الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Universitéd'Oran 2Mohamed Ben Ahmed
كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة التخرج ماستر 02 علم اجتماع التنظيم و العمل

لـــــــــــــــمذكرة الـــــــــــــــتخرج الـــــــــــموسومة:

"إدارة موارد البشرية وآثارها على المسارات المهنية "

دراسة سوسيولوجية تخص إدارة موارد البشرية داخل مؤسسة صندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP Banque

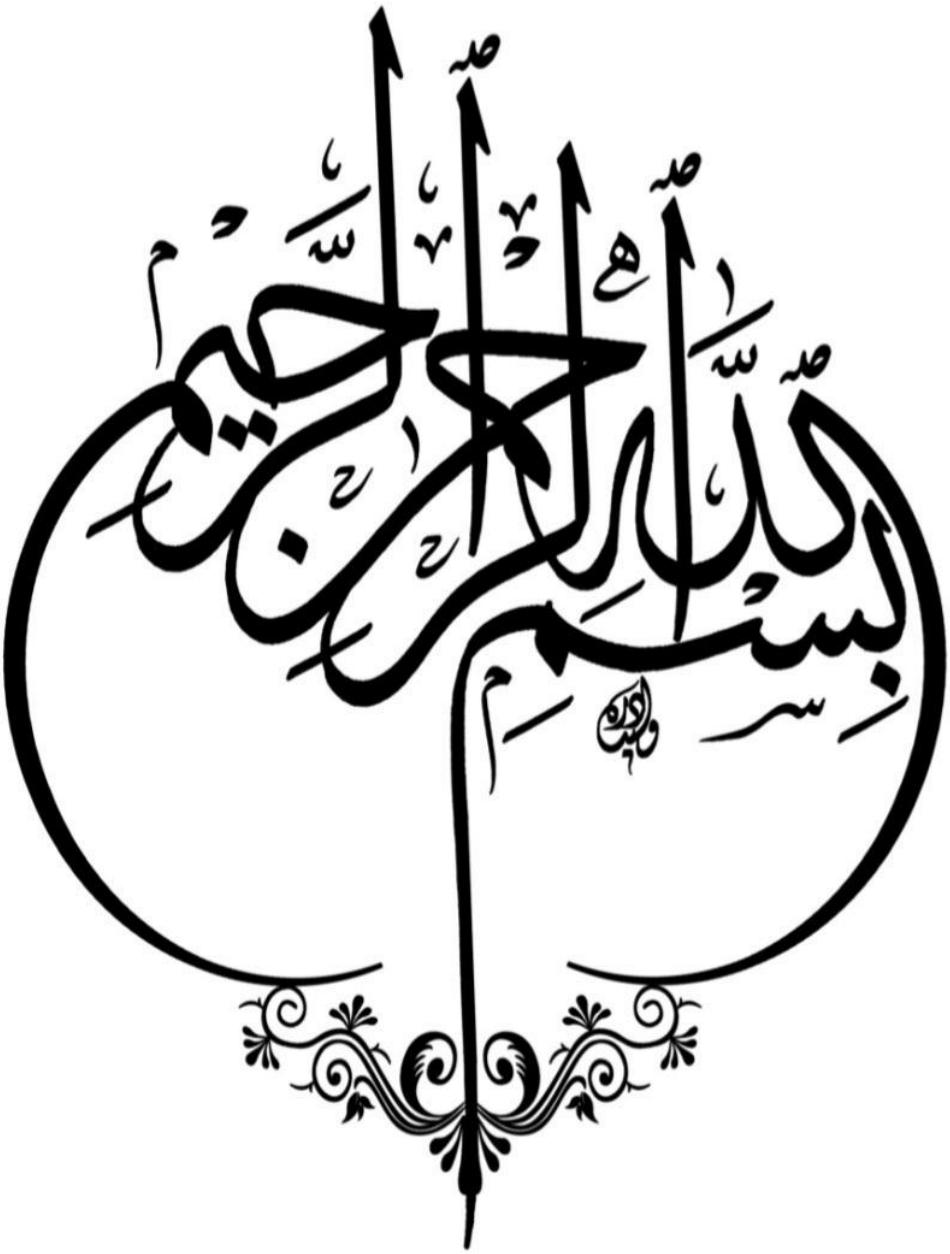
من إعداد الطالبة:
جابر جزار فاطمة الزهراء

الأستاذ المشرف:
د. بداش وردة

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيس لجنة	شنافى فوزية	أستاذة تعليم العالي	جامعة وهران2
مشرف و مقرر	بداش وردة	استاذة محاضرة أ	جامعة وهران2
مناقش	بن شارف حسين	أستاذ محاضرة أ	جامعة وهران2

السنة الجامعية: 2025 / 2026


بسم الله الرحمن الرحيم

اهـــــداء

إلى أغلى الناس على قلبي،

إلى أمي وأبي فخري..

وإلى أخواتي العزيزات وبنات أختي الغاليات مصدر البهجة والفرح...

إلى كل من أصفها بالصديقة

وكل محب للخير ومساعدة الآخرين

أهديكم هذا بكل الحب والتقدير .

شكر وتقدير

قال رسول الله صل الله عليه وسلم من لم يشكر الله لم يشكر الله

الحمد الله رب العالمين والصلاة وسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى الذي من علي بإنجاز هذا العمل،

ثم نتوجه

بالشكر والامتنان للدكتورة المشرفة: بداش وردة أستاذتي ومرشدتي على حسن المتابعة والتوجيه حتى إخراج هذا البحث بشكله النهائي، فأدعوا الله أن يتم عليها الصحة والعافية شكر كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة أو دعاء..

فنسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء ويجعل كل ذلك في ميزان حسناتهم.

ملخص الدراسة

الملخص :

تتناول هذه الدراسة موضوع إدارة الموارد البشرية وأثرها على المسارات المهنية، باعتباره من المواضيع المهمة في علم اجتماع التنظيم والعمل، نظرًا للدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في استقطاب الموارد البشرية وتطويرها وتوجيه مساراتها المهنية داخل المؤسسة. وتهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في التوظيف والتكوين والتنقل والترقية، على المسار المهني للموظفين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي، واستخدمت المقابلة نصف الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد شملت عينة الدراسة مسؤولًا في قسم الموارد البشرية و عشر موظفين ومتقاعدة سابقه وذلك بناء على علاقتهم المباشرة بموضوع الدراسة و قصد التعرف على تصوراتهم وتجاربهم المهنية المتعلقة بمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أظهرت نتائج الدراسة أن التوظيف يمثل المرحلة الأولى في بناء المسار المهني، وأن درجة الشفافية والعدالة في هذه العملية تؤثر على نظرة الموظفين لمستقبلهم المهني. كما بينت النتائج أن التكوين يساهم في تنمية المهارات والكفاءات المهنية وتحسين الأداء الوظيفي، رغم وجود تفاوت في مدى استفادة الموظفين منه وارتباطه بمهامهم الوظيفية. كما كشفت الدراسة أن التقييم الدوري للأداء يعد من أهم الآليات المعتمدة في اتخاذ قرارات الترقية والتطور المهني، غير أن تصورات الموظفين حول تكافؤ فرص الترقية والعدالة في تطبيقها تختلف من موظف إلى آخر.

وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا أساسيًا في توجيه المسارات المهنية للموظفين من خلال سياسات التوظيف والتكوين والتنقل والترقية، وأن فعالية هذه السياسات تتوقف على مدى اعتماد مبادئ العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص، بما يساهم في تحقيق التطور المهني والرفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، المسار المهني، التوظيف، التكوين، الترقية، التنقل الوظيفي، تقييم الأداء.

Abstract

This study examines Human Resource Management (HRM) and its impact on career paths, as it is considered an important topic in the sociology of organizations and work due to the role HRM plays in attracting, developing, and guiding human resources throughout their professional careers within organizations. The study aims to identify the extent to which HRM practices—namely recruitment, training, job mobility, and promotion—influence employees' career paths.

The study adopted a qualitative approach and used semi-structured interviews as the primary data collection tool. The sample included one Human Resources officer, ten employees, and one retired employee, selected based on their direct connection to the subject of the study, with the aim of exploring their perceptions and professional experiences related to various HRM practices.

The findings revealed that recruitment represents the first stage in building a career path and that the degree of transparency and fairness in the recruitment process influences employees' perceptions of their professional future. The results also showed that training contributes to the development of professional skills and competencies and improves job performance, despite differences in the extent to which employees benefit from it and its relevance to their job duties. Furthermore, the study found that periodic performance appraisal is one of the most important mechanisms used in making promotion and career development decisions. However, employees' perceptions regarding equal opportunities for promotion and fairness in its implementation vary from one employee to another.

The study concluded that Human Resource Management plays a fundamental role in shaping employees' career paths through recruitment, training, job mobility, and promotion policies. The effectiveness of these policies depends on the extent to which principles of fairness, transparency, and equal opportunity are applied, thereby contributing to professional development and enhancing organizational performance.

Keywords: Human Resource Management, Career Path, Recruitment, Training, Promotion, Job Mobility, Performance Appraisal.

الفـــهرس

إهداء

شكر وتقدير

ملخص الدراسة

مقدمة 1

إشكالية الدراسة..... 2

الفرضيات..... 3

المنهج المتبع..... 3

مجتمع وعينة الدراسة 5

الإطار المكاني والزماني..... 6

أسباب اختيار موضوع..... 6

اسباب شخصية..... 8

اسباب موضوعية 8

دراسات سابقة 10

مفاهيم أساسية..... 15

مفهوم الموارد البشرية 15

أهداف الموارد البشرية..... 16

مفهوم إدارة الموارد البشرية 16

أ- إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع..... 17

ت- الثورة الصناعية وإدارة الموارد البشرية: 18

ث- حركة الإدارة العلمية التيلورية 19

ج- حركة العالقات الإنسانية 20
مفهوم المسار المهني 21

الفـــصل الأول تعريف المؤسسة

1. تاريخ البنك : CNEP 24
1.1. تمويل الإسكان 25
1.2. التطوير العقاري 25
2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة..... 26
3. الإستراتيجية جديد لإدارة الموارد البشرية لصندوق الوطني للتوفير والاحتياط 28
4. مهام إدارة تنمية الموارد البشرية..... 29
5. حالة القوى العاملة القوى العاملة في CNEP/البنك 31
دليل الكفاءات 31

الفـــصل الثاني: التوظيف و دوره في تحديد المسار المهني للموظفين

تمهيد 34
1- مفهوم التوظيف 35
2- أهمية التوظيف 35
3- أهداف التوظيف 36
دراسة ميدانية 37

الفـــصل الثالـث : التكوين ودوره في المسار المهني للموظف

تمهيد 46
1- تعريف التكوين 47
2- اهداف التكوين 48
3- خصائص التكوين 49

4- مبادئ التكوين 50

دراسة ميدانية 52

الفصل الرابع: دور الترقية في تطوير المسار المهني للموظف

تمهيد: 56

1- مفهوم الترقية..... 57

2- أهمية الترقية..... 57

3- أهميتها 59

دراسة ميدانية 60

نتائج الدراسة..... 64

خاتمة 69

ملاحق..... 71

قائمة المصادر والمراجع..... 78

مقدمة عامة

مقدمة:

شهدت المؤسسات المعاصرة خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة مست مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، نتيجة التطور التكنولوجي، والانفتاح الاقتصادي، واشتداد المنافسة في سوق العمل. وقد فرضت هذه التحولات على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في أساليب تسييرها، خاصة فيما يتعلق بالعنصر البشري الذي أصبح يمثل المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية وضمان الاستمرارية والتطور. ومن هنا برزت إدارة الموارد البشرية كإحدى الوظائف الأساسية داخل المؤسسة الحديثة، بعدما انتقل دورها من مجرد وظيفة إدارية تقليدية تهتم بالجوانب الروتينية إلى وظيفة استراتيجية تسعى إلى استقطاب الكفاءات، وتنمية مهاراتها، وتحفيزها، وتوجيه مساراتها المهنية بما يخدم أهداف المؤسسة والأفراد معًا.

وتُعدّ المسارات المهنية من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل، لما لها من ارتباط مباشر بحياة العامل داخل المؤسسة، حيث تمثل مختلف المراحل التي يمر بها الفرد منذ التحاقه بالعمل إلى غاية تطوره المهني داخل التنظيم. فالمسار المهني لا يرتبط فقط بالترقية أو الانتقال الوظيفي، بل يشمل أيضًا التوظيف، التكوين، التقييم، والتحفيز، باعتبارها آليات تؤثر في استقرار العامل ورضاه المهني وفرص تطوره. كما يعكس المسار المهني طبيعة العلاقة القائمة بين المؤسسة والعامل، ومدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وطموحات الموظفين.

أما المسار المهني فيُقصد به مختلف المراحل والتنقلات الوظيفية التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية، سواء من خلال الترقية أو النقل الوظيفي أو اكتساب خبرات ومهارات جديدة، وهو بذلك يعكس العلاقة بين طموحات العامل من جهة ومتطلبات المؤسسة من جهة أخرى، ويساهم في تحقيق التطور المهني والاستقرار الوظيفي داخل التنظيم.

إشكالية الدراسة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن من أهم الوظائف الاستراتيجية داخل المؤسسات، وذلك نتيجة التحولات الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية التي فرضت على المؤسسات ضرورة الاستثمار في العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لتحقيق الفعالية والأداء. فلم يعد دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على تسيير شؤون الموظفين بطريقة إدارية تقليدية، بل أصبح يشمل استقطاب الكفاءات، تطويرها، تقييم أدائها، وتوجيه مساراتها المهنية بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي للعاملين.

وفي هذا السياق، برز مفهوم المسار المهني باعتباره أحد المفاهيم الحديثة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، حيث يشير إلى مختلف المراحل التي يمر بها الفرد داخل المؤسسة منذ التحاقه بالعمل، مرورًا بالتكوين والتقييم والترقية والتنقل الوظيفي، وصولًا إلى تطوره المهني داخل التنظيم. ويُعتبر المسار المهني من المؤشرات الأساسية التي تعكس طبيعة العلاقة بين المؤسسة والعامل، ومدى قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة تتيح للموظفين فرص التطور وتحقيق الذات المهنية.

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في توجيه المسارات المهنية للموظفين من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات التنظيمية، أهمها التوظيف، التكوين، والتقييم والترقية. فعملية التوظيف تمثل نقطة الانطلاق الأولى للمسار المهني، حيث يتم من خلالها اختيار الأفراد وفق معايير محددة ترتبط بالكفاءة والمؤهلات والخبرة. كما يساهم التكوين في تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل والتغيرات التنظيمية، في حين يُعدّ التقييم والترقية من أهم الآليات التي تسمح بتقدير جهود الموظفين وتحفيزهم على تحسين الأداء والتطور المهني.

كيف تساهم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف، التدريب التحويل والترقية) في توجيه وتطوير المسار المهني للموظفين؟

الفرضيات:

- ✓ تؤثر سياسات وأساليب التوظيف المعتمدة في المؤسسة على تحديد بداية المسار المهني للموظف.
- ✓ يساهم التدريب والتكوين المستمر في تطوير الكفاءات المهنية للعاملين، مما ينعكس إيجابياً على مسارهم المهني.
- ✓ يؤثر نظام تقييم الأداء الموضوعي والعادل على فرص الترقية والتطور الوظيفي للموظفين..

المنهج المتبع:

لا تخلو أي دراسة علمية من الاعتماد على منهج من أجل القيام بدراسة وفق قواعد وأسس علمية ويعرف المنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد بتحديد العمليات للوصول إلى نتيجة معلومة.[1]

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الكيفي (النوعي)**، نظرًا لطبيعة البحث التي تركز على فهم **تجارب الموظفين وآرائهم حول سياسات الموارد البشرية.**

وتم اختيار **المقابلات شبه المهيكلة، الملاحظة، وتحليل الوثائق** كأدوات أساسية لجمع البيانات النوعية، ولزيادة موثوقية النتائج حول **أثر إدارة الموارد البشرية على المسارات المهنية للموظفين،**

[1] محمد عبيدات محمد أبو نصار عقلة مبيضين منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ط2 عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2007 ص 157

حيث تم إعداد دليل مقابلة يحتوي على أسئلة مفتوحة تتناول موضوعات مثل التدريب، التقييم، التحويل، والترقية المهنية. كما تم تدوين الملاحظات المرافقة لتعابير الوجه ونبرة الصوت وسلوك المبحوث أثناء الحوار، وذلك لدعم تفسير المعلومات المستخلصة بعد ذلك، تم تفريغ المقابلات نصيًا وتحليلها باستخدام **التحليل الموضوعات** لاستخراج الأنماط والمحاور الرئيسة المتعلقة بالمسار المهني والتفاعل مع سياسات الموارد البشرية

تعتبر المقابلة إحدى أهم أدوات جمع البيانات في البحوث النوعية، وتهدف إلى الحصول على معلومات معمقة حول خبرات ومواقف وآراء المشاركين تجاه موضوع البحث. وفقًا لـ

Kvale و Brinkmann (2009) ، تعرف المقابلة بأنها **حوار موجه بين الباحث والمبحوث يتيح استكشاف المعاني التي يعطيها المبحوث لتجاربه وسلوكياته.**[1]

ويؤكد Creswell (2014) أن المقابلة تمثل عملية تواصل تمكن الباحث من **فهم الظواهر الاجتماعية أو التنظيمية من منظور المشاركين أنفسهم**، من خلال طرح أسئلة مفتوحة تسمح بالمناقشة الحرة والتوسع في الإجابات.[2]

أما **الملاحظة** أحد أهم أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، وتُستخدم لرصد السلوكيات والظواهر والأحداث كما تحدث في سياقها الطبيعي دون تدخل مباشر من الباحث. وفي هذا السياق، تُعرّف الملاحظة كوسيلة بحثٍ منهجية تهدف إلى **جمع معلومات مباشرة عن موضوع الدراسة من خلال**

[1] Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interviews : Learning the Craft of qualitative research interviewing. Sage Publications

[2] Creswell, J. W. (2014). Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications.

مراقبة الوقائع وتسجيلها باستخدام الحواس أو أدوات مساعدة، ما يمكن الباحث من تحليل السلوك والظاهرة بدقة وموضوعية عالية.[1]

مجتمع وعينة الدراسة:

دراسة أي ظاهرة أي دراسة نفسية أو اجتماعية تعتمد أساسا على العينة المأخوذة من هذه الظاهرة، إذ أنه من دون عينة ال نستطيع دارسة أي مشكلة، وتعرف العينة على أنها جزء من مجتمع البحث، وحجم العينة عدد عناصرها، كما يمكن تعريفها "بأنها مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين ويفترض أن تكون الإحصائيات التي تتصف بها هذه المشاهدات ممثلة لمعالم المشاهدات في المجتمع" [2]

ونظرا لطبيعة الدراسة الحالية التي تهدف الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على المسارات المهنية للموظفين داخل بنك CNEP Banque فقد ثم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل حيث شملت الدراسة مسؤول قسم الموارد البشرية و عشر موظفين ومتقاعدة سابقه وذلك بناء على علاقتهم المباشرة بموضوع الدراسة وخبرتهم المهنية داخل المؤسسة بهدف الحصول على المعلومات دقيقة حول سياسة التوظيف التكوين التنقل التحول) والترقية ومدى تأثيراتهم على المسارات المهنية.

[1] George ,Tegan .*What Is Qualitative Observation ?* Scribbr (Online Methodology Resource ,2023 .

[2] فوزي عبد الخالق على احسان شوكت طرق البحث العلمي: المفاهيم ومنهجيات المكتب العربي الحديث القاهرة 2007 ص 151.

الإطار المكاني والزماني:

أُجريت الدراسة الميدانية داخل مؤسسة CNPB المؤسسات التي تعتمد على تنظيم إداري وهيكل مهني في تسيير مواردها البشرية عنوان شارع صلاح الدين الايوب الصدقية

أما من الناحية الزمنية، فقد أُنجزت الدراسة مدة 6 أشهر بتاريخ 2025/12/15 الى 16/ 2026/05 حيث تم جمع المعطيات الميدانية أثناء فترة التربص، من خلال إجراء مقابلات مع مجموعة من الموظفين ومسؤول في قسم الموارد البشرية،

أسباب اختيار موضوع:

يرجع اختيار موضوع إدارة الموارد البشرية وأثرها على المسارات المهنية إلى جملة من الاعتبارات العلمية والعملية، من أبرزها:

– الأهمية المتزايدة التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، باعتبارها عنصرًا أساسيًا في تطوير أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

– الاهتمام بدراسة المسارات المهنية للأفراد، لما لها من دور كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي والرضا المهني.

– إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التكوين، التقييم والترقية) وتطور المسار المهني للموظفين.

– قلة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين إدارة الموارد البشرية والمسارات المهنية، خاصة في البيئة الجزائرية.

– الرغبة في فهم كيفية مساهمة سياسات الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم.

– الأهمية التطبيقية للموضوع، حيث يمكن أن تساعد نتائجه المؤسسات على تحسين استراتيجياتها في تسيير الموارد البشرية.

– توافق الموضوع مع التخصص الأكاديمي في العلوم الاجتماعية أو إدارة الأعمال

تم اختيار مؤسسة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) كدراسة ميدانية لعدة أسباب علمية وعملية، من أهمها:

– المكانة الهامة التي تحتلها المؤسسة في القطاع البنكي الجزائري، خاصة في مجال الادخار وتمويل السكن.

الدور الحيوي الذي تلعبه في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المشاريع السكنية وتشجيع ثقافة الادخار.

– اعتبارها مؤسسة عمومية تعتمد على سياسات واضحة في إدارة الموارد البشرية، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر هذه السياسات على المسارات المهنية.

– توفر بيئة تنظيمية تسمح بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التكوين، التقييم والترقية.

– سهولة الوصول إلى المعلومات الميدانية (إن وُجدت) وإمكانية إجراء مقابلات أو استبيانات مع الموظفين.

– الرغبة في ربط الجانب النظري للدراسة بالتطبيق العملي داخل مؤسسة حقيقية.

– أهمية معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير المسار المهني داخل هذه المؤسسة

اسباب شخصية:

يرجع اختياري لموضوع إدارة الموارد البشرية وأثرها على المسارات المهنية إلى مجموعة من الدوافع الشخصية، من أبرزها:

- ميولي واهتمامي بمجال إدارة الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بتطوير الكفاءات وتنمية المسار المهني للأفراد.
- رغبتي في فهم كيفية تأثير سياسات التوظيف والتكوين والترقية على مستقبل الموظفين داخل المؤسسة.
- تطلعي لاكتساب معارف تساعدني في بناء مساري المهني بشكل أفضل في المستقبل.
- اهتمامي بدراسة واقع المؤسسات الجزائرية، خاصة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط(CNEP) ، والتعرف على كيفية تسيير مواردها البشرية.
- رغبتي في ربط الجانب النظري بالتطبيق الميداني واكتساب تجربة عملية من خلال هذا البحث.
- سعيي لتطوير مهاراتي في البحث والتحليل في مجال تخصصي.

اسباب موضوعية:

يرجع اختيار موضوع إدارة الموارد البشرية وأثرها على المسارات المهنية إلى مجموعة من الاعتبارات الموضوعية، من أهمها:

- الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تزايد الاهتمام بالمسارات المهنية كأحد العوامل الأساسية في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار داخل العمل.

– وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف، التكوين، التقييم والترقية) وتطور المسار المهني للموظفين.

– الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في المؤسسات الجزائرية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية الحديثة.

– نقص الدراسات التطبيقية التي تعالج هذا الموضوع بشكل مباشر على مستوى المؤسسات العمومية.

– أهمية النتائج المتوقعة التي يمكن أن تساهم في تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات.

**اختيار مؤسسة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) كنموذج تطبيقي، لما لها من دور مهم في القطاع البنكي وإمكانية إسقاط الجانب النظري عليها.

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها داخل المؤسسة.

إبراز مفهوم المسارات المهنية وأهميتها بالنسبة للموظف والمؤسسة.

تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطور المسار المهني للعاملين.

دراسة أثر سياسات التوظيف، التكوين، التقييم والترقية على المسارات المهنية.

تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP).

معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي وتنمية الكفاءات.

تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد على تطوير سياسات الموارد البشرية بما يخدم المسار المهني للموظفين

وتبرز أهمية هذا الموضوع من خلال:

إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تطوير كفاءات العاملين وتحسين أدائهم.

تسليط الضوء على أهمية المسارات المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني للموظفين.

توضيح العلاقة بين سياسات الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، التقييم، الترقية) وتطور المسار المهني.

مساعدة المؤسسات على تبني ممارسات فعّالة في تسيير الموارد البشرية بما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين.

إثراء الجانب الأكاديمي بدراسة تطبيقية في البيئة الجزائرية، خاصة من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP).

تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات.

دراسات سابقة:

1/ تناولت دراسة العايب أمينة وبن سي مسعود صونية (2022) الموسومة بـ "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار المهني للموظفين في قطاع التربية"، والمقدمة لنيل شهادة الماستر بالمركز الجامعي ميلة – الجزائر، موضوع العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتطور المسار المهني للموظفين في قطاع التربية.

هدفت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية، خاصة التوظيف والتكوين وتقييم الأداء والترقية، في تحسين المسار المهني للموظفين وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.

وقد قسمت الدراسة إلى مجموعة من الفصول المترابطة، حيث تناول **الفصل الأول** الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى مفهومها وأهدافها وأهم وظائفها داخل المؤسسة، مع التركيز على دورها في تنمية المورد البشري وتحقيق الكفاءة التنظيمية. أما **الفصل الثاني** فقد خصص

للمسار المهني، إذ تناول مفهومه ومراحله والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى مختلف الأساليب المعتمدة في تخطيط وتسيير المسارات المهنية للموظفين.

في حين ركز **الفصل الثالث** على العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والمسار المهني، حيث تمت دراسة تأثير التوظيف والتكوين وتقييم الأداء والترقية على التطور المهني للموظفين في قطاع التربية، مع إبراز أهمية هذه الوظائف في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم المهني. أما **الفصل الرابع** فقد خصص للدراسة الميدانية، حيث اعتمدت الباحثتان على استمارة استبيان موجهة لموظفي قطاع التربية، قصد جمع البيانات وتحليلها من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي في المسار المهني للموظفين، خاصة من خلال التكوين المستمر والترقية العادلة وتقييم الأداء الموضوعي، كما أكدت على أهمية الاهتمام بالمورد البشري باعتباره العنصر الأساسي في تحقيق فعالية المؤسسة وتحسين أدائها.

2/ تناولت دراسة بوراس فايزة (2015) الموسومة بـ "إدارة الموارد البشرية ودورها في التخطيط للمسار الوظيفي للكفاءات"، والمقدمة لنيل شهادة الماستر بجامعة باتنة – الجزائر، موضوع الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للكفاءات داخل المؤسسة.

وهدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الاهتمام بالكفاءات البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة واستمراريتها، إضافة إلى توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتخطيط السليم للمسار الوظيفي.

وقد قسمت الدراسة إلى مجموعة من الفصول المتكاملة، حيث تناول **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، من خلال تعريفها وبيان أهميتها وأهدافها ووظائفها الأساسية، خاصة تلك

المتعلقة باستقطاب الكفاءات وتطويرها والمحافظة عليها. كما تطرق الفصل إلى أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أما **الفصل الثاني** فقد خصص لموضوع المسار الوظيفي للكفاءات، حيث تناول مفهوم المسار الوظيفي ومراحله والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى مفهوم الكفاءة وأنواعها وخصائصها، مع توضيح أهمية التخطيط للمسار الوظيفي في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وطموحات العاملين المهنية.

في حين ركز **الفصل الثالث** على دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للمسار الوظيفي للكفاءات، وذلك من خلال دراسة مختلف الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتكوين وتقييم الأداء والترقية، ومدى مساهمتها في تطوير الكفاءات وتحسين فرص تطورها المهني داخل المؤسسة. كما أبرزت الدراسة أهمية التدريب المستمر والتخطيط الوظيفي في رفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

أما **الفصل الرابع** فقد خصص للدراسة الميدانية، حيث اعتمدت الباحثة على جمع وتحليل البيانات من المؤسسة محل الدراسة بهدف اختبار فرضيات البحث والتأكد من مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للكفاءات، من خلال توفير فرص التكوين والتطوير والترقية، إضافة إلى اعتماد سياسات موضوعية في تقييم الأداء، مما يساهم في تحسين الأداء المهني وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

3/ تناولت دراسة بوسوسة نعيمة (2018) الموسومة بـ "إدارة المسارات المهنية"، والمقدمة لنيل شهادة الماستر بجامعة الجزائر 3، موضوع إدارة المسارات المهنية باعتبارها من أهم الممارسات

الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وطموحات العاملين المهنية.

وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة المسارات المهنية في تطوير المورد البشري وتحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى توضيح دور المؤسسة في تخطيط وتوجيه المسار المهني للعاملين.

وقد قسمت الدراسة إلى مجموعة من الفصول المترابطة، حيث تناول **الفصل الأول** الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى مفهومها وأهدافها ووظائفها الأساسية، مع التركيز على أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية. كما تناول الفصل مختلف السياسات والممارسات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية وتنميتها.

أما **الفصل الثاني** فقد خصص لدراسة المسارات المهنية، حيث تناول مفهوم المسار المهني ومراحله وأنواعه، إضافة إلى العوامل المؤثرة في تطوره، سواء كانت عوامل تنظيمية أو فردية. كما تطرق الفصل إلى أهمية التخطيط للمسار المهني في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتنمية الكفاءات المهنية للعاملين.

في حين ركز **الفصل الثالث** على إدارة المسارات المهنية، حيث تناول مختلف الآليات والأساليب المعتمدة في تخطيط وتطوير المسارات المهنية داخل المؤسسة، مثل التكوين، والتدريب، والتقييم، والترقية، والتوجيه المهني. كما أبرزت الدراسة العلاقة بين إدارة المسارات المهنية وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء المهني للعاملين.

أما **الفصل الرابع** فقد خصص للدراسة التطبيقية، حيث اعتمدت الباحثة على دراسة ميدانية داخل المؤسسة محل الدراسة، بهدف تحليل واقع إدارة المسارات المهنية ومدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار المهني للعاملين. وقد تم جمع البيانات وتحليلها لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المسارات المهنية تعتبر من أهم الوسائل الحديثة التي تساعد المؤسسة على تنمية مواردها البشرية والمحافظة على الكفاءات، كما أكدت أن فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة التكوين والتقييم والترقية، لها تأثير مباشر في تحسين المسار المهني وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي للعاملين.

4/ تناولت دراسة محاقطة (2016) الموسومة بـ "أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية في محافظة الشمال" موضوع العلاقة بين المسار الوظيفي ومستوى أداء العاملين داخل البنوك التجارية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءتهم المهنية داخل المؤسسة المصرفية.

سعت الدراسة إلى إبراز أهمية الاهتمام بالمسار الوظيفي باعتباره من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني.

وقد قسمت الدراسة إلى مجموعة من الفصول المترابطة، حيث تناول **الفصل الأول** الإطار العام للدراسة، من خلال عرض مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها، إضافة إلى صياغة الفرضيات وتحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسار الوظيفي والأداء الوظيفي. كما تضمن هذا الفصل المنهج المعتمد والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

أما **الفصل الثاني** فقد خصص للإطار النظري للمسار الوظيفي، حيث تناول مفهوم المسار الوظيفي وأهميته ومراحله والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى مختلف الأساليب المعتمدة في تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية داخل المؤسسات. كما أبرز الفصل دور إدارة الموارد البشرية في توجيه المسار الوظيفي للعاملين وتطوير قدراتهم المهنية.

في حين تناول **الفصل الثالث** الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تم التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى أساليب تقييم الأداء وأهمية تحسينه في تحقيق أهداف المؤسسة. كما تم إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز والأداء المهني للعاملين.

أما **الفصل الرابع** فقد خصص للدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية بمحافظة الشمال، حيث اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين المسار الوظيفي وأداء العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمسار الوظيفي على أداء العاملين، حيث تبين أن وضوح المسار الوظيفي وتوفير فرص الترقية والتدريب والتطوير المهني يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أكدت الدراسة على أهمية اهتمام المؤسسات المصرفية بتخطيط المسارات الوظيفية باعتبارها وسيلة فعالة لتحسين الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

مفاهيم أساسية:

مفهوم الموارد البشرية

تعددت تعاريف الموارد البشرية من حيث الصياغة إلا أنها تتحدد تقريبا في المضمون، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات وفيما يلي مجموعة من التعريفات :يقصد بالموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المنظمات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف والذين يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتهم[1].

[1] عمري سامية، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص 80.

وأيضا هو مجموعة من المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار يتمتع بسلطة تدريجية والمتعلقة بالاستخدام الفعال، والمعاملة العادلة الأشخاص في العمل.[1]

أهداف الموارد البشرية:

تسعى وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، والمحافظة عليها وتنميتها وذلك بزيادة تحفيزها والعمل على تعبئتها، كما تساهم في تحقيق عدة أهداف إستراتيجية كمساهمتها في تحسين إنتاجية المؤسسة وكذا تحسين أدائها وتنافسيتها.[2]

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن كثرة التعاريف لإدارة الموارد البشرية تجعل الصعوبة في ايجاد تعريف موحد وشامل لها وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف التي أوردها عدد من المؤلفين: يعرف نيغرو NIGRO ا دارة الموارد البشرية بأنها "اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم، وتنمية قدراتهم، وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية المثالية من حيث الكم والكيف الاستخراج أفضل ما فيه م من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء". [3]

[1] سهيل زغدود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، 2007-2008، ص3.

[2] سهيل زغدود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، 2007-2008، ص19/18.

[3] غرام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرو ن، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص30

في حين يعرفها سيكوال sikhula بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بها، والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية، والتعويضات والأجور، والعالقات الصناعية، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.[1]

أما MARK JEAN فيعرفها على أنها "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات، كما أنها أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية، إلان الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك ألنها هي التي تقوم بعملية الإبداع والابتكار وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته وهي التي تسوقه، وتستثمر أرس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة ال يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة وال يمكن ألي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها. [2]

أ- إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع:

إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة آنذاك لعدم وجود شيء يدعى المصنع أو الإدارة كما تعرف عليه الآن وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المؤسسات الصناعية ألن الدول جميعا كان اهتمامها منصبا على الصيد والزراعة وكان الاهتمام بإدارة العنصر البشري يتم بشكل عفوي وال يستند إلى مبادئ واضحة في الإدارة؛ برز الاهتمام بالإدارة في هذه المرحلة بشكل واضح في الحضارة المصرية وادي النيل في بناء الأهرامات وحضارة الصين القديمة في بنا سور الصين وكان ذلك من خلال وجود قيادة إدارية تخطط، توجه، تقود، تحفز وتراقب.

ب- إدارة الموارد البشرية قبل حركة الإدارة العلمية:

[1] جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص8-9

[2] Jean Marck ,Gestion des ressources humaines ,édition vuidert ,paris ,p34

برز الكثير من الكتاب الذين ينادون بالاهتمام بالعنصر البشري وهذا من خلال كتاباتهم المستمرة، نخص بالذكر: [1]

: 1771عام – Robert Owen.

1776 عام.– Adam Smith

1832. عام – Charles Babbage.

وظهرت بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل تقسيم العمل، المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، تحسين الإنتاجية، زيادة الأجور وأساليب الدافعية، المشاركة في الأرباح ومشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج

ت– الثورة الصناعية وإدارة الموارد البشرية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر في البلدان الصناعية كانت هناك أصوات تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال وتحسين أمورهم المعيشية والصحية؛ في عام 1890 ظهر في بعض الدول الصناعية) ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، الواليات المتحدة الأمريكية (مفهوم يدعى تحقيق الرفاهية الصناعية تحسين ظروف ومناخ العمل المادي والصحي داخل المصانع.

برز مفهوم إدارة الموارد البشرية عام 1914 في شركة Ford لصناعة السيارات في الواليات المتحدة الأمريكية، أطلقه مؤسس الشركة Ford Henri وكان تحت اسم إدارة الاستخدام وذلك بسبب وجود الحاجة إلى إدارة مختصة تهتم باستقطاب واختيار وتعيين العمال وتحديد أجورهم، إضافة إلى دراسة

[1] نجم عبد هلا العزاوي– عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010، ص .64

أسباب دوران العمل المرتفع في هذه الشركة ومحاولة التفاوض مع النقابات العمالية آنذاك وتحسين العالقة معها لمنع حدوث الإضرابات العمالية في الشركة نتيجة انخفاض الأجور[1].

إن نجاح تجربة فورد في إدارة الموارد البشرية جعل بعض الشركات الأمريكية والأوروبية تحذو حذوها وتنشأ إدارة خاصة لإدارة الموارد البشرية في كل منها. كما شهدت هذه الفترة ظهور الحركات العمالية، حيث بالرغم من مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتّحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال وظهر ذلك في انتفاضات عشوائية ثم إضرابات منظمة ثم تحولت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور وساعات العمل [2]

ث- حركة الإدارة العلمية التيلورية:

تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى وأثرت على الإدارة بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص خلال الفترة) -1900 1927 (ويعتبر فريدريك تايلور الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية التيلورية نسبة إلى اسمه وساهم البعض من أنصاره في تطور هذه الحركة أمثال:

- فرانك وليليان جلبرت " " Gilberth Lilian & Frank
- هنري جانت " " Ganth Henry
- موريس كوك " "Cooke Morris

أكدت هذه الحركة على ضرورة التعاون بين الإدارة والعاملين من خلال القياس العلمي للعمل)دراسة العمل(، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الاعمال التي

[1] نجم عبد هلا العزاوي- عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر،عمان، ،2010 ص 65.

[2] طاهر محمود الكاللده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ،2008 ص .2

تتناسب ومؤهلاتهم وتصميم العمل وفق قواعد كدراسة الحركة والوقت ووضع الأجور المناسبة والحوافز المشجعة، وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والموظفين يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح، كما أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل، دراسة الوقت والحركة وتحديد الأسلوب الأمثل لكل عامل أداء عمله وضرورة تدريبه على ذلك الأسلوب وتحديد معايير للإنجاز وتوفير الحوافز المادية لتحفيز العاملين، كما ظهرت عدة قوانين ساهمت بزيادة ديناميكية وظيفة إدارة الأفراد، نذكر منها: [1]

- القانون الصادر في سنة 1906 المتضمن حق العامل في عطلة أسبوعية وكانت كل يوم أحد.

- ظهور وزارة العمل سنة .1906

- القانون الصادر سنة 1919 الخاص بتسقيف ساعات العمل إلى ثماني ساعات.

- القانون الصادر في سنة 1925 والمتضمن وجوب حصول المتربص على منحة. - القانون الصادر في سنة 1928 الخاص بالضمان الاجتماعي حتى يضمن دخال للعمال المرضى أو المعطوبين أو كبار السن. بالرغم من الانتقادات الموجهة للحركة العلمية في الإدارة، إلا أن المفاهيم التي أوردتها الإزالة المؤسسات الإنتاجية تأخذ بها وتطبقه.[2]

ج- حركة العالقات الإنسانية:

أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في أداء العاملين ودور القيادة والتنظيمات غير الرسمية دراسات ميدانية في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في مدينة شيكاغو بقيادة Mayo Elton ما بين -1923 1930 والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة

[1] Geneviève Lacono ,Gestion des ressources humaines ,Casbah éditions ,Alger ,2004 ,p21

[2] حنا نصر هللا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ،2009 ص 10.

الإنتاج أو الإنتاج المرتفع الأثر الكبير في تحويل اهتمام الباحثين عن النظرة الميكانيكية للإنسان باعتباره آلة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفير الحوافز المادية له لكي يصبح أداؤه بالمستوى المطلوب؛ فقد أشارت هذه الأبحاث إلى أن الإنتاجية هي نتيجة مباشرة لمدى توافر تعاون وروح الفريق والعمل الجماعي والعالقات الإنسانية وغياب الرقابة الشديدة في المؤسسات

وحاولت هذه الحركة وضع المبادئ العلمية التالية:[1]

– الموائمة بين الفرد والجماعة والمؤسسة.

– ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم.

– أهمية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيتهم.

– النظر إلى الفرد العامل باعتباره إنسان له أفكار ومبادئ وأحاسيس وتفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أفراد مختصين بإدارة الأفراد ومن ثم بإدارة الموارد البشرية

مفهوم المسار المهني:

للمسار المهني عدة تعاريف منها:

يتكون المسار المهني من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا ويتم تعين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه لوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره. [2]

[1] حنا نصر هللا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ،2009 ص 10.

[2] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لوالية قالمة، الجزائر، ،2004 ص 113.

يقصد به المسار المهني هو المسلك يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره المهني في المؤسسة. [1]

كما يعتبر المسار المهني من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق إليها الباحثون وتشير دارسات الإدارة إلى أن هذا الموضوع الزال نادر، فلم يحظى بالاهتمام الكافي الإدارة إلا مؤخرا، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية التي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضا، وذلك الرغم من وجود مسارات وظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان العمال في مختلف المجالات. [2]

نستخلص من التعريفات أن المسار الوظيفي هو كل ما يمر به الموظف في حياته المهنية من لحظة توظيف حتى التقاعد.

[1] فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة الماجستير، غير منشو رة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص57.

[2] حمد ماهر، دليل إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، 1995، ص 13.

الفـــصل الأول

تعريف المؤسسة

1. تاريخ البنك : CNEP

تعد CNEP–Banquet; (الصندوق الوطني للادخار والتأمين – البنك) مؤسسة مالية عامة جزائرية كبرى، تأسست في10 أوت 1964 استنادًا إلى شبكة صندوق التضامن للإدارات والبلديات الجزائرية.

افتتحت أول فرع للـ CNEP أبوابها رسمياً في 1 مارس 1967 في تلمسان. ومع ذلك، كان دفتر التوفير الخاص بالـ CNEP قد طُرح بالفعل في الأسواق منذ عام واحد من خلال شبكة البريد والهاتف .PTT

تتخصص الصندوق الوطني للادخار والتأمين (CNEP) منذ تأسيسه عام 1964، في جمع المدخرات وخلال الفترة 1970–1964، اقتصرت أنشطة الصندوق الوطني للادخار والتأمين (CNEP) على جمع المدخرات من خلال دفاتر الادخار، إلى جانب تقديم قروض اجتماعية عقارية ولم تكن شبكة CNEP تتألف آنذاك سوى من فرعين مفتوحين للجمهور في عام 1967 و575 نقطة تجميع موزعة على شبكة البريد والاتصالات .PTT

شهدت CNEP منذ عام 1997 تعديلاً في نظامها الأساسي، مما أدى إلى تحولها من صندوق ادخار إلى بنك (BANQUE CNEP–) يمارس جميع الأنشطة المصرفية المسموح بها، بما في ذلك منح القروض العقارية للأفراد وتمويل المطورين العقاريين من القطاعين العام والخاص.

تقدم CNEP–Banque اليوم مجموعة واسعة من المنتجات المصرفية والتمويلية، تركز على الادخار والعقارات والخدمات الرقمية (الخدمات المصرفية الإلكترونية، CNEP–Connect، بطاقة الادخار) للأفراد والشركات. وهي متخصصة في القروض العقارية وقروض الاستهلاك والتمويل الإسلامي والتأمين

1.1. تمويل الإسكان :

القروض التي تمنحها اللجنة الوطنية للائتمان (CNEP) / البنك تُستخدم بشكل أساسي في:

• بناء عقار أو توسيعه أو تجهيزه (سواء كان المالك مدخرًا أم لا):

• البناء من قبل أطراف ثالثة (مشاريع عقارية خاصة أو عامة):

• شراء أو تجهيز أو تشييد مباني تجارية:

• شراء مساكن جديدة من مطورين عقاريين عامين أو خاصين:

• نقل ملكية العقارات بين الأفراد:

• تأجير العقارات بين الأفراد:

• شراء أراضٍ مخصصة للبناء

1.2. التطوير العقاري :

بالإضافة إلى تمويل الأفراد، يشارك البنك الوطني للإنشاء والتعمير (CNEP) أيضًا في تمويل المطورين العقاريين من

القطاعين العام والخاص الذين لديهم مشاريع مخصصة للبيع أو الإيجار

كما تشارك في تمويل شراء الأراضي المخصصة لمشاريع التطوير العقاري.

– منتجات التمويل الإسلامي: إطلاق منتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية منذ عام 2020، بما في ذلك تمويل شراء المساكن

– التأجير التمويلي العقاري: لشراء المحلات التجارية أو المكاتب

– خدمات مصرفية عبر الإنترنت: (الخدمات الرقمية):

الخدمات المصرفية الإلكترونية وCNEP–Connect: تطبيق جوال لإدارة الحسابات والتحويلات وشراء/بيع العملات الأجنبية.

التداول عبر الإنترنت: إصدار أوامر التداول عبر الخدمات المصرفية الإلكترونية.

خدمة الرسائل القصيرة: تنبيهات بشأن المعاملات.

CNEPMARKET : منصة لبيع العقارات السكنية.

– تمويل برامج AADL، ولا سيما AADL3

بعد تغيير وضعها القانوني لتصبح بنكًا شاملاً في عام 1997، عمل بنك CNEP على توسيع شبكته (231 فرعًا) و17

مديرية إقليمية موزعة في جميع أنحاء الأراضي الجزائرية، حيث بلغ إجمالي عدد موظفيه 4304 موظفًا في شهر مارس 2026.

رأس المال: عزز البنك رأس ماله، ليصل إلى 46 مليار دينار جزائري

1.3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المادة 3: نظام الحوكمة.

1أ. بنك CNEP هو شركة مساهمة يديرها « مجلس إدارة » ، يُعيَّن أعضاؤه من قبل المساهم. ويضم المجلس في صفوفه عضوين يمثلان العاملين في البنك يرأس مجلس الإدارة عضو يُعينه الجمعية العامة ويُنتخب من قبل هذا الجهاز ولضمان سير عملها، فإن CNEP Banque هي يديرها مدير عام.

تضم هيئة تنفيذية تُسمى «مجلس الإدارة العامة»، يرأسها المدير العام ويحدد هو تكوينها.

المادة 5: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني للإنعاش الاقتصادي (.(CNEP

الهيكل التنظيمي لبنك CNEP هو كما يلي

على المستوى المركزي:

الإدارة العامة / الأمانة العامة / الشعبة.

الإدارة المركزية

الإدارة المركزية الدائرة المركزية

على مستوى الشبكة التجارية:

إدارة الشبكة التجارية

قسم شبكة المبيعات/ إدارة شبكة المبيعات.

إدارة الوكالة

قسم الوكالة

ويساعد المدير العام في عمله أقسام موسعة تتألف من إدارات مركزية وإدارات إقليمية.

تتألف إدارة الشبكة التجارية «400» في وسط وهران من 7 أقسام وتضم 15 فرعًا (انظر المخطط التنظيمي)

تتولى إدارة شؤون الموظفين إدارة شؤون الموظفين والموارد.

تنتمي الفرع إلى شبكة فروع البنك، حيث تمثلها على المستوى المحلي، وهي تابعة إدارياً لإدارة الشبكة وتقيم علاقات وظيفية مع جميع هياكل البنك، وفقاً للمهام الموكلة إليها.

تصنف الوكالة حسب مستوى النشاط الذي تمارسه إلى:

الوكالة الرئيسية،

وكالة من الفئة «"A

وكالة من الفئة ""B

وكالة من الفئة ""C

تتكون الوكالة، حسب الحالة، من أقسام تُعتبر بمثابة إدارات

الأدوات الجديدة لإدارة المسارات المهنية في CNED Banque

1.4 الإستراتيجية جديد لإدارة الموارد البشرية لصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

لطالما اتسمت إدارة الموارد البشرية في CNEP–Banque بطابع إداري وتخضع للوائح التنظيمية (إدارة الرواتب،

وتسوية النزاعات، ومتابعة الالتزامات القانونية، وإعداد عقود العمل).

► تهيمن المنهجية الإدارية التقليدية على إدارة المسارات المهنية داخل المؤسسة

ترتبط المعايير المستخدمة بمدة الخدمة في المنصب والعلاقة الوظيفية مع الإدارة العليا بدلاً من الكفاءة:

تتميز إدارة المسارات المهنية بعدم وجود خطط مهنية محددة مسبقًا؛

► عدم وجود نظام لتقييم الكفاءات والأداء.

خلال السنوات الأخيرة (من يناير 2019 حتى الآن)، اعتمد بنك CNEP مشروعًا لتطوير الموارد البشرية، وذلك من خلال دمج الموارد البشرية في الاستراتيجية الشاملة للبنك عن طريق وضع سياسة جديدة للموارد البشرية مزودة بأدوات إدارة فعالة تتيح الانتقال من الإدارة الإدارية للموظفين إلى إدارة استباقية ووقائية لرأس المال البشري وقد أتاح هذا المشروع تفعيل عملية إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية من خلال التمييز بين الوظائف المرتبطة بالإدارة الإدارية للموارد البشرية وتلك المرتبطة بتطوير الموارد البشرية، بما في ذلك إنشاء قسم تطوير الكفاءات ضمن إدارة الموارد البشرية، والذي تتمثل مهمته الرئيسية في الإدارة التخطيطية لرأس المال البشري، مما سيمكّن البنك

من توفير الموظفين ذوي الكفاءات (المعرفة والخبرة والمهارات اللازمة) لتلبية احتياجاتها في أي وقت: وبذلك يساعد هذا القسم في إعداد البنك لمواجهة التغيرات ومعرفة الفجوة بين احتياجات الموارد والوظائف.

كما تم تحديث أدوات إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق نظام معلومات جديد للموارد البشرية SIRH

تمت إعادة تنظيم هياكل بنك CNEP بموجب قرار إداري صادر في 15/11/2023، وتتمثل مهام قسم تطوير الكفاءات التابع لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1.5 مهام إدارة تنمية الموارد البشرية:

•قسم الاعتماد.

إدارة الموارد البشرية.

إدارة تنظيم العمل ونظام الأجور

إدارة التدريب ومراكز التدريب، إدارة تنمية الموارد البشرية. تتألف إدارة الموارد البشرية (DRIH) من الإدارات والمكاتب التالية

التنظيم:

إدارة التنقلات الدورية لكوادر شبكات المبيعات

وضع الميزانية السنوية للمديرية ومتابعة تنفيذها:

ضمان التواصل الداخلي في مجال الموارد البشرية

الموارد البشرية: تقديم الدعم والإشراف على الإدارات التابعة للشبكات التجارية فيما يتعلق بمسائل ممثلي العمال: العمل، في نطاق اختصاصه، على إقامة حوار اجتماعي مع المناصب القيادية في

مجالات الاستقطاب والتطوير وتدريب الموظفين والتعيينات، ووضع نظام إدارة استباقية للموارد البشرية في هذا المجال العمل: اللوائح الداخلية المتعلقة ببدء علاقة العمل ومسارها. ضمان الالتزام بالأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية واللوائح الداخلية: الإشراف على أنشطة المؤسسة ومراقبتها والتأكد من امتثالها لوفقًا للأهداف الاستراتيجية في هذا المجال، إدارة ومتابعة المشاريع الكبرى الموكلة إلى قسم الموارد البشرية الموظفين؛ اختصاصات «مركز التدريب والتطوير» في مجال التدريب والتطوير المهني. تحسين الاستفادة من مركز التدريب والتطوير التدريب والتطوير المهني للموظفين: تنفيذ توصيات مجلس الإدارة العامة في هذا الشأن من خلال مركز التدريب وتطوير **الكفاءات (CFDC)**: وضع خطط سنوية ومتعددة السنوات ومراقبة تنفيذها، عند الاقتضاء. تصميم البرامج، بالتعاون مع الجهات المختصة، من أجر الاستحواذ، والتطوير، والتدريب، والتقييم، والحفظ، وتصميم أدوات الإدارة في مجال الموارد البشرية، ولا سيما الموارد البشرية المساهمة في تطوير البنك من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية تنفيذ سياسة البنك في مجال الموارد البشرية

المهام:

المادة 27: إدارة الموارد البشرية .D.R.H تطوير وتصميم ووضع معايير إدارة الموارد البشرية في شركة Roc؛ تصميم نظام متكامل لتقييم الكفاءات المهنية؛

تطبيق أدوات التقييم الدوري؛ تحسين آليات التنقل الداخلي والتقييم، لا سيما في مجال Heine، تحديد وتجهيز الخطوات المتعلقة بهياكل الأطر في أطروحة التجارة تحديد احتياجات أقسام البنك في مجال الموارد البشرية إدارة وتحديث قاعدة بيانات الوظائف تصميم بطاقة الوظيفة

C67 تلقي وتقديم مقترحات بشأن معايير القوى العاملة حسب الهيكل التنظيمي. دعم المستوى الإداري للوكالات فيما يتعلق باللوائح التنظيمية ذات الصلة. إعداد التقارير الدورية عن أنشطة الإدارة. إدارة الشبكة التجارية والإدارة المركزية للإدارة. إعداد المخلصات المهام إلى النصوص

الإدارة التخطيطية للمسارات المهنية والمهارات في CNEP Banque من أجل: تحديد الفجوات في المهارات بين المستوى المطلوب والمستوى المكتسب، وتحديد أسبابها؛

– تحديد احتياجات البنك من المهارات؛

–وضع مسارات مهنية وتدريبية تهدف إلى تقليص الفجوات الملحوظة مقارنة بالأهداف المطلوبة.

ومن ثم، فإن آفاق هذا النهج الجديد لإدارة المسارات المهنية والكفاءات تتمثل في: «القضاء على ثقافة المساواة من خلال تقدير الكفاءات» (انظر نظام التقييم في التقييم السنوي للكفاءات)

1.6 حالة القوى العاملة القوى العاملة في CNEP/البنك

يبلغ ترتيبه 4304 في شهر مارس 2026

تشكل مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية

إنه مجموعة من الكفاءات مرتبة حسب التسلسل الهرمي المتعلقة بالوظائف....

نتيجة تحليل الأنشطة. ويصف الكفاءات المطلوبة. يجب أن يكون لدى كل شركة دليل للكفاءات، وهو

2/– دليل الوظائف والمهارات :

26 مارس 2025

دليل الكفاءات

الانتقال من منطق الوظيفة إلى منظور المهنة. وقد أدخلوا تعديلات على النسخة الأولى بإضافة وظائف جديدة. وقد سمح هذا الدليل بإعداد توقعات الوظائف والمسارات المهنية في عام 2001، بما في ذلك التعديلات التي أُجريت عليه. وتعد تصنيفات الوظائف والمهام المصرفية الأداة الإدارية الأولى أدوات تطوير إدارة المسار الوظيفي لتنفيذ الأنشطة.

1- تصنيف الوظائف :

يوليو 2009 - مارس 2009

تمتلك CNEP-BANQUE قاعدة بيانات للوظائف والمهارات مدمجة في نظام معلومات الموارد البشرية الجديد، وتتمثل فائدتها في إضافة قيمة إلى عمليات التوظيف، والتنقل الداخلي، والترقية، والتطور الوظيفي.

فيما يتعلق بالتوظيف، يتيح هذا النظام إعداد الاختبارات النفسية والتقنية والمهنية التي تتناسب مع المهارات المطلوب تقييمها.

الفــصل الثانـي

التوظيف و دوره

في تحديد المسار المهنـي

للموظفين

تمهيد :

تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تنفيذ مجموعة من الأنشطة والمهام المرتبطة بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، حيث تشرف على توفير اليد العاملة وتوزيعها على مختلف الأقسام والفروع وتتطلب عملية توفير الموارد البشرية تفاعلاً بين عدة أنشطة مترابطة ومتكاملة تندرج ضمن ما يعرف بوظيفة توظيف حيث تعتبر هده الأخيرة من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى تحقيق التوافق بين مؤهلات المترشحين ومتطلبات المناصب الشاغرة، ومن خلال هذه الوظيفة تعمل إدارة الموارد البشرية على استقطاب الكفاءات المناسبة وفقاً لمتطلبات كل وظيفة، ثم تعيينها في المكان الملائم لها بما يساهم في رفع فعالية المؤسسة وتحسين أدائها لذلك تُعتبر عملية التوظيف من العمليات الإدارية الحيوية التي تستوجب من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة الراغبة في العمل بدقة وفعالية.

1- مفهوم التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ونقصد بعملة التوظيف "تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق أهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام هذه الوظيفة " [1]

ويعرف التوظيف كذلك أنه "عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه" [2]

ونجد كذلك أن jardillier Pierre عرف التوظيف أنه "ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص عنصر جديد وإضافي في المؤسسة "[3]

ومن خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول عملية التوظيف، نستخلص أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة والملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

2- أهمية التوظيف :

تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال

[1] Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979, p 17.

[2] Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979,p18

[3] Pierre jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972, p 132

الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى "توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة "[1]

لهذا نجد أن المؤسسات الإداري تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها .

وتعود "أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب، والذي سيكلف المؤسسة الكثير. فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المؤسسة "[2]

3- أهداف التوظيف:

:نستخلص من خلال التعاريف السابقة لعملة التوظيف أن له عدة أهداف، بحيث يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة و الأفراد، و من الأهداف المرجوة من عملية التوظيف ما يلي:

- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة.[3]

ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008م، ص 65.
[2] نفس المرجع، ص65.
[3] أحمد منصور المبادئ العامة في إدارة وتخطيط الكويت 1975ص 94

- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد .
- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.
- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل."[1]
- وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العامة المطلوبة
- جل أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم "[2]

دراسة ميدانية:

تُعدّ عملية التوظيف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل المرحلة الأولى في بناء المسار المهني للفرد داخل المؤسسة. ومن خلال الدراسة الميدانية التي أُجريت على مستوى بنك CNEP Banque، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع هذه العملية من خلال تجارب الموظفين.

[1] أحمد منصور مرجع سابق، 1975ص 94

[2] رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري،1997 ص4.

أظهرت نتائج المقابلات أن تجربة التوظيف تختلف من موظف إلى آخر بداية عند مقابلتي مع مسؤول قسم موارد البشرية قام باطلاعي على قوانين التي تخص التوظيف الذي عرفه بشكل رسمي حسب نقاط التالية :

يخضع بدء علاقة العمل داخل بنك CNEPلأحكام القانون رقم 90-11 المؤرخ 21 أبريل 1990، بصيغته المعدلة والمستكملة، المتعلق بعلاقات العمل، ولا سيما المواد التالية: 15 و16 و17 و18 و19 و20 و21.

بالإضافة إلى ذلك، يخضع التوظيف لأحكام تنظيمية خاصة بالـ CNEP-BÀNQUE، مثل:

الاتفاقية الجماعية للبنوك:

وهي تحدد شروط التوظيف والعمل لموظفي البنوك والمؤسسات المالية.

تحدد الاتفاقية الجماعية في المادة 06 منها شروط التوظيف

«تنشأ علاقة العمل عند تعيين العامل. ويجب أن يتخلل التعيين، بغض النظر عن شكله ومدته، توقيع كل من صاحب العمل والعامل على عقد عمل».

ويهدف هذا القانون إلى تحديد القواعد الخاصة باللجنة الوطنية للبنوك (CNEP-BANQUE)، ولا سيما في مجال.

-التنظيم الفني للعمل

-الانضباط

-الصحة والسلامة والطب المهني

القرارات التنظيمية:

القرار التنظيمي رقم 2021/1618 المؤرخ 2021/08/16: بشأن إجراءات التوظيف في بنك CNEP؛ مذكرة تفاهم بين بنك CNEPورابطة ANEMبتاريخ 5 أوت 2019

تهدف التوجهات الجديدة لحكومتنا إلى إعادة تحديد دور وكالات التوظيف من خلال إلزام جميع الشركات والمؤسسات بالتعاون مع خدمات وكالات التوظيف من أجل إرساء مناخ من الشفافية في عملية توظيف الباحثين عن عمل.

تم توقيع مذكرة تفاهم بين الوكالة الوطنية للتوظيف ((ANEMوالصندوق الوطني للادخار والتأمين ((CNEP–Banque، حيث يتعهد الطرفان، وفقًا للأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتوظيف والإدماج المهني، بوضع برنامج شراكة يهدف إلى تشجيع التوظيف على نطاق

الوطنية، وملفات تعريفية وفقًا للاحتياجات التي تحددها الصندوق الوطني للادخار والتأمين (CNEP– Banque).

واكد على وجود نوعين من توظيف:

1- التوظيف الخارجي:

في حالة عدم توفر موظفين داخليين بالمواصفات المطلوبة، أو في حالة وجود حاجة إلى مهارات تتعلق بوظائف جديدة غير متوفرة في البنك، أو في حالة توفر الموظفين بالمواصفات المطلوبة في البنك ولكن لا يمكن توظيفهم

2- التوظيف الداخلي:

إعادة توزيع المهام استنادًا إلى الكفاءات والإمكانات المتاحة بهدف الاستفادة من الخبرات والمهارات المهنية للموظفين

تحديد الاحتياجات اما خطوات التوظيف يقوم عبر مراحل تالية:

الخطوة الأولى

في شهر سبتمبر من كل عام، تبدأ إدارة الموارد البشرية في بنك CNEPبإجراء جرد لاحتياجات التوظيف من خلال إرسال مذكرة خدمة موجهة إلى الهيئات المركزية والإقليمية، مع التذكير بأن احتياجات التوظيف يجب أن تكون مبررة بما يلي:

التغييرات التنظيمية؛

تطور الأنشطة المصرفية وتوسيع شبكة البنك؛ Vحالات ترك العمل بسبب الوفاة أو التقاعد أو الاستقالة أو الفصل من العمل Vحجم النشاط

المرحلة الثانية

وضع خطة التوظيف

يجب إحالة احتياجات التوظيف التي تعلن عنها الوحدات إلى إدارة الموارد البشرية بعد شهر واحد (01) من بدء العملية، وذلك لغرض المعالجة والتحليل.

تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة التوظيف سنويًا استنادًا إلى الاحتياجات المعلنة والتوجيهات الصادرة عن الإدارة العامة لبنك CNEP

–مجلس الإدارة

المرحلة الثالثة

الموافقة على خطة التوظيف

يُعرض خطة التوظيف على هيئتين للنظر فيها والموافقة عليها: مجلس الإدارة؛

المرحلة الرابعة

تنفيذ خطة التوظيف

تضع إدارة الموارد البشرية خطة لحملة توظيف من خلال مذكرة تم توزيعها على مختلف الجهات المعنية.

يتم تلقي طلبات الترشح لدى الإدارة العامة للوكالة الوطنية للتوظيف « «ANEMبناءً على عرض عمل مرسَل من إدارة الموارد البشرية، وذلك وفقًا لبروتوكول اتفاق الشراكة في مجال التوظيف والمرافقة المبرم بين الوكالة الوطنية للتوظيف ((ANEMو CNEP Banqueبتاريخ 5 أغسطس 2019.

من أجل ضمان مزيد من الشفافية والموضوعية، يتم اختيار المرشحين عن طريق مسابقة:

اختبار كتابي: وفقًا لاتفاقية CNEP Banque – IFID

المقابلة الشفوية: بعد انتهاء الاختبار التحريري، يُسمح للمرشحين الذين حصلوا على درجة 10 أو أكثر بالخضوع لمقابلة شفوية أمام لجنة تحكيم تستخدم دليل المقابلة.

المرحلة الخامس

قرار التعيين وتولي المنصب والاستقبال

المرحلة السادسة

تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال ورقة ملخص (نموذج (CNEP

- محضر الاختيار + استمارة التقييم إلى المسؤولين عن الوحدات المعنية بالتوظيف، للحصول على رأيهم وموافقتهم.

تم إرفاق ورقة الملخص بثلاثة موافقات وإحالتها إلى المدير العام لاتخاذ القرار النهائي.

تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال تقرير موجز عن المرشحين الذين تم اختيارهم إلى الوكالة الوطنية للتوظيف

يُطلب من المرشح الذي تم اختياره تقديم ملفه الإداري. وتبدأ علاقة العمل بعد توقيع المرشح وصاحب العمل على عقد العمل.

بعد نهاية مقابلتي مع مسؤول واطلاعي على القوانين ولوائح التي تخص التوظيف داخل المؤسسة توجهت الى اجراء بعض المقابلات مع يعض موظفين لرؤية كيف كانت تجربتهم مع التوظيف حيث اعتبر أحد المبحوثين أن تجربته كانت ناجحة رغم الشعور ببعض التوتر الناتج عن الاندماج في نظام مؤسساتي جديد، وهو ما يعكس البعد النفسي المصاحب لمرحلة الدخول إلى العمل. في حين أكدت مبحوثة أخرى أن التوظيف يمثل تجربة ضرورية في ظل بيئة تنافسية، غير أنها عبّرت عن عدم رضاها عن مستوى الشفافية والعدالة في العملية، خاصة فيما يتعلق بعدم توافق منصبها الأول مع مؤهلاتها العلمية حيت قالت ﴿راني نخدم خدمة اقل من مستوي نتاعي انا خريجة جامعية مستوى توظيفي اطار في البنك راني كيفي كيف لعنده Niveau Terminale ﴾ بالمقابل، رأت مبحوثة ثالثة أن عملية التوظيف اتسمت بالشفافية والإنصاف، حيث تم اختيار المترشحين بناءً على قدراتهم وكفاءاتهم اما البعض الاخر اقتصرت اجابتهم على نعم ولا مع الكثير من الحرص في الإجابة

وعند مقابلتي مع مسؤول الذي ينظم عملية التوظيف أجاب ﴿ نقوم بدراسة كم تكلف عملية التوظيف نقوم بتحديد ان كان توظيف ضروري وننظر إلى تكاليف توظيف نحاولو توفير موظفين عن طريق التحويلات الداخلية يعني نرقي واحد موكون وندير تحويل باش موظف يترقى اذا كان عنده Les Critèresولا نديروله تحويل نفس منصب دايما نخدمو على حساب مزانية منتعدوهاش والا كان كاين توظيف يكون بمنصب قليل باش ميزانيه وتكاليفه يكونو قلال كل نهاية سنه نحطوا حاجة نتعنا و بنك

المركزي يدرس قائمة الحاجة كما لازم مع احترام شروط المنصب يعني محاسب لازم يكون عنده غير Capولا مستوى ثانوي مراحش ندي واحد مستوي جامعي Bac +4 انا مهمتى تحديد احتياجات مؤسسة وكتابة قائمة احتياجات ومدرية مركزية تدرسها تصدق عليها او تعدلها حسب ميزانية مؤسسة وتتواصل مع Anem

توظيف داخلي فرع 402 حنا اعتمدناها التحويل منبعد يجي التوظيف التحويل لي هو إعادة التوزيع أو إعادة تموضع موظفين داخل مؤسسة الى مناصب او اقسام أخرى وفقا لاحتياجات العمل بهدف تحسين الأداء وتكيف مع تغيرات التنظيمية هذا يربط بمصطلح ((توظيف الداخلي)) 》

تعكس هذه النتائج تباينًا في إدراك الموظفين لمستوى الشفافية في التوظيف، رغم اعتماد المؤسسة على إجراءات رسمية منظمة، تشمل اختبارات كتابية ومقابلات شفوية، بالإضافة إلى التنسيق مع الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM بهدف ضمان تكافؤ الفرص بين المترشحين إلا أن هذا التباين في التصورات يشير إلى وجود فجوة محتملة بين الإطار الرسمي للتوظيف والتطبيق الفعلي له داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، يتضح أن عملية التوظيف تؤثر بشكل مباشر على المسار المهني للموظف، إذ تحدد نقطة الانطلاق الأولى له داخل التنظيم، كما تؤثر على فرص الترقية المستقبلية ومستوى الرضا الوظيفي. فالشعور بعدم العدالة في التوظيف، كما ورد في إحدى الحالات، قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية المهنية والتأثير سلبًا على مسار الفرد داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، أبرزت تصريحات المسؤول عن التوظيف أن المؤسسة تعتمد في قراراتها على معايير اقتصادية وتنظيمية دقيقة، إذ يتم دراسة تكلفة التوظيف الخارجي مقارنة بإمكانية الاعتماد على الترقية أو التحويل الداخلي، مع احترام شروط كل منصب والكفاءات المطلوبة له. كما أوضح أن

مديرية الموارد البشرية تقوم بإعداد قوائم الاحتياجات ورفعها إلى الإدارة المركزية التي تقوم بدراستها والموافقة عليها أو تعديلها وفقًا لإمكانيات المؤسسة وميزانيتها. ويعكس ذلك أن إدارة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على استقطاب العاملين، بل تسهم أيضًا في التخطيط للمسارات المهنية وتنظيم حركة الموظفين داخل المؤسسة بما يحقق التوازن بين مصلحة العامل ومصلحة البنك، ويضمن استمرارية الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

وعليه، يمكن القول إن فعالية إدارة الموارد البشرية في مجال التوظيف لا تقتصر على وضع إجراءات قانونية وتنظيمية فقط، بل تمتد لتشمل ضمان التطبيق الفعلي لمبادئ الشفافية والعدالة،

كما تعتمد في قراراتها على معايير اقتصادية وتنظيمية دقيقة لما لذلك من أثر مباشر في توجيه المسارات المهنية وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

الفـصل الثالـث

التكوين ودوره في المسار المهني للموظف

تمهيد:

يُعدّ التكوين من أهم الوظائف الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تنمية قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل والتطورات التي تشهدها المؤسسات. فالمؤسسة لم تعد تعتمد فقط على توظيف الأفراد، بل أصبحت تهتم بتطوير كفاءاتهم المهنية من خلال برامج تكوينية تساعدهم على اكتساب معارف وخبرات جديدة، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم وفعالية المؤسسة ككل.

كما يُعتبر التكوين عنصرًا أساسيًا في بناء المسار المهني للفرد، لأنه يساهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية ويزيد من فرص الترقية والتطور الوظيفي. فكلما حصل العامل على تكوين مستمر ومتخصص، تمكن من التكيف مع التغيرات المهنية والتكنولوجية، وأصبح أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار والنجاح في مساره المهني. لذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى الاستثمار في التكوين باعتباره وسيلة لتطوير المورد البشري وتحقيق الأهداف التنظيمية والمهنية في آنٍ واحد.

1- تعريف التكوين :

يعرف التكوين بانه عملية ديناميكية تستهدف احداث تغيرات في معلومات خبرات وطرق أداء المهام وسلوكيات واتجاهات المتكونين بغية تمكينهم من استغلال امكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم.[1]

ويقصد بالتكوين اعداد العامل مهنيا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته الإنتاجية كما يعتبر عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى وضع يخوله بالاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله. [2]

بعبارة ادق ان التكوين هو شرط أساسي تقتضيه التنمية الاقتصادية بهدف تكوين قوة عمل تتمتع بالمهارات الفنية الازمة في الإنتاج الصناعي الحديث وبالتالي يعتبر وسيلة قوية للتغير الاجتماعي.[3]

يمكن القول بان التكوين يركز على الجهد المنظم لتزويد الموارد البشرية في المنظمات بالخبرات والمعارف فبتالي يؤدي الى تحسين وتطوير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي ومنهم من يرى ان التكوين هو إعادة صياغة تفكير الموظف للخروج من نطاق تخصصه وتهيئته في موقع من مواقع العمل ليصبح قادرا على حكمه للأشياء حكما سليما هنالك من التعاريف من اعتمد على التخطيط و التنظيم فاعتبرت التكوين عملية منظمة ومخططة ومستمرة تهدف الى تزويد القوى البشرية في التنظيم

[1] عبيدة سعاد، قوجيل سهام، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 02 2020، ص496

[2] بلحاجي امينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء راس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، ع ،11 ،2019 ص 145

[3] بوبكر بوخريشة واخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، د.ط، د.س، ص4

الإداري بالمعارف والكفاءات في الاتجاهات الإيجابية بهدف تحسين المستوى المهاري للموارد البشرية.[1]

2- اهداف التكوين:

ال شك ان الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند اعداد اى برنامج تكويني في تحديد أهدافه بدقة ووضوح الن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي الال تحقيقها كما انها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذ والحكم عليه بالنجاح او الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف والتي سنقوم بصياغتها على النحو التالي:[2]

- ✓ المساعدة على التأقلم مع وظائف جديدة عن طريق تعلم طرق وتقنيات جديدة وأقلمه المعارف المتوفرة لدى الافراد مع هذه الأخيرة لتمكنيهم من التحكم فيها
- ✓ تغيير السلوك الخاص بالفرد او سلوك الجماعة كتطوير مستوى العالقات الإنسانية
- ✓ تمكين الافراد من تحسين مردودهم [3]
- ✓ تحسين مناخ العمل وتحفيز العمال
- ✓ تطوير العالقات وتنظيم العمل
- ✓ كما يساهم التكوين في تطوير القدرات البشرية في المدى الطويل حيث يسمح بتراكم الخبرات والمهارات لدى الافراد والجماعات ويمكنهم من تنمية مساراتهم الوظيفية خلال حياتهم المهنية

[1] بوعبد الله إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية دراسة حالة المديرية العامة للجمارك، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم السياسية والعالقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2017 2018 ص15.

[2] بن علية زوبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة نموذجا، أطروحة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، المسيلة، 2013 ،2014 ص35.

[3] 44 إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012/2013.

- ✓ يساعد في السيطرة على التغيرات في المؤسسة
- ✓ تحفيز العمال على تقبل التغيرات وادخالها بفعالية.[1]

3- خصائص التكوين

تبرز خصائص عملية التكوين من خلال النقاط التالية:

- يلعب التكوين المهني في المنظمة دورا هاما في تطوير الكفاءات المهنية للعمال.
- ان برنامج التكوين ومدته يرتبط بحاجات المؤسسة وامكانياتها المالية
- يعتبر التكوين استثمار غير مادي يسمح للمؤسسة بتنمية معارف ومهارات الافراد مقابل الحصول على انعكاسات إيجابية مستقبلية تتجسد من خلال زيادة المردودية وتحسين الجودة والقضاء على هدر الموارد والتحسين في استغلال هذه الموارد.
- التكوين عملية مستمرة تظهر اثارها على المدى الطويل تستوجب تخصيص موارد مالية معتبرة ووقت كافي لتحسين كفاءات العمال
- كل مهمة التكوين الأدرة الجودة الى اشخاص اكفاء ومتخصصين في هذا المجال أي يتمتعون بمعارف متقدمة في مجالي الإحصاء والعالقات الإنسانية لذلك تقوم المؤسسات باستحضار خبراء ومستشارين في الجودة والاتقان مع مدارس متخصصة لتكفل بتكوينهم خاصة ان المدارس الكبرى والجامعات في العالم أصبحت اليوم تدرج ضمن اختصاصاتها إدارة الجودة.[2]

[1] وسيلة حمداوي، مساهمة إدارة الموارد البشرية في صنع قرار المؤسسة الاقتصادية مديرية النشر لجامعة قالمة، د.م، 2004، ص14

[2] لخضر ديملي، محمد زوراقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار أمجد النشر والتوزيع، ،2016 ص 54.

4- مبادئ التكوين:

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة ومن أهمها نذكر:

- التكوين نشاط ضروري ومستمر مبدا الاستمرارية يعني ان التكوين ليس امرا كما ليا وانما نشاط ضروري فبعد اختيار الفرد لنقل وظيفة معينة تأتي عملية الاعداد والتهيئة لتعريف الفرد العمل المسند اليه
- التكوين نشاط متغير ومتعدد مبدا الديناميكية: حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة داخل وخارج المؤسسة فالإنسان المتكون عرضة لتغيير عاداته وسلوكياته ومهاراته وذلك لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل[1].
- الشرعية: يجب ان يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح الم ح مول بها في المنظمة _الهدف: يجب ان نكون اهداف التكوين واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها
- الشفافية: يجب ان تتسم سياسة التكوين في المؤسسة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التكوينية بحيث يجب اطالع جميع العاملين على سياسات التكوين ومن ثم إعلانها للجميع

[1] بر يشي ريان واخرون، اثر التكوين في ترقية العامل في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعي الرويبة، أطروحة التربص تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير، عمر مزراري الصنوبر البحري، الجزائر، 2019 2022 ص48

- التدرج: يبدا التكوين بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدروسة الى أكثر صعوبة وتعقيد.[1]
- الواقعية: يجب ان تتسم سياسة التكوين في المنظمة بواقعية الأهداف التكوينية كافة بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيتها وقابليتها للتطبيق الفعلي
- مبدا مراعاة التوقيت المناسب: على التكوين ان يراعي التوقيت المناسب عند وضع وتنفيذ للبرامج التكوينية بمعنى ان يكون توقيت عقد البرامج مناسبا لظروف المتكونين بحيث ال يتعارض مع متطلبات العمل في فترات اعداد الموازنات.
- المشاركة فمشاركة: المتكون في التكوين ال تؤدي الى سرعة التكوين فقط ولكن تؤدي الى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول
- التكرار: يساعد التكرار على تصبيت ما تعلمه الفرد ويرى علماء النفس ان التكرار يجب ان يكون موزعا على فترة طويلة نسبيا حتى تكون له فعاليته. [2]

[1] اسماء الحاطم، خديجة بوقرص، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين، الماستر، اطروحة في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، ،2018 2019نص 51.

[2] عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، ط,1 دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان ,2017, ص 23.

دراسة ميدانية:

يُعدّ التكوين من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور محوري في تطوير كفاءات العاملين وتحسين أدائهم، بما ينعكس إيجابًا على مساراتهم المهنية داخل المؤسسة. وفي هذا الإطار، تعتمد إدارة الموارد البشرية في بنك CNEP Banque على نظام تكويني منظم، يقوم على إعداد برامج تدريبية موجهة، خاصة ما يتعلق ببرنامج "مسار الاندماج" المخصص للموظفين الجدد، بالإضافة إلى التكوين المستمر المرتبط بطبيعة المهام والوظائف.

كما يستند هذا النظام إلى تخطيط رسمي للتدريب يتم عبر هياكل متخصصة، من بينها مركز الدراسات المصرفية (CEBA)، الذي يتولى إعداد وتنفيذ مخططات التكوين، مع تنويع أشكاله بين تكوين داخلي، وتكوين مهني مرتبط بالوظيفة، وتكوين موجه للإطارات العليا. ويهدف هذا التوجه إلى مواكبة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، وضمان تأهيل الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات العمل المصرفي.

غير أن نتائج المقابلات الميدانية أولا كشف لي مسؤول قسم الموارد البشرية نظام التكوين وتدريب في المؤسسة بالقوانين ومخطط رسمي نتبع من أجل اندماج الموظفين الجدد يتعين عليهم اتباع برنامج تدريبي بعنوان «مسار الاندماج» موجه لجميع الموظفين الجدد اما الموظفين القدامى يتكونون على تدريب النظام المصرفي وفقًا لمهام الموظف والمنصب الذي يشغله وهذا يكون بعد النظر الى التقييم السنوي للموظف الذي يحدده المسؤول اما عند قيام بمقابلة مع موظفين لحظة

تباين واضح بين التصور الرسمي للتكوين والتجربة الفعلية للموظفين. ففيما يخص برنامج الإدماج، حيث صرّح المبحوث الأول بأنه لم يتلقَّ أي برنامج استقبال أو تكوين عند التحاقه بالمؤسسة حيث قال ﴿ ماستفت من أي تكوين ادماج انا وحدي مين دخلت قمت بزيارة مختلف المصالح وتعرفت على مهامي وهو ما ساعدني على فهم طبيعة العمل داخل المؤسسة واعتمدت على

مجهوداتي الذاتية لاكتشاف بيئة العمل لكن خلال مساري داخل المؤسسة تلقيت عدة تكوينات خاصة عند ضهور منتج جديد ثاني درت تكوينات تخص المنصب النتاعي غير تكوين ادماج لا مدرتش 》 وهو ما يعكس ضعفًا في تطبيق سياسة الإدماج على أرض الواقع. في المقابل، أكد المبحوث الثاني أنه استفاد من برنامج الذي قام بتحديد مهامه وفهمه جيدا مما سهل عليه سرعة الادماج في المؤسسة كما أشار المبحوث الثالث إلى تلقيه برنامج إدماج فعّال ساهم في تسهيل تأقلمه السريع مع البيئة المهنية.

عند رجوعه إلى مسؤول موارد البشرية لأخد بعض الاستفسارات عن تكوين إدماج الدي معظم الموظفين لم يحصلوا عليه الا موظف واحد أجاب أن قسم الموارد البشرية لم يكن يعمل بكل قوانينه بعض القوانين كانت تحتاج دراسة اما بنسبة لتكوين الإدماج لقد عمل به سنة 2004 جمد بعدها لغاية 2017 لكن لم يطبق كاملا ومع إعادة هيكلة قسم الموارد البشرية حتى عام 2020 طبق بكامله حتى يومنا هذا ما فسر حصول أحد موظفين على تكوين إدماج لأنه جديد.

أما فيما يتعلق بالتكوين المستمر، فقد أقرّ جميع المبحوثين باستفادتهم من دورات تكوينية خلال مسارهم المهني، إلا أن الاختلاف ظهر في مدى ارتباط هذه التكوينات بالوظيفة. حيث صرّح المبحوث الأول بأن التكوينات التي تلقاها لم تكن مرتبطة مباشرة بمنصبه، بل شملت مجالات متنوعة في حين أكد كل من المبحوث الثاني والثالث أن التكوينات التي تلقوها كانت مرتبطة ارتباطًا مباشرًا بمهامهم، مما ساهم في تحسين أدائهم وتعزيز قدراتهم المهنية والذي فهمته من سياسة التكوينات المستمرة في المؤسسة ان كانت مرتبطة بمهامه فهي تحسين أدائهم و قدراتهم الوظيفية و التقديم الجيد اما التكوينات التي شملت مجالات متنوعة ستساعدهم خلال مسارهم المهني اما في تنقل من منصب الي اخر خلال الحاجة او عند الترقية سيساعد الموظف في زيادة فرصته عن باقي الموظفين وكسب نقاط يعكس هذا التباين وجود تفاوت في توجيه برامج التكوين داخل المؤسسة، سواء من حيث

الاستفادة أو من حيث مدى ملاءمتها للاحتياجات الوظيفية وتأكيد على أن الاستثمار الفعّال في رأس المال البشري يتطلب توجيه التكوين بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة، لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة. ابراز أهمية برامج الإدماج في تسهيل تكيف الموظف الجديد واندماجه داخل التنظيم.

وعليه، يمكن القول إن التكوين داخل بنك CNEP يمثل أداة استراتيجية لتطوير الموارد البشرية، غير أن فعاليته تبقى مرتبطة بمدى تطبيق برامج الإدماج بشكل شامل، وبدرجة توافق التكوينات المقدمة مع المسارات المهنية للموظفين. فكلما كان التكوين موجّهًا ومتكيفًا مع احتياجات الوظيفة، ساهم ذلك في تحسين الأداء المهني وتعزيز فرص التطور الوظيفي داخل المؤسسة.

الفصل الرابع

دور الترقية في تطوير المسار المهني للموظف

تمهيد:

تُعدّ الترقية من أهم الوسائل التي تعتمدها المؤسسات لتحفيز العاملين وتشجيعهم على تحسين أدائهم المهني، فهي تمثل انتقال الموظف إلى منصب أعلى أو منحه مسؤوليات وصلاحيات أكبر مقابل كفاءته وجهوده داخل المؤسسة. وتساهم الترقية في رفع الروح المعنوية للعامل وزيادة شعوره بالاستقرار والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على مردوديته وأدائه المهني.

كما تلعب الترقية دورًا أساسيًا في تطوير المسار المهني للفرد، إذ تمنحه فرصًا لاكتساب خبرات جديدة وتحقيق التقدم الوظيفي والاجتماعي داخل المؤسسة. فكلما كانت سياسة الترقية عادلة ومبنية على الكفاءة والاستحقاق، ساعد ذلك العاملين على تنمية مهاراتهم والسعي المستمر لتحقيق أهدافهم المهنية، مما يجعل الترقية عنصرًا مهمًا في بناء مسار مهني ناجح ومستقر .

1- مفهوم الترقية

ان أي عامل مهما كان مستواه الوظيفي لا يمكن ان يستمر في وظيفة واحدة طوال حياته الوظيفية، 1 والترقيات تعد بمثابة وإنما يطمح ويطمع في الاستمرار بالترقي والارتقاء لممارسة وظيفة أعلى[1]، الطريق الموصل للمستقبل الوظيفي المنتظر، وكلما كان هذا الطريق معبدا أو سالكا أمام الموظفين زاد رضاهم وأحسوا بالأمل والتفاؤل من نتائج السير عليه بكفاءة واجتهاد، ومن هنا تأتي توضيح ماهية الترقية وأهميتها وأنواعها والمعايير التي بموجبها تتم وما ينبغي أن يتعرف عليه من شروط الحصو عليها.[2]

– عرفه" TAIB Essaid" على أنها : "تشكل الترقية تغييراً هاماً في الوضع المهني لموظف الخدمة 4المدنية لأنه سيحصل على مكانة أكثر فائدة من حيث الراتب والوظيفة[3]

وعرف Cerdin–Luc–Jeanالترقية بأنها " انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلي إما في نفس المستوي أو في مستوي أعلي"[4]

2- أهمية الترقية:

تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، فتكمن صفتها المادية في الزيادة في الراتب، وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقدم عندهم دافع احترام النفس، وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل أكثر ضخامة وأهمية بالنسبة للإدارة والعاملين، وتبدو هذه الأهمية فيما يلي:

---

[1] Edward P. "Performance Pay and Productivity." American Economic Review Vol 90, 2000, p 1347.

[2] على غربي بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ،2002 ص125

[3] Essaid, T. droit de la fonction publique, distribution houma, Alger, 2003, p151.

[4] Jean Luc, C. Gérer les carriéres, ems, Paris, France, 2000, p30

" –الترقية هي مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية، فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية في الطاقات البشرية من حيث النوع والكم".[1]

– تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود في أدائه للمهمات والمسؤوليات الخاصة به.

– زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين[2]

–تحقيق رضا العاملين في المنظمة، مما يؤثر إيجابا بمستوى أدائه سعيا للترقية. فالأفراد يميلون إلى الرقي ولسبب أن تعطي لهم مستويات أكبر فأكثر الناس يميلون إلى التقدير المادي، والتقدير المعنوي.[3]

تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغبة في حصولهم على مركز وظيفي أعلى[4]

– محاولة اجتذاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة.[5]

–يضمن للموظف الاستقرار الوظيفي في ظل النظام المغلق للوظيفة العمومي، مما يقوي علاقته بوظيفته، فتدفعه إلى إتقان عمله رغبة في ترقيته إلى منصب أعلى[1]

---

[1] تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، أمحمد بوقرة، بومرداس، ،2010 ص91.

[2] تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، أمحمد بوقرة، بومرداس، ،2010 ص91.

[3] علي غربي بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 125.

[4] بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة 2 ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم اقتصاد وتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، ،2010 ص .47

[5] بريك خديجة، الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق جامعة 3محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية، ،2020 ص10.

– تحفيز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لامتلاك الخبرة، وبالتالي ليصبحوا مؤهلين للأشغال وظائف العليا كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.[2]

3- أهميتها:

تحتل الترقية أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة والعاملين في نفس الوقت، وتبدوا هذه الأهمية كما يلي:

بالنسبة للإدارة:

الترقية بالنسبة للإدارة بالغة الأهمية وذلك في تحقيق ما يلي:

الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن انجازاتهم، مما يعين دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة تكمن الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط براجمها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق اعلي مستوى الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي ا على احتياجات مادية ومعنوية التى يرغب الافراد العاملين في إشباعها، ومن خلال الحوافز المادية الت ى يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من الناحية أخرى [3]

تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل

بالنسبة للعاملين:

يمكن إبراز اهمية الترقية وانعكاساتها على نفسية العاملين وكذا مستوى أدائهم من خلال ما يلي:

- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين

---

[1] مولاي عبد الحكيم، نظام ترقية الموظف العام وفق قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مذكرة ماستر، كلية الحقوق 4 والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة غرداية، ،2013 ص41.

[2] خالد حماد محمد العنزي، النظام القانوني لترقية الموظف العام دراسة مقارنة بيت الأردن والكويت، رسالة ماجستير كلية الحقوق، قسم القانون العام، جامعة الشرق الأوسط السنة الدراسية: ،2012-2011 ص50.

[3] على غربي بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ،2002 ص125

- ✓ توفري الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل
- ✓ ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة
- ✓ خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على خيرات داخل المنظمة
- ✓ زيادة الاستقرار والامن الوظيفي للعاملين [1]

دراسة ميدانية:

تُعدّ عمليتا التنقل والترقية من الآليات الأساسية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في توجيه المسارات المهنية للموظفين داخل بنك CNEP Banque، حيث تندرجان ضمن سياسة تنظيمية تهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وتطلعات الأفراد. ويستند هذا النظام إلى إطار قانوني وتنظيمي واضح، يقوم على مبادئ الكفاءة، الأقدمية، ومتطلبات العمل، مع اعتماد آليات دقيقة للتقييم الدوري للأداء.

يشمل نظام التنقل عدة أشكال، منها التنقل الرأسي (الترقية) الذي يعكس التدرج في السلم الوظيفي، والتنقل الأفقي الذي يسمح باكتساب خبرات جديدة دون تغيير في المستوى الهرمي، بالإضافة إلى التنقل البيئي المرتبط بتغيير مكان العمل. وتهدف هذه الأنماط إلى تحسين توزيع الكفاءات، تعزيز الأداء، وتحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم، بما يضمن تكيفهم مع التحولات التنظيمية.

أما الترقية، فتعتمد على نظام متكامل يشمل الترقية السنوية، والترقية لأسباب تنظيمية، والترقية الاستثنائية، حيث ترتبط جميعها بنتائج التقييم الدوري للأداء. ويُعدّ التقييم عملية أساسية تُجرى بصفة منتظمة، وتهدف إلى قياس كفاءة الموظف، أدائه، مدى تحقيقه للأهداف، واحترامه للإجراءات

[1] Essaid, T. droit de la fonction publique, distribution houma, Alger, 2003, p151.

التنظيمية، إضافة إلى تقييم مهاراته السلوكية والتواصلية. كما تُعتبر المقابلة التقييمية أداة محورية للحوار بين الموظف والمسؤول، بما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه المسار المهني للفرد.

غير أن نتائج المقابلات الميدانية أظهرت عند مقابلتي مع المسؤول وضح لي ان التنقل هو تحسين توزيع الرأسمال البشري عبر نقل الكفاءات إلى الوحدات التي تعاني عجزاً وظيفياً.

إدارة المخاطر التشغيلية: من خلال "التنقل الدوري" (Rotation) للمناصب الحساسة (مديري الوكالات والشبكات) كل 5 سنوات، لمنع نشوء مراكز قوى غير خاضعة للرقابة داخل الفروع ووضح بقول ﴿ باش مايولفش Systèmeلي يدور كل 5 سنين نبدلوه باش نتفادو الاختلاسات وميكونش عنده وقت يحفظ المكان و Système تع الخدمين و الخدمه بالعامية منخلوهش يعشش ﴾ هدا ما يخص التنقل اما بخصوص الترقية فعند مقابلتي مع الموظفين لاحظة تباينًا نسبيًا بين الإطار الرسمي والتجربة الواقعية للموظفين. فقد أكد المبحوثون أن التقييم يتم بصفة دورية، وأنهم يُبلّغون بنتائجه من خلال اجتماعات مباشرة مع المسؤولين، وهو ما يعكس وجود شفافية نسبية في هذه العملية. كما أشاروا إلى أن معايير التقييم تعتمد أساسًا على الأداء الفعلي، جودة العمل، تحقيق الأهداف، والانضباط المهني، مما يعزز طابعها الموضوعي.

وفيما يخص علاقة التقييم بالترقية، أجمع المبحوثون على أن نتائج الأداء تؤخذ بعين الاعتبار بشكل كبير في قرارات الترقية والمكافآت، غير أنهم أشاروا أيضًا إلى تأثير بعض العوامل الأخرى، مثل الأقدمية واحتياجات المؤسسة. أما بخصوص تكافؤ فرص الترقية، فقد تباينت الآراء، حيث يرى أحد المبحوثين أن المؤسسة تسعى لتحقيق العدالة رغم وجود بعض الفوارق، في حين أشار آخر إلى وجود حالات عدم استحقاق، وربطت مبحوثة ثالثة ذلك بعامل ذاتي مرتبط بتقدير المسؤول وهناك فجوة بين الشفافية والموضوعية حيث أجمع الموظفون على وجود "مقابلات تقييم" رسمية، وهذا انتصار للنظام الإداري في تفعيل العدالة الإجرائية ومع ذلك، فإن إشارة الموظف الثالث إلى أن الترقية تتوقف

على "ضمير المدير" تعكس ظاهرة الذاتية الإدارية يُفسر هذا بأن المعايير السلوكية مثل "القدرة على الإقناع" أو "التفاعل" تظل خاضعة لتقدير المُقيّم الشخصي كما كشفت المقابلات عن صراع صامت بين المفهوم التقليدي للترقية (الأقدمية) والمفهوم الحديث (الأداء). الموظف الأول رغم انضباطه لم يترقَّ بعد، بينما الموظف الثاني أشار الى انه استفاد من ترقية من مكلف دراسات الى رئيس مصلحة هذا يشير إلى أن البنك بدأ فعلياً في تطبيق نظام الحصص على أساس الجدارة حيث لا تكفي الأقدمية وحدها للصعود الهرمي.

يمكن تفسير هذه النتائج التي تبرز أهمية إدراك العدالة في التقييم والترقية كعامل أساسي في تعزيز الرضا الوظيفي، إضافة إلى أن تأكيد على ضرورة ربط الترقية بالكفاءة والأداء لضمان استثمار فعّال للموارد البشرية.

وعليه، يمكن القول إن نظام والترقية في بنك CNEP يقوم على أسس تنظيمية واضحة، ويعتمد بشكل كبير على التقييم الدوري للأداء، إلا أن فعاليته في توجيه المسارات المهنية تبقى مرتبطة بمدى تحقيق العدالة الفعلية والشفافية في التطبيق، بما يضمن تكافؤ الفرص وتحفيز الموظفين على التطور المهني.

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج العامة للدراسة أن إدارة الموارد البشرية في CNEP Banqueتؤدي دورًا استراتيجيًا في بناء وتوجيه المسارات المهنية للموظفين، من خلال مجموعة من السياسات والآليات المرتبطة بالتوظيف، التكوين، والتنقل والترقية. وقد بينت الدراسة أن هذه الوظائف لا تمثل مجرد إجراءات إدارية منفصلة، بل تشكل منظومة متكاملة تؤثر بصورة مباشرة في استقرار الموظف المهني، مستوى أدائه، ودرجة اندماجه داخل المؤسسة.

ففيما يتعلق بالتوظيف، كشفت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على إطار تنظيمي رسمي يهدف إلى استقطاب الكفاءات البشرية وفق معايير محددة، من خلال تنظيم مسابقات واختبارات كتابية ومقابلات شفوية بالتنسيق مع الوكالة الوطنية للتشغيل، وذلك بغرض تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المترشحين. غير أن نتائج المقابلات الميدانية أظهرت تباينًا واضحًا في تصورات الموظفين تجاه هذه العملية، حيث عبّر بعضهم عن رضاهم عن مستوى الشفافية والموضوعية المعتمد في التوظيف، معتبرين أن الكفاءة والمؤهلات المهنية كانت المعيار الأساسي في الاختيار. وفي المقابل، أشار آخرون إلى شعورهم بوجود نوع من عدم التوافق بين مؤهلاتهم العلمية والمناصب التي يشغلونها، الأمر الذي أدى إلى شعور نسبي بعدم الرضا المهني، خاصة لدى الموظفين الذين يرون أن مؤهلاتهم أعلى من طبيعة المهام الموكلة إليهم.

كما أبرزت النتائج أن مرحلة التوظيف لا تمثل فقط نقطة دخول الموظف إلى المؤسسة، بل تعد مرحلة حاسمة في تشكيل مساره المهني المستقبلي، إذ تؤثر بشكل مباشر على فرص الترقية، مستوى الاندماج، والدافعية المهنية. فكلما شعر الموظف بأن عملية التوظيف تمت بطريقة عادلة وشفافة، زاد شعوره بالانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي، بينما يؤدي الإحساس بعدم العدالة إلى

انخفاض الحافز المهني والتأثير سلبًا على العلاقة بين الموظف والمؤسسة. ويعكس ذلك أهمية البعد النفسي والاجتماعي في سياسات التوظيف، إلى جانب البعد الإداري والتنظيمي.

أما فيما يخص التكوين، فقد أكدت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على سياسة تكوينية تهدف إلى تطوير الموارد البشرية وتحسين كفاءاتها المهنية، وذلك من خلال برامج الإدماج والتكوين المستمر التي يتم إعدادها عبر هياكل متخصصة، من بينها مركز الدراسات المصرفية. وقد تبين أن التكوين يشكل أداة أساسية لمواكبة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية التي يعرفها القطاع المصرفي، كما يسهم في تحسين أداء الموظفين وتمكينهم من اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة.

غير أن الدراسة كشفت أيضًا عن وجود تفاوت في تطبيق برامج الإدماج والتكوين داخل المؤسسة، حيث صرح بعض الموظفين بعدم استفادتهم من برامج استقبال واضحة عند التحاقهم بالعمل، واضطرارهم للاعتماد على جهودهم الذاتية لفهم بيئة العمل والتكيف معها، وهو راجع الي تجميد عملية التكوين ادماج كما أشار موظفون آخرون إلى استفادتهم من برامج إدماج و فعاليته فهذا ساعدهم على التعرف على مختلف المصالح والمهام، وسهل لهم عملية اندماجهم داخل التنظيم.

كما أظهرت النتائج أن جميع المبحوثين استفادوا من دورات تكوينية خلال مسارهم المهني، غير أن الاختلاف كان في طبيعة هذه التكوينات ومدى ارتباطها المباشر بالوظائف التي يشغلونها. فبينما أكد بعض الموظفين أن التكوينات التي تلقوها كانت مرتبطة بشكل مباشر بمهامهم وأسهمت في تطوير أدائهم وكفاءاتهم، رأى آخرون أن بعض الدورات كانت عامة وغير متخصصة، مما قلل من فعاليتها في تطوير مهاراتهم المهنية بشكل دقيق. ويبرز ذلك أهمية التخطيط الفعال للتكوين وربطه الفعلي باحتياجات الوظيفة والمسار المهني للموظف، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة ممكنة من العملية التكوينية.

وفي محور التنقل والترقية، بينت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على نظام تنظيمي يهدف إلى ضمان التدرج المهني للموظفين وتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وطموحات الأفراد. ويشمل هذا النظام عدة أشكال من التنقل، سواء التنقل الأفقي الذي يسمح باكتساب خبرات جديدة، أو التنقل الرأسي المرتبط بالترقية والتدرج في السلم الوظيفي، بالإضافة إلى التنقل البيئي المتعلق بتغيير مكان العمل. وقد أظهرت النتائج أن هذه الآليات تسهم في تطوير الخبرات المهنية للموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع مختلف المتغيرات التنظيمية.

كما كشفت الدراسة أن التقييم الدوري للأداء يمثل الآلية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قرارات الترقية والمكافآت، حيث يتم تقييم الموظفين وفق معايير ترتبط بجودة الأداء، تحقيق الأهداف، الانضباط المهني، والقدرات السلوكية والتواصلية. وقد أكد أغلب المبحوثين أنهم يخضعون لتقييم دوري ويتم إبلاغهم بنتائجه من خلال اجتماعات مباشرة مع المسؤولين، وهو ما يعكس وجود قدر من الشفافية في هذه العملية.

إلا أن النتائج أبرزت في الوقت نفسه وجود تباين في إدراك الموظفين لمدى عدالة الترقية داخل المؤسسة، حيث يرى بعضهم أن المؤسسة تسعى إلى احترام مبدأ الاستحقاق وربط الترقية بالكفاءة والأداء، في حين أشار آخرون إلى تأثير عوامل إضافية مثل الأقدمية أو التقدير الشخصي للمسؤول المباشر، وهو ما قد يحد من شعور الموظفين بتكافؤ الفرص. كما تبين وجود اختلاف في المسارات المهنية بين الموظفين، حيث استفاد بعضهم من ترقيات فعلية، بينما لم تتح الفرصة للبعض الآخر رغم سنوات العمل، الأمر الذي يعكس تفاوتًا في فرص التطور المهني داخل نفس التنظيم.

وبالاعتماد على التحليل النظري، يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية العدالة التنظيمية التي تؤكد أن إدراك الموظف للعدالة في التوظيف، التقييم، والترقية ينعكس بصورة مباشرة على مستوى رضاه الوظيفي وانتمائه التنظيمي. كما تدعم نظرية رأس المال البشري هذه النتائج من خلال تأكيدها

على أن الاستثمار الفعّال في الكفاءات البشرية، عبر التوظيف الملائم والتكوين المستمر والترقية القائمة على الأداء، يسهم في تحسين إنتاجية المؤسسة وتحقيق الاستقرار المهني للموظفين.

خاتمة

خاتمة :

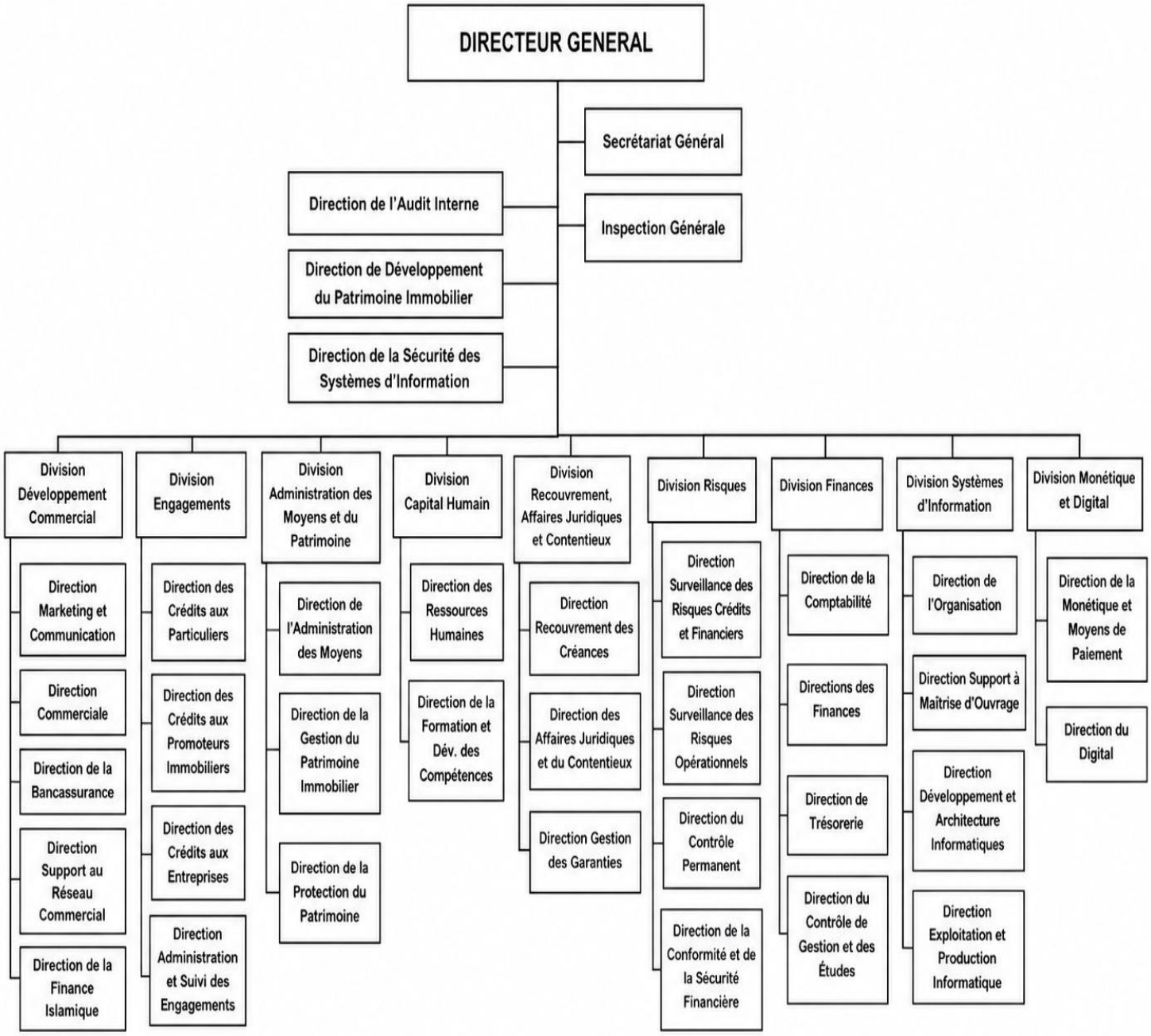
وعليه ان إدارة الموارد البشرية في البنك تمثل عنصرًا أساسيًا في توجيه المسارات المهنية، غير أن فعالية هذه الإدارة تبقى مرتبطة بمدى التطبيق الفعلي لمبادئ الشفافية، العدالة، وتكافؤ الفرص. كما أن تحسين سياسات التوظيف، تطوير برامج التكوين بما يتلاءم مع الاحتياجات المهنية، وتعزيز موضوعية التقييم والترقية، من شأنه أن يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، تحسين الأداء المهني، وتحقيق الاستقرار والتطور الوظيفي داخل المؤسسة.

ملاحق

ملاحق

Annexe 1 : Structures Centrales de la CNEP- Banque

ORGANIGRAMME



20/27

ملاحق خاصة بالمؤسسة:

Effectif : 4 304 employés

Structure : Banque Publique (SPA)

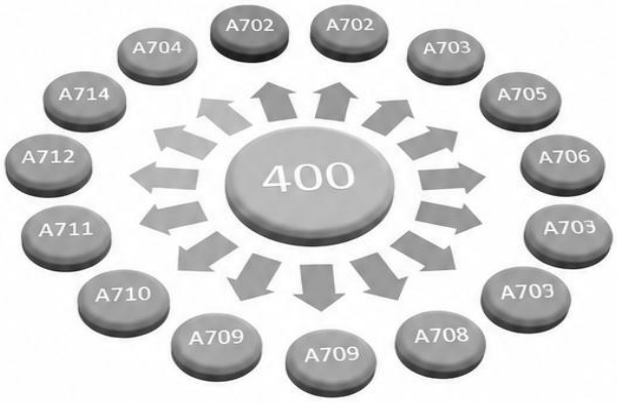
Réseau Commercial : 231 Agences

Siège social : 61, boulevard Soudani Boudjemaa Chéraga, Wilaya d'Alger Algérie

FICHE DE RENSEIGNEMENT
Réseau d'Oran Centre - Code 400
Adresse : Avenue Salah Eddine El Ayoubi, Seddikia, Oran.

Nom et Prénom	Superficie	Date d'ouverture	Effectif
Directeur du Réseau : Mr. BENIKEN REDHA **Directeur Adjoint :Mr. GAOUAR OTHMANE**	1328,70 M²	**1992** création du Réseau d'Oran issu de la Direction Régionale Ouest.	**213** collaborateurs 31/03/2026

Organisation de Réseau



Siège Réseau + 15 AGENCES

« Annexe n° 1 B »
à la note de procédure n ° ..... du
Exercice :.....

GRILLE DES CRITERES D'AVANCEMENT VERTICAL

Nom Prénom :
Poste de travail :
Immatriculation :
Structure d'affectation :

- les conditions doivent être satisfaites avant de procéder à la notation

- Avoir exercé au moins trois (03) années au sein de la même structure ☐
- Respect du temps de passage palier arrêt (03) trois années ☐
- Respect et satisfaction des postes de stationnement (05) cinq années ☐

CRITERES	INDICATEURS	NOTE	Observation
Diplôme et formation Formation academique professionnelle conforme nouvel avancement	Formation adéquate à la catégorie socioprofessionnelle du coote cible **25 points**	/30	**Cadre** : universitaire (DEA/TS+5 ANS) **MES** bancaire+05ANS **Maitrise** : 3AS+TS +Exécution : Moyen+ formation métier
Fidélité Ancienneté au sein de la CNEP	De 05 à 10 ans-----+5 points De 10 à 15 ans----- 10 points Plus en 15 ans-----+15 points	/20	
Evolution de carrière au sein de la CNEP	De 05 à 10 ans-----5 points De 10 à 15 ans----10 points Plus en 20 ans ----- 20 points	/20	
Assiduité Taux d'absentéisme	De 0 jours - 0 points De 1 à 3% à 10 paj-----5 points De 4 à 6% à jusqu'à ---10 points De 6 à 10% à jusqu'a --- 20 points	/20	
réalisation Participation aux foires participation aux séminaire Participation aux urprojet nealisation archet	Participation à l'amélioration des conditions du travail	/5	
Bonus de l'évaluation annuelle	De 111 à 110 % -----3 points De 111 à 120 % -----5 points De 131 à 120 % -----5 points De 131 à 110 % -----3 points	/5	
TOTAL		/100	

Signature du Directeur : .....

23/30

« Annexe n° 1 A »

à la note de procédure n° ..... du .....

FICHE D'EVALUATION

Exercice : .....

IDENTIFICATION DU COLLABORATEUR (exécution)

Nom Prénom : .....

Structure : .....

Immatriculation : ..... Poste occupé : .....

Classification : .....

Niveau académique : ..... Diplôme professionnel : .....

Compétences	En-dessous du niveau attendu 1	A améliorer pour atteindre le niveau attendu 3	Atteinte du niveau attendu 5	Au dessus du niveau attendu 7
Savoir-faire (x2)				
Connaissances théoriques et pratiques volume du travail				
Qualité du travail				
Respect du règlement intérieur et chartes				
Savoir-être (x2)				
Sens de la communication				
Sens de collaboration				
Sens de l'organisation				
Assiduité et discipline				
Autres qualités (x2)				
Autonome dans le travail/prise d'initiative				
capacité d'adaptation				
Sous Total				
Note Finale				

17/29

Avis et proposition

Note Finale	**Avis évaluateur**	**Actions à prévoir**
Inférieure à 100	Néant	Formation : Thème :
Egale à 100	Echelon ou Néant	Formation : Thème :
Supérieure à 100	Echelon ou Proposition	Formation : Thème :

Commentaires date et signature

Evalué	**Evaluateur**

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

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 deus 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

LE DIRECTEUR EN DE L'ENTREPRISE LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

BENIKEN Reda
Directeur Régional

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1. بوعبد الله إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية دراسة حالة المديرية العامة للجمارك، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم السياسية والعالقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2017 2018 ص15.

2. بحري صابر، تكوين الموارد البشرية كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل تطويري سيكولوجي الأفراد في بيئة العمل، مجلة طبنة،ع،2 جامعة محمد لمين دباغين، سطيف الجزائر، ص86.

3. بوبكر بوخريشة واخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، د.ط، د.س، ص4

4. لخضر ديملي، محمد زوراقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية، دار امجد النشر والتوزيع، ،2016 ص 54.

5. أحمد منصور المبادئ العامة في إدارة وتخطيط الكويت 1975ص 94

6. أحمد منصور مرجع سابق، 1975ص 94

7. اسماء الحاطم، خديجة بوقرص، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين، الماستر، اطروحة في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، ،2018 2019نص 51.

8. إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط،1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013/2012.

9. بختي إبراهيم، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد ،6 ،2008 ص .10

10. بر يشي ريان واخرون، اثر التكوين في ترقية العامل في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعي الرويبة، أطروحة التربص تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني

المتخصص في التكوين المهني للتسيير، عمر مزراري الصنوبر البحري، الجزائر، 2019 2022 ص48

11. بريك خديجة، الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق جامعة 3 محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية، ،2020 ص10.

12. بلحاجي امينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء راس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، ع ،11 ،2019 ص 145

13. بن علية زوبيدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة نموذجا، أطروحة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، المسيلة، 2013 ،2014 ص35.

14. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة 2 ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم اقتصاد وتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، ،2010 ص .47

15. بوقرة خيرة، التكوين في الموارد البشرية، أطروحة ماستر، كلية العلوم السياسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس،

16. تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، أمحمد بوقرة، بومرداس، ،2010 ص91.

17. تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، أمحمد بوقرة، بومرداس، ،2010 ص91.

18. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري مدخل لتحقيق الميز التنافسية، إدارة الجامعة الإسكندرية، ،2001 ص .374

19. جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ،2015 ص ص8-9

20 .حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ،1997 ص01

21. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور است ارتيجي، دار النهضة العربية، دون طبعة، بيروت، ،2002 ص18

22. حمد ماهر، دليل إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية الإسكندرية، ،1995 ص 13.

23. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لوالية قالمة، الجزائر، ،2004 ص 113.

24. حنا نصر هللا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ،2009 ص 10.

25.حنا نصر هللا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ،2009 ص 10.

26. خالد حماد محمد العنزي، النظام القانوني لترقية الموظف العام دراسة مقارنة بيت الأردن والكويت، رسالة ماجستير كلية الحقوق، قسم القانون العام، جامعة الشرق الأوسط السنة الدراسية: ،2012-2011 ص50 .

27. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، ،2001 ص .

28. رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري،1997 ص4.

29. السعيد قارة، نظام الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية، دراسة مقارنة مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، قسم القانون العام، ،1993 ص23.

30. سهيل زغدود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، ،2008-2007 ص3.

31. سهيل زغدود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، ،2008-2007 ص19/18.

32. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2003، ص342.

33. طاهر محمود الكاللده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 2.

34. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص234 .

35. عبد الباقي صالح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 262 .

36. عبيدة سعاد، قوجيل سهام، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 02 2020، ص496

37. على غربي بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص125

38. على غربي بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص125

39. علي غربي بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 125.

40. عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، ط1, دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان ,2017, ص 23.

41. عمري سامية، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص 80.

42. غرام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرو ن، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص30

43. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص57.

44. فوزي عبد الخالق على احسان شوكت طرق البحث العلمي: المفاهيم ومنهجيات المكتب العربي الحديث القاهرة 2007 ص 151 .

45. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008م، ص 65.

46. قشي إلهام، محددات تخطيط المسارات الوظيفة في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، 2008 – 2009، ص 139 .

47. ليلى غضبان، الترقية كحافز لتحسني اداء العاملين،مشروع ضمن شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة ميدانية مؤسسة نفطال باتنة 328-322،ص

48. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حازم، لبنان، 2002، ص84

49. محمد عبيدات محمد أبو نصار عقلة مبيضين منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ط2 عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2007 ص 157

50. مستغانم 2012، 2013 ص

51. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 95 .

52. مولاي عبد الحكيم، نظام ترقية الموظف العام وفق قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مذكرة ماستر، كلية الحقوق 4 والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة غرداية، 2013، ص41.

53. نجم عبد هللا العزاوي- عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010، ص .64

54. نجم عبد هللا العزاوي- عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2010، ص 65.

55. نفس المرجع، ص65 .

56. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، منشو ارت مديرية النشر جامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص25

57. وسيلة حمداوي، مساهمة إدارة الموارد البشرية في صنع قرار المؤسسة الاقتصادية مديرية النشر لجامعة قالمة، د.م، 2004، ص14

مراجع أجنبية :

1- الملاحظة كأداة لجمع البيانات في البحث العلمي : تعريف وأنواع وفوائد، Academia Globe, 2025

2- Creswell, J. W. (2014). Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications.

3- Edward P. "Performance Pay and Productivity." American Economic Review Vol 90, 2000, p 1347.

4- Essaid, T. droit de la fonction publique, distribution houma, Alger, 2003, p151.

5- Essaid, T. droit de la fonction publique, distribution houma, Alger, 2003, p151.

6- Geneviève Lacono, Gestion des ressources humaines, Casbah éditions, Alger, 2004, p21

7- George, Tegan. What Is Qualitative Observation ? Scribbr (Online Methodology Resource, 2023.

8- Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979, p 17.

9- Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979,p18

10- Jean Luc, C. Gérer les carriéres, ems, Paris, France, 2000, p30

11- Jean Marck, Gestion des ressources humaines, édition vuidert, paris, p34

12- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interviews : Learning the Craft of qualitative research interviewing. Sage Publications

13- Mercel, W. Précis de droit administratif. Montchrestien, Paris, France, 1970, p120

14- Observation as a data collection method, Research□Methodology.net

15- Pascal Moulette/ Olivier Roques, gestion des ressources humaines, édition Dunod, paris, 2012, p 4.

16- Pascal Moulette/ Olivier Roques, op. Citée, p 4.

17- Patton, M. Q. (2015). Qualitative Research & Evaluation Methods. Sage Publications

18- Pierre jardillier, la gestion prévisionnelle, 1972, p 132