



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمية

كلية العلوم الاجتماعية.

الاجتماع علم قسم

والعمل التنظيم الاجتماع علم تخصص

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

إستراتيجية استقطاب اليد العاملة في المؤسسات الجزائرية -
دراسة ميدانية في مؤسسة سيور (SEOR) وهران

تحت اشراف الاستاذة:

من اعداد الطالبة:

بداش وردة

معمر أسية نورة.

لجنة أعضاء المناقشة:

اسم الاستاذ(ة)	الصفة	الرتبة	جامعة الانتماء
حساين محمد	رئيس	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
بداش وردة	مشرف مقرر	أستاذ محاضر أ	وهران 2 محمد بن أحمد
بن عاشور سالم	مناقش	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2026/2025

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تتحقق الإنجازات، الحمد لله الذي ألهمني الصبر والثبات لإتمام هذا العمل المتواضع، أحمدده سبحانه وتعالى حمداً كثيراً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أود في هذه السطور أن أعبر عن أسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان لكل من ساهم، سواءً بدعم مباشر أو غير مباشر، في إخراج هذه المذكرة إلى النور أشعر ببالغ الامتنان لكل من وقف إلى جانبي.

فبكل الفخر والاعتزاز ، أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى مشرفتي الفاضلة الأستاذة (ة) الدكتور (ة) / بداش وردة التي كانت لي بمثابة المرشدة والمعينة ، فقد تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة منذ البداية، وأمدتني بتوجيهاتها السديدة، ونقدها البناء، وصبرها الجميل، وحسن متابعتها لي

وشكر خاص وعظيم ممزوج بالاحترام إلى إدارة مؤسسة سيور (SEOR) وهران، وعلى رأسهم السيدة مديرة الموارد البشرية، وجميع العاملين الذين وافقوا على المشاركة في هذه الدراسة، وتفضلوا بالإجابة عن أسئلة المقابلة بصدق وأمانة وتجرد. فبدون مساهمتهم الثمينة، ما كانت هذه المذكرة لترى النور. كلماتهم وأصواتهم هي الروح الحقيقية لهذا البحث. وفي الختام ، أتقدم بالشكر إلى عائلتي الكريمة: والديّ الغاليين اللذين كانا السند والدعم المعنوي والمادي، وأخواتي على تشجيعهم المستمر. وأسأل الله أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً لمن يطلع عليه.

إهداء

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات بعد سنوات من التعب و الاجتهاد المتواصل ها
انا اليوم اخطو اجمل خطوة في رحلتي التعليمية وهي تخرجي الذي اهديه الى التي
ضحت بجهدا وصحتها و شبابها في سبيل وصولي الى هذا اليوم و افراحها الى
امي الغالية التي حاربت مرض السرطان وكانت مثالا بالنسبة لي لشجاعة و الصبر
اتمنى ان اكون بنجاحي هذا ادخلت السعادة الى قلبك وجازيتك ولو قليلا عن كفاحك
اطال الله في عمرك وحفظك لنا...

كما أهدي هذا النجاح الى الذي كان دائما سندا لا يميل الى من احمل اسمه بكل فخر
والذي سعى ومزال يسعى طوال حياته لأنجح واكون الافضل أبي العزيز الغالي اطلال في
عمرك وحفظك لنا

كما لا انسى سندي وضلعي الثابت الذي لا يميل أخواتي (أشواق و فاطمة الزهراء)
الداعمين لي في كل خطوة دمتم لي سنداً و زاداً.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

مقدمة عامة..... 1

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية بين التصورات والواقع

تمهيد الفصل الأول..... 18

1. تعريف الموارد البشرية..... 19

1.1 أهمية الموارد البشرية مقارنة بالموارد المادية..... 19

1.2 أنواع الموارد البشرية..... 20

1.3 تعريف دارة الموارد البشرية..... 24

1.4 مقارنة بين إدارة الأفراد التقليدية وإدارة الموارد البشرية الحديثة..... 24

1.5 أهمية إدارة الموارد البشرية..... 25

1.7 أقسام إدارة الموارد البشرية..... 29

1.8 أهداف إدارة الموارد البشرية..... 35

1.9 ..مهام إدارة الموارد البشرية..... 40

خلاصة الفصل الأول..... 47

لفصل الثاني: واقع التوظيف العمومي الجزائري

تمهيد الفصل الثاني..... 48

2 تعريف الوظيفة..... 49

2.1 تعريف التوظيف العمومي الجزائري..... 53

2.3 خصائص التوظيف العمومي الجزائري..... 53

4.2 مبادئ التوظيف العمومي الجزائري (وفق الأمر 03 06 54

خلاصة الفصل الثاني..... 59

الفصل الثالث: إستراتيجية استقطاب اليد العاملة: التوظيف

60	تمهيد الفصل الثالث.....
61	3 تعريف استقطاب اليد العاملة.....
66	3.1 أنواع استراتيجيات استقطاب اليد العاملة.....
72	2.3 مراحل استقطاب اليد العاملة.....
78	خلاصة الفصل الثالث.....

الدراسة الميدانية

79	4. محاور دليل المقابلة.....
79	1.4 النتائج العامة.....
79	4.2 تحليل النتائج.....
80	4.3 التوصيات.....
81	الخاتمة.....

قائمة المراجع والمصادر

قائمة الملاحق

ملخص :

اجريت هذه الدراسة (إستراتيجية استقطاب اليد العاملة في المؤسسات الجزائرية) لتعرف على واقع التوظيف و مراحله في الجزائر و لنتائج اكثر دقة قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة التطهير و المياه سيور وهران و استخدام لكل من الملاحظة و المقابلات مع الموظفين في خدمة هذه الدراسة لتعرف على وظائف ادارة الموارد البشرية و حيثيات الوظيف العمومي الجزائري و إستراتيجية استقطاب العمال

الكلمات المفتاحية: استقطاب ،التوظيف ،الموظفين الوظيف العمومي ، ادارة الموارد البشرية.

Summary:

This study (Labor Recruitment Strategies in Algerian Institutions) was conducted to understand the reality of recruitment and its stages in Algeria. For more accurate results, we conducted a field study at the water and sanitation company, SEOR.Oran – This study utilizes both observation and interviews with employees to understand the functions of human resource management, the realities of the Algerian public service, and employee recruitment strategies.

Recruitment, hiring, public sector” employees, human Keyword recruitment
.resources management

المقدمة العامة

1-المقدمة:

حتى يومنا هذا يشهد العالم عدة تغيرات و تحولات تمس مختلف قطاعاته التكنولوجية و الاجتماعية و خاصة الاقتصادية.

و باعتبار ان الدولة الجزائرية جزء من هذا العالم فهي بحد ذاتها تشهد منذ بداية الثورة إلى وقتنا الحالي عدة انفراجات و تطورات و التي من بينها الانتقال من الاقتصاد الموجه المتحكم فيه من طرف الدولة إلى اقتصاد السوق الذي يفتح بابا المؤسسات الخاصة الاستثمار و الابتكار حسب متطلبات السوق الجزائرية كمنصات التي تقدم خدمات عن بعد عبر مختلف التطبيقات كنقل و الصيدلية و الاتصالات تأتي هذه التغيرات كحلول لخلق صنف آخر من الاستثمار و محاولة القضاء على استنزاف المحروقات بكل انواعها و الثروات الطبيعية التي كانت تعتبر الركيزة الاساسية للاقتصاد الجزائري ،رافق هذه الأحداث ظهور عدة تنظيمات و مؤسسات متنوعة النشاط تهدف كلها الى زيادة الانتاجية و تحقيق التنمية من خلال اعتمادها على عدة جوانب ك رأس المال و الجانب التقني كالاتماد على احدث الآلات و طرق الإنتاج لكن هذا لا يعد كافي لجعل المؤسسات الجزائرية تواكب عصر العولمة و التطور و تضمن استمراريتها

هذا ما جعل المؤسسات الجزائرية تولي اهمية بالغة لرأس المال البشري (الموظفين) بحيث ان الفرد العامل تغيرت نظرت المؤسسة له من موظف بسيط الى عنصر و مورد بشري عقلي و ركيزة اساسية تضمن من خلالها تحقيق اهدافها و نجاحها من خلال ضم هذه المؤسسات لعنصر بشري كفؤ او مؤهل هذا ما يسمى باستراتيجية استقطاب اليد العاملة او التوظيف بصفة عامة هذه المرحلة لا تتم بشكل عشوائي او صدفتا بل عن طريق تخطيط و برامج و إستراتيجية تشرف عليها مصلحة خاصة ضمن اي مؤسسة تسمى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المسؤولة عن تجسيد هذا البرنامج و انتقاء اليد العاملة و تطوير مهاراتها و استثمار فيها و التي هدفها الاساسي تجسيد الاستقرار الوظيفي وفق مبدئ استحقاق و تكافؤ الفرص مما يؤدي بالمؤسسات الجزائرية الى تحقيق اهدافها و الى التنمية

بالرغم من كل هذا الا ان إدارة الموارد البشرية تشهد عدة تحديات و صعوبات تعيقها نوعا ما في القيام بمهامها هذا ما يجعل موضوع إستراتيجية استقطاب اليد العاملة في مؤسسة الجزائرية يكتسي اهمية بالغة و يجب التطرق اليه و تحليل جوانبه

هذا ما دفع بي الى تسليط الضوء من خلال هذه الدراسة على واقع سير عملية التوظيف و على تباين بين نظرية و التطبيق داخل المؤسسات الجزائرية و على سبيل المثال اخدنا مؤسسة توزيع و تطهير المياه فرع وهران سيور كنموذج لهذه الدراسة من أجل تعرف على سياسة و الاجراءات التي تعتمد عليها هذه المؤسسة في توظيف رأس المال البشري المناسب.

تناولنا في هذه المذكرة ثلاثة فصول رئيسية متكاملة :

الفصل الأول يتناول بالتحليل والدراسة إدارة الموارد البشرية بين التصورات والواقع ، ويشمل التعريفات والأقسام والأهداف والمهام، مع إسهاب نظري كبير .

الفصل الثاني يخصص لـ واقع التوظيف العمومي الجزائري ، من حيث تعريفه ومراحل تطوره التاريخي والقانوني، ونظرة تحليلية لقانونه الأساسي .

الفصل الثالث وهو صلب الموضوع، ويتناول إستراتيجية استقطاب اليد العاملة (التوظيف) ، بأنواعها ومراحلها وأهدافها وشروطها وأهميتها، مع ربط نظري وميداني عميق.

وفي النهاية، نقدم الدراسة الميدانية التفصيلية وتحليل نتائج المقابلات، ثم نستعرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، ونقدم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي نأمل أن تساهم في تحسين واقع استقطاب اليد العاملة في المؤسسات العمومية الجزائرية. نسأل الله التوفيق والسداد، وهو الموفق إلى سواء السبيل.

2. الإشكالية:

تمر الجزائر كأغلب الدول الأخرى بعدة تغيرات و تطورات اثرت على جميع قطاعاتها التكنولوجية و الاجتماعية و خاصة الاقتصادية و منذ الاستقلال تسعى الى بناء و تجسيد قطاع اقتصادي قوي قائم بداته يعتمد على تنوع الدخل للحد من استنزاف الثروات الطبيعية و استغلال المحروقات بكل انواعها و يتجلى ذلك في رحلتها الانتقالية من الاقتصاد الموجه المحدود على نشاطات معينة و الذي تعتمد انتاجيته على قطاع المحروقات الى ما يسمى اقتصاد السوق و تنوع انتاجية المؤسسات و نشاطها و كذلك تشجيع الاستثمار و الابتكار و الابداع بحيث تدخل المؤسسات الجزائرية اليوم حيز مرحلة تنافسية ابداعية تسعى من خلالها الى اثبات صدارتها في السوق الجزائرية من خلال عرضها لجودة منتوجاتها و زيادة انتاجيتها و تنوعها يتجسد ذلك عن طريق اعتمادها على رأس مال و على وسائل تقنية حديثة و متطورة

كما اولت المؤسسات الجزائرية اهتماما محوريا بالموارد البشرية اي الموظفين التابعين لها فابرغم من اهمية الجانب التقني و رأس مال الا ان العنصر البشري الفعال و الكفر اي المؤهل له دور في تحقيق التنمية هذا النوع من العنصر البشري لا توظفه المؤسسة صدفتا بل تكلف ادارة مسؤولية عن انتقاء و استقطاب موظفين ذو مهارة لتجسيد الاستقرار الوظيفي تحت مبدئ المساواة و الاستحقاق تسمى هذه بإدارة الموارد البشرية و هي من المحطات الهامة و الاساسية داخل المؤسسات الجزائرية ككل

تواجه ادارة الموارد البشرية عدة عراقيل و صعوبات في ضمها لهذا النوع من العمال بحيث ان إستراتيجيتها في استقطاب اليد العاملة في مواجهة مع اقتصاد السوق الجزائري و مع الحيز الخارجي للمؤسسة هذا ما يمهّد لنا لتطرق لموضوعنا إستراتيجية استقطاب اليد العاملة في المؤسسات الجزائرية ونحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

> ما مدى فعالية إستراتيجية استقطاب اليد العاملة المطبقة في المؤسسات العمومية الجزائرية، وما هي السبل والطرق الكفيلة بتحسينها وتطويرها؟

وللإجابة عن هذا السؤال الأساسي بشكل علمي ومنهجي واثرائه، نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي ستوجه البحث وتحدد مساره:

1. ما هي إستراتيجية استقطاب اليد العاملة المتبعة حالياً في المؤسسة العمومية محل الدراسة (مؤسسة سيور وهران)؟ وهل هي استراتيجية استباقية طويلة المدى أم رد فعلية لإشغال المناصب الشاغرة فقط؟
 2. إلى أي مدى تطبق أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (الأمر 06 03) في المؤسسة محل الدراسة؟ وهل هناك التزام كامل بمبادئ المساواة والشفافية والجدارة؟
 3. ما هي أبرز التحديات والمعوقات (الإدارية والقانونية والمالية والبشرية) التي تحد من نجاح وتفاعل إستراتيجية الاستقطاب في المؤسسة؟
 4. ما هي المقترحات والتوصيات التي يمكن تقديمها لتطوير وتحسين آليات استقطاب اليد العاملة في المؤسسة العمومية الجزائرية بشكل عام، وفي مؤسسة سيور وهران بشكل خاص؟
- إن الإجابة عن هذه الأسئلة ستساعد في بناء تصور واضح عن واقع الاستقطاب، وتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق

3. الفرضيات

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة أعلاه، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وبناءً على المعاينة الاستطلاعية للميدان، يمكننا صياغة مجموعة من الفرضيات التي تمثل إجابات أولية وافترضية نعتقد بصحتها، وسيتم اختبارها والتأكد منها من خلال التحليل الميداني لتصريحات المبحوثين. وهذه الفرضيات هي:

الفرضية الأولى :

> تتسم إستراتيجية استقطاب اليد العاملة في المؤسسة العمومية الجزائرية (مؤسسة سيور نموذجاً) بعدم المرونة والجمود النسبي، وذلك بشكل أساسي بسبب خضوعها للنصوص القانونية الصارمة والمركزية المفرطة في اتخاذ القرار، مما يجعلها غير قادرة على مواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة.

الفرضية الثانية : تواجه المؤسسة العمومية عدة معوقات أساسية في عملية استقطاب اليد العاملة، وأبرزها: كثرة الإجراءات الإدارية المعقدة، طول فترات الانتظار بين المراحل المختلفة، قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين، وغياب وصف وظيفي دقيق ومحدث يحدد الاحتياجات الحقيقية من الكفاءات.

الفرضية الثالثة :

> يمكن تحسين وتطوير إستراتيجية استقطاب اليد العاملة في المؤسسة العمومية الجزائرية بشكل كبير من خلال إدخال آليات عصرية ومبتكرة مثل المنصات الرقمية للتوظيف، وتبسيط الإجراءات بشكل جذري، ومنح المؤسسات استقلالية نسبية مع رقابة لاحقة بدلاً من الرقابة المسبقة المستنزفة للوقت. سيتم اختبار صحة هذه الفرضيات من خلال تحليل أقوال المبحوثين وربطها بالإطار النظري.

4. أسباب اختيار الموضوع

اختيار موضوع إستراتيجية استقطاب اليد العاملة في المؤسسات الجزائرية لم يأت اعتباطاً أو بمحض الصدفة، بل جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب الموضوعية والذاتية والأكاديمية التي ساهمت في بلورة هذا الاهتمام وتوجيه البحث نحو هذا المجال تحديداً. ويمكن إجمال هذه الأسباب فيما يلي:

أولاً: الرغبة في التعرف على الاجراءات القانونية التي تنظم عملية استقطاب اليد العاملة في الجزائر و واقع التوظيف داخل المؤسسات الجزائرية

ثانياً: الرغبة في دراسة الموضوع و التعمق فيه لانه يدخل ضمن تخصصي الجامعي

ثالثاً: نظراً لأهمية عملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية

5. أهمية الموضوع

تمثل عملية استقطاب اليد العاملة او التوظيف ضرورية و نقلة في حياة الفرد او العامل و خطوة إستراتيجية اساسية المؤسسات و نحن من خلال هذه الدراسة نحاول ابراز مدى اهمية عملية التوظيف بالنسبة للفرد و للمؤسسة و التطرق الى الواقع الفعلي لتوظيف داخل المؤسسات الجزائرية

كما ان فهم و دراسة إستراتيجية التوظيف تمكن الراغبين بالانضمام الى المؤسسات و الادارات لالمام بشروط و طرق و مؤهلات التي تمكنهم من تقدم و ترشح لتوظيف

6. أهداف الموضوع:

الهدف الاساسي من هذه الدراسة هو الجواب على الاسئلة الواردة في الاشكالية كما ان هنالك اهداف اخرى لدراسة هذا الموضوع و التي من بينها

1. تعرف على مدى مساهمة عملية التوظيف في توفير اليد العاملة المؤهلة وذات كفاءة عالية

2. ابراز اهمية المورد البشري كمحرك اساسي في مؤسسات الجزائرية

3. تسليط الضوء على واقع إستراتيجية التوظيف في الجزائر

4. ابراز مراحل عملية استقطاب اليد العاملة المؤهلة في مؤسسة الجزائرية

7. الدراسات السابقة

من أجل بناء معرفي متين وتجنب الاجترار، لا بد من الوقوف على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع استقطاب اليد العاملة أو موضوعات قريبة منه، سواء في السياق الجزائري أو العربي أو العالمي. هذا الاستعراض يساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية، والاستفادة من نتائج الآخرين، وتجنب أخطائهم.

الدراسة الأولى: هي دراسة لطالبتين بن عربية اكرام و حليمي عائشة كوثر حول موضوع سيرورة عملية التوظيف في ادارة الموارد البشرية كدراسة ميدانية بمؤسسة السونطراك ،مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة وهران 2 محمد بن احمد في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل ،اجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2022_2023

تهدف الى: تشخيص واقع خطوات التوظيف بالمؤسسة الاقتصادية و تأكيد على اهمية المورد البشري بإعتباره محرك اساسي في المؤسسات .

نتائجها: توصلت الى نتائج التالية

1. احتلال عملية التوظيف لمكانة جد مهمة في ادارة الموارد البشرية بحيث انها تسعى دائما الى

بحث عن العاملين ذوي المؤهلات والكفاءات

2. وجود علاقة بين المؤسسة ووكالة التشغيل في بحث عن الموارد البشرية المناسبة اي التوظيف

تعقيب عن هذه الدراسة: من خلال اطلاعي و تصفحي لهذه الدراسة توضحت لي ملامح الاطار نظري لعملية التوظيف و وظائف ادارة الموارد البشرية و هذا ما بسط لي الطريق لتخطيط مراحل بحثي كما تمكنت من خلال هذه الدراسة و كل دراسات السابقة التي تعرضت لها من اخذ ملاحظات تخدم بها موضوعي.

الدراسة الثانية: دراسة أجنبية . Recruitment and Attraction (Breaugh, 2017)

الملخص: تناولت هذه الدراسة أحدث الاتجاهات في استقطاب المواهب، وخلصت إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية هو المستقبل، كما أكدت على أهمية العلامة التجارية لصاحب العمل (Employer Branding) .

تعقيب: استخدمت هذه الدراسة لدعم مقترحاتنا في تطوير الاستقطاب عبر الرقمنة و كمقارنة بين الاستراتيجية توظيف الجزائر و الغرب

الدراسة الثالثة: هي دراسة لطالبتين بوزيان عائشة و بوشنين دنية حول موضوع أليات توظيف المورد البشري نحو التغير التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال بالمركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتسمسيلات قسم علوم التسيير اجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2018-2019

تهدف الى: ابراز اهمية توظيف المورد البشري في احداث تغير تنظيمي داخل منظمة

نتائجها:

1. تشارك المؤسسة عمالها في التغير التنظيمي

2. التغير هو ما يجعل المؤسسة ناجحة

الموظفين الذين يحدثون تغير تنظيمي يمتلكون القدرة على التكيف مع بيئة العمل

تعقيب: من خلال فهمي لهذه الدراسة تبين لي دور عملية التوظيف و اهميتها للمؤسسة و لنظامها و التغيرات التي تطرا على المؤسسات عند اهتمامها او اهمالها لعملية التوظيف.

الدراسة الرابعة: هي دراسة للطالب قصير بن عودة حول موضوع استراتيجيات ادارة الجودة الشاملة كدراسة ميدانية بمؤسسة ORSIM لصناعات ميكانيكية واد رهيو غيليزان اطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه ل.م.د في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و الارغونوميا جامعة وهران 2 محمد بن احمد اجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2017-2018

تهدف الى: تعرف على مفهوم ادارة الموارد البشرية و موقعها من المنظمة و التعرف على ادارة الجودة الشاملة و كيفية تطبيقها

توصلت الى: ان وظائف ادارة الموارد البشرية و إستراتيجياتها لها علاقة بالجودة الشاملة و تطور المؤسسة

تعقيب: هذه الدراسة شرحت بتفصيل ادارة الموارد البشرية من حيث الوظائف و ماهيتها و اقسامها اي انها في مجال دراستي الحالية

8.النظريات

لا يمكن لأي دراسة منهجية علمية أن تخلو من إطار نظري يؤطرها ويمنحها عمقاً تفسيريّاً. لذلك، سنعتمد في هذه المذكرة على مجموعة من النظريات المتكاملة التي تساعد في تفسير واقع استقطاب اليد العاملة في المؤسسة العمومية الجزائرية. هذه النظريات هي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (Frederick Taylor, 1911)

المحتوى: تقوم هذه النظرية على فكرة أن الإدارة العلمية هي التي تزيد الإنتاجية من خلال تحليل المهام واختيار العامل المناسب للمكان المناسب، وتدريبه تدريباً علمياً، ومكافأته على الإنتاجية العالية . تطبيقها على دراستنا: تؤكد النظرية على أن عملية اختيار العاملين (الاستقطاب) يجب أن تكون مبنية على معايير علمية موضوعية (كفاءة، خبرة، مؤهلات) وليس على المحسوبية أو الوساطة. في إستراتيجية الاستقطاب الحالية، هل نتبع معايير علمية أم لا؟ هذا ما سنختبره .

1

ثانياً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) شولتز وبيكر (Schultz & Becker, 1960s).

المحتوى: تنظر هذه النظرية إلى الإنفاق على التعليم والتدريب والصحة ليس كمصروف استهلاكي بل كاستثمار يزيد من إنتاجية الفرد وبالتالي يزيد من عوائده المستقبلية. الموارد البشرية هي رأس مال حقيقي .

Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. 1st ed. Harper & Brothers. New York, USA. 1911. p. 39.

تطبيقها: عندما تستقطب المؤسسة كفاءات عالية، فإنها تستثمر في رأس مالها البشري. على العكس، إذا استقطبت كفاءات ضعيفة، فإنها تفقد فرصة استثمارية. هذه النظرية تبرر لماذا يجب على المؤسسة أن تخصص ميزانية لجذب أفضل الكفاءات².

ثالثاً: نظرية الوكالة (Agency Theory) جنسن ومكلينغ (Jensen & Meckling, 1976)

المحتوى: تفترض وجود علاقة وكالة بين الأصل (المالك أو الوصاية) و الوكيل (المدير أو المؤسسة) بسبب تضارب المصالح، قد يتصرف الوكيل لمصلحته الخاصة. لذلك، تحتاج إلى آليات رقابة.

تطبيقها: في مؤسستنا، الوصاية هي الأصل والمؤسسة هي الوكيل. عندما تكون الرقابة مفرطة ومركزية، فإنها تُبطئ الإجراءات وتقتل المبادرة. النظرية تقترح موازنة بين الرقابة والاستقلالية³.

رابعاً: نظرية التكلفة والعائد (Cost Benefit Theory) في الاستقطاب.

المحتوى: تنص على أن كل إجراء في الاستقطاب له تكاليف (نشر إعلان، وقت الموظفين، اختبارات) وعوائد (موظف كفء) الاستقطاب الناجح هو الذي تكون فيه العوائد أكبر من التكاليف.

تطبيقها: طول الإجراءات يزيد التكاليف بشكل كبير (تكلفة فرصة بديلة للمنصب الشاغر، تكلفة وقت الإدارة) وقد يصل الأمر إلى أن تكلفة الاستقطاب تصبح أكبر من قيمة المنصب نفسه⁴.

خامساً: نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) جرينبرغ (Greenberg, 1987).

Schultz, Theodore W. *Investment in Human Capital*. 1st ed. Free Press. New York, USA. 1971. p. 56.

Jensen, Michael C., and William H. Meckling. Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3, No. 4. 1976. p. 310.

Becker, Gary S. *The Economic Approach to Human Behavior*. 1st ed. University of Chicago Press. Chicago, USA. 1976.

المحتوى: تنص على أن الموظفين يقيمون عدالة إجراءات مؤسستهم من خلال ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية (النتائج)، العدالة الإجرائية (الإجراءات)، والعدالة التفاعلية (المعاملة).

تطبيقها: في عملية الاستقطاب، إذا شعر المرشحون أن الإجراءات غير شفافة أو غير عادلة، فإن ذلك سيؤثر على صورتهم عن المؤسسة حتى قبل انضمامهم إليها⁵.

التكامل بين النظريات :

لا يمكن الاعتماد على نظرية واحدة لتفسير واقع معقد. نحن نستخدم:

تايلور لتبرير الموضوعية العلمية في الاختيار.

شولتز لتبرير الاستثمار في استقطاب الكفاءات.

جنسن ومكلينغ لفهم الصراع بين الاستقلالية والرقابة.

جرينبرغ لتقييم عدالة الإجراءات من وجهة نظر المبحوثين.

9. مفاهيم الدراسة

لا بد من تحديد وتوضيح المفاهيم الرئيسية التي تدور حولها هذه الدراسة، وضع حدودها الاصطلاحية والإجرائية، تجنباً لأي لبس أو غموض.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية (Strategy).

التعريف اللغوي: كلمة إستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية Strategos وتعني فن القيادة الحربية .

التعريف الاصطلاحي: هي خطة شاملة وطويلة المدى تحدد كيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف في بيئة تنافسية أو معقدة .

⁵ Greenberg, Jerald. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management

Review*. Vol. 12, No. 1. 1987. p. 15.

تعريف إجرائي في هذه الدراسة: هي مجموعة القرارات والإجراءات التي تضعها إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سيور وهران بهدف جذب وتوظيف الكفاءات المناسبة، مع مراعاة القيود القانونية والميزانية .

> مرجع: مطلق، زكريا. الإدارة الاستراتيجية المفاهيم و العمليات دار الحامد للنشر و التوزيع.عمان . الأردن.2022.ص 22.

ثانياً: مفهوم استقطاب اليد العاملة (Recruitment).

التعريف اللغوي: الاستقطاب لغةً هو الجذب والتجميع .

التعريف الاصطلاحي: هو عملية البحث عن المرشحين المناسبين لشغل وظائف شاغرة، وجذبهم، وتشجيعهم على التقدم للوظيفة، باستخدام وسائل وأساليب متنوعة .

التمييز عن التوظيف: التوظيف (Employment) أوسع ويشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين. أما الاستقطاب فهو مرحلة جذب المرشحين فقط .

تعريف إجرائي: هي مجموع الأنشطة التي تقوم بها مديرية الموارد البشرية بمؤسسة سيور وهران بدءاً من الإعلان عن منصب شاغر وصولاً إلى استلام ملفات الترشح، سواء عبر المصادر الداخلية (ترقية، نقل) أو الخارجية .

> مرجع: ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية . الترجمة أحمد السيد محمد عويضة. الطبعة الخامسة عشر و دار المريخ للنشر.الرياض.المملكة العربية السعودية.2024. ص 220.

ثالثاً: مفهوم اليد العاملة (Workforce / Labour).

التعريف اللغوي: هم العمال والأفراد الذين يبذلون جهداً بدنياً أو فكرياً مقابل أجر .

التعريف الاصطلاحي: هم كل الأفراد العاملين في مؤسسة معينة، بمختلف مستوياتهم ووظائفهم وتخصصاتهم .

تعريف إجرائي: هم مجموعة الموظفين العاملين حالياً في مؤسسة سيور وهران، بالإضافة إلى المرشحين المحتملين من خارج المؤسسة ممن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة .

> مرجع: عرفة، أحمد. إدارة الموارد البشرية : منظور استراتيجي. لطبعة الثانية دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .عمان.الاردن .2020.ص 18.

رابعاً: مفهوم المؤسسة العمومية (Public Enterprise)

التعريف: هي مؤسسة مملوكة كلياً أو جزئياً للدولة، تهدف إلى تقديم خدمات عمومية، وتخضع لقوانين خاصة (قانون الوظيف العمومي، قانون الصفقات العمومية....

تعريف إجرائي: مؤسسة سيور (SEOR) وهران، وهي شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، تابعة لوزارة الموارد المائية .

> مرجع: مدور، محمد الصالح. قانون الوظيفة العمومية . مرجع سابق. ص 40.

خامساً: مفهوم التوظيف (Employment)

التعريف: هو العملية التي يتم بموجبها تعيين فرد للقيام بمهام محددة مقابل أجر، وتشمل كافة المراحل من الاستقطاب إلى التكامل الوظيفي .

> مرجع: ديسلر، جاري. مرجع سابق. ص 215.

10. تقديم المؤسسة محل الدراسة: مؤسسة سيور (SEOR) وهران

للقوف على واقع إستراتيجية الاستقطاب، لا بد من التعريف بشكل دقيق بالمؤسسة التي طبقت عليها الدراسة، ومعرفة تاريخها، هيكلها، نشاطها، وأهميتها.

التعريف بالمؤسسة ونشأتها:

مؤسسة سيور، واسمها الكامل بالفرنسية Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Oran تم انشاء مؤسسة المياه و التطهير لولاية وهران **SEOR SPA** في 1 ابريل 2008 بموجب القانون الجزائري وهي شركة مساهمة مساهميها هم الشركة الجزائرية للمياه **ADE** و الديوان الوطني **ONA** رأس مالها قدر ب 3088.1000.00

استعانت شركة السيور بشركة اجنبية اسبانية المسماة **AGBAR AGUA** لتسهيل و تقديم الدعم الفني في إطار الاتفاقية امتدت مدة الاتفاقية من 1 ابريل 2008 الى 1 جويلية 2014 اي كانت مدة الاتفاقية 6 سنوات بعد انتهاء هذه الاتفاقية اصبح التسيير جزائريا 100%

بطاقة تعريفية بالمؤسسة:

- الاسم: **SEOR SPA** مؤسسة المياه و الصرف الصحي لوهران
- الشكل القانوني: شركة ذات مساهمة **SPA**
- الشركاء هم: **ADE/ ONA**
- الموقع الالكتروني: www.seor.dz
- رقم الهاتف: 041985311
- البريد الالكتروني: seor-spa@hotmail.fr
- المقر الاداري: ايسطو - وهران
- الغرض الاجتماعي: ضمان تزويد المياه في جميع انحاء ولاية وهران 24 ساعة و تطهير المياه بالاضافة الى خدمة الزبائن ولاية وهران

النشاط والاختصاصات :

تقوم المؤسسة بالنشاطات التالية :

1. إنتاج وتوزيع المياه الصالحة للشرب: عبر محطات التحلية (محطة المياه بمنطقة ...) ومحطات الضخ والآبار .
2. جمع ومعالجة المياه المستعملة: عبر محطات التطهير (محطة وهران الكبرى...)
3. صيانة وتوسيع شبكات التوزيع والصرف الصحي: في كامل بلديات ولاية وهران (26 بلدية)
4. الدراسات والاستشارات في مجال الموارد المائية.

أهمية المؤسسة :

تخدم المؤسسة أكثر من 1.5 مليون نسمة (سكان وهران الدائمون والموسميون)
تساهم في الحفاظ على الصحة العمومية من خلال توفير مياه نظيفة ومعالجة المياه الملوثة.
تشغل ما يقارب 2500 موظف (إحصاء 2025) من مختلف التخصصات (مهندسون، تقنيون، إداريون، عمال)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يتأخر المؤسسة مدير عام يعينه وزير الموارد المائية. تحت المدير العام، هناك عدة مديريات، منها :

مديرية الموارد البشرية (محور دراستنا.

مديرية المالية والمحاسبة .

مديرية الإنتاج .

مديرية التوزيع .

مديرية التطهير .

مديرية الصيانة .

وحدات محلية في البلديات الكبرى (سيق، بئر الجير، وادي تليلات...)

مكانة الدراسة داخل المؤسسة :

ركزت اعلی مديرية الموارد البشرية تحديداً، لأنها المسؤولة المباشرة عن استقطاب اليد العاملة. وقد تعاونت المديرية الحالية (المبحوثة م 1) بشكل كبير مع الباحثة، وسمحت بإجراء المقابلات في مقر المديرية، كما وفرت بعض الوثائق العامة حول تنظيم العمل (بدون مساس بالسرية المهنية) تم إجراء المقابلات مع الموظفين في غرف مغلقة لضمان الراحة والصدق في الإجابات.

11. المنهجية

لضمان الدقة والموضوعية في معالجة موضوع الدراسة، تم اتباع منهجية محددة تتلاءم مع طبيعة البحث.

أولاً: منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach).

تعريفه: هو المنهج الذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات حولها دون تدخل أو تغيير، ثم تحليل هذه البيانات للكشف عن العلاقات والارتباطات بين المتغيرات، والخروج باستنتاجات وتوصيات .

سبب اختياره: يتناسب مع دراستنا التي تهدف أولاً إلى وصف إجراءات الاستقطاب الحالية في المؤسسة (ماذا تفعل؟ كيف؟ متى؟)، ثم تحليل هذه الإجراءات (لماذا تطول؟ ما هي المعوقات؟) للوصول إلى تفسيرات .

> مرجع Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. Manuel de recherche en sciences sociales . 5e éd. Dunod. Paris. 2011. p. 67.

ثانياً: أداة الدراسة

أولاً: **الملاحظة**: "تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الاحداث و مكوناتها المادية و البيئية و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقتها ،بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين للمتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة اغراض الانسان و تلبية احتياجاته"

مرجع: ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج و اساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، الطبعة الاولى 2000م، ص112.

ثانيا : المقابلة نصف الموجهة .(Semi structured Interview)

تعريفها: هي مقابلة يعتمد فيها الباحث على دليل أسئلة مسبق (محاو ر رئيسية)، ولكنه يترك حرية للمبحوث في الإجابة ولنفسه في طرح أسئلة توضيحية حسب السياق .

سبب اختيارها: نظراً لأننا نبحث عن عمق الفهم وليس عن إحصائيات رقمية، فإن المقابلة تسمح بالغوص في التفاصيل، والنقاط المشاعر والاتجاهات، وإعادة صياغة الأسئلة إذا لزم الأمر. كما تتيح للمبحوث أن يعبر بحرية أكبر من الاستبيان المغلق .

بناء دليل المقابلة: تم تصميم دليل المقابلة ليشمل أربعة محاور رئيسية (انظر الملحق 1) تم اختبار الدليل في مقابلة تجريبية مع موظف واحد (لم يُدرج في العينة النهائية) للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها .

> مرجع Blanchet, A., & Gotman, A. L'enquête et ses méthodes : l'entretien : 2e éd. Armand Colin. Paris. 2010. p. 45.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها .

مجتمع الدراسة: جميع موظفي مؤسسة سيور وهران (حوالي 2500 موظف)@

عينة الدراسة: عينة قصدية (غير احتمالية) قوامها 10 موظفين ، تم اختيارهم بتنوع مقصود ليشمل :

الإدارة العليا (مديرة الموارد البشرية).

رؤساء أقسام (مدير التوظيف، رئيس التكوين، مستشار قانوني، رئيس الإدارة.

موظفون عاديون (قدامى وجدد.

موظفة وموظف من جنسين مختلفين .

موظف متقاعد للحصول على منظور تاريخي .

هذا التنوع يضمن الحصول على رؤية متعددة الأوجه لنفس الإشكالية.

رابعاً: إجراءات جمع البيانات :

1. اتوجيه طلب رسمي إلى إدارة المؤسسة عبر البريد الإداري، يتضمن موضوع الدراسة وأهدافها وطلب الترخيص بإجراء المقابلات.
2. بعد الحصول على الموافقة، تم تحديد المواعيد مع المبحوثين كل على حدة، في أوقات لا تتعارض مع انشغالاتهم المهنية.
3. تم إجراء المقابلات في مقر المؤسسة (غرف مغلقة) لتوفير جو من الراحة والسرية.
4. تم تسجيل المقابلات الصوتية (بعد أخذ موافقة كل مبحوث) لضمان الدقة، ثم تم تفرغها نصياً.
5. تم تحليل المحتوى الموضوعي للتصريحات، وتصنيفها حسب المحاور، وربطها بالإطار النظري.

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية بين التصورات والواقع

تمهيد الفصل الأول

قبل أن نتمكن من فهم إستراتيجية استقطاب اليد العاملة، لا بد من وضعها في سياقها الأوسع: إدارة الموارد البشرية . فالإدارة الحديثة لم تعد تنظر إلى العاملين كمجرد أدوات إنتاج يمكن استبدالها، بل ك رأس مال بشري يحتاج إلى استثمار وتطوير وتحفيز. هذا الفصل سيتناول بالتفصيل تعريفات الموارد البشرية وإدارتها، وأقسامها، وأهدافها، ومهامها، مع تقديم إطار نظري موسع وأقوال المبحوثين العشرة وتحليلها.

1. إدارة الموارد البشرية

1.1 تعريف الموارد البشرية لغةً واصطلاحاً :

تعريف لغةً: كلمة موارد هي جمع مورد ، والمورد هو المكان الذي يرد إليه الناس للحصول على الماء أو الغذاء. وبالمعنى المجازي، الموارد هي المصادر التي يمكن اللجوء إليها. أما كلمة بشرية فتعود إلى الإنسان. إذًا، الموارد البشرية هي المصادر الآتية من الإنسان .

تعريف اصطلاحاً: الإداري الحديث، فقد تعددت التعريفات، ولكن يمكن إجمالها بالقول: الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد الذين يعملون في مؤسسة معينة، بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية والفنية، والذين يساهمون بجهودهم البدنية والفكرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مقابل حصولهم على أجر ومزايا⁶

2.1 أهمية الموارد البشرية مقارنة بالموارد المادية:

تمتاز الموارد البشرية عن الموارد المادية (آلات، مباني، مواد أولية) بعدة خصائص :

عدم قابليتها للتقادم بالمعنى المادي: فالآلة تتآكل مع الزمن، بينما الإنسان يمكن أن يزداد خبرة وكفاءة.

القدرة على الإبداع والابتكار: الآلة تؤدي ما برمجت له، أما الإنسان فيمكنه إيجاد حلول جديدة.

القدرة على التكيف: الإنسان يتكيف مع الظروف المتغيرة.

صعوبة تقليدها: الموارد البشرية المتميزة تشكل ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة.

وجهات نظر حديثة: في العقود الأخيرة، ظهر مصطلح رأس المال البشري (Human Capital) الذي يعتبر أن الإنفاق على الموارد البشرية (التعليم، التدريب، الصحة) هو استثمار يعود بعوائد اقتصادية كبيرة. كما ظهر مفهوم إدارة المواهب (Talent Management) الذي يركز على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها⁷.

⁶ طيباوي، عبد القادر. *أصول إدارة الموارد البشرية*. الطبعة الأولى. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2018. ص 22.

⁷ عرفة، أحمد. *إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي*. الطبعة الثانية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2020. ص 25.

ويضيف ديسلر (2024) أن الموارد البشرية هي قلب المؤسسة النابض فبدون موظفين أكفاء، حتى أفضل الخطط الاستراتيجية تبقى حبراً على ورق⁸.

ويعرفها الباحث الجزائري طيباوي (2018) بأنها مجموع الطاقات الفكرية والمهارية والبدنية المتوفرة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي يمكن تسخيرها لتحقيق الأهداف المرسومة .

3.1 أنواع الموارد البشرية في المؤسسة :

يمكن تصنيف الموارد البشرية حسب:

المستوى الوظيفي: موارد بشرية عليا (إدارة)، وسطى (مشرفون)، دنيا (عمال)

طبيعة العمل: إدارية، فنية، بحثية، إنتاجية.

نوع العقد: دائمون، مؤقتون، متعاقدون.

أقوال المبحوثين

المبحوثة م1 مديرة الموارد البشرية

" الموارد البشرية بالنسبة ليا، هي روح المؤسسة بدون الموظفين، الحنفيات تبقى جافة، والمكاتب تغلق، والمواطن يتضرر نحاول في مديريتنا نعتني بهذا المورد، نطبق القوانين، نحرص على العدالة، ولكن التحديات التي تواجهنا كثيرة أحياناً نشعر أن الإدارة العليا والوصايا لا تدرك القيمة الحقيقية للعنصر البشري.

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م2 (مدير قسم التوظيف)

" بالنسبة ليا، الموارد البشرية هي الرصيد الحقيقي اللي تقاس بيه ثروة المؤسسة. الشاحنات والآلات تشتريها النقود وتموت، أما الإنسان يخدم وينتج ويبتكر، لكنه يحتاج إلى تكوين وتحفيز المشكلة أننا في المؤسسة العمومية ما نعرفش نقدر هذا الرصيد مثل القطاع الخاص"

⁸ ديسلر، جاري. *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة أحمد السيد محمد عويضة. الطبعة الخامسة عشرة. دار المريخ للنشر. الرياض، المملكة العربية السعودية. 2024. ص 18.

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م3 (رئيس مصلحة التكوين)

الموارد البشرية هي المادة الخام التي نشتغل عليها أنا مسؤول عن تكوينها، ولكن التكوين بدون استقطاب جيد يكون مثل زرع البذور في أرض غير صالحة إذا كان الموظف الجديد غير كفء، مهما كونت فيه، النتيجة تكون ضعيفة .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م4 (مستشار قانوني)

من الناحية القانونية، الموارد البشرية هي مجموعة من الحقوق والواجبات لكل موظف حقوق (أجر، ترقية، تكوين) وعليه واجبات (الالتزام بالدوام، السر المهني) قانون الوظيف العمومي يعرفها بهذا الشكل لكن في الواقع، هناك نقص في التطبيق .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث م5 (رئيس قسم الإدارة)

الموارد البشرية هي كل العاملين من المدير العام إلى أصغر عامل نظافة الكل له دور الفرق بين الناجح والفاشل هو كيف يتم استغلال هذه الموارد ادارتنا الحالية تحاول، لكن الإجراءات الإدارية تعيقنا

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع6 موظف قديم فني صيانة أنا من تجربتي، نحس روعي أحياناً مجرد رقم في الورقة، وخاصة لما نشوف أنه مهما خدمت، لا ترقية ولا مكافأة لكن رغم ذلك، لما نخرج ليلاً نصلح عطب في قناة وترجع المياه نحس أن ليا قيمة الموارد البشرية هي الإنسان، والمؤسسة اللي ما تحترم الإنسان ما تستاهلش البقاء .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة ع7 موظفة محاسبة

بالنسبة ليا، الموارد البشرية هي النساء والرجال اللي يبذلوا جهدهم كل يوم باش تمشي الخدمة نحس أن عندنا نقص في التقدير، خاصة من الإدارة المركزية لكن أنا فخورة بأني موظفة في هذه المؤسسة.

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع8 موظف جديد مهندس

أنا جديد، ودخلت المؤسسة بحماس كبير بالنسبة ليا، الموارد البشرية هي الفرصة باش نتعلم ونطور روحي لكنني لاحظت أن بعض الزملاء القدامى فقدوا الحماس، وهذا يرجع لضعف التقدير أتمنى أن تتحسن الأمور.

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة ع9 موظفة متربصة

أنا في فترة التربص ، أتطلع لأن أصبح جزءاً من الموارد البشرية أرى أن المؤسسة لديها إمكانيات بشرية جيدة، لكن الإدارة لا تستغلها بالشكل الكافي، نحتاج إلى دورات تكوينية مستمرة وحوافز.

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث ع10 موظف متقاعد

بعد 30 سنة خدمة، أستطيع أن أقول إن الموارد البشرية في أي مؤسسة هي أعلى من المال لكن للأسف، طوال مسيرتي، كانت المشكلة الأساسية هي البيروقراطية كان عندنا عمال أكفاء يغادروا بسبب الإحباط أتمنى أن تستفيد الإدارة الجديدة من أخطاء الماضي.

مقابلة شخصية، 2026

التحليل والتفسير

من خلال تحليل التصريحات العشرة السابقة، يمكن استخلاص النقاط التالية:

أولاً: إدراك متباين لأهمية الموارد البشرية :

المديرة (م1) ومدير التوظيف (م2) ورئيس الإدارة (م5) لديهم تصور قريب من التعريف النظري (الموارد البشرية هي روح المؤسسة، الرصيد الحقيقي) هذا يظهر أن الإدارة العليا في المؤسسة واعية نظرياً بأهمية العنصر البشري.

لكن الموظفين القدامى (ع6) يشعرون أنهم مجرد رقم ، وهذا يكشف فجوة بين وعي الإدارة وتطبيقها الفعلي. الإدارة قد تنظر إليهم كروح، لكن الموظف لا يشعر بذلك على أرض الواقع.

ثانياً: مشكلة عدم التقدير والحوافز :

يتكرر في تصريحات عدة موظفين (ع6، ع7، ع8، ع9) الحديث عن نقص التقدير ، و غياب الحوافز ، و فقدان الحماس . هذا يتوافق مع نظرية هرتزبرغ (نظرية العاملين) التي تقول إن عدم وجود عوامل النظافة (كالراتب العادل والاعتراف) يسبب عدم الرضا. المؤسسة تركز فقط على الامتثال القانوني، وتهمل الجانب التحفيزي.

ثالثاً: غياب الاستثمار في الموارد البشرية :

المبحوث م3 (رئيس التكوين) يصرح بأن التكوين بدون استقطاب جيد يكون عقيماً، وهذا رابط ذكي بين الاستقطاب والتكوين كما يشير المبحوث ع8 (الجديد) إلى أن بعض القدامى فقدوا الحماس هذا دليل على أن المؤسسة لا تستثمر بشكل كافٍ في تطوير مواردها البشرية الحالية، مما يقلل من جدوى الاستقطاب الجديد.

رابعاً: البيروقراطية كعائق رئيسي :

المتقاعد (ع10) والمحامي القانوني (م4) ورئيس الإدارة (م5) يجمعون على أن البيروقراطية هي العائق الأكبر البيروقراطية هنا تعني كثرة الإجراءات، تعدد التوقيعات، طول فترات الانتظار هذا ما يؤدي إلى إحباط حتى الإدارة التي تريد التغيير.

خامساً: وجود أمل عند الموظفين الجدد :

المتريضة (ع9) والمهندس الجديد (ع8) لديهما حماس وإيجابية، ويعتبران المؤسسة فرصة للتطور. هذا أمل يجب أن تستثمره الإدارة، لكن إذا استمر الإحباط، فإن هؤلاء الشباب سيغادرون أو سيتحولون إلى موظفين محبطين.

المؤسسة تعرف أهمية الموارد البشرية نظرياً، لكنها تفشل في ترجمتها إلى ممارسات فعلية بسبب البيروقراطية، ضعف التقدير، وغياب الاستثمار الحقيقي في العنصر البشري هذا سينعكس سلباً على إستراتيجية استقطاب اليد العاملة لأن المؤسسة قد تجذب موظفين جدد ولكنها لا تستطيع الاحتفاظ بهم أو تطويرهم.

4.1. تعريف إدارة الموارد البشرية

بعد أن تعرفنا على مفهوم الموارد البشرية بوصفها الثروة الحقيقية للمؤسسة، لا بد من الانتقال إلى الآلية التنظيمية التي تدير هذه الثروة، ألا وهي إدارة الموارد البشرية فامتلاك موارد بشرية دون إدارة رشيدة هو بمثابة امتلاك كنز دون مفتاح إدارة الموارد البشرية (HRM) هي الوظيفة الإدارية المتخصصة التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كل الأنشطة المتعلقة بالموظفين، بدءاً من استقطابهم، مروراً بتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم، وصولاً إلى الاحتفاظ بهم وتقييم أدائهم، وذلك بهدف تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وفي نفس الوقت تلبية احتياجات وتطلعات الموظفين أنفسهم.

الفرق بين إدارة الأفراد التقليدية وإدارة الموارد البشرية الحديثة :

لطالما خلط البعض بين مصطلح إدارة الأفراد (Personnel Management) وإدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)، لكن هناك فروقاً جوهرية بينهما، يمكن تلخيصها في الجدول التالي (نظرياً)⁹

5.1 مقارنة بين إدارة الأفراد التقليدية وإدارة الموارد البشرية الحديثة

<u>إدارة الموارد البشرية الحديثة</u>	<u>إدارة الموارد البشرية التقليدية</u>	<u>مجال المقارنة</u>
استثمار يجب تطويره	تكلفة يجب تخفيضها	النظرة إلى الموظف
الاستراتيجي) ربط الموظف بأهداف المؤسسة)	الإجراءات الروتينية) حضور، غياب، أجور)	التركيز

⁹ بوكراش، سعيد. *إدارة الموارد البشرية: المدخل الاستراتيجي*. الطبعة الثانية. دار هومة. الجزائر. 2020. ص

الدور	تنفيذي ورقابي	استشاري وشريك استراتيجي
مجال التدخل	قصير المدى	طويل المدى
القرارات	مركزية من الأعلى	لامركزية ومشاركة

6.1 أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتجلى أهميتها في:

1. تحقيق الميزة التنافسية: المؤسسات التي تدير مواردها البشرية بشكل متميز تتفوق على منافسيها.
2. زيادة الإنتاجية: الموظف المدرب والمحفز ينتج أكثر.
3. تقليل معدل دوران العمل: عندما يشعر الموظف بالعدالة والتقدير، يقل احتمال استقالته.
4. تحسين صورة المؤسسة: مكان العمل الجيد يجذب أفضل الكفاءات.
5. الامتثال للقوانين: تجنب العقوبات والدعاوى القضائية.

مبادئ إدارة الموارد البشرية :

مبدأ الكفاءة: توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.

مبدأ العدالة: معاملة جميع الموظفين بعدالة دون تمييز.

مبدأ الشفافية: وضوح السياسات والإجراءات.

مبدأ المشاركة: إشراك الموظفين في القرارات التي تخصهم.

مبدأ الاستمرارية: التطوير المستمر للموارد البشرية¹⁰.

تطور إدارة الموارد البشرية في العالم :

¹⁰ مرجع: ديسلر، جاري. مرجع سابق. ص 30.

مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل :

مرحلة إدارة شؤون الموظفين (قبل 1980): تركيز على الرواتب والحضور .

مرحلة إدارة الموارد البشرية (1980 2000): بداية الاهتمام بالتدريب والتطوير .

مرحلة إدارة رأس المال البشري (2000 2010): التركيز على الاستثمار في الموظف كأصل .

مرحلة إدارة المواهب (2010 حتى الآن): التركيز على جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها¹¹ .

الخلاصة: إدارة الموارد البشرية الحديثة لم تعد مجرد وظيفة دعم، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في صنع القرار . في مؤسسة سيور وهران، سنرى ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تلعب هذا الدور الاستراتيجي أم أنها لا تزال عالقة في المهام الروتينية التقليدية.

أقوال المبحوثين العشرة

المبحوثة م1 مديرة الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية في سيور ليست مجرد توظيف نحن نخطط لاحتياجات السنوات القادمة، نحاول نجيب الكفاءات، نطورهم بالتدريب، نحافظ عليهم بالحوافز هذا هو المفهوم الحديث لكن العائق الأكبر هو القوانين اللي تتحكم فينا من فوق، تجعلنا أحياناً نرجع للطرق التقليدية .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م2 مدير قسم التوظيف

أنا مسؤول عن التوظيف لكن الحقيقة أن إدارة الموارد البشرية متخدمش غير على التوظيف كذلك عندها خدمة التخطيط، التدريب، التقييم، الأجور نطبق كل هذه الوظائف لكن بشكل ناقص نوعاً ما لأن الموارد المالية والبشرية غير كافية يعني عندنا قسم التكوين، قسم الأجور، قسم العلاقات الاجتماعية، لكن لا يوجد تنسيق كبير بينهم .

مقابلة شخصية، 2026

¹¹ عرفة، أحمد. مرجع سابق. ص 40.

المبحث م3 رئيس مصلحة التكوين

من وجهة نظري، إدارة الموارد البشرية الحقيقية هي التي تدمج بين التوظيف والتكوين والتقييم. لكن عندنا للأسف، التوظيف منفصل عن التكوين يعني ممكن نوظف واحد، وبعدي ذلك نتفاجأ أنه يحتاج تكويناً في مجال لا نتقنه، ولا توجد ميزانية له هذا ضعف في التكامل .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحث م4 مستشار قانوني

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية تحكمها النصوص القانونية بشكل كبير الأمر 03 06 ومراسيمه التطبيقية هي المرجع لذلك، أي تصرف إداري يجب أن يكون متوافقاً مع القانون و يحترمه هذا يحمي حقوق الموظف، ولكنه في نفس الوقت يقيد مرونة الإدارة و يعيقها نوعاً ما.

مقابلة شخصية، 2026

المبحث م5 رئيس قسم الإدارة

بالنسبة ليا، إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض للمؤسسة لكن قلبنا ينبض ببطء شديد بسبب البيروقراطية نريد أن نطبق التقييم السنوي للموظفين، لكن الإجراءات تأخذ شهوراً نريد مكافأة لمجتهد، نحتاج 5 توقعات هذا يقتل روح المبادرة .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحث ع6 (موظف قديم فني صيانة)

أنا لا أعرف التفاصيل الإدارية، لكن ما أحس به هو أن إدارة الموارد البشرية بعيدة عنا لما يكون عندي مشكلة إدارية، نروح للموارد البشرية نلقى طوابير طويلة وأجوبة غير واضحة أحس أنهم في عالم آخر. نتمنى لو يكونوا أقرب إلينا.

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحث ع7 (موظفة محاسبة)

إدارة الموارد البشرية هي المكان الذي نروحه إذا عندنا مشكلة في الراتب أو في العطل لكن للأسف، الإجراءات طويلة بزاف ممكن تطلب شهادة عمل، تأخذها بعد شهر هذا يزعجني ونتمنى لو كان عندهم موقع إلكتروني يعالجوا فيه طلباتنا .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث ع8 موظف جديد مهندس

لما توظفت، تعاملت مع قسم الموارد البشرية كانوا جدين لكن الإجراءات ورقية كثيرة كل مرة يطلبون مني ورقة جديدة و هذا جعلني أشعر أن المؤسسة في حاجة كبيرة الى الرقمنة بالمقابل، أصدقائي الذين توظفوا في القطاع الخاص أنهوا إجراءاتهم في أسبوع .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة ع9 موظفة متربصة أنا في فترة التربص، وأرى أن إدارة الموارد البشرية لديها إمكانيات، لكنها تعاني من ضغط العمل وكثرة الملفات الموظفين هناك يبذلن جهداً، لكن النظام غير حديث حنا في 2026، ولا نزال نعمل استمارات ورقية أتمنى أن تتحسن الأمور .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث ع10 موظف متقاعد

في بداية مسيرتي، كانت إدارة الموارد البشرية تسمى 'مصالح شؤون الموظفين'. كان العمل ورقياً بالكامل مع الوقت، أدخلوا بعض الحواسيب، لكن ما زالوا بعيدين عن الصورة الحديثة لإدارة الموارد البشرية الناجحة هي التي تكون قريبة من الموظف، تستمع له تحل مشاكله بسرعة.د هذا ما كنا نحتاج اليه

مقابلة شخصية، 2026

التحليل والتفسير

1 وعي بالمفهوم الحديث، ولكن تطبيق تقليدي :

المديرة (م1) ومدير التوظيف (م2) يعرفان إدارة الموارد البشرية تعريفاً حديثاً (تخطيط، تطوير، تحفيز) لكنهما يعترفان بأن التطبيق يصطدم بالقوانين والموارد المحدودة هذا يتوافق مع الفرضية الأولى حول

الجمود الناتج عن النصوص القانونية، المؤسسة تعرف أين تريد أن تصل، لكنها لا تستطيع بسبب القيود الخارجية.

2 غياب التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية :

رئيس التكوين (م3) يصرح بأن التوظيف منفصل عن التكوين هذا مؤشر خطير، لأن الموظف قد يُعيّن في وظيفة يحتاج فيها إلى مهارات لا يمتلكها، ثم يوضع في برنامج تكويني غير ملائم التكامل بين الوظائف هو أساس نجاح إدارة الموارد البشرية غيابه يعني أن كل قسم يعمل في صومعة منعزلة.

3 البيروقراطية والروتين كقاتلين للفعالية :

رئيس الإدارة (م5) والموظف الجديد (ع8) والمتقاعد (ع10) يجمعون على أن البيروقراطية (كثرة التوقعات، طول الإجراءات) هي المشكلة الأكبر هذا ما عبرت عنه نظرية الوكالة سابقاً: عندما تكون الرقابة مفرطة، يموت الابتكار والسرعة الموظف الجديد قارن بين تجربته في القطاع الخاص (أسبوع) والقطاع العمومي (أشهر) هذا فارق كبير يدفع الكفاءات للهروب.

4 غياب الرقمنة :

الموظفة (ع7) والمتمرنة (ع9) تشيران بوضوح إلى أن غياب الرقمنة (الموقع الإلكتروني، استمارات ورقية، طوابير) يزيد المعاناة. في عصر التحول الرقمي، لا تزال المؤسسة تعتمد على الورق. هذا يطيّل الوقت ويضاعف الجهد ويخلق شعوراً بالتخلف لدى الموظفين الشباب.

5 شعور الموظفين بالبعد عن الإدارة :

الموظف القديم (ع6) يقول أحس أنهم في عالم آخر . هذا يعكس غياب التواصل المباشر والشفافية. إدارة الموارد البشرية الناجحة تزور الموظفين في مواقع عملهم، تستمع إليهم، لا تنتظرهم في مكاتب مغلقة. في هذه المؤسسة، يبدو أن الإدارة منعزلة.

الخلاصة: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سيور تعرف المبادئ الحديثة نظرياً، لكنها تطبقها بشكل تقليدي ومجتزأ بسبب: القوانين المركزية، البيروقراطية، غياب الرقمنة، وضعف التكامل بين الأقسام. هذا يؤكد الحاجة إلى إصلاح جذري.

7. أقسام إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية ليست كتلة واحدة، بل تتكون من عدة أقسام أو مصالح فرعية، يتخصص كل منها في وظيفة محددة. يختلف عدد هذه الأقسام حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها. في المؤسسات الكبرى، قد تصل إلى 10 أقسام أو أكثر. سنتناول هنا الأقسام الأساسية التي توجد عادة في أي مؤسسة عمومية جزائرية.

7.1 قسم تخطيط الموارد البشرية (HR Planning)

الوظيفة: تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموظفين من حيث العدد والكفاءات. يقوم بدراسة هيكل المؤسسة، والتقاعد المتوقع، والتوسعات المستقبلية.

المخرجات: خطة توظيف سنوية ومتوسطة المدى، بطاقات وصف وظيفي محدثة¹².

7.2 قسم الاستقطاب والاختيار (Recruitment & Selection)

الوظيفة: جذب المرشحين المناسبين من داخل أو خارج المؤسسة، ثم تطبيق أدوات الاختيار (اختبارات، مقابلات) لانتقاء الأفضل.

المخرجات: قائمة المرشحين المقبولين، عقود العمل.

> مرجع: عرفة، أحمد. إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق. ص 135.

7.3 قسم التدريب والتطوير (Training & Development)

الوظيفة: تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للموظفين الجدد والحاليين، بهدف رفع كفاءتهم وتأهيلهم لترقيات مستقبلية.

المخرجات: خطط تدريب سنوية، تقارير عن أثر التدريب¹³.

7.4 قسم الأجور والمكافآت (Compensation & Benefits)

الوظيفة: تصميم هيكل الأجور، حساب الرواتب، إدارة المكافآت والحوافز، التأمين الصحي، التقاعد.

¹² سالم، محمد. *اقتصاديات الموارد البشرية والاستثمار في التعليم*. الطبعة الثانية. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية، مصر. 2016.. ص 115.

¹³ ديسلر، جاري. مرجع سابق. ص 280.

المخرجات: جداول الرواتب، قسائم الدفع، عقود المكافآت.

5.7 قسم العلاقات الاجتماعية والعمالية (Employee Relations)

الوظيفة: حل النزاعات بين الموظفين أو بين الموظفين والإدارة، التعامل مع النقابات، تحسين بيئة العمل.

المخرجات: تقارير تسوية النزاعات، اتفاقيات مع النقابات.

8.7 قسم تقييم الأداء (Performance Appraisal)

الوظيفة: تطبيق أنظمة تقييم دورية لأداء الموظفين، وتغذية الإدارة بنتائجها لاتخاذ قرارات الترقية أو المكافأة أو التدريب.

المخرجات: نماذج تقييم، تقارير سنوية عن أداء الأفراد.

9.7 قسم الصحة والسلامة المهنية (Health & Safety)

الوظيفة: وضع سياسات الوقاية من حوادث العمل، إجراء فحوصات طبية دورية، توفير بيئة عمل آمنة¹⁴.

المخرجات: خطط الطوارئ، تقارير الحوادث.

التكامل بين الأقسام :

الأقسام السابقة لا تعمل في عزلة. فمثلاً، مخرجات قسم التخطيط (احتياجات) تغذي قسم الاستقطاب. وقسم التدريب يعتمد على نتائج تقييم الأداء. أي خلل في التكامل يؤدي إلى فشل إدارة الموارد البشرية ككل.

في مؤسسة سيور وهران: بناءً على الهيكل التنظيمي الذي اطلعت عليه الباحثة، توجد الأقسام التالية :

مكتب التوظيف (الاستقطاب)

¹⁴زيان، عبد القادر. *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. الطبعة الأولى. دار الهدى. عين مليلة، الجزائر. 2018.ص

مكتب التكوين .

مكتب الأجور .

مكتب العلاقات الاجتماعية .

وحدة الطب المهني .

كما توجد خلية للتخطيط تابعة لمدير الموارد البشرية مباشرة. هذا يغطي معظم الأقسام الأساسية.

أقوال المبحوثين

المبحوثة م1 (مديرة الموارد البشرية

عندنا هيكل تنظيمي يشمل عدة أقسام: مكتب التوظيف، مكتب التكوين، مكتب الأجور، مكتب العلاقات الاجتماعية، وحدة الطب المهني، وخلية تخطيط. لكن المشكلة أن بعض هذه الأقسام غير مكتمل من حيث الموارد البشرية. مثلاً، مكتب التوظيف فيه 3 موظفين فقط، رغم أننا نستقبل آلاف الملفات سنوياً. الضغط كبير .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث م2 مدير قسم التوظيف

أنا مدير قسم التوظيف، وهو القسم المسؤول عن الاستقطاب والاختيار عندي 3 موظفين تحت إمرتي، ونستقبل سنوياً ما بين 5000 و10000 ملف هذا ضغط هائل أتمنى لو كان عدداً أكبر، أو لو كانت الإجراءات مبسطة أكثر.

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث م3 رئيس مصلحة التكوين

مصلحة التكوين هي المسؤولة عن تكوين الموظفين الجدد والقدامى. عندنا خطة تكوينية سنوية، لكن الميزانية المخصصة ضعيفة جداً نضطر أحياناً لإلغاء دورات تكوينية مهمة بسبب نقص الأموال هذا يؤثر على جودة الخدمة.

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث م4 مستشار قانوني

أنا لست مسؤولاً عن قسم معين، لكنني أتعامل مع جميع الأقسام من الناحية القانونية ألاحظ أن هناك نقصاً في التنسيق بين الأقسام مثلاً، قسم التوظيف يرسل لنا عقوداً بدون استشارة قسم الأجور، فيحدث تعارض نحتاج إلى اجتماعات دورية أكثر .

مقابلة شخصية، 2026 المبحوث م5 (رئيس قسم الإدارة أنا رئيس قسم الإدارة، وهو قسم يشمل عدة مصالح: الموارد البشرية، المالية، اللوجستيك. لذلك أرى الصورة الكاملة أكبر مشكلة تواجه أقسام الموارد البشرية هي البيروقراطية والإجراءات الطويلة كل قسم يحاول أن يحمي نفسه، ويطلب وثائق كثيرة، مما يؤخر المعاملات .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث ع6 موظف قديم فني صيانة

أنا عندما أحتاج شيئاً من الموارد البشرية، لا أعرف إلى أي قسم أتوجه. أحياناً أروح لقسم التوظيف لطلب شهادة عمل، يقولوا لي روح لقسم الأجور أروح لقسم الأجور يقولوا لي روح لقسم العلاقات الاجتماعية هذا التشتت يضيع وقتي.

مقابلة شخصية، 2026

المبحوثة ع7 موظفة محاسبة

في رأيي، كثرة الأقسام قد تكون إيجابية من حيث التخصص، لكنها سلبية من حيث التنسيق نتمنى لو كان هناك موظف واحد مرجع لكل موظف (نظام الـ Single Point of Contact بدلاً من التنقل بين المكاتب .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث ع8 موظف جديد مهندس

لما توظفت، كان لازم أمر على 4 أقسام مختلفة: قسم التوظيف، قسم الأجور، قسم العلاقات الاجتماعية، وحتى قسم المالية كل قسم يطلب مني أوراقاً مختلفة هذا كان مرهقاً جداً في أول يوم عمل لو كان النظام مركزياً أفضل .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوثة ع9 موظفة متمرنة أرى أن الأقسام موجودة نظرياً، لكن عملها ليس متكامل كل قسم يعمل لحاله أتمنى أن تجتمع الأقسام بشكل دوري لتنسيق الجهود، وأن يكون هناك نظام معلوماتي موحد يربطهم .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث ع10 موظف متقاعد

في زمني، كانت الأقسام أقل عدداً، لكن التنسيق كان أفضل لأن العدد كان صغيراً. اليوم كثرة الأقسام قد تكون عبئاً إذا لم يحدث تكامل. أهم شيء هو وضوح الإجراءات وتوحيدها.

مقابلة شخصية، 2026

التحليل والتفسير

1.1 وجود هيكل نظري، لكن بموارد بشرية غير كافية :

المديرة (م1) ومدير التوظيف (م2) يقرآن بأن الأقسام موجودة لكنها تعاني من ضغط كبير (3 موظفين فقط في قسم التوظيف لآلاف الملفات) هذا يعني أن المشكلة ليست في غياب الأقسام، بل في نقص الموارد البشرية داخل تلك الأقسام. الموظفون يشتغلون تحت ضغط، مما قد يؤثر على جودة عملهم.

2.1 ضعف التنسيق بين الأقسام (عمل الصوامع

المستشار القانوني (م4) ورئيس الإدارة (م5) يشيران إلى أن غياب التنسيق بين الأقسام يسبب مشاكل (عقود تتعارض مع أجور) هذا يعكس عمل الصوامع (Silo Working) حيث كل قسم يعزل نفسه ويتخذ قرارات دون النظر إلى تأثيرها على الأقسام الأخرى الحل هو إقامة اجتماعات تنسيقية أسبوعية أو شهرية، وتفعيل نظام معلوماتي موحد.

3.1 إرباك الموظفين بسبب تعدد الأقسام :

الموظف القديم (ع6) والموظفة (ع7) والجديد (ع8) اشتكوا من التشتت وعدم معرفة أي قسم يختار. هذا مؤشر على أن واجهة التعامل مع الموظفين ليست مبسطة في الإدارة الحديثة، يجب أن يكون هناك شباك واحد (One Stop Shop) أو موظف مرجعي لكل موظف. كثرة الأقسام غير المرتبة ترهق الموظف وتضيع وقته.

4.1 تأكيد على الحاجة للرقمنة ونظام معلوماتي متكامل :

المتربصة (ع9) والمتقاعد (ع10) يطالبان بنظام معلوماتي موحد يربط الأقسام. الرقمنة ليست رفاهية، بل ضرورة لتحقيق التكامل. لو كان هناك برنامج إلكتروني واحد (ERP) لإدارة الموارد البشرية، لأصبح بإمكان الموظف تقديم طلبه إلكترونياً، ويوزع النظام الطلب تلقائياً على الأقسام المعنية، وتختفي فكرة التنقل بين المكاتب .

الخلاصة: هيكل الأقسام في مؤسسة سيور مقبول نظرياً، لكنه يعاني من: ضعف التزويد بالموارد البشرية داخلها، غياب التنسيق بينها، عدم وضوح الأدوار بالنسبة للموظفين العاديين، وغياب الرقمنة. هذا يؤثر سلباً على سرعة إنجاز معاملات الموظفين، وبالتالي على رضاهم العام

1.8 أهداف الموارد البشرية

لكل إدارة أهداف تسعى لتحقيقها، وإدارة الموارد البشرية تهدف إلى مجموعة من الغايات التي تتداخل بين ما هو تنظيمي (لصالح المؤسسة) وما هو إنساني (لصالح الموظف)، وما هو اجتماعي (لصالح المجتمع) تصنف أهداف إدارة الموارد البشرية عادة إلى أربع فئات رئيسية.

1.8 الأهداف التنظيمية (Organizational Goals)

تتعلق بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، مثل :

توفير العدد والكفاءة المطلوبين: في الوقت المناسب، وبالمؤهلات المناسبة.

رفع الإنتاجية: من خلال تحفيز الموظفين وتدريبهم.

تقليل التكاليف: بتقليل دوران العمل، واختيار الموظفين المناسبين من البداية.

تحقيق الميزة التنافسية: من خلال امتلاك كفاءات لا تمتلكها المؤسسات الأخرى¹⁵.

2.8 الأهداف الوظيفية (Functional Goals)

تتعلق بأداء إدارة الموارد البشرية نفسها، مثل :

الحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة الداخلية: من خلال التطوير المستمر للموظفين.

ضمان الامتثال للقوانين: تجنب العقوبات والدعاوى القضائية.

تقديم خدمات دقيقة وسريعة: للموظفين (رواتب، عقود، إجازات)

3.8 الأهداف الاجتماعية (Social Goals)

تتعلق بمسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع، مثل :

تكافؤ الفرص: توظيف النساء، ذوي الاحتياجات الخاصة، كل الفئات دون تمييز.

الالتزام بقوانين العمل: حماية حقوق الموظفين.

المساهمة في تقليل البطالة: من خلال فتح مناصب عمل جديدة.

4.8 الأهداف الشخصية (Personal Goals)

تتعلق بإشباع حاجات الموظفين الفردية، مثل :

توفير بيئة عمل آمنة وصحية.

توفير فرص للتطور الوظيفي.

تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

تقدير إنجازات الموظفين ومكافأتهم.¹⁶

¹⁵ غربي، محمد الصالح. *تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية*. الطبعة الأولى. دار الخليل. الجزائر. 2019. ص

¹⁶ طيباوي، عبد القادر. أصول إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق. ص 55.

مقياس تحقيق الأهداف: يمكن قياس نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها من خلال مؤشرات مثل :

معدل دوران العمل (كلما انخفض، كان أفضل)

معدل التغيب (كلما انخفض، كان أفضل)

مستوى رضا الموظفين (يقاس بالاستبيانات)

الوقت المستغرق لشغل المناصب الشاغرة.

نسبة الموظفين الذين تمت ترقيتهم داخلياً.

الامتثال للقوانين (عدد الدعاوى القضائية)

في مؤسسة سيور وهران: سنحاول من خلال المقابلات معرفة أي من هذه الأهداف يتم التركيز عليه فعلياً، وأيها يتم إهماله.

أقوال المبحوثين العشرة

المبحوثة م1 (مديرة الموارد البشرية

أهدافنا هي: نوظف الأشخاص المناسبين في المكان المناسب، نحافظ عليهم بالحوافز، نخلق جواً من الاحترام والعدالة، ونمثل المؤسسة أحسن تمثيل أمام الوصاية لكن صعوبة التطبيق تكمن في البيروقراطية. نحلم بتحقيق هذه الأهداف، لكن واقع الإجراءات يعيقنا .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث م2 مدير قسم التوظيف

هدفنا الأساسي هو شغل المناصب الشاغرة بأسرع وقت. لكن السرعة ليست دائماً في صالح الجودة. أحياناً نضطر نقبل مرشحين أقل كفاءة لأن الوقت ضيق هذا يمس بجودة الهدف أتمنى لو كانت لدينا خطة بديلة .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث م3 رئيس مصلحة التكوين

أهداف مصلحة التكوين هي رفع كفاءة الموظفين الحاليين، وتأهيلهم لترقيات. لكننا نعاني من ضعف الميزانية، وأيضاً من عدم إقبال بعض الموظفين على التكوين بحجة أنهم مشغولون. هذا يعيق تحقيق الهدف.

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث م4 قانوني

أحد أهم الأهداف هو الامتثال للقانون. يجب أن تكون كل إجراءاتنا متوافقة مع الأمر 06 03. هذا الهدف يتحقق غالباً، لكنه في بعض الأحيان يتعارض مع أهداف أخرى مثل السرعة. نضطر نختر الامتثال على حساب السرعة .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث م5 (رئيس قسم الإدارة

من أهدافنا أيضاً تحسين صورة المؤسسة كجهة جاذبة للكفاءات. لكن الواقع يقول إن صورتنا ليست الأفضل بسبب بطء الإجراءات. الموظفون الجدد ينقلون تجاربهم السلبية لأصدقائهم، وهذا يضعف قدرتنا على الجذب .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث ع6 موظف قديم فني صيانة

أنا لا أعرف أهداف إدارة الموارد البشرية، لكن ما أراه هو أن الموظف المجتهد لا يختلف عن الموظف الكسول في الحوافز. هذا يعني أن هدف التحفيز غير محقق. أيضاً، التوازن بين العمل والحياة غير موجود، لأننا نعمل ساعات إضافية بدون تعويض .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوثة ع7 موظفة محاسبة

أشعر أن هدف المساواة بين الموظفين ليس مطبقاً. بعض الزملاء يحصلون على تسهيلات (مثلاً، دوام مخفض) وآخرون لا هذا يخلق شعوراً بالظلم. أتمنى أن تكون الأهداف واضحة للجميع وتطبق بعدالة .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث ع8 موظف جديد مهندس بالنسبة ليا، الهدف الأهم الذي يجب أن تحققه إدارة الموارد البشرية هو الاحتفاظ بالكفاءات. لكن من خلال متابعتي، لاحظت أن بعض المهندسين الشباب غادروا المؤسسة بعد سنة أو سنتين بسبب ضعف الحوافز وبطء الترقية. هذا دليل على فشل هذا الهدف .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوثة ع9 موظفة المتربصة أتمنى أن يكون هدف إدارة الموارد البشرية هو خلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة. حتى الآن، البيئة مقبولة لكن ليست ممتازة. هناك توتر أحياناً بين الموظفين والإدارة. أتمنى أن تعمل الموارد البشرية على تحسين العلاقات .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث ع10 موظف متقاعد

في رأيي، أهم هدف هو الحفاظ على كرامة الموظف. إذا حققت الإدارة هذا الهدف، فإن باقي الأهداف ستتحقق تلقائياً. لكنني في سنواتي الأخيرة شعرت بأن الكرامة انتهكت أحياناً بسبب التعامل غير اللائق. أتمنى أن يركزوا على هذا الجانب .

مقابلة شخصية، 2026

التحليل والتفسير

1.1 صراع الأهداف

المديرة (م1) ومدير التوظيف (م2) والمستشار القانوني (م4) يقرّون بوجود صراع بين أهداف مختلفة: السرعة مقابل الجودة، الامتثال للقانون مقابل المرونة. هذا الصراع حقيقي في أي مؤسسة عمومية. عندما يُطلب من الإدارة أن تكون سريعة ودقيقة ومتوافقة مع القانون في نفس الوقت، مع موارد محدودة، فإنها

قد تُضحى بأحد الأهداف. في حالة هذه المؤسسة، الغالب أن الامتثال للقانون يطغى على السرعة، مما يطيل الإجراءات.

2.1 غياب أهداف التحفيز والمساواة في التطبيق :

الموظف القديم (ع6) والموظفة (ع7) يؤكدان أن الموظف المجتهد لا يختلف عن الكسول في المكافأة، وأن هناك محسوبية في التسهيلات. هذا يعني أن الأهداف المتعلقة بالعدالة والتحفيز غير محققة. نظرية العدالة التنظيمية لهزنبيرغ تشرح أن غياب العدالة التوزيعية (المكافآت العادلة) والإجرائية (وضوح الإجراءات) يؤدي إلى إحباط وانخفاض الأداء.

3.1 ضعف الاحتفاظ بالكفاءات :

الموظف الجديد (ع8) يشير إلى أن المهندسين الشباب يغادرون المؤسسة بعد فترة قصيرة. هذا مؤشر خطير على فشل هدف الاحتفاظ المواهب المؤسسة تستثمر في استقطاب كفاءات (بتكاليف)، ثم تفقدها بعد سنة أو سنتين، فتضطر للاستقطاب من جديد، وهكذا في حلقة مفرغة هذا يضاعف التكاليف ويضعف استقرار المؤسسة.

4.1 إهمال الجانب الإنساني والكرامة :

المتقاعد (ع10) المتربصة (ع9) يشيران إلى أن الكرامة وبيئة العمل الإيجابية ليست ضمن الأولويات. إدارة الموارد البشرية التي تركز فقط على الإجراءات والقوانين وتهمل الاحترام والتواصل، تفشل في الهدف الشخصي الأهم الموظف الذي لا يشعر بالكرامة لن يبذل قصارى جهده.

الخلاصة: إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سيور تحاول تحقيق أهداف متعددة، لكنها تعاني من صراع بين الأهداف، وضعف في تحقيق أهداف التحفيز والعدالة والاحتفاظ بالكفاءات. الأهداف الاجتماعية والإنسانية (كرامة الموظف، بيئة عمل إيجابية) مهمة نسبياً. هذا يؤكد الحاجة إلى إعادة ترتيب الأولويات وموازنة الأهداف.

9. 1مهام إدارة الموارد البشرية

بعد التعرف على الأهداف، ننتقل إلى المهام التي تؤديها إدارة الموارد البشرية لتحقيق تلك الأهداف. المهام هي الأنشطة اليومية والمستمرة التي تقوم بها الإدارة، وتشمل عادة:

1.9 تحليل وتوصيف الوظائف (Job Analysis & Description)

التحليل: عملية جمع معلومات عن مهام الوظيفة ومسؤولياتها وظروفها.

التوصيف: وثيقة تحدد مسمى الوظيفة، المهام الرئيسية، السلطة، والمسؤوليات.

بطاقة المواصفات: تحدد المؤهلات التعليمية والخبرات والمهارات المطلوبة لشاغل الوظيفة¹⁷.

2.9 التخطيط للموارد البشرية (HR Planning)

التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموظفين (عدداً ونوعاً) بناءً على خطط المؤسسة التوسعية واستناداً إلى معدلات التقاعد والاستقالة.

3.9 الاستقطاب والتجنيد (Recruitment)

جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، باستخدام وسائل متنوعة (إعلانات، وكالات، معارض، وسائل التواصل)

4. الاختيار والتعيين (Selection & Hiring)

تطبيق أدوات الاختيار (اختبارات قدرات، اختبارات شخصية، مقابلات، فحص المراجع) لانتقاء المرشح الأفضل، ثم تقديم عرض العمل وإتمام إجراءات التعيين.

5.9 التدريب والتطوير (Training & Development)

تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للموظفين الجدد (إدماج) والحاليين (رفع كفاءة، تأهيل لترقية)

> مرجع: طيباوي، عبد القادر. أصول إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق. ص 190.

6.9 تقييم الأداء (Performance Appraisal)

قياس أداء الموظفين بشكل دوري وفق معايير محددة، وتغذية الموظف والإدارة بالنتائج.

¹⁷ ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. *لسان العرب*. الطبعة الثالثة. دار صادر. بيروت، لبنان.

7.9 إدارة الأجور والمكافآت (Compensation & Benefits)

تصميم هيكل الأجور، حساب الرواتب، إدارة الحوافز (مكافآت، عمولات)، والمزايا الإضافية (تأمين صحي، سيارة، سكن)

8.9 العلاقات الاجتماعية والعمالية (Employee Relations)

التعامل مع النقابات، حل النزاعات، تطبيق سياسات التأديب، وتحسين بيئة العمل.

9.9 الصحة والسلامة المهنية (Health & Safety)

توفير بيئة عمل آمنة، الوقاية من الحوادث، إدارة الإصابات المهنية، الفحوصات الطبية الدورية.

10.9 حفظ الملفات والسجلات (Record Keeping)

أرشفة ملفات الموظفين (عقود، تقييمات، إجازات، عقوبات)، والالتزام بالسرية المهنية¹⁸.

التدرج المنطقي للمهام: المهام السابقة ليست عشوائية؛ فهي تبدأ بتحليل الوظائف (فهم المطلوب)، ثم التخطيط (تقدير العدد)، ثم الاستقطاب (جذب)، ثم الاختيار (انتقاء)، ثم التعيين، ثم التدريب، ثم التقييم، ثم المكافأة، ثم العلاقات، وهكذا. أي خلل في مهمة سابقة يؤثر على اللاحقة.

أقوال المبحوثين العشرة :

المبحوثة م1 (مديرة الموارد البشرية)

مهامنا كثيرة ومتشعبة. نبدأ بتحليل الاحتياجات مع المدراء، ثم نطلب الإذن من الوصاية، ثم ننشر الإعلانات، نستقبل الملفات، نشكل اللجان نجري الاختبارات نعين، ندمج، نكون، نقيم، ننظم الأجور، نتعامل مع النقابات كل هذه المهام نقوم بها، لكن المشكلة أن كل مهمة تأخذ وقتاً أطول مما ينبغي بسبب كثرة الإجراءات .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث م2 مدير قسم التوظيف

¹⁸ طيباوي، عبد القادر. مرجع سابق. ص 240.

مهمتي الأساسية هي الاستقطاب والاختيار. أستقبل آلاف الملفات، أفرزها، أدعو للمقابلات. لكن أكبر تحدي هو أن الاختيار يتم وفق معايير قانونية جامدة، لا تسمح لنا بمراعاة المهارات الشخصية (الشخصية، المبادرة) التي لا تظهر في الشهادة. هذا يجعلنا نخسر أحياناً مرشحين ممتازين .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث م3 (رئيس مصلحة التكوين

مهمتي هي التدريب. نخطط لدورات، نبحث عن مؤطرين، ننظمها. لكننا لا نقيّم أثر التدريب بشكل كافٍ. يعني نعطي دورة، وبعدها لا نعرف هل استفاد الموظف أم لا. هذا نقص في التكامل مع مهمة تقييم الأداء .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث م4 مستشار قانوني

مهمتي هي التأكد من أن كل المهام تتم وفق القانون. أراجع عقود العمل، قرارات الترقية، قرارات التأديب. هذا يستغرق وقتاً، ولكنه ضروري لحماية المؤسسة من الطعون القضائية. أتمنى لو كان لدي فريق مساعد لتسريع المراجعة .

(مقابلة شخصية، 2026

المبحوث م5 (رئيس قسم الإدارة

من المهام المهمة أحياناً هي تقييم الأداء. عندنا نظام تقييم، لكنه شكلي وغير مرتبط بالحوافز. الموظف يعرف أنه سيأخذ نفس الدرجة كل سنة، فلا يبذل جهداً إضافياً. هذا يجعل المهمة عديمة الجدوى .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث ع6 موظف قديم فني صيانة

أنا أعرف أن من مهام الموارد البشرية توفير بيئة عمل آمنة. لكن في ورشاتنا، تنقذ وسائل السلامة أحياناً. قدمت شكوى مراراً، ولم يتم حلها. هذا يعني أن مهمة الصحة والسلامة غير مؤداة كما يجب .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوثة ع7 (موظفة محاسبة

مهمة حفظ الملفات تتم بشكل ورقي قديم. ملفاتنا في أرشيف مليئة بالأتربة. عندما أطلب ملفاً قديماً، أحياناً يضيع. هذا يسبب تأخيراً في معاملاتي. أتمنى لو كانت الملفات إلكترونية .

مقابلة شخصية، 2026

المبحوث ع8 (موظف جديد مهندس

لما توظفت، كانت مهمة الإدماج (التعريف بالمؤسسة) ضعيفة جداً. أول أسبوع تركوني وحدي دون توجيه. لم أعرف من هم زملائي، ولا ما هي مهامى الدقيقة. هذا أثر على حماسي. أتمنى أن تحسن الموارد البشرية مهمة الإدماج .

(مقابلة شخصية، 2026

المبحوثة ع9 (موظفة متربصة

أشرفت على بعض مهام التدريب أثناء تربصى. لاحظت أن الدورات غير ملائمة دائماً لاحتياجات الموظفين. كأنها تقدم لمجرد تقديمها، دون دراسة مسبقة للفجوات. هذا يعني أن مهمة تحليل الاحتياجات التدريبية ضعيفة .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع10 (موظف متقاعد

عندما كنت أعمل، كانت أهم مهمة مهمة هي العلاقات الاجتماعية. كانت النزاعات تحل بشكل غير رسمي، أو تترك لتتفاقم. أتمنى أن تعطى هذه المهمة أولوية أكبر، لأن بيئة العمل الجيدة ترفع الإنتاجية .

(مقابلة شخصية، 2026)

التحليل والتفسير

1.1 تنفيذ المهام ولكن بنقص في الجودة والسرعة :

المديرة (م1) ومدير التوظيف (م2) يؤكدان أن جميع المهام تؤدي، لكنها تأخذ وقتاً أطول من المطلوب، وتخضع لمعايير جامدة قد لا تختار الأفضل. هذا يعني أن المهام تؤدي للغرض الإجرائي أكثر مما تؤدي للغرض الاستراتيجي. أي أن الهم الأول هو الامتثال، وليس الفعالية.

2.1 مهام مفقودة أو ضعيفة التطبيق :

تقييم الأداء (مهمة سادسة): رئيس الإدارة (م5) يقول إن التقييم شكلي وغير مرتبط بالحوافز. هذا يجعل المهمة عديمة الفائدة، بل قد تسبب الإحباط إذا كان الموظف يشعر بالظلم.

الصحة والسلامة (مهمة تاسعة): الموظف القديم (ع6) يشتكي من نقص وسائل السلامة. هذا يعرض حياة الموظفين للخطر.

الإدماج (جزء من التدريب): الموظف الجديد (ع8) يقول إنه ترك دون توجيه في أول أسبوع. هذا يدل على أن المؤسسة لا تستقبل الموظفين الجدد بشكل جيد، مما يهدر حماسهم ويطيل منحنى التعلم.

تحليل الاحتياجات التدريبية (قبل التدريب): المتمرنة (ع9) تشير إلى أن الدورات غير ملائمة، أي أن المهمة الأولى (تحليل الاحتياجات) غير مؤداة بشكل صحيح.

3.1 غياب التكامل بين المهام :

رئيس التكوين (م3) يقر بأن التقييم (أثر التدريب) غير مقترن بالتدريب. أي أنهم يدرّبون ولا يعرفون النتيجة. هذا انفصال بين المهمة الخامسة والسادسة. التكامل هو ما يعطي المهام فاعلية.

4.1 مهمة حفظ الملفات (عاشرة) عالقة في العصر الورقي :

الموظفة (ع7) تصف الأrchive بأنه مليء بالأتربة، وتحديث ضياع للملفات. هذا يعكس تخلفاً تقنياً كبيراً. الرقمنة هي الحل، لكنها غائبة.

الخلاصة: تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سيور بجميع المهام الأساسية نظرياً، لكنها تعاني من: بطء شديد، تركيز على الشكلية القانونية على حساب الجوهر، مهام مفقودة أو مشوهة (كالتقييم والإدماج والصحة)، وانعدام التكامل بين المهام. هذا يؤكد مرة أخرى الحاجة إلى إصلاح جذري يعيد تصميم العمليات ويدخل الرقمنة.

خلاصة الفصل الأول

في ختام هذا الفصل الطويل والموسع، يمكننا استخلاص النتائج التالية:

1 الموارد البشرية في مؤسسة سيور تُعرف نظرياً بأنها الأهم، لكنها تواجه مشاكل في التقدير والتحفيز والاستثمار.

2 إدارة الموارد البشرية تمتلك هيكلًا وهيكلًا، ولكنها تعاني من البيروقراطية، غياب الرقمنة، وضعف التنسيق بين أقسامها.

3 أقسام إدارة الموارد البشرية موجودة لكنها تعاني من نقص في الموارد البشرية، وعدم وضوح الأدوار أمام الموظفين العاديين.

4 أهداف إدارة الموارد البشرية متعارضة أحياناً (السرعة مقابل الامتثال)، وتفتقر إلى التركيز على العدالة والتحفيز والاحتفاظ بالكفاءات.

5 مهام إدارة الموارد البشرية تؤدي بشكل روتيني، مع إهمال مهام حيوية كالتقييم الجاد، الصحة والسلامة، الإدماج، وتحليل الاحتياجات.

الفصل الثاني: واقع الوظيف العمومي الجزائري

الفصل الثاني: واقع التوظيف العمومي الجزائري

تمهيد الفصل الثاني

بعد أن تعرفنا في الفصل الأول على إدارة الموارد البشرية بشكل عام، لا بد الآن من الانتقال إلى الإطار القانوني والمؤسسي الذي يحكم عمل المؤسسة العمومية في الجزائر، ألا وهو التوظيف العمومي . فمؤسسة سيور وهران، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تخضع بشكل مباشر أو غير مباشر للقوانين المنظمة للتوظيف العمومي، وأهمها الأمر رقم 03 06 المؤرخ في 15 يوليو 2006. هذا الفصل سيتناول بالتفصيل تعريف الوظيفة والتوظيف العمومي، ومراحل تطوره التاريخي في الجزائر، ولمحة تحليلية عن القانون الحالي، مع ربط كل ذلك بواقع المؤسسة محل الدراسة من خلال أقوال المبحوثين.

2 تعريف الوظيفة

1.2 تعريف الوظيفة لغةً واصطلاحاً :

في اللغة العربية، كلمة وظيفة مشتقة من الفعل وَظَفَ بمعنى ألزمه الشيء . فكأن الوظيفة هي التزام بأداء مهام محددة. وفي الاصطلاح الإداري والقانوني، عُرِفَت الوظيفة بعدة تعريفات، لكن يمكن إجمالها بأنها: مجموعة من المهام والمسؤوليات المتشابهة والمترابطة، يؤديها فرد واحد داخل مؤسسة معينة، مقابل أجر أو راتب محدد، وتتطلب مؤهلات وخبرات معينة¹⁹.

3.2 لفرق بين الوظيفة والمهنة والحرفة :

المهنة (Occupation): هي مجال عمل أوسع يشمل عدة وظائف متشابهة في مؤسسات مختلفة. مثلاً، مهنة التدريس تشمل وظائف: أستاذ ابتدائي، أستاذ ثانوي، أستاذ جامعي.

الحرفة (Craft): هي عمل يدوي يتطلب مهارة خاصة، وقد لا يتطلب تعليماً أكاديمياً (مثل النجارة، السباكة)

الوظيفة (Job): هي موقع محدد داخل مؤسسة معينة. مثلاً، وظيفة مهندس صيانة في مؤسسة سيور .

4.1 عناصر الوظيفة :

تتكون الوظيفة من ثلاثة عناصر أساسية:

1. المهام (Tasks): الأنشطة اليومية التي يقوم بها شاغل الوظيفة (مثل: إصلاح الأعطاب، كتابة التقارير، الرد على الهاتف)

2. المسؤوليات (Responsibilities): الالتزامات التي يتحملها الموظف تجاه المؤسسة (مثل: تحقيق هدف إنتاجي، الحفاظ على السرية)

¹⁹مدور، محمد الصالح. قانون الوظيفة العمومية في الجزائر . الطبعة الثانية. دار هومة للطباعة والنشر.

3 السلطة (Authority): الصلاحيات الممنوحة للموظف لاتخاذ القرارات (مثل: صلاحية صرف مبلغ مالي، توجيه عمال)²⁰

أهمية تعريف الوظيفة بدقة :

يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

يُستخدم في تقييم الأداء (مقارنة الأداء الفعلي بالمهام المطلوبة)

يُستخدم في تحديد الأجور (الأجور تتناسب مع صعوبة المهام والمسؤوليات)

يمنع التداخل والصراع بين الموظفين.

الوصف الوظيفي (Job Description) وبطاقة المواصفات (Job Specification)

الوصف الوظيفي: وثيقة تحدد مسمى الوظيفة، المهام الرئيسية، العلاقات التنظيمية (الرئيس والمرؤوسون)، وظروف العمل (ساعات، مخاطر)

بطاقة المواصفات: وثيقة تحدد المؤهلات التعليمية، سنوات الخبرة، المهارات الشخصية، والقدرات البدنية المطلوبة لشغل الوظيفة.

في الوظيفة العمومية الجزائرية: يتم تحديد الوظائف بموجب جدول مرافق للقانون، وتصنف إلى أسلاك ودرجات ورتب. لكل وظيفة وصف وظيفي معتمد من الوصاية. لكن الواقع يشير إلى أن هذه الأوصاف الوظيفية قد تكون قديمة وغير محدثة، مما يسبب عدم تطابق بين المطلوب نظرياً والواقع الفعلي²¹.

الخلاصة: الوظائف في مؤسسة سيور محددة نظرياً بأوصاف وظيفية، لكن هذه الأوصاف قديمة وغير محدثة، ولا تعكس الواقع الفعلي بسبب جمود الإجراءات القانونية. هذا يؤدي إلى: استقطاب غير دقيق، تدريب غير ملائم، إحباط الموظفين، وتداخل الأدوار. الحل هو مراجعة دورية وشاملة للأوصاف الوظيفية، مع تبسيط إجراءات الموافقة عليها.

أقوال المبحوثين العشرة

²⁰ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق. ص 98.

²¹مدور، محمد الصالح. مرجع سابق. ص 45.

المبحوثة م1 (مديرة الموارد البشرية

الوظيفة في سبور، نظرياً، محددة في القانون لكل موظف وصف وظيفي يبين مهامه. لكن مع مرور الوقت، ونتيجة للتغيرات التكنولوجية والإدارية، أصبحت بعض الأوصاف الوظيفية قديمة. مثلاً، وظيفة 'فني صيانة' كانت تركز على الصيانة الميكانيكية، أما اليوم فهي تحتاج إلى مهارات إلكترونية أيضاً. نحن بحاجة إلى تحديث هذه الأوصاف .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م2 (مدير قسم التوظيف

لما ننشر إعلان توظيف، نعتمد على الوصف الوظيفي المعتمد من الوصاية. هذا الوصف قد لا يعكس تماماً الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة. مثلاً، قد نطلب شهادة في تخصص معين، بينما السوق يوفر كفاءات في تخصص قريب ولكنه مناسب. القانون لا يسمح لنا بالمرونة، فنخسر مرشحين جيدين . (مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م3 (رئيس مصلحة التكوين

أثناء تصميم برامجنا التدريبية، نعتمد على الأوصاف الوظيفية لتحديد الفجوات. لكن الأوصاف القديمة لا تشمل المهارات الجديدة، فنضطر أحياناً لتكوين موظفين على مهارات لا يحتاجونها، ونهمل مهارات يحتاجونها. هذا تضيق للمال .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م4 مستشار قانوني

من الناحية القانونية، أي تغيير في الوصف الوظيفي يتطلب موافقة الوصاية. هذا إجراء طويل ومعقد. لذلك، تفضل المؤسسة البقاء على الأوصاف القديمة بدلاً من تحديثها. هذا يضعنا بين مطرقة القانون وسندان الحاجة الفعلية .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م5 (رئيس قسم الإدارة

الوصف الوظيفي الحالي للعديد من المناصب غير دقيق. مثلاً، رئيس قسم الإدارة (وظيفتي) مكتوب فيها أنني أشرف على الموارد البشرية والمالية واللوجستيك. لكن في الواقع، المالية لها مدير مستقل، واللوجستيك أيضاً. هذا يعني أن الوصف لا يعكس الواقع، مما يسبب تداخل الصلاحيات أحياناً .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع6 موظف قديم فني صيانة

عندما توظفت منذ 15 سنة، أعطوني وصفاً وظيفياً ورقياً. بعد سنوات، تغيرت المهام كثيراً، لكن الوصف بقي كما هو. الآن أقوم بصيانة إلكترونية وأنا لست متخصصاً فيها، وهذا يسبب ضغطاً عليّ. أتمنى أن يتم تحديث الوصف ليناسب الواقع .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة ع7 (موظفة محاسبة الوظيفة في المحاسبة محددة نظرياً، لكن في الواقع، كل موظفة محاسبة تؤدي مهام متعددة قد لا تكفي وصفها. أحياناً نطلب منا القيام بأعمال كتابية أو استقبال زبائن. هذا ليس عيباً، لكنه يشير إلى أن الوصف الوظيفي غير ملزم فعلياً .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع8 موظف جديد مهندس

لما جئت إلى المؤسسة، كنت متحمساً لأن أطبق ما تعلمته في الجامعة. لكن الوصف الوظيفي الذي أعطي لي كان عاماً جداً. المهام التي أؤديها حالياً لا تشبه كثيراً ما كان مكتوباً. هذا جعلني أشعر بالارتباك في البداية. أتمنى أن تكون الأوصاف الوظيفية أكثر دقة .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة ع9 موظفة متمرصة

أثناء التمرين، طُلب مني قراءة الأوصاف الوظيفية لفهم المهام. لكنني لاحظت أن بعض الأوصاف متطابقة لعدة مناصب، مما يعني أنها ليست دقيقة. المؤسسة تحتاج إلى إعادة هندسة الأوصاف الوظيفية

(Job Redesign)

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع10 (موظف متقاعد

قبل التقاعد، كنت في لجنة مراجعة الأوصاف الوظيفية. كانت مهمة شاقة، لأننا كنا نحتاج إلى موافقة الوصاية على كل تعديل. كثير من التعديلات اقترحت ورفضت. النتيجة أن الأوصاف بقيت قديمة، وتركت المؤسسة قبل أن تنتهي .

(مقابلة شخصية، 2026)

التحليل والتفسير

1.1 فجوة زمنية كبيرة بين الوصف الوظيفي والواقع الفعلي :

جميع المبحوثين، من المديرية إلى المتقاعد، يجمعون على أن الأوصاف الوظيفية قديمة وغير محدثة. هذه الفجوة تعود إلى: طول إجراءات التحديث التي تتطلب موافقات متعددة، وغياب رغبة الإدارة في الاستثمار في هذا المجال. الفجوة الزمنية (قد تصل إلى 10 15 سنة) تجعل الوصف الوظيفي عديم القيمة عملياً.

2.1 تأثير غياب التحديث على كفاءة الاستقطاب والتدريب :

مدير التوظيف (م2) يقول إنه يعلن وفق أوصاف قديمة، فيجذب مرشحين بمؤهلات غير ملائمة. رئيس التكوين (م3) يقول إنه يصمم برامج تدريبية بناء على أوصاف قديمة، فيدرب على مهارات لا حاجة لها. هذا يعني أن عجلة المؤسسة تدور، ولكن العجلات غير متوافقة مع بعضها. التحديث الدوري للأوصاف الوظيفية هو أساس أي نظام فعال للموارد البشرية.

3.1 تثبيت القانون للإجراءات وعدم مرونتها :

المستشار القانوني (م4) يؤكد أن أي تغيير يحتاج إلى موافقة الوصاية، وهذا إجراء شاق وطويل. المؤسسة لديها الرغبة في التحديث، لكنها مقيدة بالقانون. هذا يبرز الصراع بين الحاجة الإدارية (المرونة) والضرورة القانونية (الضبط)

4.1 تداخل الأدوار والمسؤوليات :

رئيس الإدارة (م5) يقول إن الوصف الوظيفي لمنصبه يتضمن صلاحيات لا يمارسها فعلياً بسبب وجود مديرين مستقلين للمالية واللوجستيك. هذا يعني أن هناك تداخلاً في الصلاحيات، مما قد يسبب صراعات أو ازدواجية في العمل. أيضاً، الموظفة (ع7) تقول إنها تؤدي مهام غير موجودة في وصفها. هذا دليل على أن وصف الوظيفة ليس أداة ملزمة، بل مجرد إجراء شكلي.

5.1 إحباط الموظفين بسبب عدم وضوح المهام :

الموظف القديم (ع6) والموظف الجديد (ع8) يعبران عن شعورهما بالإحباط والارتباك لأن المهام الفعلية لا تتطابق مع ما كان متوقعاً. الموظف الجديد فقد حماسه في البداية. الموظف القديم يعاني من ضغط لأنه يقوم بمهام ليست من اختصاصه. هذا يؤكد أن الوصف الوظيفي الدقيق ليس مجرد ورقة، بل هو أداة للتوجيه والتحفيز.

2.1 تعريف الوظيفة العمومي الجزائري

مفهوم الوظيفة العمومي (Fonction Publique) الوظيفة العمومي هو مصطلح قانوني وإداري يشير إلى مجموعة الوظائف والمناصب الدائمة الموجودة في مؤسسات الدولة المركزية، والولايات، والبلديات، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والتي تُمنح لموظفين دائمين يخضعون لنظام قانوني خاص، ويؤدون مهامهم لخدمة المصلحة العامة²².

3.2 خصائص الوظيفة العمومي الجزائري :

الديمومة: الوظائف عمومية دائمة وليست مؤقتة أو موسمية.

الاستقرار: الموظف العمومي يتمتع بحماية ضد الفصل التعسفي.

الحياد: يجب على الموظف العمومي أن يكون محايداً، يخدم الدولة لا أي حزب أو جهة خاصة.

القانونية: كل إجراء يتعلق بالموظف (توظيف، ترقية، عقوبة) يجب أن يكون وفق النصوص القانونية.

التسلسل الهرمي: توجد سلم وظيفي (درجات، رتب، أسلاك)

²² طيباوي، عبد القادر. القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية . مرجع سابق. ص 15.

4.2 مبادئ التوظيف العمومي الجزائري (وفق الأمر 06 03

مبدأ تكافؤ الفرص: لكل المواطنين الحق في الالتحاق بالوظيفة العمومية دون تمييز على أساس الجنس أو الأصل أو الدين.

مبدأ الكفاءة: التوظيف والترقية على أساس القدرات والمؤهلات لا على أساس المحسوبية.

مبدأ الشفافية: الإعلان عن المناصب الشاغرة وإجراء المسابقات علناً.

مبدأ الاستمرارية: يجب أن تستمر الخدمة العمومية مهما كانت الظروف.

مبدأ القابلية للتكيف: القانون يسمح بتعديل وتطوير النظام وفق متطلبات العصر²³.

من يخضع للتوظيف العمومي؟

موظفو الوزارات والإدارات المركزية.

موظفو الولايات والبلديات.

موظفو المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (مثل المدارس، المستشفيات، الجامعات)

المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مثل سيور، سونلغاز، اتصالات الجزائر) تخضع بشكل جزئي لقانون التوظيف العمومي، خاصة في ما يتعلق بالتوظيف والترقية.

نقاط القوة في التوظيف العمومي الجزائري :

يوفر أمناً وظيفياً كبيراً للموظفين.

يضمن حقوقاً اجتماعية (تقاعد، تأمين صحي، إجازات)

يساهم في استقرار الإدارة.

نقاط الضعف :

قد يؤدي الأمن المفرط إلى الكسل والالتكالية.

²³ بلعبيد، زينب. الالتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر . مجلة الباحث . جامعة سكيكدة. 2024. ص 1 3.

الإجراءات البيروقراطية تطيل زمن المعالجة.

المركزية المفرطة تقيد المبادرة المحلية²⁴.

أقوال المبحوثين

المبحوثة م1 مديرة الموارد البشرية

سيور مؤسسة عمومية، وكل عمالها يخضعون للأمر 06 03. هذا يعني أن لهم حقوقاً وواجبات محددة. الإيجابي هو الأمن الوظيفي، فالموظف يطمئن أنه لا يمكن فصله بسهولة. لكن السلبي هو أن هذا الأمن قد يولد كسلاً أحياناً، ويجعل إجراءات التأديب صعبة جداً .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م2 مدير قسم التوظيف الوظيف العمومي يحكمنا في كل خطوة. من تحديد شروط التوظيف إلى طريقة الإعلان إلى كفاءات الاختيار. حتى العقود موحدة. هذا جيد من ناحية الضبط، لكنه سيء من ناحية المرونة. نحن نتمنى لو كانت لدينا صلاحية تكييف بعض الإجراءات مع ظروفنا .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م3 رئيس مصلحة التكوين

من مزايا التوظيف العمومي أنه يفرض على المؤسسة تخصيص ميزانية للتكوين، وهذا شيء إيجابي. لكن العيب هو أن هذه الميزانية تصرف وفق برامج محددة سلفاً من الوصاية، ولا تتناسب دائماً مع احتياجاتنا الحقيقية .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م4 مستشار قانوني

²⁴ بهلولي، زينب. تاريخ التوظيف العمومي في الجزائر . مجلة الباحث . جامعة سكيكدة. 2023. ص 40.

الوظيف العمومي مبني على أسس قانونية سليمة. أنا أوّمن بمبدأ المساواة وتكافؤ الفرص. لكن تطبيقه في الواقع يواجه صعوبات بسبب غياب الرقابة الفعالة أحياناً، ووجود ثغرات يمكن استغلالها. القانون جيد، ولكن التطبيق يحتاج إلى إرادة .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م5 رئيس قسم الإدارة الموظف العمومي في الجزائر محمي بشكل كبير. أحياناً، هذا الحماية تؤدي إلى ضعف الأداء، لأن الموظف يعرف أنه مهما قصّر، لن يفصل. نحن نحتاج إلى توازن بين الحماية والمحاسبة. الموظف المهمل يجب أن يعاقب، والمجتهد يجب أن يكافأ .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع6 موظف قديم فني صيانة

أنا أشعر بالأمان لأنني موظف عمومي. أعرف أن راتبي سيأتي كل شهر، ولن يطردني أحد بسبب مرض أو ظرف. لكن في المقابل، أرى زملاء لا يعملون ولا أحد يحاسبهم. هذا يغضبني. أتمنى أن تطبق العدالة بشكل أكبر .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة ع7 موظفة محاسبة

كوني موظفة عمومية، أشعر بالفخر لأنني أخدم المجتمع. لكن في نفس الوقت، أشعر أن الإجراءات الإدارية تُغرقني. أريد أن أؤدي عملي بسرعة، لكن عليّ اتباع إجراءات طويلة. أتمنى أن تُبسط الإجراءات .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع8 موظف جديد مهندس

أنا قبل التحاقني بـسيور، كنت أفكر في القطاع الخاص. لكن الأمن الوظيفي جذبني. الآن بعد أشهر، أرى أن الأمن الوظيفي له ثمن: البطء في الترقية، وصعوبة تغيير المنصب. أتمنى لو كان هناك توازن أفضل .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة ع9 موظفة متربصة : من خلال تدريبي، تعلمت أن الموظف العمومي له إيجابيات وسلبيات. الإيجابيات: الاستقرار، الحقوق. السلبيات: الروتين، بطء التغيير. أعتقد أن الإصلاح يجب أن يحافظ على الإيجابيات ويعالج السلبيات. (مقابلة شخصية، 2026).

المبحوث ع10 موظف متقاعد قضيت 30 سنة في الموظف العمومي. رأيت تغيرات كثيرة. في البداية، كان النظام مرناً بعض الشيء، ثم أصبح أكثر تنظيماً، لكنه أيضاً أصبح أكثر بيروقراطية. الأمان الوظيفي مهم، لكن بدون محاسبة، يفسد الموظفون. أتمنى للإدارة الجديدة أن تجد التوازن .

(مقابلة شخصية، 2026)

التحليل والتفسير

1.1 إدراك الإيجابيات (الأمن الوظيفي) والسلبيات (الروتين)

جميع المبحوثين يذكرون الأمن الوظيفي كميزة أساسية. الموظف القديم (ع6) يقول إنه يطمئن على راتبه. الموظف الجديد (ع8) يقول إن هذا الأمن جذبه. لكن في نفس الوقت، يشير الجميع إلى أن الأمن المفرط قد يولد كسلاً (المديرة م1)، وضعفاً في المحاسبة (رئيس الإدارة م5) هذا يعكس معضلة الموظف العمومي: كيف تحمي الموظف دون أن تشجعه على التقاعس؟

2.1 القانون جيد، لكن التطبيق يعاني :

المستشار القانوني (م4) يقول إن القانون مبني على أسس سليمة، لكن التطبيق يواجه صعوبات بسبب غياب الرقابة ووجود ثغرات. هذا يعني أن الحل ليس بالضرورة في تغيير القانون، بل في تحسين آليات تطبيقه ومراقبته. أيضاً، الوصاية المركزية تفرض برامج جامدة (مثل ميزانية التكوين) لا تتناسب مع احتياجات كل مؤسسة.

3.1 الحاجة إلى التوازن بين الحماية والمحاسبة :

رئيس الإدارة (م5) والمتقاعد (ع10) يطالبان بـ توازن . الموظف المهمل يجب أن يعاقب، والمجتهد يجب أن يكافأ. لكن القانون الحالي يجعل العقوبات صعبة جداً (تحتاج إلى تحقيق طويل وتوقيعات متعددة) هذا يؤدي إلى إفلات المهملين من العقاب، وإحباط المجتهدين.

4.1 الفخر والانتماء مقابل الإحباط من الإجراءات :

الموظفة (ع7) تشعر بالفخر لأنها تخدم المجتمع. هذا جانب معنوي مهم. لكن في نفس الوقت، تشعر بالإحباط من طول الإجراءات. هذا التناقض يعيشه الكثير من الموظفين العموميين: يريدون العطاء، لكن النظام يُبطئهم.

خلاصة الفصل الثاني:

الوظيف العمومي الجزائري، كما يطبق في مؤسسة سيور، يتمتع بمزايا حقيقية (الأمن، الاستقرار، الحقوق)، لكنه يعاني من عيوب هيكلية (المركزية، البيروقراطية، صعوبة المحاسبة) الحل هو إصلاح لا يمس المبادئ الأساسية، ولكن يبسط الإجراءات ويمنح المؤسسات استقلالية أكبر مع رقابة فعالة.

الفصل الثالث: إستراتيجية استقطاب اليد العاملة
التوظيف

الفصل الثالث: إستراتيجية استقطاب اليد العاملة التوظيف

تمهيد الفصل

بعد أن تعرفنا في الفصلين السابقين على إدارة الموارد البشرية بشكل عام (الفصل الأول) وعلى واقع التوظيف العمومي الجزائري (الفصل الثاني)، ننتقل الآن إلى صلب موضوع هذه المذكرة: إستراتيجية استقطاب اليد العاملة فالاستقطاب هو البوابة التي يدخل من خلالها الموظفون الجدد إلى المؤسسة، وهو الذي يحدد نوعية الموارد البشرية التي ستمتلكها المؤسسة لسنوات قادمة إستراتيجية الاستقطاب الفعالة هي التي تجذب أفضل الكفاءات في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، بينما الإستراتيجية الضعيفة هي التي تؤدي إلى شغور طويل الأمد للمناصب، أو تعيين مرشحين غير أكفاء، أو إحباط الموظفين الحاليين. هذا الفصل سيتناول بالتفصيل تعريف الاستقطاب، أنواعه، مراحلها، أهدافه، شروطه، وأهميته، مع ربط كل ذلك بواقع مؤسسة سيور وهران من خلال أقوال المبحوثين العشرة.

3 تعريف استقطاب اليد العاملة

1.1 المفهوم اللغوي والاصطلاحي :

كلمة استقطاب في اللغة العربية مشتقة من الجذر ق ط ب ، ومعناها الجذب وجمع الأطراف إلى مركز. فالقُطْب هو المركز الذي تجتمع حوله الأجسام. وبالمعنى المجازي، استقطاب اليد العاملة يعني جذب الأفراد وجمعهم نحو المؤسسة لشغل وظائفها الشاغرة. أما في الاصطلاح الإداري، فقد عُرف الاستقطاب بعدة تعريفات، يمكن إجمالها بأنه: عملية البحث عن المرشحين المحتملين لشغل وظائف شاغرة في المؤسسة، وجذبهم، وتشجيعهم على التقدم للوظيفة، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والوسائل، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها²⁵.

2.1 التمييز بين الاستقطاب والاختيار والتوظيف :

الاستقطاب (Recruitment): هو مرحلة جذب المرشحين. تبدأ من تحديد الحاجة إلى وظيفة جديدة، وتنتهي باستلام طلبات الترشح. هي مرحلة كمية بمعنى أنها تهدف إلى تكبير عدد المتقدمين.

الاختيار (Selection): هو مرحلة انتقاء الأفضل من بين المرشحين الذين تم استقطابهم. تستخدم فيها أدوات مثل الاختبارات والمقابلات. هي مرحلة كيفية بمعنى أنها تهدف إلى تضيق عدد المرشحين وصولاً إلى الأكثر كفاءة.

التوظيف (Employment): هو العملية الأوسع التي تشمل الاستقطاب والاختيار ثم التعيين والإدماج. ط

3 2 أهمية الاستقطاب للمؤسسة :

توفير الكفاءات: الاستقطاب الجيد يجلب موظفين ذوي مهارات عالية.

تقليل تكاليف التوظيف: الاستقطاب المركز والموجه يقلل من عدد المتقدمين غير المؤهلين، وبالتالي يقلل من تكاليف الفرز.

تحسين صورة المؤسسة: إعلانات التوظيف المهنية والشفافة تعكس صورة إيجابية عن المؤسسة.

²⁵ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق. ص 220.

الامتثال للقوانين: الاستقطاب الشفاف يضمن عدم التعرض لدعاوى قضائية بسبب التمييز²⁶.

الاستقطاب الاستباقي مقابل الاستقطاب التفاعلي :

الاستقطاب الاستباقي (Proactive Recruitment) هو استقطاب يتم التخطيط له قبل الحاجة الفعلية. يتم بناء احتياطي من المرشحين (بنك المواهب) لاستخدامه عند الحاجة. هذا النوع يسمح بالسرعة والجودة.

الاستقطاب التفاعلي (Reactive Recruitment) هو الاستقطاب الذي يحدث بعد ظهور الحاجة، أي بعد استقالة موظف أو إنشاء منصب جديد. هذا النوع غالباً ما يكون أبطأ وأقل جودة.

تطور مفهوم الاستقطاب :

في الماضي، كان الاستقطاب يتم عبر وسائل تقليدية: إعلانات في الصحف، وكالات التوظيف الحكومية، التقديم المباشر.

اليوم، في المؤسسات المتقدمة، الاستقطاب يعتمد على: منصات رقمية (لينكد إن، مواقع التوظيف)، وسائل التواصل الاجتماعي، معارض التوظيف الافتراضية، الذكاء الاصطناعي لفرز السير الذاتية، وبناء علامة تجارية لصاحب العمل

في سياق المؤسسة العمومية الجزائرية :

لا تزال الوسائل التقليدية هي السائدة بسبب القوانين التي تحد من استخدام الوسائل الحديثة. كما أن الاستقطاب غالباً ما يكون تفاعلياً وليس استباقياً، مما يسبب فجوات زمنية طويلة²⁷.

أقوال المبحوثين

المبحوثة م 1 (مديرة الموارد البشرية

الاستقطاب عندنا هو البحث عن المرشحين لشغل المناصب الشاغرة. نعتمد على الإعلانات في الجرائد الوطنية والموقع الإلكتروني للوكالة الوطنية للتشغيل. لكن هذه الوسائل لم تعد كافية. عدد المتقدمين في

²⁶ عرفة، أحمد. إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق. ص 135.

²⁷ بلعبيد، زينب. الالتحاق بالوظيفة العمومية . مرجع سابق. ص 2.

بعض التخصصات (مثل مهندسي المياه) قليل جداً. نحن بحاجة إلى وسائل حديثة، لكن القانون لا يسمح.

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م2 مدير قسم التوظيف

الاستقطاب يختلف عن الاختيار. الاستقطاب هو جذب المرشحين، والاختيار هو انتقاء الأفضل. في مؤسستنا، نعاني في مرحلة الاستقطاب، لأننا لا نصل إلى شريحة واسعة من الكفاءات. الإعلانات في الجرائد لا يقرأها الشباب كثيراً. نحن بحاجة إلى التواجد على وسائل التواصل الاجتماعي .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م3 رئيس مصلحة التكوين

الاستقطاب الجيد هو الذي يأتي بمرشحين يحتاجون إلى تكوين أقل. نحن نستقطب، ثم نكتشف أن المرشحين يفتقرون إلى مهارات أساسية، فنضطر إلى تكوينهم من الصفر. هذا يضيع الوقت والمال. لو كان الاستقطاب أدق، لكان التكوين أسهل .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م4 مستشار قانوني

القانون يحدد كفاءات الاستقطاب: الإعلان في وسيلتين وطنيتين على الأقل، وتوجيه الإعلان إلى الوكالة الوطنية للتشغيل. هذا إجراء جيد من حيث الشفافية، لكنه لا يسمح بالمرونة. لا يمكننا مثلاً استهداف فئة معينة (مثل خريجي جامعة وهران) بشكل مباشر، لأن ذلك قد يُعتبر تمييزاً .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م5 رئيس قسم الإدارة

الاستقطاب التفاعلي هو الذي نطبقه حالياً: تظهر حاجة، نعلن، ننتظر. هذا يسبب فجوات زمنية قد تصل إلى سنة. نحن بحاجة إلى استقطاب استباقي: بناء قاعدة بيانات للمرشحين المحتملين، والتواصل معهم قبل الحاجة. لكن هذا يتطلب ميزانية وتجهيزات .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع6 (موظف قديم فني صيانة

عندما توظفت، عرفت بالفرصة عن طريق صديق، وليس عن طريق الإعلان الرسمي. هذا يعني أن الاستقطاب الرسمي لم يصل إلي. أتمنى أن تكون الإعلانات أكثر انتشاراً، خاصة في وسائل التواصل الاجتماعي .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة ع7 (موظفة محاسبة أنا تقدمت بعد رؤية إعلان في الجريدة. كانت المنافسة شديدة، لكن الإعلان لم يصل إلا لقلّة. زميلاتي في الجامعة لم يعرفن بالإعلان إلا بعد فوات الأوان. هذا يعني أن المؤسسة تخسر كفاءات بسبب ضعف الترويج .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع8 موظف جديد مهندس

أنا عرفت بالفرصة من خلال موقع الوكالة الوطنية للتشغيل. كان الإعلان واضحاً، لكن الموقع نفسه ليس سهل الاستخدام. أتمنى لو كان هناك تطبيق جوال خاص بالتوظيف العمومي، أو منصة مركزية مثل 'بيناتي' لكن للتوظيف .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة ع9 موظفة متربصة

من خلال تمريني، تعلمت أن الاستقطاب الفعال يحتاج إلى وسائل متعددة: الإعلان المدفوع على جوجل، وسائل التواصل، أيام التوظيف في الجامعات. مؤسستنا لا تستخدم إلا الجرائد والوكالة الوطنية. هذا محدود جداً .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع10 موظف متقاعد

في الماضي، كان الاستقطاب يتم عبر 'الوصيفات' والتركيّات. الآن تحسن الوضع مع الإعلانات الرسمية. لكن ما زلنا بعيدين عن الاحترافية. المؤسسة تحتاج إلى وحدة متخصصة في التسويق لجذب المواهب .

(مقابلة شخصية، 2026)

التحليل والتفسير

1.1 وسائل استقطاب تقليدية ومحدودة :

جميع المبحوثين، من المديرية إلى المتقاعد، يؤكدون أن وسائل الاستقطاب الحالية تقتصر على الجرائد والوكالة الوطنية للتشغيل. هذه الوسائل لم تعد كافية في عصر الرقمنة. الشباب يتابعون وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الإلكترونية، وليس الجرائد الورقية. المؤسسة تفوت عليها فرصة جذب شريحة واسعة من الكفاءات.

2.1 استقطاب تفاعلي وليس استباقي :

رئيس الإدارة (م5) يقر بأن الاستقطاب تفاعلي (رد فعل على حاجة طارئة) وليس استباقياً (تخطيط مسبق) هذا يعني أن المؤسسة لا تمتلك بنك مواهب (Talent Pool) ولا تتواصل مع المرشحين المحتملين قبل الحاجة. عندما تظهر الحاجة، تبدأ رحلة البحث من الصفر، مما يضيع وقتاً ثميناً.

3.1 ضعف الوصول إلى الكفاءات الشابة :

الموظف القديم (ع6) والموظفة (ع7) يؤكدان أن الإعلانات الرسمية لم تصل إليهما، بل عرفا بالفرصة عن طريق المعارف. هذا يعني أن عملية الاستقطاب الرسمية فشلت في الوصول إليهم. لو كان الإعلان على وسائل التواصل، لكانت النسبة أكبر. كما أن الموظفة (ع7) تقول إن زميلاتها في الجامعة لم يعرفن بالإعلان. هذا خسارة للمؤسسة.

4.1 القانون يقيد المرونة لكنه يحمي الشفافية :

المستشار القانوني (م4) يوضح أن القانون يلزم بالإعلان في وسيلتين وطنيتين، وهذا جيد للشفافية، لكنه يمنع الاستهداف المباشر لفئة معينة (مثل خريجي جامعة وهران) هذا يعني أن المؤسسة لا تستطيع أن

تعلن فقط في جامعة وهران، بل يجب أن تعلن وطنياً، مما يزيد التكاليف وقد يجذب مرشحين من مناطق بعيدة لا يستطيعون الانتقال.

5.1 الحاجة إلى تحول رقمي جذري :

الموظف الجديد (ع8) والمتربصة (ع9) يطالبان بتطبيق جوال أو منصة رقمية مركزية. المتقاعد (ع10) يطالب بوحدة تسويق للمواهب . هذه الأفكار متقدمة وتطبق في المؤسسات الكبرى. الانتقال إلى الرقمنة يتطلب: تعديل القوانين، تخصيص ميزانية، وتدريب الموظفين.

الخلاصة: استقطاب اليد العاملة في مؤسسة سيور يعتمد على وسائل تقليدية ومتفاعلة، مما يحد من عدد ونوعية المرشحين. المؤسسة بحاجة إلى :

1توسيع وسائل الاستقطاب لتشمل وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية .

2التحول من الاستقطاب التفاعلي إلى الاستقطاب الاستباقي (بناء بنك مواهب).

3تعديل القوانين التي تقيد المرونة .

4إنشاء منصة وطنية للتوظيف العمومي

3.3 أنواع استراتيجيات استقطاب اليد العاملة

تنقسم استراتيجيات استقطاب اليد العاملة إلى نوعين رئيسيين، ولكل منهما مزاياه وعيوبه، وتختلف درجة الاعتماد عليهما حسب نوع المؤسسة وطبيعة الوظائف وسياسة الإدارة.

3.1 الاستقطاب الداخلي (Internal Recruitment)

وهو ملء الوظائف الشاغرة بالموظفين الحاليين في المؤسسة، إما عن طريق الترقية (Promotion) إلى درجة أعلى، أو النقل الداخلي (Transfer) إلى وظيفة أخرى بنفس الدرجة، أو إعادة التعيين (Reassignment).²⁸

مزاياه :

²⁸ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق. ص 225

تحفيز الموظفين: عندما يعرف الموظفون أن هناك فرصة للترقية، يبذلون جهداً أكبر.

تقليل التكاليف: لا حاجة للإعلان أو اللجوء إلى وكالات خارجية.

سرعة الإجراءات: الموظف الداخلي معروف، ولا يحتاج إلى فحص مراجع أو فترة تجربة طويلة.

معرفة مسبقة بقدرات الموظف: الإدارة تعرف نقاط قوة وضعف موظفيها.

عيوبه :

رودود الأفكار (Inbreeding) قد يؤدي إلى استمرار نفس الثقافة السلبية وعدم تجديد الأفكار.

صراعات داخلية: قد يشعر الموظفون الذين لم يتم ترقيتهم بالإحباط والغيرة.

قاعدة محدودة: عدد المرشحين المحتملين محدود بعدد الموظفين الحاليين.

3.2 الاستقطاب الخارجي (External Recruitment)

وهو اللجوء إلى سوق العمل الخارجي لجذب مرشحين جدد من خارج المؤسسة. وسائله متعددة :

الإعلانات في الصحف والمجلات.

وكالات التوظيف (العمومية والخاصة)

المعارض المهنية وأيام التوظيف.

الجامعات والمدارس العليا.

مواقع التوظيف الإلكترونية (لينكد إن، إيمونفو، وغيره)

التواصل المباشر مع المرشحين المحتملين (الاستقطاب المباشر)

> مرجع: ديسلر، جاري. مرجع سابق. ص 230.

مزاياه :

جلب أفكار جديدة وخبرات متنوعة.

توسيع قاعدة المرشحين: يمكن الوصول إلى أعداد كبيرة.

تجنب الصراعات الداخلية: بدلاً من اختيار موظف داخلي على حساب آخر، يتم اللجوء إلى الخارج. ملء المناصب التي لا تتوفر داخلياً: كالتخصصات النادرة.

عيوبه :

تكاليف عالية: خاصة إذا تم اللجوء إلى وكالات خاصة.

عدم معرفة مسبقة بالمرشح: قد يكون المرشح الخارجي أقل كفاءة مما بدا في المقابلة.

تأثير سلبي على معنويات الموظفين الداخليين: إذا شعروا أن المؤسسة لا تثق بهم.

فترة تكيف أطول: الموظف الخارجي يحتاج وقتاً ليتعلم ثقافة المؤسسة²⁹.

3.3 الاستقطاب المختلط الاستراتيجي المثلى

أغلب المؤسسات الحديثة تعتمد على مزيج من الاستقطاب الداخلي والخارجي فتملأ المناصب القيادية والعليا غالباً داخلياً لتحفيز الموظفين، بينما تملأ المناصب التقنية والجديدة خارجياً لجلب خبرات جديدة. أما في الوظيف العمومي الجزائري، فإن القانون يميل إلى الاستقطاب الخارجي عبر المباريات، والاستقطاب الداخلي يكون محدوداً ويخضع لشروط صارمة (الترقية بامتحان مهني)³⁰

أقوال المبحوثين

المبحوثة م1 مديرة الموارد البشرية

نحن نعتمد على الاستقطاب الخارجي في الغالب، بسبب قانون الوظيف العمومي الذي يلزم بالإعلان الخارجي للمناصب الشاغرة. لكننا نفضل داخلياً إذا كان المنصب قيادياً (مثل رئيس قسم) لكن حتى الترقية الداخلية تحتاج إلى مباراة مهنية، وهذا يشبه الاستقطاب الخارجي في إجراءاته. نحن بحاجة إلى تبسيط الترقية الداخلية .

(مقابلة شخصية، 2026)

²⁹ عرفة، أحمد. مرجع سابق. ص 148.

³⁰ طيباوي، عبد القادر. أصول إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق. ص 110.

المبحوث م2 (مدير قسم التوظيف

الاستقطاب الداخلي أفضل بكثير لأنه يعطي فرصة للعاملين المجتهدين. لكن الوصاية تتدخل كثيراً وتقرض علينا التوجه للخارج. أحياناً يكون لدينا موظف كفاء في قسم، ويريد الانتقال إلى قسم آخر، نضطر إلى فتح مباراة خارجية، وقد يجيء مرشح أقل كفاءة ويأخذ المنصب. هذا ظلم للموظف الداخلي .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م3 (رئيس مصلحة التكوين

الاستقطاب الخارجي يجلب أفكاراً جديدة، وهذا جيد. لكنه أيضاً يجلب موظفين يحتاجون إلى تكوين طويل. الموظف الداخلي يحتاج إلى تكوين أقل لأنه يعرف المؤسسة. لذلك، التوازن بين الداخلي والخارجي مهم. مؤسستنا تميل كثيراً للخارجي، وهذا يزيد من أعباء التكوين .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م4 (مستشار قانوني

القانون يسمح بالاستقطاب الداخلي، لكن بشروط صارمة (المادة 34) يشترط أن يكون الموظف قد أمضى 3 سنوات في رتبته، وأن يجتاز مباراة مهنية. هذه المباراة قد تكون أصعب من المباراة الخارجية. لذلك، التطبيق العملي يجعل الترقية الداخلية صعبة، ويدفع المؤسسة نحو الخارجي .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م5 (رئيس قسم الإدارة

أنا من أنصار الاستقطاب الداخلي. الموظف الداخلي يعرف الثقافة التنظيمية ويعرف الزملاء. لكن عندما نعلن خارجياً، نستقبل أحياناً مرشحين ممتازين، وهذا جيد. لكن المشكلة أن الإعلان الخارجي أصبح إجبارياً حتى لو كان لدينا مرشح داخلي جاهز. هذا يضيع الوقت .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع6 (موظف قديم فني صيانة

أنا انتظرت ترقية لمدة 10 سنوات. في كل مرة، يعلنون خارجياً، ويجيبون واحد من خارج المؤسسة. هذا أحبطني كثيراً. أتمنى أن تعطى الأولوية للموظفين الداخليين. نحن نعرف المؤسسة ونحبها، لكننا لا نجد تشجيعاً.

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة ع7 (موظفة محاسبة

أرى أن الاستقطاب الداخلي أفضل لتحفيز الموظفين. عندما أرى أن زميلي ترقى داخلياً، سأبذل جهداً لأترقى مثله. أما إذا رأيت أن المناصب تعطى دائماً لخارجيين، فسأفقد الحافز. مؤسستنا تهمل الجانب التحفيزي .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع8 (موظف جديد مهندس

أنا جئت من الخارج، وأشكر المؤسسة على منحي الفرصة. لكنني أتفهم إحباط زملاء الداخليين. أتمنى أن يكون هناك توازن: بعض المناصب للداخليين، وبعضها للخارجيين. هذا يجلب أفكاراً جديدة دون إحباط القديمين .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة ع9 (موظفة متربصة

من خلال دراستي للحالات، أرى أن أفضل الممارسات هي الاعتماد على الداخلي للمناصب القيادية، والخارجي للمناصب التقنية الجديدة. مؤسستنا لا تطبق هذا التوازن. القانون يفرض الإعلان الخارجي، وهذا يجعل التوازن صعباً .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع10 (موظف متقاعد

في بداية مسيرتي، كانت الترقية تتم داخلياً وبسرعة. ثم أصبحت الإجراءات أكثر تعقيداً، وبدأ الاعتماد على الخارجي. هذا أثر سلباً على معنويات الموظفين القدامى. أتمنى أن تعود الأولوية للداخليين مع الحفاظ على فتح الباب للخارجيين للتخصصات النادرة .

(مقابلة شخصية، 2026)

التحليل والتفسير

1.1 هيمنة الاستقطاب الخارجي على حساب الداخلي :

جميع المبحوثين، وخاصة الموظف القديم (ع6)، يشكون من أن الاستقطاب الخارجي هو الغالب، وأن الترقية الداخلية نادرة. هذا يتعارض مع نظريات التحفيز التي تقول إن الموظفين يبذلون جهداً أكبر عندما يرون طريقاً واضحاً للترقية. إهمال الاستقطاب الداخلي يرسل رسالة سلبية للموظفين: بغض النظر عن مدى اجتهادك، قد نأتي بشخص من الخارج ليأخذ المنصب . هذا يقلل من الولاء والالتزام.

2.1 القانون يسمح نظرياً بالترقية الداخلية، لكنه يجعلها صعبة عملياً :

المستشار القانوني (م4) يوضح أن الترقية الداخلية تتطلب مباراة مهنية قد تكون أصعب من المباراة الخارجية. هذا يعني أن الموظف الداخلي لا يُفضل على الخارجي، بل يُعامل بنفس المعايير الصارمة. والنتيجة أن المؤسسة تفضل الإعلان الخارجي لأنه أوسع وأقل تعقيداً من الناحية الإجرائية. هذا خلل قانوني يحتاج إلى تعديل.

3.1 الاستقطاب الداخلي يحافظ على الخبرة ويقلل تكاليف التكوين :

رئيس التكوين (م3) يشير إلى أن الموظف الداخلي يحتاج إلى تكوين أقل من الخارجي. هذا يعني أن الاستقطاب الداخلي أكثر اقتصاداً. كما أن الموظف الداخلي يحمل معه خبرة متراكمة في المؤسسة، وهو يعرف ثقافتها وقيمها. فقدان هذه الخبرة بسبب إهمال الترقية الداخلية هو خسارة كبيرة للمؤسسة.

4.1 التوازن هو الحل الأفضل :

الموظف الجديد (ع8) المتربصة (ع9) والمتقاعد (ع10) يدعون إلى التوازن: بعض المناصب للداخليين (خاصة القيادية) وبعضها للخارجيين (خاصة التقنية الجديدة) هذا التوازن يضمن تحفيز الداخليين، وجلب

أفكار جديدة من الخارج. لكن التوازن يحتاج إلى تعديل قانوني يسمح للمؤسسة بتحديد متى تلجأ إلى الداخلي ومتى إلى الخارجي، بدلاً من الإجبار على الخارجي دائماً.

الخلاصة: إستراتيجية الاستقطاب في مؤسسة سيور تعاني من هيمنة الاستقطاب الخارجي على حساب الداخلي، مما يسبب إحباط الموظفين القدامى وضعف التحفيز. الحل هو:

1. تعديل القانون لتسهيل الترقية الداخلية (مثلاً، إلغاء شرط المباراة المهنية للمناصب القيادية والاستعاضة بتقييم الأداء)

2. إعطاء المؤسسة صلاحية تحديد نسبة من المناصب للترقية الداخلية (مثلاً 50%)

3. تطبيق نظام واضح للمسار الوظيفي (Career Path) يطلع عليه الموظفون.

4.3. مراحل استقطاب اليد العاملة

تمر عملية استقطاب اليد العاملة عادة بخمس مراحل أساسية ومتكاملة، تبدأ من تحديد الاحتياجات وتنتهي بتعيين الموظف الجديد ودمجه. كل مرحلة لها مخرجات تغذي المرحلة التالية، وأي خلل في أي مرحلة يؤثر على النتيجة النهائية.

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات (Needs Identification)

هي عملية تحليل الفجوة بين القدرات الحالية للمؤسسة والمتطلبات المستقبلية. تتم عبر :

تحليل العمل (Job Analysis): جمع معلومات عن المهام والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة.

مراجعة الخطة الاستراتيجية: هل تخطط المؤسسة للتوسع؟ هل ستظهر وظائف جديدة؟

دراسة معدلات الدوران والتقاعد: كم موظفاً سيغادر المؤسسة في السنة القادمة؟

الناتج: خطة توظيف سنوية تحدد عدد المناصب الشاغرة وتخصصاتها³¹.

المرحلة الثانية: الاستقطاب والبحث (Sourcing & Searching)

³¹ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق. ص 235.

هي عملية نشر الإعلانات واستخدام المصادر المختلفة لجذب المرشحين. تشمل :

تحديد المصادر: داخلية (لوحة الإعلانات الداخلية، البريد الإلكتروني) أو خارجية (صحف، مواقع، وكالات)

كتابة الإعلان: تحديد المؤهلات المطلوبة، المهام، المزايا، وكيفية التقديم.

نشر الإعلان: في الوسائل المختارة، مع الالتزام بمدة زمنية كافية لتلقي الطلبات.

النتائج: مجموعة من طلبات الترشح (السير الذاتية)³²

المرحلة الثالثة: الفرز الأولي

هي عملية فحص طلبات الترشح لاستبعاد المرشحين غير المؤهلين بشكل واضح. تتم عبر :

مراجعة السير الذاتية: التحقق من المؤهلات التعليمية، الخبرات، المهارات الأساسية.

استبعاد من لا يستوفون الشروط الدنيا: مثلاً، إذا كان الشرط 3 سنوات خبرة، يستبعد من لديهم أقل.

إعداد قائمة مختصرة (Shortlist): تضم المرشحين الذين سيُدعون للاختبارات أو المقابلات.

النتائج: قائمة مختصرة (من 5 إلى 10 مرشحين لكل منصب)

المرحلة الرابعة: الاختيار والمقابلات (Selection & Interviews)

هي عملية تطبيق أدوات الاختيار على القائمة المختصرة لانتقاء المرشح الأفضل. تشمل :

الاختبارات الكتابية: اختبارات قدرات عامة، أو اختبارات تقنية في التخصص.

الاختبارات النفسية: لقياس السمات الشخصية (الانضباط، القيادة، العمل الجماعي)

المقابلة الشفوية: مقابلة فردية أو لجنة، تهدف إلى تقييم المهارات الشخصية والتحقق من المعلومات.

فحص المراجع: الاتصال بأصحاب العمل السابقين للتحقق من الخبرات.

النتائج: تقرير عن المرشحين وتوصية بأفضلهم.

³² عرفة، أحمد. إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق. ص 155

المرحلة الخامسة: التعيين والإدماج

هي المرحلة النهائية التي تبدأ بقبول عرض العمل وتنتهي بدمج الموظف الجديد في المؤسسة. تشمل : عرض العمل: خطاب رسمي يحدد الراتب والمزايا وتاريخ البدء.

الإجراءات الإدارية: توقيع العقد، فتح ملف، التسجيل في التأمين الصحي.

الإدماج :برنامج تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة (ثقافتها، قيمها، سياساتها، زملائها، مكان العمل)

فترة التجربة: فترة زمنية (غالباً 3 6 أشهر) يتم خلالها تقييم الموظف الجديد قبل التثبيت.

النتائج: موظف جديد مندمج وقادر على البدء في العمل³³.

في الوظيف العمومي الجزائري، المراحل أعلاه تطبق لكن مع إجراءات إضافية :

طلب الإذن من الوصاية: قبل الإعلان، يجب الحصول على موافقة السلطة العليا.

تشكيل لجان: لجنة الفرز، لجنة الاختبارات، لجنة المقابلات، كلها تعين من الوصاية.

مصادقة الوصاية على النتيجة: حتى بعد اختيار المرشح، تحتاج النتيجة إلى مصادقة الوصاية.

هذه الإجراءات الإضافية تطيل المراحل بشكل كبير³⁴.

أقوال المبحوثين

المبحوثة م1 (مديرة الموارد البشرية)

المراحل التي نطبقها هي: الطلب من المديريات، الإذن من الوصاية، الإعلان، استلام الملفات، لجنة الفرز، لجنة الاختبارات، لجنة المقابلات، رفع النتائج للوصاية، المصادقة، ثم التعيين. كل مرحلة قد تستغرق أسابيع. المجموع قد يصل إلى 12 شهراً .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث م2 (مدير قسم التوظيف

³³ عرفة، أحمد. مرجع سابق. ص 170.

³⁴ بلعبيد، زينب. الالتحاق بالوظيفة العمومية . مرجع سابق. ص 2.

أكثر مرحلة تستغرق وقتاً هي مرحلة الحصول على الإذن من الوصاية. قد نرسل الطلب، وننتظر 3 أشهر دون رد. هذا يشل العمل. لو كان الإذن تلقائياً أو بموافقة ضمنية بعد مدة، لتحسن الوضع .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث 3 (رئيس مصلحة التكوين)

مرحلة الإدماج (Onboarding) هي الأكثر إهمالاً. الموظف الجديد يأتي، نعطيه بطاقة التعريف، ونرسله إلى مكتبه. لا توجد زيارة تعريفية، لا دليل للموظف الجديد، لا توجيه. هذا يجعل الموظف يشعر بالضياع في الأسابيع الأولى.

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث 4 (مستشار قانوني)

كل مرحلة من هذه المراحل منظمة بقوانين. مثلاً، الإعلان يجب أن يكون في جريدتين وطنيتين، والمدة لا تقل عن 15 يوماً. لجنة الاختبارات يجب أن تضم ممثلين عن الوصاية والإدارة والنقابات. هذه التفاصيل القانونية تطيل المدة ولكنها تضمن الشفافية .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث 5 (رئيس قسم الإدارة)

مرحلة الفرز الأولي تتم يدوياً. نستقبل آلاف الملفات الورقية، ونفرزها واحداً واحداً. هذا يستنزف وقت وجهد موظفينا. لو كان هناك نظام آلي لقراءة السير الذاتية (ATS) ، لكانت المرحلة أسرع وأدق .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث 6 (موظف قديم فني صيانة)

عندما تقدمت للوظيفة، لا أذكر أنني مررت بمرحلة إدماج. أول يوم، أوصلوني إلى ورشة العمل، وقدموا لي على رئيسي، وانتهى. لم أتلّق أي شرح عن قوانين المؤسسة أو حقوقي. هذا تقصير .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة 7 (موظفة محاسبة)

المرحلة الأصعب كانت المقابلة أمام لجنة مكونة من 5 أشخاص. شعرت بالرهبة، لكن الحمد لله نجحت. لكنني سمعت أن بعض الزملاء لم يجتازوا بسبب تعقيدات في اللجنة. أتمنى أن تكون المقابلات أكثر احترافية وأقل رهبة .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع8 (موظف جديد مهندس

مرحلة الإدماج كانت ضعيفة جداً. أعطوني بطاقة، وقالوا لي: هذا مكتبك. لم أتعرف على زملائي، ولا على الإجراءات الإدارية. أول أسبوعين قضيتهما أسأل أين الحمام وأين المطعم. هذا غير احترافي .

(مقابلة شخصية، 2026)

المبحوثة ع9 (موظفة متربصة

شاهدت مرحلة استلام الملفات. المئات من الملفات الورقية تتراكم على مكاتب الموظفين. بعض الملفات تضيع، وبعضها يؤخذ بالخطأ. لو كان النظام إلكترونياً، لثم حفظ كل الملفات بأرقام تعريف . (مقابلة شخصية، 2026)

المبحوث ع10 (موظف متقاعد

في سنتاتي الأخيرة، لاحظت أن مرحلة التصديق النهائي من الوصاية هي الأكثر تعقيداً. قد نرسل النتائج بعد 6 أشهر من العمل، وتأتي الرد بالصادقة بعد شهرين آخرين. هذا يعني أن الموظف الجديد يعمل بدون عقد رسمي لفترة طويلة، وهذا يؤثر على حقوقه .

(مقابلة شخصية، 2026)

التحليل والتفسير

1.1 كثرة المراحل والإجراءات الإضافية تطيل المدة بشكل كبير:

المديرة (م1) ذكرت أن العملية قد تستغرق 12 شهراً. هذا رقم كبير جداً مقارنة بالقطاع الخاص حيث قد تستغرق العملية أسبوعين. الإجراءات الإضافية (الإذن المسبق، تشكيل اللجان، المصادقة النهائية) هي التي تسبب هذا البطء. كلما زاد عدد الجهات التي يجب أن توافق، زاد الوقت المستغرق.

2.1 غياب الرقمنة يجعل المراحل اليدوية بطيئة وعرضة للأخطاء :

رئيس الإدارة (م5) والمتمرنة (ع9) يشيران إلى أن الفرز يتم يدوياً، والملفات ورقية وقد تضيع هذا يدل على تخلف تقني كبير نظام تتبع المتقدمين (ATS) يمكنه قراءة آلاف السير الذاتية في دقائق، وترتيبها حسب الدرجات لكن المؤسسة لا تمتلكه.

3.1 مرحلة الإدماج (Onboarding) هي الأكثر إهمالاً :

رئيس التكوين (م3)، الموظف القديم (ع6)، والموظف الجديد (ع8) يؤكدون أن الإدماج ضعيف جداً. هذا يعني أن المؤسسة تستقطب ثم تترك الموظف الجديد يواجه نفسه الإدماج الجيد يزيد من إنتاجية الموظف الجديد بنسبة تصل إلى 50% في الشهور الأولى، ويقلل من احتمالية استقالته إهمال هذه المرحلة هو هدر للاستثمار في الاستقطاب.

4.1 المصادقة النهائية من الوصاية تخلق حالة من عدم الاستقرار للموظف الجديد :

المتقاعد (ع10) يقول إن الموظف الجديد قد يعمل شهراً بدون عقد رسمي. هذا يعرضه لمخاطر: قد لا يتقاضى راتبه، وقد لا يكون مشمولاً بالتأمين الصحي، وقد يفصل بسهولة. كما أنه لا يشعر بالانتماء. هذا غير مقبول.

الخلاصة: مراحل استقطاب اليد العاملة في مؤسسة سيور كثيرة ومعقدة، وتعتمد على وسائل يدوية وورقية، مع إهمال كبير لمرحلة الإدماج، وطول فاحش في مرحلة المصادقة النهائية. الحلول هي:

1. تقليص عدد المراحل، والاستغناء عن الإذن المسبق واستبداله بإخطار لاحق.

2. رقمنة كل المراحل: استقبال إلكتروني للملفات، فرز آلي، لجان افتراضية.

3. إعادة تصميم برنامج إدماج إلزامي لكل موظف جديد (يوم تعريف، دليل، مرشد)

4. إعطاء الموظف الجديد عقداً مؤقتاً فور تعيينه، لحين المصادقة النهائية

خلاصة الفصل الثالث

استقطاب اليد العاملة في مؤسسة سيور وهران يتم وفقاً للقانون، لكنه يعاني من: وسائل تقليدية، هيمنة الاستقطاب الخارجي على حساب الداخلي، مراحل كثيرة ومعقدة، غياب الرقمنة، إهمال الإدماج، وطول فاحش في المدة الزمنية (قد تصل إلى سنة) هذه المشاكل تؤكد الفرضيات الثلاث للدراسة. الحلول تكمن في تعديل القانون، الرقمنة، تبسيط الإجراءات، والاهتمام بالإدماج.

4 الدراسة الميدانية

4.1 محاور دليل المقابلة :

1. واقع إستراتيجية الاستقطاب (إجراءات، مصادر، جهات متدخلة).
 2. معوقات الاستقطاب (إدارية، قانونية، مالية، بشرية، تقنية).
 3. مقترحات تحسين الإستراتيجية (قانونية، رقمنة، تدريب، حوافز)
- الإجراءات، تفعيل التقييم الفردي.

4.2 النتائج العامة والتوصيات

النتائج :

1. تأكدت الفرضية الأولى: الجمود بسبب القانون والمركزية .
2. تأكدت الفرضية الثانية: معوقات كثيرة (إدارية، قانونية، مالية).
3. تأكدت الفرضية الثالثة: يمكن التحسين بالرقمنة واللامركزية .
4. إستراتيجية الاستقطاب الحالية تفاعلية وليست استباقية .
5. غياب الرقمنة يطيل المدة ويقلل الشفافية .
6. إهمال الإدماج يهدر الاستثمار في الاستقطاب.

4.3 تحليل النتائج :

واقع الإستراتيجية: إجراءات طويلة ومعقدة، وسائل تقليدية، غياب الرقمنة.

المعوقات: مركزية القرار، كثرة التوقعات، ضعف ميزانية التكوين، هروب الكفاءات، غياب الحوافز.

المقترحات: تعديل الأمر 06 03، منح المؤسسات استقلالية، إطلاق منصة رقمية وطنية، تبسيط الإجراءات، تفعيل التقييم الفردي.

4.5 التوصيات :

توصيات عامة للدولة: تعديل الأمر 06 03

إطلاق منصة وطنية للتوظيف، تفعيل التقييم الفردي .

توصيات خاصة لمؤسسة سيور:

رقمنة الإجراءات تحسين الإدماج

تفعيل الاستقطاب الداخلي .

توصيات للبحث العلمي:

دراسات مقارنة

دراسات حول أثر الرقمن

الخاتمة :

في ختام هذه المذكرة الموسعة التي حملت عنوان ***"إستراتيجية استقطاب اليد العاملة في المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية في مؤسسة سيور (SEOR) وهران"*** ، نعود إلى الإشكالية الرئيسية التي انطلقت منها، والمتمثلة في التساؤل حول مدى فعالية إستراتيجية استقطاب اليد العاملة المطبقة في المؤسسات العمومية الجزائرية، والسبل الكفيلة بتطويرها. وبعد التحليل النظري والميداني المعمق، يمكننا تأكيد صحة الفرضيات الثلاث التي انطلقت منها الدراسة.

لقد أثبت البحث الميداني، من خلال تحليل أقوال المبحوثين العشرة من مختلف المستويات الوظيفية في مؤسسة سيور وهران، أن إستراتيجية الاستقطاب الحالية تتسم بالجمود النسبي بسبب الخضوع المفرط للنصوص القانونية الصارمة والمركزية الإدارية، وهو ما يجعل المؤسسة غير قادرة على مواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة. كما أكدت النتائج أن المؤسسة تواجه معوقات عديدة، أبرزها كثرة الإجراءات الإدارية، طول فترات الانتظار التي قد تصل إلى اثني عشر شهراً، غياب الرقمنة، ضعف الحوافز، وإهمال مرحلة الإدماج (Onboarding) للموظفين الجدد. وفي المقابل، أظهرت الدراسة أن تطوير إستراتيجية الاستقطاب بات ممكناً وضرورياً، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، منح المؤسسات استقلالية نسبية مع رقابة لاحقة، وإدخال الرقمنة والمنصات الإلكترونية كآليات عصرية للتوظيف.

إن مؤسسة سيور وهران، رغم أهميتها الحيوية في قطاع المياه والتطهير بولاية وهران، ليست استثناءً من هذه الإشكاليات، بل هي نموذج يعكس واقعاً أوسع تعاني منه معظم المؤسسات العمومية الجزائرية. غير أن الأمل معقود على الإصلاحات المرتقبة، خاصة في مجال رقمنة الخدمات العمومية، وتفعيل قانون المؤسسات الناشئة الذي قد يمنح مرونة أكبر، وتعديل الأمر 03-06 لصالح اللامركزية. نأمل أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في تحسين واقع استقطاب اليد العاملة، خدمة للمؤسسة أولاً، وللمواطن الذي ينتظر خدمات عامة أفضل ثانياً، وللباحثين الذين سيجدون في هذه الصفحات مادة علمية ميدانية غنية ثالثاً.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المراجع العربية

ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم. لسان العرب. الطبعة الثالثة. دار صادر. بيروت، لبنان. 1993.

أحمد، سليمان. إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. الطبعة الأولى. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة، مصر. 2017.

بلخيري، فوزي. "وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية". مجلة الدراسات الاقتصادية. جامعة الجزائر. العدد 12. 2018. ص 55-89.

بلعبيد، زينب. "الالتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر في ظل الأمر 06-03". مجلة الباحث. جامعة سكيكدة. العدد 27. 2024. ص 1-15.

بهلولي، زينب. "تاريخ الوظيف العمومي في الجزائر من الاستقلال إلى اليوم". مجلة الباحث. جامعة سكيكدة. العدد 25. 2023. ص 35-55.

بوكراش، سعيد. إدارة الموارد البشرية: المدخل الاستراتيجي. الطبعة الثانية. دار هومة. الجزائر. 2020.
جاء الله، العربي. قانون الوظيفة العمومية في الجزائر: دراسة تحليلية. الطبعة الأولى. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2021.

ديسلر، جاري. إدارة الموارد البشرية. ترجمة أحمد السيد محمد عويضة. الطبعة الخامسة عشرة. دار المريخ للنشر. الرياض، المملكة العربية السعودية. 2024.

ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج و اساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، الطبعة الاولى 2000

زغدان، فاطمة الزهراء. استقطاب الموارد البشرية في المؤسسات العمومية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر 3. 2019.

زيان، عبد القادر. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الطبعة الأولى. دار الهدى. عين مليلة، الجزائر. 2018.

سالم، محمد. اقتصاديات الموارد البشرية والاستثمار في التعليم. الطبعة الثانية. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية، مصر. 2016.

طيباوي، عبد القادر. أصول إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2018.

طيباوي، عبد القادر. القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الطبعة الأولى. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2022.

عرفة، أحمد. إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. الطبعة الثانية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2020.

عطية، محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الخامسة. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية، مصر. 2018.

غربي، محمد الصالح. تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية. الطبعة الأولى. دار الخليل. الجزائر. 2019.

مدور، محمد الصالح. قانون الوظيفة العمومية في الجزائر. الطبعة الثانية. دار هومة للطباعة والنشر. الجزائر. 2019.

منصوري، فاطمة. أثر استقطاب الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة وهران 2. 2023.

مطلبك، زكريا. الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2022.

الوردي، عبد الكريم. البيروقراطية والإدارة العمومية في الجزائر. الطبعة الأولى. دار المعرفة. الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Becker, Gary S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. University of Chicago Press. Chicago, USA. 1993.

Boxall, Peter, and John Purcell. Strategy and Human Resource Management. 5th ed. Red Globe Press. London, UK. 2022.

Breaugh, James A. "Recruitment and Attraction of Talent". In The SAGE Handbook of Human Resource Management. 2nd ed. SAGE Publications. London, UK. 2017. pp. 215–235.

Dessler, Gary. Human Resource Management. 16th ed. Pearson Education. New York, USA. 2020.

French, Wendell L. Human Resources Management. 6th ed. Houghton Mifflin Company. Boston, USA. 2018.

Jensen, Michael C., and William H. Meckling. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". Journal of Financial Economics. Vol. 3, No. 4. 1976. pp. 305–360.

Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 12th ed. McGraw–Hill Education. New York, USA. 2020.

Quivy, Raymond, and Luc Van Campenhoudt. Manuel de recherche en sciences sociales. 5e édition. Dunod. Paris, France. 2011.

Schultz, Theodore W. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. Free Press. New York, USA. 1971.

Taylor, Frederick Winslow. The Principles of Scientific Management. 1st ed.
Harper & Brothers. New York, USA. 1911.

قائمة الملاحق

الملحق 01

دليل المقابلة :

مقدمة المقابلة

تندرج هذه المقابلة ضمن إنجاز بحث جامعي يهدف إلى دراسة وتحليل إستراتيجية، التوظيف، من حيث آلياته مراحل، معايير، والتحديات المرتبطة به تُستخدم المعلومات المقدمة أغراض علمية فقط، مع الالتزام بالسرية واحترام أخلاقيات البحث

الاسئلة العامة:

اسم المؤسسة التي تعمل بها ؟

.....

مصلحة التي تعمل بها؟

.....

المنصب الوظيفي للمبحوث ؟

.....

سنوات الخبرة؟

.....

أسئلة المحور الاول: واقع إستراتيجية استقطاب (التوظيف)

-ماذا تعني لك كلمة الموارد البشرية ؟

.....

-عرف لي ادارة الموارد البشرية حسب منظورك الخاص و ابرز وظائفها؟

.....

-كموظف(ة) في هذه المؤسسة ماهو دور قسم الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة ؟

.....

-ماذا يقصد بالتوظيف حسب رأيك؟

.....

ما الأسس التي يتم وفقها تحديد احتياجات التوظيف؟

.....

-كيف يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة؟

.....

-ما المعايير المستخدمة في تقييم المترشحين؟

.....

-هل يتم اعتماد اختبارات أو مقابلات تقييم؟ وضح ذلك؟

.....

-ما المراحل الأساسية التي يمر بها عملية التوظيف؟

.....

- كيف يتم استقبال وفرز ملفات الترشح؟

.....

-من الجهات أو اللجان المشاركة في قرار التوظيف

.....

-كيف يتم ضمان احترام الإجراءات القانونية؟

.....

اسئلة المحور الثاني: معوقات عملية استقطاب اليد العاملة:

-ماهو تعريفك للتوظيف العمومي الجزائري و الفرق بينه و بين القطاع الخاص؟

.....

. ما هي أبرز الصعوبات التي تواجه التوظيف في القطاع العمومي؟

.....

- كيف تقيّمون فعالية أساليب التوظيف الحالية؟

.....

-ما الفرق بين التوظيف الإداري التقليدي والتوظيف الحديث؟

.....

- إلى أي مدى تحقق إجراءات التوظيف مبدأ تكافؤ الفرص؟

.....

- ما العلاقة بين جودة التوظيف وتحسين الأداء المؤسسي؟

.....

. هل ترون أن الرقمنة يمكن أن تطور التوظيف العمومي؟

.....

- ماهي الصعوبات التي لاقتك في بداية مسارك المهني بالمؤسسة؟

.....

- ماهي ابرز الصعوبات التي تصتدمون بها اثناء عملية التوظيف؟

.....

اسئلة المحور الثالث: مقترحات تحسين إستراتيجية استقطاب اليد العاملة:

- حسب رأيك ماهي نقائص التي يجب على المؤسسة تداركها في عملية التوظيف؟

.....

- حلول تقترحها لتحسين من جودة عملية التوظيف ؟

.....

- تعديلات تقوم بها اذا كان لك دور في عملية التوظيف؟

.....

- اقترحاتك لبرنامج توظيف انجح ؟

.....

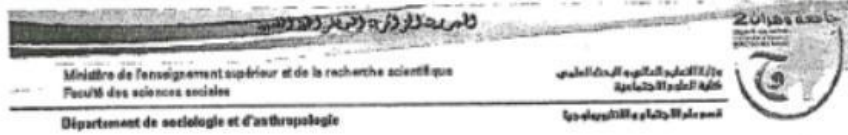
حسب رأيك كيف يمكن تحقيق مبدئ تكافؤ الفرص و تحد من البيروقراطية؟

.....

- توصيات و ملاحظات تقدمها؟

.....

الخاتمة: نشكركم على تعاونكم معنا في هذه الدراسة .



طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران
2- محمد بن أحمد

بشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : **محمّد أسية بنور**

تاريخ و مكان الميلاد : **14/03/2003** **ج. وهران**

المسجل في: **جامعة وهران 02 قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا**

تحت رقم: **212.13.70.4.9.720**

برسم السنة الجامعية: 2025 / 2026

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم :

الصادرة عن: **المسنور وهران بنور** بتاريخ: **06/12/2023**

موضوع الدراسة الموسوم : **الاستراتيجية الوطنية في المؤسسة الجزائرية**

المؤسسة : لمدة :

تحت إشراف الأستاذ (ة) : **بدرية وردة**

نلتزم من الهياكل المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والاستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها) لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الاجتماع .

حرر بـ وهران يوم **05/04/2026**

رئيس قسم

د. بن شاذلي حسين

مسؤول قسم

العلوم الاجتماعية



استاذ المشرف على البحث

SEOR - SPA

METALS Mobalmed

Chaf de Département

Formation & Développement



ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deux exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

SOCIÉTÉ DE L'EAU ET DE
 L'ASSAINISSEMENT D'ORAN
 SEOR-SPA
 Département Formation &
LE DIRECTEUR GENERAL
 METALJI Mohamed
 Chercheur Associé
 Formation & Développement

قسم علم
 الاجتماع و
 الأنثروبولوجيا
 و
 العلوم الاجتماعية

DE L'ENTREPRISE LE REPRÉSENTANT DE L'UNIVERSITÉ
 مسؤول قسم
 العلوم الاجتماعية
 العلاء الاجتماعي



SOCIETE DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT D'ORAN
ENTREPRISE DE SERVICE PUBLIC

N/Réf:194/DFD/SEOR/2026

Oran le : 20/01/2026

AUTORISATION D'ACCES

Il est accordé une autorisation d'accès à **M^{elle} MAMAR Assia Nourapour** suivre un stage pratique d'une durée **d'un (01) mois** au niveau de Département Recrutement et Organisation dans la spécialité : **«Sociologie de L'organisation et du Travail»** à compter du **26/01/2026** jusqu'au **24/02/2026**.

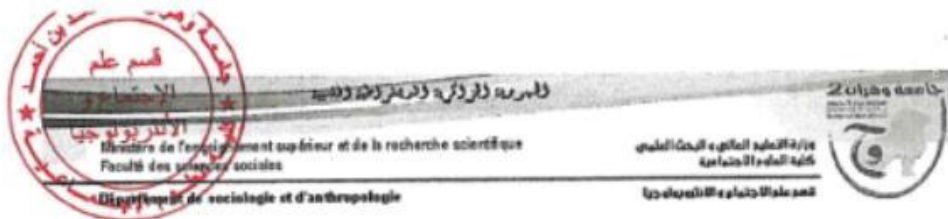
A la fin du stage, le stagiaire est appelé à déposer son mémoire de fin de stage au niveau du département formation, visé par son encadreur au niveau de la SEOR.

Une attestation de stage lui sera délivrée pour valoir ce que de droit.

Le Chef de Département
Formation & Développement



Siège Administratif USTO Fax : (041) 53-04-46 Tél : 041 53-04-14/42/43
Société : SPA au capital de 3.088.100.000 Da



ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e).

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôler conjointement avec le département où se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du.....au.....inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

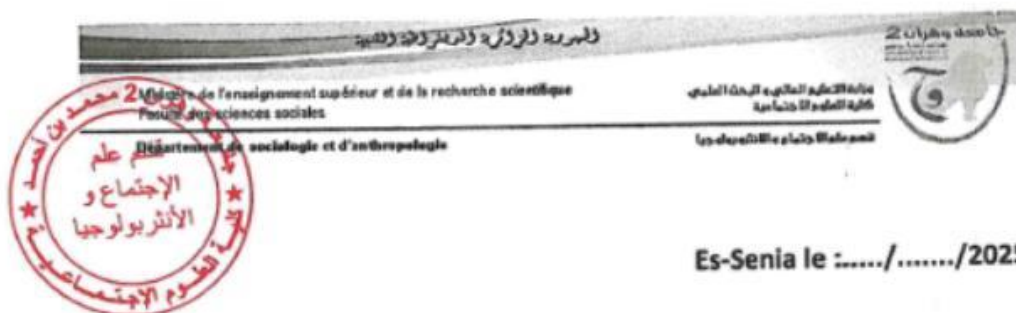
Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigné par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dès son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.



Es-Senia le :...../...../2025

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise.....dont le siège social est Sise à
.....représentée par son
Directeur Mr.....

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) :

Inscrit (e) en Master : sociologie de l'organisation et du travail

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité sociologie de l'organisation et du travail.

Imp.Mod/GRH

QUESTIONNAIRE DE CANDIDATURE		Date:
Emploi postulé: _____		N°

IDENTITE

Nom : Prénom :

Nom de jeune fille :

Né(e) le : à Photo

Nationalité :

SITUATION DE FAMILLE: Célibataire ; Marié(e) ; Divorcé(e) ; Veuf (ve)

☐ ☐ ☐ ☐

Conjoint : Nom Prénom Profession:

Nombre d'enfants à charge : Nombre autres personnes à charge:

ADRESSE ACTUELLE
Rue/Avenue : Cité : Bâtiment N°
Ville : Wilaya :

NIVEAU SCOLAIRE ET UNIVERSITAIRE					
Nom et lieu de l'établissement			Durée (de.....à.....)	Niveau d'étude	Diplôme
Languages :	Parlées	Ecrites	Situation vis à vis du service national		
.....			Effectué :		
.....			Exempté :		
.....			Sursitaire :		
.....			Permis de conduire : B C D E		
EXPERIENCE PROFESSIONNELLE					

Postes occupés (En commençant par le plus récent)	Durée (de.....à.....)	Qualification	salaire mensuel	Nom de l'organisme employeur et lieu de l'emploi
.....				
CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES PARTICULIERES OU DANS D'AUTRES DOMAINES 				
DESIDERATA Salaire de base souhaité : Autres emplois souhaités :,				
Le soussigné atteste sur l'honneur l'exactitude des renseignements portés ci-dessus. Toute inexactitude, omission ou fausse déclaration peuvent entraîner de plein droit la nullité de l'engagement éventuel de l'intéressé, sans préjudice de poursuites judiciaires.			Case réservée à l'administration	
Fait à Le			Reçu le :	
Signature			Visa :	
Observations et avis de la structure utilisatrice : 			Date et Visa Du responsable direct : Le..... Du Directeur : Le.....	
DÉCISION DE L'ENTREPRISE :			Date et visa	

SOCIETE DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT D'ORAN
ENTREPRISE DE SERVICE PUBLIC

N/Réf. /D.R&O/DRH/SEOR2019

Oran, le

A

MR:
En communication avec Monsieur le Responsable
(.....)

Objet : A/S Fin de contrat de travail (.....).

Monsieur,

Nous avons Le regret de vous informer que votre contrat de travail
N° : du expira le: inclus.

Meilleures salutations.

Le Chef de département Recrutement et organisation

Copie :

- L'intéressé(e)
- Dossier

FEUILLE DE DEMANDE DE PERSONNEL

POSTE DE TRAVAIL	
-------------------------	--

DONNÉES DU POSTE DE TRAVAIL			
Direction			Centre de travail
Département/Service			Unité
Il augmente personnel	SI	NON	SI: Raison de l'accroissement
Utile prévu d'incorporation			NON: Personne Remplacée
Horaires			Rétribution
Il reporterait à			Personnes à charge

PROFESSIOGRAMME	
Fonctions	
FORMATION	
Diplôme	
Langues	
Informatique	
EXPERIENCE	
Expérience nécessaire	
Expérience à évaluer	
Profil compétences	
Outres	

PÉTITIONNAIRE	DIRECTEUR SECTEUR	D' ACCORD DIRECTION RR.HH.	APPROBATION DIRECTEUR GÉNÉRAL
PRENOM ET NOM	PRENOM ET NOM	PRENOM ET NOM	PRENOM ET NOM
DATE	DATE	DATE	DATE

 Données obligatoires pour effectuer le processus de sélection
 Données à remplir par RR.HH.

Révision : 27062021	FICHE DE QUALIFICATION PERSONNELLE	page 1 de 1
DONNÉES PERSONNELLES		
Nom : Prénom : Adresse : Date d'entrée : Poste :		
FORMATIONS D'ENTRÉE		
CURRICULUM VITAE		
FORMATIONS A LA CHARGE DE L'ENTREPRISE		
-Attestation de Formation "Gestion et réhabilitation des réseaux d'alimentation en eau potable" Année 2000 -Attestation de Formation "Exploitation des réseaux d'eau potable" Année 2002 -Attestation de Formation "Perfectionnement à la gestion technique d'un service des eaux" Année 2005		
Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Oran, SÉOR-Spe		
Fiche Qualification Personnelle		

Direction:

Département :

FICHE D'EVALUATION

Année: /mois :

Nom & prénoms:

Date de Naissance:

Structure d'affectation:

date de recrutement:

Spécialité de L'Agent :

poste occupé:

Statut:

A-Taches Confiées durant l'année	Taches Exécutées durant l'année
1-	Exécute _____ Non Exécuté _____ Motif _____
2-	Exécute _____ Non Exécuté _____ Motif _____
3-	Exécute _____ Non Exécuté _____ Motif _____
4-	Exécute _____ Non Exécuté _____ Motif _____
B- Respect des consignes et ponctualité (esprit de discipline)	commentaire:

Évolution sur la période :

1. Recul

☐

2. Sans changement

☐

3. Quelques progrès

☐

4. Progrès importants

☐Conclusions :

1. Rendement inférieur aux attentes du poste
2. Rendement satisfaisant les attentes du poste
3. Rendement dépassant les attentes du poste

☐

Note générale "A+B" : /10

Signature de l'Agent

Signature du Responsable
de la Structure d'Accueil