

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: .....



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم:

## تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس

### تحت عنوان:

### استقطاب الموظفين في المؤسسات

إشراف الأستاذ(ة):

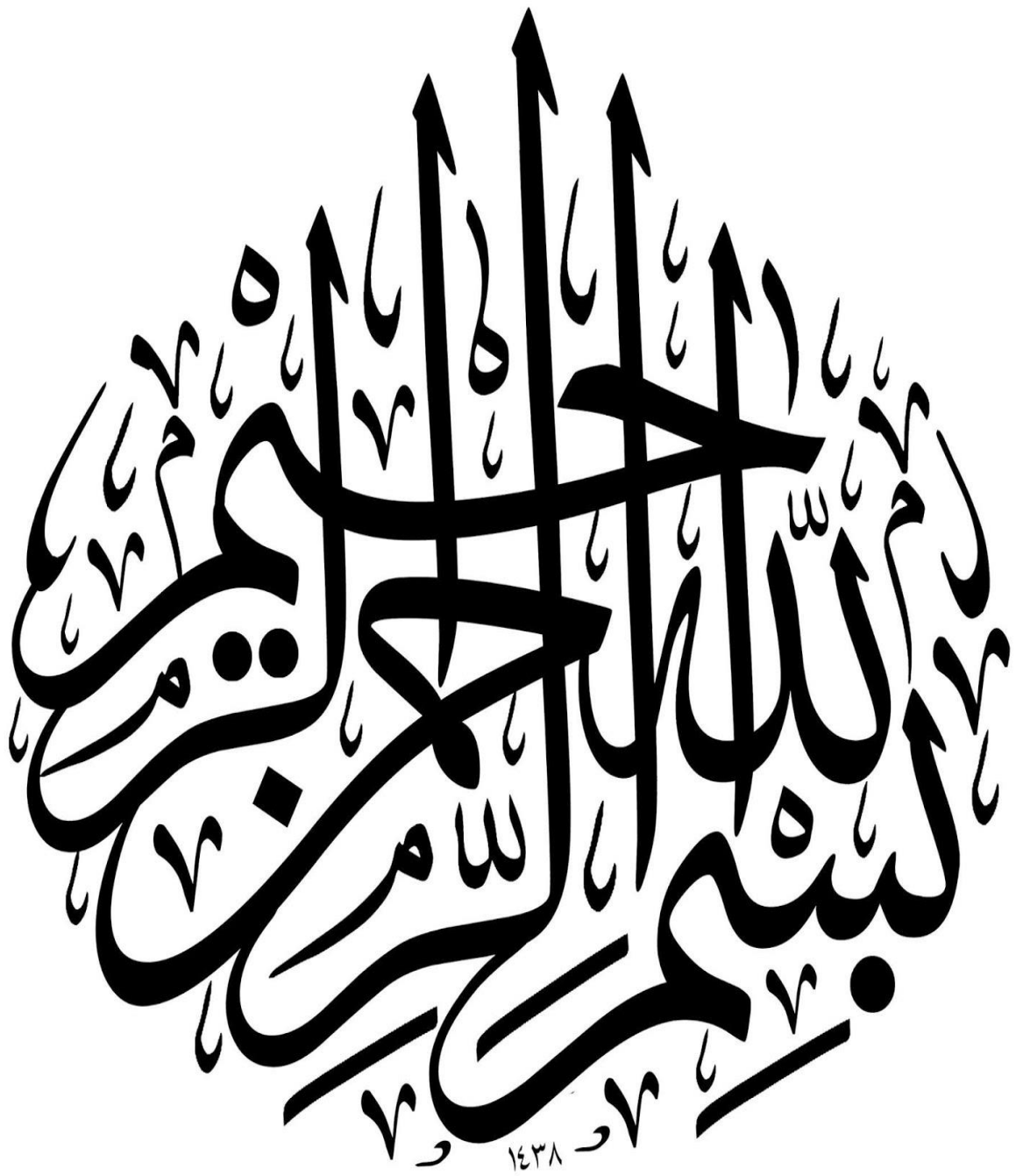
– حميدة زواوي

من إعداد الطلبة:

– هالة لقوق

– ايمان خارف

السنة الجامعية: 2022-2023



## اهداء:

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

إلى من أوصاني بهما القرآن الكريم إلى أغلى ما أملك في الدنيا إلى التي حملتني وأرضعتني  
عذب الحنان إلى من كانت شمعة تنير دربي إلى من كانت تسقيني الدعاء وحتى وصلت  
إلى أسمى المراتب إلى من سهرت الليالي إلى من سلكت دروب الأمل لتوفر لي درب الأمل  
وتحملت وخزات أشواك الحزن لأقطف أنا ورود الفرح والياسمين إليك يا أطيّب واعز  
أم في الدنيا أطال الله عمرك

إلى من ألهمني روح العطاء ووهب عمره فداء لي وأضاء دروبي ويسر لي الطريق وقدم لي  
الكثير ولم ينتظر مني المقابل ورسم لي معاني النجاح وغرس في حب العمل والمعرفة إلى  
الرجل الذي اعتز بكنيته إلى من منحني الحرية والثقة وفرصة طلب العلم بدعمه لي  
وأطال عمره بكل ما يملك ولم يبخل عليا بنصائحه القيمة أبي الغالي حفظه الله

إلى من كانوا سنداً لي في طريق النجاح اخوتي حفظكم الله ورعاكم

إلى الدكتورة حميدة زواوي التي كانت لي سنداً في هذا العمل حفظها الله ورعاها وأدامها  
في خدمة العلم.

## اهداء:

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلله تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

الى كل العائلة الفاضلة التي ساندتني ولا تزال

الى الدكتورة حميدة زواوي التي أنارت لي الدرب كلما تظلمت الطريق وكانت لي أحسن عون في هذا العمل، التي يشهد لها بالكد في العمل وصبرها.

الى كل من كان لهم أثر في حياتي ولم تسعهم ورقتي أهديكم ثمرة جهدي

# شكر و عرفان

"رَبِّهِ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ بِعَمَلِكَ الَّذِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ حَالِيًا تَرْضَاهُ" الأحقاف الآية 15.

في البداية الشكر والحمد لله، جل في علاه فالله ينسب الفضل كله

فهذه الأعمال هذا البحث والكمال يبقى لله وحده

ثم الصلاة والسلام على الرحمة المهداة والسراج المنير سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة حميدة زواوي.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة معرفة الإطار المفاهيمي لعملية استقطاب الموارد البشرية، الوقوف على مختلف المفاهيم المرتبطة بعملية الاستقطاب، الوقوف على عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية ببنك الجزائر الخارجي فرع المسيلة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أداة هي المقابلة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تتبع مصلحة الموارد البشرية مجموعة من الخطوات من أجل استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، يستخدم بنك الجزائر الخارجي التكنولوجيا في عملية استقطاب الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، الاستقطاب، البنك الخارجي.

## Abstract:

This study aims to know the conceptual framework of the process of attracting human resources, to stand on the various concepts related to the recruitment process, to stand on the process of attracting and appointing human resources at the Foreign Bank of Algeria, the M'sila branch, and for that, the descriptive analytical approach was relied upon, with the use of a tool that is the interview.

The study reached several results, the most important of which is that the Human Resources Department follows a set of steps in order to attract highly qualified human resources. The Bank of Algeria Foreign uses technology in the process of attracting human resources.

**Keywords:** human resources, recruitment, external bank.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	مقدمة
	المبحث الأول: الإطار النظري للاستقطاب
	المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب
	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاستقطاب
	المطلب الثالث: مصادر الاستقطاب
	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب
	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
	المطلب الأول: نشأة المؤسسة محل الدراسة
	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
	المطلب الثالث: خدمات المؤسسة محل الدراسة
	المبحث الثالث: استقطاب الموظفين في المؤسسة محل الدراسة
	المطلب الأول: المهج المستخدم
	المطلب الثاني: التعريف بأداة الدراسة
	المطلب الثالث: تحليل معطيات أداة الدراسة
	الخاتمة
	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	إجابات مسؤول الموارد البشرية في بنك الجزائر الخارجي	
02		



مقدمة

## تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية موردًا حيويًا وأحد الأصول الرئيسية التي تمتلكها المنظمات والمؤسسات. فاختيار الأفراد المناسبين الذين يتمتعون بالكفاءة المطلوبة والمهارات اللازمة وتوظيفهم في الأدوار الملائمة يعد أساس نجاح المؤسسة وتعزيز نشاطها التجاري وقدرتها على المنافسة مع الشركات الأخرى. ومن الجانب الآخر، يمكن أن تؤثر عملية التوظيف بشكل سلبي على المؤسسة إذا تم توظيف أشخاص غير مناسبين للوظائف المطلوبة.

تركز عملية التوظيف بشكل أساسي على استقطاب واختيار وتعيين المرشحين المناسبين. يهدف هذا الأمر إلى البحث عن الأشخاص المناسبين لتلك الوظائف وجذب المواهب البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وملء الشواغر الوظيفية على مختلف المستويات الإدارية. لكن للوصول إلى الموارد البشرية المطلوبة، يتطلب البحث الدقيق في المصادر المتاحة التي يمكن الحصول عليها من خلالها على اليد العاملة المناسبة.

تختلف المصادر الممكنة وأهميتها باختلاف الظروف والاحتياجات، وتتأثر بالعرض والطلب في سوق العمل والظروف الاقتصادية العامة. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد اختيار المصدر المناسب على عدة عوامل أساسية مثل حجم المؤسسة وظروفها وإمكانياتها، وكذلك ظروف سوق العمل في المجتمع والظروف الاقتصادية العامة.

باختصار، يتطلب تحسين استقطاب الموارد البشرية في المؤسسة البحث الدقيق واختيار المصادر المناسبة لجذب وتوظيف الكفاءات البشرية المطلوبة. كما يجب أخذ العوامل المحلية والاقتصادية في الاعتبار عند اتخاذ قرارات التوظيف واستراتيجياته.

تعتبر عملية الاستقطاب عملية حساسة وحيوية في إدارة الموارد البشرية. فهي تعد الخطوة الأولى في البحث عن أفضل الموارد البشرية التي ستشغل المواقع الشاغرة في المؤسسة. تتضمن هذه العملية تحديد المصدر المناسب بناءً على المواصفات والمتطلبات المحددة التي تخدم المؤسسة وأنشطتها.

يمكن أن يكون للمؤسسة اختيارين لاستقطاب الموارد البشرية: الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي. يشير الاستقطاب الداخلي إلى استغلال الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة.

ويساعد ذلك على اكتشاف وتطوير مهارات الأفراد والاستفادة من الكفاءات المتوفرة بالفعل في المؤسسة. أما الاستقطاب الخارجي، فيتمثل في جذب الموارد البشرية من خارج المؤسسة واستقطابها، ويتيح هذا النهج للمؤسسة الوصول إلى مهارات وخبرات جديدة غير متوفرة داخلها. باستخدام الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي، يمكن للمؤسسة تحقيق توازن بين الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لتلبية احتياجاتها وتطوير قدراتها. وباختيار المصدر المناسب، تتيح المؤسسة لنفسها الفرصة للتعاقد مع الكفاءات البشرية ذات المهارات والخبرات المناسبة لتحقيق أهدافها ونجاحها في سوق العمل.

**إشكالية الدراسة:** على ضوء ما سبق تمحورت إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ماهي عملية الاستقطاب للموارد البشرية في بنك الجزائر الخارجي فرع المسيلة؟**

**أسباب اختيار الموضوع:**

- هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:
- حداثة موضوع الاستقطاب وقلة الأعمال الأكاديمية والأبحاث حوله.
  - الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع قصد زيادة الرصيد المعرفي.
  - الأهمية التي يتمتع بها البحث في مجال تسيير الموارد البشرية ضمن الاقتصاديات في الآونة الأخيرة وذلك على المستوى العالمي والمحلي.

**أهمية الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على عملية الاستقطاب؟

التعرف على خطوات عملية الاستقطاب للموارد البشرية في البنك الخارجي فرع المسيلة؟

## أهداف الدراسة:

- معرفة الإطار المفاهيمي لعملية استقطاب الموارد البشرية.
- الوقوف على مختلف المفاهيم المرتبطة بعملية الاستقطاب.
- الوقوف على عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية ببنك الجزائر الخارجي فرع المسيلة.

🚦 **منهج الدراسة:** في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية التالية المقابلة في معالجة الفصل التطبيقي من خلال أجراء المقابلة مع مدير حاضنة أعمال جامعة المسيلة.

## 🚦 **حدود الدراسة:**

- **الحدود الزمنية:** سنة 2023.
- **الحدود المكانية:** البنك الخارجي الجزائري بالمسيلة

## 🚦 **صعوبات الدراسة:**

- قلة المراجع خاصة الكتب.
- ضيق الوقت لإنجاز هذا التقرير.

🚦 **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث مباحث محثين، المبحث الأول الإطار النظري للاستقطاب، أما المبحث الثاني التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثالث استقطاب الموظفين في المؤسسة محل الدراسة فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الدراسة، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

# المبحث الأول: الإطار النظري للإستقطاب

## تمهيد:

استقطاب الموارد البشرية هو عملية جذب وتجنيد الأفراد المؤهلين والموهوبين لشغل وظائف شاغرة في المؤسسة. يهدف استقطاب الموارد البشرية إلى ضمان توفر الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها.

### المطلب الأول: مفهوم الاستقطاب

يشير لفظ الاستقطاب الى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة. (ماهر، 2004، صفحة 142)

وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة الى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

يرى (Davis & Werther, 1993) أن المفهوم العلمي للاستقطاب هو "عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب، وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها". (ماهر، 2004، صفحة 142)

ويعرف المؤلف عملية الاستقطاب Recruitment بأنها "عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، وفي التوقيتات المناسبة من المصادر المختلفة، تمهيدا لاختيارها وتحقيقا لأهداف المنظمة". (القحطاني، 2008، صفحة 102)

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاستقطاب

#### الفرع الأول: أهمية الاستقطاب:

تكمن أهمية عملية الاستقطاب في كونها الخطوة الأولى قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية، وتأثيرها الكبير في بناء قوة العمل الفعالة. إن الاستقطاب يعد أمراً حيويًا للمنظمات، حيث يمكن من خلالها تقييم قوة المنظمة وأهميتها عن طريق فهم مواصفات الأفراد العاملين فيها.

بناء فريق العمل المناسب يتطلب استقطاب الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. فعملية الاستقطاب تتيح للمنظمة فرصة التعرف على المتقدمين المحتملين وتقييم قدراتهم وملاءمتهم للمنصب المطلوب. وبالتالي، يمكن للمنظمة اتخاذ قرار مستنير بشأن اختيار المرشح الأنسب لشغل الوظيفة المعلنة.

إضافةً إلى ذلك، يمكن أن يسهم الاستقطاب في تعزيز سمعة المنظمة وجذب الكفاءات والمواهب العالية. عندما تكون المنظمة قوية في جذب الأشخاص الموهوبين والتميزين، فإنها تزيد فرص نجاحها وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر. كما يمكن أن يؤدي الاستقطاب الجيد إلى تعزيز روح العمل الجماعي وتحسين بيئة العمل، حيث يتم اختيار الأفراد الذين يتناسبون مع قيم وثقافة المنظمة، مما يعزز الانتماء والتعاون بين أعضاء الفريق.

بشكل عام، يمكن القول إن عملية الاستقطاب تمثل مرحلة حاسمة في بناء فريق العمل الناجح وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة.

تبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية (العمرى، 2020، صفحة 345):

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
- 2 من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
3. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
4. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
5. الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.
6. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف 7. البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي.

8. تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.

9. تركيز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.

#### الفرع الثاني: أهداف الاستقطاب:

✓ تهدف عملية الاستقطاب إلى تقليل عدد الأفراد المتقدمين للعمل، والذين سوف نقوم بالاختيار من بينهم طبقاً للاشتراطات والمعايير الموضوعية لعملية الاختيار، وهذا سوف يؤدي إلى تقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت الذي تستغرقه والجهد المصاحب له.

✓ تساعد عملية الاستقطاب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة على التأكد مقدماً من أن تلك الوظائف تتناسب مع طبيعة مؤهلاتهم وقدراتهم المتعددة. وهذا يحقق المصلحة المشتركة للتنظيم وللأفراد والذي يعتبر الطريق السليم للوصول إلى اختيار الفرد الملائم لشغل الوظيفة المعنية.

✓ تساهم عملية الاستقطاب في زيادة فعالية الاختيار وبالتالي في زيادة فعالية كل من المنظمة وأفراد القوى العاملة بها سواء في المستقبل القريب أو المستقبل البعيد.

✓ المساهمة في تقليل تكاليف وجهود الإعداد والتدريب والتنمية وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة.

✓ المساعدة في زيادة معدل استقرار العمالة وبالتالي ضمان استمرارية نجاح المنظمة. (القحطاني،

2008، صفحة 109)

#### المطلب الثالث: مصادر الاستقطاب

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها.



وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية

### الفرع الأول: المصادر الداخلية:

والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الاشرافية ، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة ، ومن أهم هذه المصادر: (ماهر ، 2004، صفحة 144)

(1) الترقيات؛

(2) النقل الداخلي؛

(3) مخزون المهارات؛

(4) الاعلان الداخلي؛

(5) عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء.

**(1) الترقية:** ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الاشرافية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظمته توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.
- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

**(2) النقل الوظيفي:** ويكون هذا مصدراً للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في ادارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

**(3) مخزون المهارات:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات

والمهارات، والرجوع الى مخزون المهارات للبحث عن تنوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك اما بالنقل أو الترقية.

**(4) الاعلان الداخلي:** عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فانه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الاعلانات بالشركة وهذه الاعلانات يقرأها العاملون بالشركة، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

**(5) عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:** عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل احدى الوظائف ذات التخصصات النادرة (مثل لحام الأرجون) فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة، واغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة. (ماهر، 2004، صفحة 146)

#### الفرع الثاني: المصادر الخارجية

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل ، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها: (ماهر، 2004، صفحة 147)

(1) التقدم المباشر للمنظمة؛

(2) الإعلان؛

(3) وكالات ومكاتب التوظيف؛

(4) المدارس والمعاهد؛

(5) النقابات؛

(6) المنظمات المهنية؛

(7) الخدمة العسكرية؛

(8) الأخذ بآراء الخبراء والأساتذة.

**(1) التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم 10 ومهاراتهم، ثم تقوم ادارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة اليهم، حيث تجرى عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار، وقد تقوم وكالات التوظيف (مكاتب التوظيف) أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف، ويتم الرجوع الى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة.

**(2) الاعلان :** قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة ، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الاعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج الى تخصصات نادرة يمكن الاعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة الى الاعلان في الدوريات المتخصصة ، وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة ، بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الاعلانات إلى المهتمين بالأمر.

أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج لخبرات، والتي تتولى الشركة تدريب المتقدمين على العمل مثل (الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج) فقد تلجأ هذه الشركات الى الاعلان في أجهزة الاعلام الأخرى كالراديو والتلفزيون، وقد تلجأ بعض الشركات الى الاعلان من خلال ميكروفونات محملة على سيارات صغيرة (نصف نقل غالباً) وذلك في المناطق المجاورة لتلك الشركات والتي لا تكلفها مصاريف نقل العاملين الى الشركة بالأتوبيسات أو وسائل النقل الأخرى.

وفي جميع الحالات فان تلك المنظمات أو الشركات تقوم غالباً يتلقى الطلبات اما مباشرة أو من خلال البريد، وتقوم بالاختيار من خلال ادارة الموارد البشرية بها، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الاعلان واختيار العمالة.

(3) **وكالات ومكاتب التوظيف:** ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف هما: (ماهر، 2004، صفحة 148)

- **النوع الأول:** وكالات أو مكاتب عامة :وهى مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ، ويكون هدفها الرئيسى ايجاد فرصة عمل لكل عاطل ، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخيراتهم كشرط للحصول على العمل ، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد ، فان هذه الوكالات تقوم بصرف و اعانات بطالة ، وذلك في الدول الأوربية وأمريكا ، ومن أمثلة هذه المكاتب في مصر (مكتب العمل ) أو ( ادارة القوى العاملة) ، التي تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم على الادارات والمكاتب الحكومية ، كما تقوم أيضاً بالاشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالشركات.

ولكنها لا تقدم اعانة بطالة للعاطلين، وهذه المكاتب أو الوكالات تقدم خدماتها مجاناً، وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات أو الشركات وبين طالبي العمل.

- **النوع الثاني:** وهى مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً حيث تقوم هذه المكاتب يتلقى طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع اليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العسالة من خلال الاعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

(4) **المدارس والجامعات** تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.

ومن الأساليب التي تتبعها بعض الشركات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية (من المدارس أو المعاهد) بها خلال عطلة الاجازة الصيفية، أو حتى أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية. وتقوم بصرف مقابل نقدي بسيط أو وجبة غذائية أثناء التدريب، بحيث تخلق الرغبة في الالتحاق بالعمل بها.

كما يتوفر للشركات التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم، على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخرجهم. وهذا الأسلوب يوفر للشركة نفقات اختيار العمالة، كما يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها. وبالنسبة للجامعات فيمكن اتباع نفس الأسلوب في التخصصات العملية كالمهندسين أو الكيميائيين، وأيضاً يمكن من خلال العلاقة بين المنظمة والجامعة اختيار أوائل الخريجين واغرائهم للعمل بالشركة، أو مقابلة الطلبة الذين على وشك التخرج وتعريفهم بالشركة ومميزات العمل بها.

**(5) النقابات العمالية** وبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة في مهنة ما عن طريق:

- فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها.
  - الانفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.
- ويوفر هذا المصدر اجراءات البحث عن الموارد البشرية حيث تلتزم النقابة بصلاحية العامل والتزامه.

**(6) المنظمات المهنية:** تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة ، وبغرض هذا التأهيل ، تقوم بتدريبهم ، واختيارهم ، ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد ، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة. (ماهر ، 2004 ، صفحة 150)

حتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا ، وهي تعنى بتخريجهم ومنحهم اجازات لممارسة المهنة . فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لادارة الموارد البشرية بوضع مناهج واختيارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم (أى إجازة) العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية.

**(7) الخدمة العسكرية:** تلجأ بعض الشركات الى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية، وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر مصدر آخر لها في سوق العمل.

**(8) الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة:** يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد أو أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم، أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موثوقاً بهم، وإذا صدرت منهم الوصية تجاه شخص معين فلا بد وأن تكون في محلها.

### المطلب الثالث: مصادر الاستقطاب

تكمن العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب للموارد البشرية فيما يلي: (خليصة، 2019-2020، صفحة 43)

✓ **الحجم:** لا شك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نجاح نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها، فالمنظمة الكبيرة التي تستخدم مائة ألف عامل ستقوم بالتأكد بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مائة عامل فقط.

✓ **الظروف المحيطة بسوق العمل:** إن المنطقة التي تعمل فيها المنظمة تؤثر أيضا على نجاح النشاط الاستقطابي الذي تقوم بها العرض الكلى والطلب الكلى على العمالة في سوق العمل المحلية).

✓ **الخبرات السابقة للمنظمة:** وهي الخبرات المنظمة السابقة في مجال استقطاب الموارد البشرية ومدي فعالية جهودها في الجذب والحصول على احتياجاتها من العاملين تؤثر بلا شك على نجاح نشاطها الاستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على أفراد أكفاء.

اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش: إن المنظمات المنكمشة والتي لا تنمو ولا تتوسع تحتاج إلى نشاط استقطابي قليل وقد لا تحتاج إليه على الإطلاق، أما المنظمات النامية والتي تتوسع في نشاطها بمعدل سريع ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي على نطاق واسع بحيث يصبح نشاطا رئيسيا لها في مجال إدارة الموارد البشرية.

✓ **ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة:** إن الأجور والمزايا التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل.

✓ **طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة:** هناك منظمات تستقطب العاملين بسهولة أكبر من منظمات أخرى، فوظائف مثل: أعمال السكرتارية في الجامعات، وأعمال الشباك في البنوك، (موظف الشباك يتعامل مع الجمهور)، وغيرها من الوظائف الروتينية لا تجتذب أفراد أكفاء، لأن هذه النوع من الوظائف منخفضة الراتب، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل فيها مما يزيد من صعوبات المنظمة في الحصول على أفراد ذو مهارات لشغل هذه الوظائف، ونجد أن المنظمات الكبيرة تتمتع بقدرة عالية في جذب أفضل العناصر نظرا لجاذبيتها وارتفاع العوائد والمزايا التي توفرها للعاملين فيها. (عباس، 2011، الصفحات 102-103)

**المبحث الثاني:**  
**التعريف بالمؤسسة محل**  
**الدراسة**



## المطلب الأول: تقديم بنك الجزائر الخارجي

أنشئ البنك الجزائري الخارجي بتاريخ 01/01/1967 بموجب الأمر 204/67 وفي هذا التاريخ كان القطاع المصرفي وصل حلقة، وهو يحمل صفة بنك ودائع تابع للدولة، وتوسعت وظائفه عام 1970.

هو بنك ودائع ككل البنوك الأخرى، يتعامل مع أشخاص معنوية وطبيعية وتخضع لقواعد قرارات القانون التجاري، والمهمة التي أعطيت لبنك الجزائر الخارجي هي توفير معلومات تجارية للمؤسسات تسمح لهم بشراء وبيع أحسن الشروط، وذلك بمراعاة التطور التجاري العالمي.

ومن بين أهداف بنك الجزائر الخارجي ترقية الصادرات من المواد المصنعة لجميع نشاطات الاقتصاد الوطني بداية من الصناعات الغذائية والميكانيكية إلى الصناعات البترولية.

وأصبح بنك الجزائر الخارجي مؤسسة وطنية عمومية اقتصادية في 1988، حيث أصبحت مختصة في تمويل التجارة الخارجية، كذلك تقوم بعمليات أخرى منها:

- المشاركة في بنوك أجنبية.
- تعطي ضماناتها وتكفل الموردين والمصدرين.
- عقد التعاملات المصرفية مع البنوك الأجنبية.
- توفير المعلومات للموردين والمصدرين الجزائريين حول إمكانية البيع والشراء

## تعريف البنك:

بنك الجزائر مدرج ضمن القانون التجاري، كذلك يخضع للقوانين التي تخضع لها النقود والقروض. هدف بنك الجزائر هو تطوير العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في إطار التخطيط الوطني والمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.

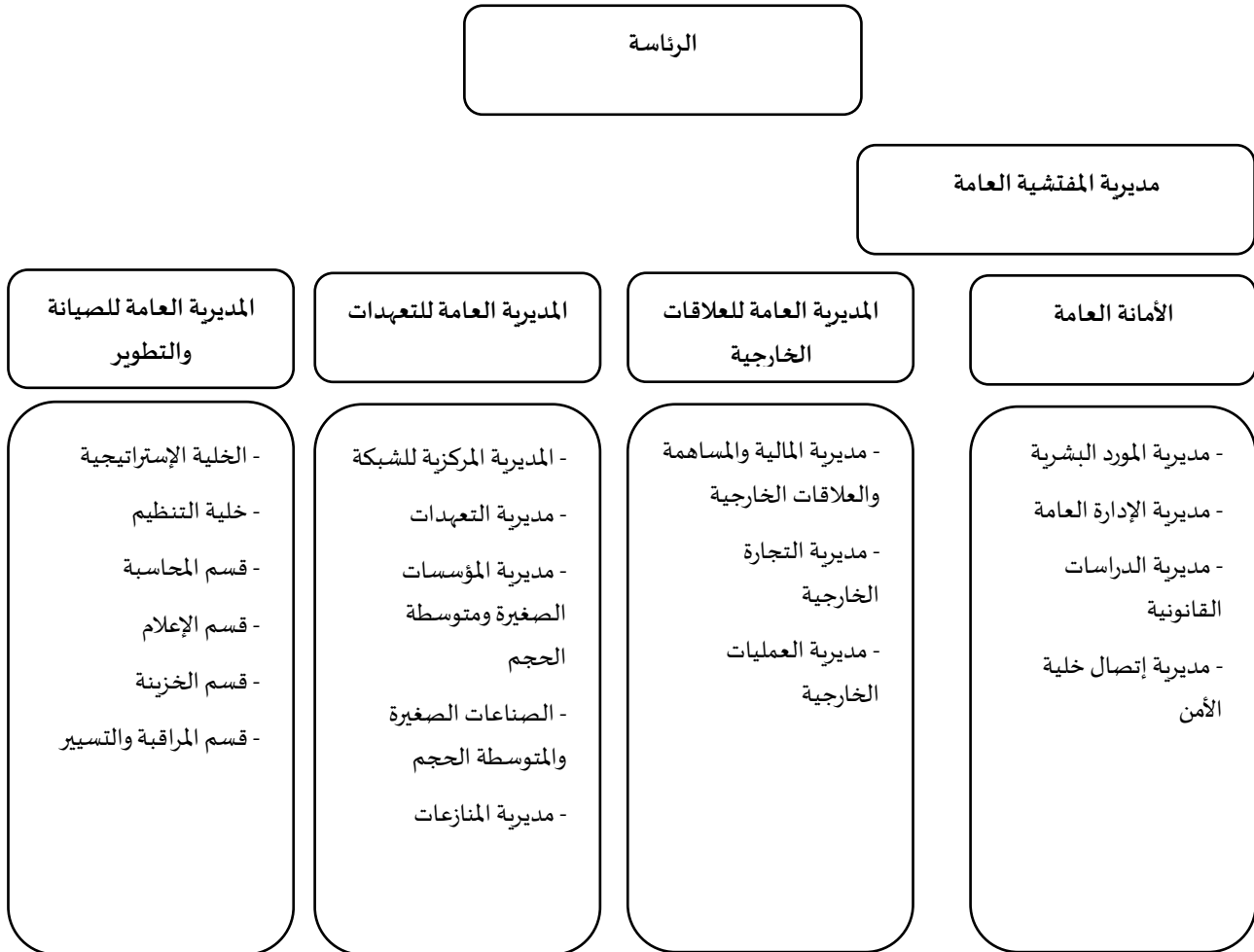
## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

إن التنظيم الإداري السليم هو حجر الزاوية لتحقيق الرقابة الفعالة والتخطيط والتنفيذ الدقيق و يلزم هنا التنسيق بين النظام الإداري والنظام الفني ومن أجل هذا يتم تحديد الخدمات البنكية الرئيسية.

ويخصص لكل منها قسم مختص مثل قسم الحسابات الجارية، قسم الأوراق التجارية وقسم الإعتمادات المستندة وغيرها. وكلما تعددت العمليات المرتبطة بنوع محدد من الخدمة البنكية يخصص قسم فني

لها، وكلما قلت هذه العمليات يتم دمج نوعين أو أكثر من الخدمات في قسم واحد. ومن المهم أيضا تجزئة الخدمات الرئيسية إلى الخدمات فرعية، بحيث تنشأ وحدات إدارية فرعية تختص بهذه الخدمات.

على سبيل المثال: قد يتم تجزئة قسم الحسابات الجارية للعملاء إلى وحدات فرعية تختص واحدة منها بعمليات السحب، وأخرى بالإيداع.



## الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الجزائري الخارجي

مدير الوكالة

مصلحة المحاسبة

الامانة

المراقبة

نائب المدير

مصلحة الصندوق

مصلحة التجارة

علاقات مع

امانة التعهدات

التحويل

التوطين

قرض الاشخاص  
والخواص

فتح الحسابات

الايداع

الاعتماد المستندي

قرض الاستهلاك

فتح المنازعات

السحب

فرض الاستثمار

ادارة التعهدات

المقاصة

فرض الاستغلال

متابعة التعهدات

## الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الجزائري الخارجي

ترتبط الوكالة الرائدة بفرعها الاقليمي المنشأ وفقا لتكوين الشبكة وتخضع للسلطة القانونية من طرف مديرها

### مديرية الوكالة:

- خدمة التسيير الإداري تتكون من قطاعين:
  - قطاع تسيير الوسائل.
  - قطاع التنسيق المعلوماتي.
- خدمة العلاقة مع الزبائن مبنية على إدارة الحساب
- سكرتارية الالتزام تنقسم إلى قسمين:
  - قسم إدارة الالتزامات.
  - قسم الدعاوى والشكاوى القضائية.
- أمانة الصندوق تتكون من قسمين:
  - قسم عمليات الشباك وبورها هذه الأخيرة تتكون من شباك أساسي وشباك دفع.
  - قسم الشباك الخلفي.
- عمليات التجارة الخارجية تتكون من الأقسام التالية:
  - قسم التوطين.
  - قسم القروض السندية.
  - قسم الإنتمانات السندية الصادرة وعمليات الاستيراد.
  - حسابات العملة الصعبة والحسابات الخاصة وأوامر الدفع.

### المطلب الثالث: خدمات المؤسسة محل الدراسة

مكلفة بالمهام التالية:

- ✓ التسيير الديناميكي للعلاقات التجارية مع الزبائن.
- ✓ بناء وتحليل وإدارة ملفات القروض الخاصة بالمساهمين و pme/pmi.
- ✓ المعالجة الإدارية والمحاسبية لعمليات الزبائن سواء كانت بالدينار أو بالعملة الصعبة.

## الفرع الأول: مهام مدير الوكالة

### مكلف بالمهام التالية:

من أهم الوظائف التي تتمتع بها المديرية ما يلي:

- بحث ووضع مصادر التمويل الخارجية من خلال البرامج العامة للتجارة الخارجية المقدرة من طرف الحكومة.
- تقديم المساعدة في التنظيم، البحث والإشهار بهدف ترقية الصادرات.
- شرح ونشر كل النصوص المرتبطة بنظام المبادلات والتجارة الخارجية.
- تهتم بتسيير المديونية الخارجية ومتابعتها.
- زيارة وتعجيل احتياجات تمويل المؤسسات التي لها علاقة مع البنك الخارجي الجزائري.
- تمويل عمليات الاستيراد والتعاون مع هيئات القروض والشيكات الأخرى في البنك.
- تتولى تسيير المحروقات وتفعيل المبادلات الخارجية.
- تقديم معلومات ومساعدة الشبكات الأخرى في إطار أعمالها.
- وضع التنبؤات والإحصائيات.

## الفرع الثاني: مهام المركز المحاسبي

له وظيفة أساسية تتمثل في:

- المراقبة العامة لسير حسابات المؤسسة.
- يقوم بالتأكد على صحة اليومية المحاسبية.
- إعداد التقارير والعمليات الجارية.
- فحص العمليات بدقة وإعلام مدير الهيئة بالوضع المحاسبي إنجاز المعالجات المحاسبية ومراقبة مسار العمليات.
- نشر الملخصات اليومية ومراقبتها.
- إحالة جميع هياكل الدعم وذلك ب:
- معالجة المحاسبة والصندوق ووضعها في الأرشيف.
- وضع العمليات اليومية في قرص غدارة الكمبيوتر.

- إلزامية عمليات التبادل في المركز الإقليمي أو الوطني حسب الإجراءات المتفق عليها.
- صيانة ومراقبة قسم المحاسبة والخزينة من خلال:
  - متابعة حركة كل حساب وتحديد الأرصدة لكل زبون.
  - تطبيق المقاربة المحاسبية بين أرصدة الوكالة وأرصدة الزبائن.
  - تقريب حسابات الخزينة مع المقتطفات الواردة.
  - تحديد الرسوم الجبائية.

### الفرع الثالث: مهام الإدارة التنفيذية

تقوم بالمهام التالية:

- ضمان التسيير والحفظ الجيدين للمستندات.
- تسيير الموارد البشرية للوكالة.
- ضمان الصيانة والحفظ للأرشيف.
- تقديم الميزانية التقديرية للوكالة.
- المتابعة الجيدة للعقارات والمنقولات للوكالة.
- رصد سجل الشكاوى.
- الاتصال اليومي بالصندوق المركزي ووضع حالة السيولة.
- تقديم البيان السنوي للعمل التدريبي الذي تلقاه موظفو الوكالة.
- إعلان الضرائب الجبائية والشبه جبائية في كل دورة.
- التأكد من صحة التواريخ.

### قطاع إدارة الوسائل

هو مكلف بالمهام التالية:

- التسيير الإداري لعمال الوكالة (غياب، تأخر ....)
- ضمان متابعة حسابات الموظفين وفق اللوائح المتفقة عليها.
- تكوين وتدريب الموظفين على حسب الاحتياجات.
- وضع الميزانية التقديرية لتدريب العمال.
- وضع إجراءات للموظفين للتسجيل في التكوين والتدريب.

- مراقبة ومتابعة النشاط التكويني والميزانية الفعلية.
- وضع إجراءات للعلاقات مع الخدمات الأخرى وتقييم موظفي الوكالة.
- إدارة وصيانة جميع الوسائل المادية المتوفرة في الوكالة.
- ضمان الامتثال للنظافة والحفاظ على الأمن داخل الوكالة.
- وضع الميزانية التقديرية للوكالة.
- ضمان تنفيذ ومتابعة المستهلكين.

### التنسيق المعلوماتي:

هو مكلف بالمهام التالية:

- تسير جميع التطبيقات الموجودة بالوكالة.
- الفتح اليومي للنظام المعلوماتي للوكالة.
- التحقق من المعالجة في نهاية اليوم.
- التحقق من حفظ البيانات.
- تفعيل جميع التعديلات.
- وضع إجراءات لغلق النظام في نهاية اليوم.
- الحفظ الجيد للنسخ والتسجيل اليومي.
- تقديم الاحتياجات المعلوماتية الأربعة.

### الفرع الرابع: العلاقة مع الزبائن

علاقة الزبائن مع الوكالة هي مبنية على أساس الحساب الجاري كما تعتبر هذه الأخيرة هي أول اتصال بين الوكالة والعملاء وحسب الهيكل فهي مكلفة بـ:

- وضع خطة ونهج لأهداف معينة.
- العلاقة مع العملاء يجب أن تكون وفق توجيهات مدير الوكالة.
- القيام بزيارات دورية للعملاء إعداد التقارير.
- تفاصيل الملفات النظامية من خلال التحقق من احتياجات إعادة التمويل.
- تحليل المخاطر وإصدار التحفيزات.
- الحصول على الضمانات المطلوبة من العملاء.

- الحضور ونصح عملاء الوكالة.
- تحليل مردودية العملاء.
- المشاركة في لجنة الائتمان للوكالة.

#### الفرع الخامس: سكرتارية الالتزامات

مهامها ما يلي:

- دعم المخطط الإداري لتكاليف الزبائن.
- تسيير ملفات الالتزام الخاصة بالوكالة.
- تسيير التليغرافات الرئيسية.
- متابعة شكاوى العملاء.

#### إدارة الالتزامات:

- هذا القسم مكلف ب:

- فتح حسابات للعملاء.
- معالجة جميع التعليمات.
- معالجة حساب العميل من أجل تشغيله.
- فتح الحسابات والاحتفاظ بملفات العملاء.
- إدارة وتمركز رخص القروض.
- إنشاء ملفات الزبائن ورخص القروض.
- تحويل ومتابعة الملفات المختارة.
- تحويل ملفات القروض إلى بنك الجزائر ومتابعة آخر التطورات.
- إدارة اتفاقيات إعادة التمويل.
- إبلاغ العملاء بالتسديد قبل 90 يوم من انقضاء المدة المحددة.
- متابعة وإدارة واستعمال ووضع مهل محددة للقروض.
- إعداد عقود الالتزامات. (كفالات ضمانات)
- وضع الإجراءات الإدارية لقبول الضمانات.
- تحريك القروض المقبولة.



- إنشاء الجداول الزمنية الخاصة بالسداد.
- الوفاء وإدارة الالتزامات الممضية نحو الزبائن مثل الكفالات والضمانات.
- إعداد الاكتتابات الاستثمارية.
- إدارة المحافظ المالية، المخزونات، المخزونات الجارية ومتابعة آخر التطورات.
- إنشاء إحصائيات للوكالة في قسم الالتزامات.

### قسم الدعاوى القضائية

مكلف بما يلي:

- حفظ وإدارة المستندات القانونية للعملاء.
- المشاركة وإبداء الرأي في الوثائق الصادرة.
- مراقبة الجانب القانوني لعقود الالتزامات والضمانات المحصل عليها.
- حفظ ملفات الزبائن ونسخ عقود الضمان.
- إدارة الخلافات المعارضات وتجميد الآراء الصادرة من صاحب الحساب وذلك من خلال:
  - ✓ الشروع رسميا في إيقاف وتجميد الحسابات ضد الزبائن المعنية.
  - ✓ جعل جميع تدابير الحفظ تحت تصرف الوكالة.
  - ✓ إنشاء وإدارة ومتابعة الدعاوى التي سترفع والدعاوى المرفوعة.
  - ✓ معالجة الديون المعدومة.

### الفرع السادس: مهام الصندوق

يقوم بالمهام التالية:

- معالجة العمليات للصندوق والحافطة الخاصة بالعملاء.
- الحصول على الحسابات السرية للالتزامات.
- تأسيس الإعلانات الدورية لعمليات الدفع.

### قسم عمليات الشباك:

يقوم بـ:

- الترحيب بالزبائن.

- تغذية الموزعين الآليين للتذاكر.
- إدارة وحفظ شيكات الزبائن.
- إدارة نظام كيسينغ.
- وضع إجراءات التوقف في نهاية اليوم.
- التصريح بحالة الخزينة المركزية (احتياجات، فائض .....)
- معالجة ورعاية العمليات التقليدية مع الزبون من خلال:
  - ✓ طلب الادخار للعملاء
  - ✓ عمليات الصرف
  - ✓ السحب بالعملة الوطنية او العملة الصعبة
  - ✓ التبادل اليدوي
  - ✓ بيع وتسوية شيكات السفر

#### رئيس القسم:

مكلف بالمهام التالية:

- معالجة عمليات السحب وتحويل على الحسابات إدارة إصدار دفتر شيكات الزبائن.
- إصدار الشيكات المصدقة للعملاء.
- الشروع في بيع الشيكات.
- تقييم الاحتياجات النقدية.
- تنسيق نشاطات شباك الدفع.
- تغذية آلية الدفع.
- تولي شكاوي العملاء.
- التنفيذ اليومي لوقف الصندوق.

#### الشباك الرئيسي:

مكلف بالمهام التالية:

- فتح مخطط معلوماتي للصناديق النقدية.
- التغذية المحاسبية والنقدية لشباك الدفع.

- الحصول على جميع التحويلات النقدية بالعملة الوطنية باستثناء عمليات البيع بالعملة الصعبة.
- تنفيذ الدفع المرتفع على تلك الفئة التي توقفت على السداد.
- وضع إجراءات الإغلاق والمخطط المعلوماتي في الصندوق الرئيسي.
- التوطيد والوقف النقديين.

#### شباك الدفع:

يقوم بـ:

- مراقبة الشيكات المقدمة من طرف العملاء قبل قيام بعمليات الدفع
- معالجة عمليات السحب النقدي للعملاء

#### شباك الصرف والعملة الصعبة

مكلف بما يلي:

- التأكد من عمليات السحب والتحويلات النقدية على الحسابات الخاصة بالعملة الصعبة
- القيام بعمليات الصرف

#### قسم الشباك الخلفي:

دوره يتمثل فيما يلي:

- إدارة ومتابعة حسابات الخزينة الخاصة بالوكالة.
- وقف شيكات حسابات الخزينة.
- متابعة الفصول الحساسة.
- إطلاق نداءات الاستثمار في الخزينة.
- تنسيق النشاطات الخاصة بالقسم.
- حجز العمليات.

#### التحويلات:

مكلف بالمهام التالية:

- تنظيم تحويلات العملاء.

■ معالجة التحويلات الصادرة.

## الحافطة والتعويضات:

مكلف بالمهام التالية:

- خصم الأوراق التجارية والحصول على الخصم.
- تحقيق معالجة الشيكات المحولة.
- تقديم جميع الشيكات.
- معالجة أوراق التجارية.
- دراسة ملفات المخاطرة لاتخاذ قرار الخصم.
- تسجيل ومعالجة قرارات الخصم.
- استلام القيم المسترجعة ومتابعة القيم الخارجة.
- إدارة الحسابات المسترجعة.
- إدارة الفصول الحساسة.
- إعداد قيم التعويضات المحصل عليها عند شباك التحويلات.
- الحصول على قيم التعويضات المحصل عليها من الوكالات الأخرى.
- دمج وإعداد التعويضات الصادرة.
- معالجة التعويضات المسترجعة.

المبحث الثالث:

استقطاب الموظفين في

المؤسسة محل الدراسة

## المطلب الأول: المنهج المستخدم وعينة الدراسة

### أولاً: المنهج المستخدم

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهجاً حاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ولمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير المعلومات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها . وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى الدراسة وإلى تحليل الواقعي.

### ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من خبير في ميدان الدراسة والمتمثل في المسؤول عن تسيير الموارد البشرية في بنك الجزائر الخارجي والذي بإمكانه إفادتنا في الموضوع محل الدراسة.

## المطلب الثالث: التعريف بأداة الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا على أداة المقابلة في جمع المعلومات اللازمة  
تعرف المقابلة على أنها: "أداة من أدوات البحث يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلاته أو اختبار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عليها من قبل المبحوث. (حميدة، 2018، صفحة 149) تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة غير المهيكلة حيث تم إجراء المقابلة مع المسؤول عن الموارد البشرية في بنك الجزائر محل الدراسة.

## المطلب الثالث: تحليل معطيات أداة الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب تحليل المقابلة التي تم إجرائها وكذلك اختبار فرضيات الدراسة:

### أولاً: عرض حيثيات إجراء المقابلة

المقابل: مدير حاضنة أعمال جامعة المسيلة ا.د. رضا زاوش

تاريخ ومدة إجراء المقابلة: 2023/04/21

المدة: 01 ساعة

ظروف إجراء المقابلة: الظروف التي تمت فيها إجراء المقابلة جد ممتازة من حيث الاستقبال والإجابة على الأسئلة المطروحة

أهداف المقابلة: أجريت هذه المقابلة من أجل معرفة طرق استقطاب الموارد البشرية بنك الجزائر الخارجي بولاية المسيلة

### ثانياً: تحليل محاور المقابلة

بعد إجراء المقابلة مع السيد .... سوف يتم تحليلها وتبيان الإجابات. (زاوش، 2023)

الجدول رقم: إجابات السيد... المسئلة

السؤال	الأجوبة
ماهي عملية الاستقطاب، وماهي الخطوات التي تمر بها هذه عملية؟	الاستقطاب: وهو البداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة التي سيرد ذكرها بالتفصيل فيما بعد. تمر عملية استقطاب اختيار الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين.
ماهي أول خطوة في عملية الاستقطاب؟	هي تخطيط القوى العاملة حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام، وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف
كيف يتم تحديد المترشحين الذين تودون استقطابهم؟	يتم تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات، وكل هذا بناءا على طلبات المدير من العمالة
ما هي التحديات التي تواجه قسم الموارد البشرية في استقطاب الموارد البشرية في البنك؟	تواجهنا عدة صعوبات منها كثرة العدد الذي ترسله الوكالة الوطنية للتشغيل، وعدم وجود كفاءات لازمة.
في ظل التقدم التكنولوجي المستمر، كيف تؤثر	نعم، تؤثر التكنولوجيا في عملية الاستقطاب ولها دور فعال إيجابي، يمكن هذا الدور في سهولة التواصل مع المترشحين

<p>التكنولوجيا على عملية استقطاب الموارد البشرية في البنك؟</p>	<p>وزيادة فرص التوظيف لديهم، من خلال سهولة التواصل معهم من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل، و سهولة التنسيق بين الأطراف الثلاثة المتمثلين في البنك الخارجي ووكالة التشغيل وطالب العمل.</p>
--	--



الْخَاتَمَةُ

بعد الانتهاء من المبحث النظري للدراسة، الذي قدمنا فيه نظرة شاملة حول موضوع استقطاب الموارد البشرية، انتقلنا إلى المبحث الثاني الذي تناولنا فيه الدراسة الميدانية.

وذلك من أجل إضفاء الواقعية على الدراسة، حيث قمنا بدراسة خطوات وآليات الاستقطاب للموارد البشرية في بنك الجزائر الخارجي، من خلال عرض البيانات التي تم جمعها من المقابلة مع المسؤول عن الموارد البشرية، حيث اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي في دراسة الميدانية، والذي يتضمن دراسة كيفية. قمنا بتحليل المقابلة بطريقة تقليدية.

**نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية:

- تتبع مصلحة الموارد البشرية مجموعة من الخطوات من أجل استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
- يستخدم بنك الجزائر الخارجي التكنولوجيا في عملية استقطاب الموارد البشرية.

**الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها

تحديث استراتيجية التوظيف: قم بمراجعة وتحديث استراتيجية التوظيف الحالية لتكون متجاوبة مع احتياجات سوق العمل الحالية وتوجهات المواهب المستهدفة. قد تشمل هذه الاستراتيجية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال، والتركيز على بناء صورة إيجابية للبنك كمكان عمل جذاب، وتوظيف خبراء في مجال الاستقطاب.

تحسين تجربة المرشح: اجعل عملية التوظيف متعددة القنوات وسهلة الاستخدام للمرشحين. قم بتبسيط إجراءات التقديم وتقليل الوثائق المطلوبة. كما يمكنك توفير ردود فعالة وسريعة على استفسارات المرشحين وتوفير ملاحظات بناءة بعد المقابلات.

التواصل المستمر مع المرشحين: قم ببناء قاعدة بيانات للمرشحين النشطين وغير النشطين لديك. استغل التكنولوجيا المناسبة لإرسال تحديثات ومعلومات حول الفرص الوظيفية وأحداث المؤسسة. يمكنك أيضًا إجراء استطلاعات رضا المرشحين لفهم تجربتهم وملاحظاتهم.

الاستثمار في التدريب والتطوير: قدم فرصًا للموظفين للتطوير المهني واكتساب المهارات اللازمة. هذا ليس فقط يساعد في جذب المواهب العالية ولكن أيضًا يعزز احتفاظ الموظفين الحاليين وتطويرهم.

بناء العلامة التجارية للبنك: اعمل على بناء سمعة البنك كصاحب عمل مرموق وجذاب للموظفين المحتملين. يمكنك تحقيق ذلك من خلال العمل على ثقافة العمل المشجعة وتقديم برامج ومبادرات تعزز رضا الموظفين والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

الاستفادة من شبكات العملاء والموظفين الحاليين: قد يكون للعملاء الراضين والموظفين الحاليين شبكات واسعة من المواهب المحتملة. يمكنك تشجيعهم على توصية المرشحين المؤهلين وتقديم مكافآت للإحالات الناجحة.

قياس الأداء والتحسين المستمر: قم بتقييم كفاءة استراتيجيات التوظيف الحالية وقياس أدائها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية. استند إلى هذه المعلومات لتحديث وتحسين استراتيجياتك وعملياتك المستقبلية.

**آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- استخدام التكنولوجيا في عملية الاستقطاب.
- التوسع في دراسة عملية الاستقطاب للموارد البشرية في البنوك.

## المراجع

- أحمد ماهر. (2004). *إدارة الموارد البشرية* (المجلد الطبعة الأولى). الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- أنس عبد الباسط عباس. (2011). *إدارة الموارد البشرية* (المجلد الطبعة الأولى). عمان، عمان: دار المسيرة.
- بدر بن أحمد بن علي العمري. (2 كانون الثاني، 2020). استقطاب الموارد البشرية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد 15.
- بن دودة ياسين، شرقي خليصة. (2019-2020). دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية. *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

## الملاحق

الملحق رقم 01:

دليل المقابلة

عنوان الدراسة: استقطاب الموظفين في المؤسسات

-دراسة بنك الجزائر الخارجي-

ماهي عملية الاستقطاب، وماهي الخطوات التي تمر بها هذه عملية؟
ماهي أول خطوة في عملية الاستقطاب؟
كيف يتم تحديد المترشحين الذين تودون استقطابهم؟
ما هي التحديات التي تواجه قسم الموارد البشرية في استقطاب الموارد البشرية في البنك؟
في ظل التقدم التكنولوجي المستمر، كيف تؤثر التكنولوجيا على عملية استقطاب الموارد البشرية في البنك؟

رقم: ...../.....

المسيلة في: .....

إلى السيد: .....  
مكالمة بوضياف .....  
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

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

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	هالة لقوقي	161735104359	20033 9098	
02	إيمان خارف	202035072045	20517 8305	
03				
04				

عنوان البحث: .....  
.....

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
حميدة زواوي	Mr. BENZID Ammane Directeur d'Agence BEA Bou-shada 086	رئيس قسم التسيير