصاد النقل و الخدمات،كلية العلوم الإقتصاديةوعلوم التسيير،جامعة الحاج لخضر،باتنة،سنة2012.
24. وهيبة مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة عل الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية تسيير وعلوم تجارية،جامعة الحاج لخضر،باتنة،سنة2012/2011.
25. يوسف بن حمودة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد،مقدمة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم التجارية،جامعة عبد الحميد بن باديس،مستغانم،سنة2010/2009.

مجلات:

1. آسيا بوطهرة و ايمان عبادي،(معايير توظيف الأستاذ الجامعي بكلية علوم الاعلام والاتصال)،مجلة الروافد،العدد01،جامعة الجزائر03،الجزائر،سنة2018.
2. بدر بن أحمد بن علي العمري،(استقطاب الموارد البشرية)،المجلة العربية للنشر العالمي،العدد15،وزارة المالية،المملكة العربية السعودية،سنة2020.
3. سعيدة بوسعدة،(الابداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية)،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،بدون عدد،جامعة الجزائر03،سنة2018.
4. عائشة شتاتحة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية،مذكرة دكتوراه،جامعة الجزائر03،الجزائر،سنة2011.
5. فريد خميلي،أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية،مجلة مركز الدراسات،العدد33،الكوفه،سنة2014.
6. لميس رياض الدور و زينب النابلسي،(عمليات التعيين وأثرها في اختيار الموارد البشرية)،المجلة الالكترونية الشاملة للأبحاث العلمية والتربوية،العدد09،جامعة البلقاء التطبيقية،الامارات العربية المتحدة،سنة2019.
7. ماجد محمد الفرا و محمد منصور الزعنون،(واقع سياسات الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية)،مجلة الجامعة الإسلامية،العدد02،جامعة عزة،فلسطين،سنة2008.



ملحق 01


 وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء
- Moyens Généraux -

وثيقة العمل

تأشيرة المهنة

أنا الموقع استغني مدير :
أشهد بأن السيد(ة).
الإسم واللقب :
تاريخ الإزدياد :
مكان الإزدياد :
السكن(ة) بـ :
يعمل في مؤسستا منذ :
ويشغل الوظيفة :
حورب في
المدير

* سلعت من أجل الإستفادة بها وثبات ما هو حق.

 وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء
- Moyens Généraux -

FICHE DE TRAVAUX

N°

Visa de la Structure

TRAVAUX DEMANDES

Service demandeur :
Nature des travaux :
Observations :
Date et Visa

PARTIE RESERVEE A L'ATELIER

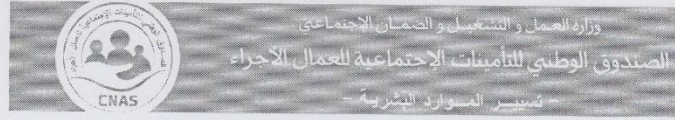
Fournitures nécessaires :
Montant de la dépense :
Travaux à faire par :
Durée approximative des travaux :
Observations :

DECISION DE LA DIRECTION

Le Directeur, L'Agent Financier,

www.CNAS.10/2015 - JURY 12

ملحق 02



الشهر السنة

التنقيط الشهري للأعوان
(التقيد، التحكم والتأشير)

الإسم واللقب :

الوظيفة :

الفرع

(1) :

بالتوقيع :

الخصم*										
عدد ساعات الغياب	0	4 وأكثر	12 وأكثر	16 وأكثر	20 وأكثر	24 وأكثر				
النقاط الممنوحة (2)	10	8	6	4	2	0				
توزيعية العمل*										
النوع	ممتازة	جيدة	متوسطة	متدنية						
النقاط الممنوحة (2)	10	8	6	3						
العلاقات مع الجمهور وأو التصرف**										
النوع	مثالية	موجب	مقبول							
النقاط الممنوحة (2)	5	3	1							
روح المبادرة وأو التنظيم**										
النوع	متطورة	يواجه الصعوبات	قابلة	غائبة						
النقاط الممنوحة (2)	5	3	1	0						
النقاط المحصلة (2)										
5 إلى	6	7	8 إلى 9	10 إلى 11	12 إلى 14	15 إلى 17	18 إلى 20	21 إلى 24	25	
نسبة بكفاءة الإنتاج (2)										
5%	4%	9%	11%	14%	14%	17%	20%	23%	25%	
أجل يوم :										
المسؤول بالسلط الإداري	مسؤول الهيئة									
الهوية										
التأشير										

(1) على : بالنسبة للمركز : الفورية والتأشير - بالنسبة للوكالات : بالتأشير أو كتابة : نسبة التبريد والصحة
(2) صح علامة (X) في الخانة الخاصة بالنقاط
(3) تطرح من الآخر الأساسي
* جمع النقطات - ** نقاط من 13 - *** النقاط من 14 إلى 17.



وزارة العمل والتشغيل و الضمان الإجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء
- Moyens Généraux -

I II III IV V VI VII VIII IX X XI XII

Unité :

Stock / minimum : maximum :

Folio :

FICHE DE STOCK N° :

Visa de la Structure

20.....	DOCUMENT	FOLIO	ENTRÉES		SORTIES		STOCKS		PRIX MOYEN	PRIX DE VENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
			QUANTITÉ	VALEUR	QUANTITÉ	VALEUR	QUANTITÉ	VALEUR																							
A Reporter.																															

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 للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية
- لقطاعات البناء والأشغال العمومية والزري
- الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية



الضمان الاجتماعي للأجراء
CASNOS



FNPOS



CNAS




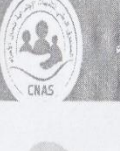
CACOBATPH



العمال
Union Algérienne des Travailleurs

2019

ملحق 05

 وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - Moyens Généraux -				 وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - Moyens Généraux -			
Visa de la Structure Bon de Commande		N°		N°			
		Date		Date			
Fournisseur :				ENGAGEMENT			
Référence	DESIGNATION	Quantité	Prix Unitaire	Imputation	MONTANT		
					Engagement	Réalisé	
UTILISATEUR OU DEMANDEUR		ORDONNATEUR		VISA BUDGETAIRE			

IMP-CNAB 11.2015 - MGX.03



وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الصيدوق الوطني للأمنيات الاجتماعية للعمال الأجراء
- Moyens Généraux -

FICHE D'INVENTAIRE

Cachet de la Structure

BON DE COMMANDE		RÉCEPTION		FACTURE		FOURNISSEUR	DÉSIGNATION	MONTANT (D.A)
N°	Date	N°	Date	N°	Date			

N° INV.	N° SERIE	DÉSIGNATION	PRIX UNITAIRE T.T.C	AFFECTATION

Le Chef de Division,

Le Chef de Service,

ملحق 07

LECTEUR CARTE CHIFA INGENICO	
ONDULEUR NITRAM 600 VA AVEC 03 SORTIE	
DISC DUR RAID HP 300 GO	
ARMOIRE DE BRASSAGE 19 POUCES A DEUX PLATEAUX	
DATA SHOW SONY 3 LCD	
SWITCHER CISCO CATALYST 2960	
SCANNER FUJITSU FI 7140	
Armoire de brassage 9 U 600x600 avec bandeau d'alimentation	Matériels de télécommunicat.
Panneau de brassage 50 Ports	
Standard téléphonique Alcatel Lucent OXO 08/08/48	
Onduleur 1000 vs Rackable	
modem type siemens stu	
APPAREIL TELEPHONIQUE AVEC AFFICHEUR	
TELEPHONE FAX	
ECRAN TELEVISSEUR "CONDUR" 43POUCE	Equipements audiovisuels
ECRAN TELEVISSEUR "CONDUR" 42 POUCE	
CAMERA APPAREIL PHOTO ECRAN TFT CANON DS126571	
TRI PIED POUR CAMERA, APPAREIL PHOTO	
SPIROMETRE DATOSPIR TOUCH EASY	Equipements médicaux
ANALYSEUR DE L'HEMOGLOBINE	
trousse pour matériels médical	
marteau de reflex	
otoscope (pour oreille)	
escabot deux (02) marches	
stethoscope	
tensiomètre	
mètre de mesure taille	
peser personne	
table de consultation	
négatoscope	

معدات الاتصالات
والإنترنت

معدات السمعي البصري

معدات الطبية

Central de alarme hybride 8 ZONE filaire et 32 éléments sans fil, * détecteur de mouvement double technologie sans fil détecteur de fumée sans fil et autonome Extincteur à poudre sèche pg 9 KG Extincteur à eau pulvérisée 9 L5 Extincteur à neige carbonique co2 2KG Extincteur à neige carbonique co2 6KG Extincteur pour véhicule PG 2KG LAMPE TORCHE KAMISAFE LED KM 2653 GROUPE ELECTROGENE LAMPE TORCHE DP LED LIGHT 7045	Matériel et Equip.sécurité
Ensemble de bureau 1,60m avec retour et caisson-armoire (03portes) Bureau pour agent 1,60m structure métallique blanche avec caisson Fauteuil opérateur à roulettes, réglable en hauteur, piètement de sécurité 05branches en métal F/P Fauteuil opérateur pour médecin à roulettes, Chaises visiteurs à quatre pieds dossier et assise rembourrés et recouverts en similicuir Armoire vitrée 03portes avec tiroirs 1er choix haute gamme, Porte manteaux 4 patères vêtements, CLIMATISEUR split system KIOWA 9000 BTU CLIMATISEUR IRIS 12000 BTU CLIMATISEUR IRIS 18000 BTU CLIMATISEUR IRIS 24000 BTU Table pour micro ordinateur en bois triplette 1er choix robuste couleur grenad Déchiqueteuse papier et CD, machage en croisement, Table pour imprimante avec tiroirs en bois Compteur de réception (120*100*65)(model rond) couleur marron clair Porte vêtements mobile en métal, 04 roues capacité 50 cintres LUXEMETRE NORMALISE SONOMETRE NORMALISE TELEMETRE LASER BAC ARCHIVE SOL EN PLASTIQUE PALETTE EN PLASTIQUE PORTE UNITE AVEC ROULETTE EN BOIS ECHAFAUDAGE METALLIQUE DEMONTABLE HAUTEUR 10M 5*2M STANS PARAPLUIE ET COMPTOIRE Table de travail pour switch	Matériel et mobilier de bur. معدات المكتبية معدات
MICRO-ORDINATEUR HP, RAM 04 GO, ECRAN PLAT 20.7" IMPRIMANTE MATRICIELLE MARQUE EPSON LQ 2090 IMPRIMANTE LASER MONOCHROME,BROTHER,HL 1110 IMPRIMANTE COULEUR A3 BROTHER, MFC JET IMPRIMANTE MULTIFONCTION KYOCERA MITA 2135 IP PHONE CISCO 7861	Matériels et équips informat.

ملحق 07 (تابع)

	fournitures informatiques
Disque dur externe 1To USB	مستلزمات الكمبيوتر
C connecteur RG45 métallique	
F lach disc 08GO VERBATIM	
F lach disc 16GO VERBATIM	
F lach disc 32GO VERBATIM	
D isc dur 01TRA (1000GO)	
C able reseau patche CAT UTP 6E 30 metres categorie 6	
P rise électrique pour armoire de bressage(racable)	
C arton cable reseau categorie 6	
C able USB 2.0 pour imprimante 1,5 metre	
L iquide 100ML nettoyant pour ecran TFT-LCD	
L ingettes 297 GR spéciale pour nettoyer ecransTFT-LCD	
C able d'alimentation	
toner photocopieuse KYOCERA 2135	
C able reseau patche CAT UTP 6E 30 metres categorie 6	
toner impimante HP-CP 1215/1525 NOIRE	
toner impimante HP-CP 1215/1525 BLEU	
toner impimante HP-CP 1215/1525 ROUGE	
toner impimante HP-CP 1215/1525 JAUNE	
toner impimante BROTHER HL -1110	
toner laser impimante kyocera monochrome k1040	
toner impimante canon LBP 6000/6020/6030	
Jeux de cartouche imprimante EPSON XP 215	
Jeux de cartouche imprimante BROTHER DCP J4120W	
toner photocopieuse KYOCERA 1028	
toner photocopieuse KYOCERA 2030	
boîte de CD ROM (700mb/80min/56x)	
	FOURNITURES DES BUREAUX
S tylo bleu a bille (longueur ecriture 1800M)	اللوازم المكتبية
S tylo rouge(longueure ecriture 1800M)	
S tylo noir (longueure ecriture 1800M)	

M arqueur pour inventaire medium pointe PX 20
M arqueur pour tableau blanc couleur bleu
S tylo marqueur pour tableau blanc couleur noir
M arqueur permanent a tate biseauté couleur bleu
M arqueur permanent a tate biseauté couleur noire
M arqueur permanent a tate biseauté couleur vert
S tylo correcteur TML
C rayon HB graphite,entbout gomme
R ame de papier 80grs
R ame de F iche bristol A4
R me de P apier carbon bleu
CD vierge (700MB/80MIN/56X)
DVD vierge (4,7GB/16X/120MIN)
S ous chemise papier multicolore vive
C hermise cartonnée, papier rigide, couleur vive
A grafeuse a pince universale 24/6 -28/6
R uban adhésif transparent avec fort pouvoir adhésif
R uban adhésif pour emballage 150 metres
R egistre 03 mains A4 couverture pellicule brillante
R egistre 05 mains A4 couverture pellicule brillante
R egistre 02 mains A4 couverture pellicule brillante
R egistre courrier départ
C alculatrice 12 chiffres électronique solaire et pile affichage grand ecran incliné
E ncre tredit sans huile (noir-bleu-rouge)
R egle 30 centimètres
B oîte archive (25*35*10) en plastique pliable resistente
E nveloppe P-M avec entete (pochette blanche avec adhésive)
E nveloppe M-M avec entete (pochette craft avec adhésive)
E nveloppe G-M avec entete (pochette craft avec adhésive)
B aguette a relier N° 18 (paquet de 50 pcs)

ملحق 07 (تابع)

B agnette a relier N° 22 (paquet de 50 pcs)
T aille crayon metallique
G omme double usage
O ta agraffes anti glisse
B adj
P ince pour badj metallique inoxydable
C ollier pour badj (largeur 1,5CM - lonueur 47,5 CM)
T oner-ImprimanteBROTHER DCP 7055
J eux de cartouche imprimante HP T520
T oner CP-HP 1215/1525 NOIR
T oner photocopieuse M-F A4 KYOCERA 2030
T oner photocopieuse kyocera 1028
T oner photocopieuse KYOCERA 2135
T oner pour imprimante HP CP1025 NOIR
T oner pour imprimante HP CP1025ROUGE
T oner pour imprimante HP CP1025 BLEU
T oner pour imprimante HP CP1025 JAUNE
T oner imprimante CANON LBP 6000-6020
C arton pour emballage dimension (410x305x230)
C arton pour emballage dimension (535x325x240)
C arton emballage avec couvercle (25x35x40)
B oite de classement pellicule elastique avc 03 rabat 30mm
P orte diplome
D evidoire de ruban adhésive plastique (20,5*7,7*9,2 CM)
R ame de c ouverture en PVC transparent pour page de garde
T ube de colle stick en PVP (speciale papier - tissu - carton)
B loc memo couleurs vives (90x90) bloc plexiglace
P ochette perforée colorée alphabétique PVC qualité supper
Javel 01 litre (BREF)

مستحضرات تنظيف
produits d'entretiens

Esprit de sel
Netoyant liquide pour WC flacon 750ML
Serpilliere résistante et hyper absorbante
Peau chamois spéciale vitres(peau microporeuse perforée)
Serviette anti fibre
Gant de menage interieure fliqué coton
Balai brosse souple
Manche a balai
Frotoire G-M
Bourses poubelle resistant a la déchirure et a la perforation
Isis liquide grand model (PRIL)
Desodorisant ambiance 2en1 SPRAY
Savon iquide anti bacterien 500 ML
Lave sol
Aerosol netoyant depoussierant multisurface
Recharge defuseur de parfum (pulvérisation automatique)
Désodorisant pour vehicule
Peau de chamois pour vehicule
Eponge biodegradable
Papier mouchoir pour vehicule
lampe economique model moyen
spot led encastré 18 WATT
spot led apparrant 18 WATT
Interrupteur bouton poussoir apparrant
testeur pour reseau
serie de tourne vis
transformateur pour camera 12 VOLTS
boite de derivation encastrée (10x10)
Cable électrique souple 3 x 2,5
Cable électrique souple 2 x 2,5

اللوازم الكهربائية
fournitures électriques

ملحق 07 (تابع)

	blouse pour agent paramédical femme	
	blouse pour personnel administratif FEMME	
	ensemble de travail pour agent de maintenance	
		Imprimés
	personnel paie	
reff	designation	
GRH 03	Fiche Individuelle d'Absence	
GRH 08	Demande d'Avis à Contrôle Médical	
GRH 12	Fiche d'Appréciation	
GRH 15	Feuille d'Emargement	
GRH 17	Bon de Sortie	
GRH 18	Demande d'Autorisation d'Absence	
GRH 19	Feuille de Notation Mensuelle (cat 1 à 17/1)	
GRH 23	Décision	
GRH 24	Note Service Solde	
GRH 26	Questionnaire Disciplinaire	
GRH 27	1er Mise en Demeure	
GRH 28	2 eme Mise en Demeure	
GRH 30	Attestation de Travail	
GRH 31	Certificat de Travail	
GRH 32	Certificat Cessation de Paiement	
GRH 33	Déclaration de non Travail du Conjoint ,,,	
GRH 34	Ordre de Mission	
GRH 35	Décompte de Frais de Mission	
	comptabilité et finance	
reff	designation	
FI 09	BDX Mandat Reimputés	
FI 09 bis	BDX Reglement Mandat Reimputés	
FS 02 cts	Titre de Recettes	
FS 03 cts	Titre de Paiement	
FS 04 cts	Brouillard de Caisse	
FS 05 cts	Brouillard de Trésor - CCP	

وثائق إدارية

FS 09 cts	Bon de Consommation
P 03	BDX Discriptif des Virements
	moyens generaux
reff	designation
MGX 1	Mouvement du Courier Statistique Mensuel
MGX 10	Registre des Entrées Sorties
MGX 13	Bon de Prise en Charge
MGX 16	Carnet de Bord
MGX 17	Fiche de Suivi des Dépenses (enregistrement des factures)
MGX 19	Déclaration d'Accident
MGX 21	Proces verbale (mutatio _reintégration du matériel)
MGX 22	Proces verbale (destruction _perte _réforme de matériel)
MGX 23	Bon de tirage
MGX 2	Etat des Communications Téléphoniques
MGX 5	Bon de Sortie
MGX 8	Bon de Commande de Fournitures
MGX 9	Fiche de Stock

ملحق 07 (تابع)

Cable électrique souple 1 x 1,5	
Cable électrique regide 3 x 2,5	
Cable électrique regide 1 x 1,5	
pompe a eau a 03 turbine	
pompe a eau	
cerveau matic	
cerveau électrique	
charteton	
fil de téléphone 10 metres	
prise encastrée double	
	quincaileries et outillages
poigné de porte micheler en aluminium	
douchette pour toilette complete	
canneau pour porte micheler (KK)	الأجهزة والأدوات
serrure a tirette cle étoile	
robinet 15/21 (1/4 de tour)	
poigné de condamnation porte micheler	
goulotte (30x10)	
métrix	
goulotte 110ml	
goulotte GM	
attache cable en plastique	
lunette pour travaux	
pince pour multicouche	
marteau moyen model	
rouleau de peinture lavable	
rouleau de peinture a huile	
pinceau rond grand model	
pinceau plat grand model	
boite de masque jetable	
vachette double canneau	
gant des traveaux jetable	
	مواد ميديا نية
	Produits Pharmaceutiques

alcool	
tulle gras (boite)	
boite de compresse	
bande a gaz	
bande de crepe 10 cm	
pancement adhésif	
coton	
abaisse langue	
gant chéruegical (0,75)	
sciseau medical	
garot	
gel anti septique	
	الأعلام
	drapeaux
drapeau national (01 M * 1 M 50)	
guirlande africaine	
guirlande nationale	
	الأفرشة
	lingerie
ensemble de drap pour 01 place (oreiller + housse + drap)	
ensemble de drap pour 02 place (oreiller + housse + drap)	
couette pour matalat	
drap pour medecin conseil couleur blanche	
	ملا بيس
	HABILLEMENT
Costume HOMME agent prestation (y compris chemise et cravate)	
tailleure pour FEMME agent prestation (y compris foulard)	
costume chef de centre HOMME (y compris chemise et cravate)	
tailleure pour FEMME chef de centre (y compris foulard)	
costume ADJOINT chef de centre HOMME (y compris chemise et cravate)	
tailleure pour ADJOINT chef de centre FEMME (y compris foulard)	
costume pour agent de securité jour (costume + chemise +cravate)	
tenu pour agent de la securité nuit (tenue + casquette)	
blouse pour medecin femme	
blouse pour medecin homme	
blouse pour agent paramédical homme	