



جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا
تخصص: ماستر علم اجتماع التنظيم و العمل



الرقم التسلسلي: رقم التسجيل:
مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل:

الموسومة:

رقمنة وظائف المؤسسة و أثرها على سياسة التوظيف

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجاً

من إعداد الطالبتين:

✓ تيليجان سارة

✓ بن عدة نورية

تاريخ المناقشة: 2024/06/04

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. مروفل مختار	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	رئيسا
د. بن شارف حسين	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	مشرفا و مقرا
د. طرشاوي رقية	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُورَةُ التَّوْبَةِ

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

إنطلاقاً من قوله صلى الله عليه و سلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " رواه الترمذي .

أشكر الله تعالى أولاً و أخيراً على توفيقه لإتمام هذا العمل ، و أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان إلى أستاذنا المشرف " بن شارف حسين " حفظه الله و رعاه و سدد خطاه و الذي منحنا من وقته و توجيهاته و نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة ، و لم يبخل علينا بما عنده من حسن التدبير دون أي ملل أو تقصير و الذي كان لنا خير مرشد و ناصح خلال فترة إنجازنا لهذا العمل .

كما نشكر أساتذتنا الأفاضل الذين ندين لهم بالإمتنان و العرفان على ماقدموه لنا طوال فترة دراستنا الجامعية .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى مؤسسة " E P A " و عمالها إلى تعاونهم معنا .

و إلى كل من قدم لنا يد المساعدة و العون سواء من قريب أو من بعيد حتى و لو كانت كلمة طيبة .

و في الأخير نتمنى أن تكون لهذه الرسالة مدى نافع إن شاء الله .

شكراً

إهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز و أعلى إنسان في حياتي أبي ، الذي
سيوافق يوم تخرجي ذكرى وفاته ، و إلى أعز و أعلى إنسانة في
حياتي ، و التي أنارت دربي بنصائحها ، و كانت بحرا صافيا يجري
بفيض الحب ، و البسمة إلى من بنت حياتي بضياء البدر ، إلى من
منحتني القوة و العزيمة لمواصلة الدرب و علمتني الصبر و الإجتهد ،
إلى الغالية إلى قلبي أمي أطال الله في عمرها .

إلى إخوتي الأعزاء وإلى صديقتي و أختي جفال خديجة

و إلى من شاركتني في إنجاز هذا العمل بن عدة نورية و إلى الأستاذ
المحترم المشرف " بن شارف حسين "

داعية المولى عز و جل أن يطيل أعماركم و يرزقكم بالخيرات و أن
يسدد خطاكم .

تليجان سارة

إهداء

نجد بجميع مراحل حياتنا من يستحقون منا كل الشكر و التقدير ، و إن أولى هؤلاء الأشخاص هي أمي الغالية أطال الله في عمرها ، و إلى صاحب السيرة العطرة والذي الحبيب الذي أطال الله في عمره و منحه الصحة و العافية .

إلى إخوتي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور ، و إلى صديقتي تليجان سارة التي وقفت بجواري و ساعدتني بكل ماتملك ، ولايبغي أن أنسى أستاذي المحترم " بن شارف حسين " الذي كان له الدور الأكبر في مساندتي و مدني بالمعلومات القيمة و صبر علينا . داعية المولى عز و جل أن يطيل أعماركم و يرزقكم بالخيرات .

بن عدة نورية

الصفحة:	فهرس المحتويات:
-أ-	الإهداء والشكر
3	المقدمة
10 – 04	الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة
5	تحديد موضوع البحث
5	أهمية وأسباب اختيار الموضوع
5	أهداف وصعوبات الدراسة
5	سؤال الانطلاقة
5	الدراسات السابقة
6	مفاهيم الدراسة
7	إشكالية الدراسة
7	الفرضيات المعتمدة
9	الاختيارات المنهجية
48 – 11	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسة
13	المبحث الأول: وظيفة التوظيف
27	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
35	المبحث الثالث: تقييم التوظيف
63 – 49	الفصل الثالث: المقاربة الميدانية للدراسة
51	المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية للمؤسسة
54	المبحث الثاني: تحليل سياسة الموارد البشرية للمؤسسة
58	المبحث الثالث: تفرغ المقابلات وتحليل الميدان
65	مناقشة نتائج الدراسة
67	الخاتمة
69	المراجع
71	الملاحق

مقدمة الدراسة:

مقدمة الدراسة:

ازدادت أهمية الاعتماد على التوظيف الرقمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الصناعي و الخدماتي في السنوات الأخيرة، ليس فقط كإدولوجية و لكن كاستراتيجية لدعم المؤسسة. تعتبر الجهود القانونية و التنظيمية التي تبذلها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لرقمنة وظائفها و حماية الموارد البشرية و الإنتاج النوعي، أهم ملامح التنمية السوسيو الاقتصادية البارزة خاصة و أنها تمتلك موارد هامة تشجع على تطوير و إنتاج هذه التكنولوجيات في السوق الجزائرية، بعد أن باتت هذه التكنولوجيات المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية الوطنية، حيث أصبحت المؤسسة الجزائرية أكثر وعياً أن الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية تعد وسيلة لرفع الإنتاجية و التنافسية. تهتم مؤسسة بأنظمة المعلومات الموارد البشرية كنمط للتطور التكنولوجي للمنظمة الحديثة وإجراءاتها وتقنياتها الحديثة من أجهزة وبرامج وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الفعلي لتقييم الموارد البشرية بها.

يسمح التوظيف الرقمي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA باتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية الممهدة لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد المشكلة التنظيمية و القانونية في شؤون الموارد البشرية و معالجتها.

قسمنا دراستنا الى ثلاثة فصول: منهجي، نظري و ميداني، كما سنوضحه فيما سيأتي. الفصل الأول، هو البناء المنهجي لموضوع البحث، نحدد فيه موضوع و اشكالية و أبعاد الدراسة. للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة أو نفي الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على منهج تحليل المضمون في الدراسة التطبيقية، و هذا من خلال تحليل إصلاحات قانون العمل و تأثيرها على الرقمنة البشرية و الفنية بمحل الدراسة، و ذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي. الفصل الثاني، هو البناء النظري لموضوع البحث، تناولنا فيه مدخل إلى تسيير و تنمية الموارد البشرية في إطار ما أشرنا إليه بالتوظيف الرقمي، ثم مدخل إلى إدارة الموارد البشرية، ثم انتهينا إلى تقييم التوظيف. الفصل الثالث، هو البناء الميداني لموضوع البحث، ركزنا فيه على دراسة البنية التنظيمية لمؤسسة بمدينة ، دراسة التركيبية السوسيو مهنية لمجتمع الدراسة، ثم درسنا عقلانية التوظيف الرقمي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA .

الفصل الأول التمهيدي:

المقاربة المنهجية للدراسة

• تقديم الفصل الأول:

هذا الفصل هو البناء المنهجي لموضوع البحث، نحدد فيه موضوع و اشكالية و أبعاد الدراسة.

I. تحديد موضوع البحث:

درسنا التوظيف الرقمي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA بوهران، من خلال محاولتنا معرفة كيف يؤثر التوظيف الرقمي على نوعية الكفاءات؟

II. أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

تكمن أهمية موضوع بحثنا في أنه لم تعد عملية التوظيف مجرد وظيفة من وظائف الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، بسبب ظهور التسيير الرقمي لموارد البشرية E-RH، الذي يتضمن التسيير و التخطيط التنبئي للكفاءات و مناصب العمل عبر فضاء رقمي مدمج يسمح بتدفق المعلومات الادارية و توضح حلقات اتخاذ و تنفيذ القرارات و توضيح الأدوار الهيرارشية داخل المؤسسة محل الدراسة.

اخترنا هذا الموضوع لقلّة الأبحاث السوسيوولوجية حوله و كونه تناول علاقة التطور التكنولوجي لتسيير و تنمية المورد البشري بالتغير التنظيمية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA أنموذجا.

III. أهداف وصعوبات الدراسة:

نهدف الى فهم العقلانية الجديدة من وراء اعتماد التوظيف الرقمي بمؤسسة ميناء أرزيو.

لكل بحث سوسيوولوجي جملة من الصعوبات التي يواجهها في إنجازها فيما خصنا واجهنا غياب تام للدراسات التي تناولت الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية في علم اجتماع التنظيمات و العمل، مما دفع بنا الى الاعتماد على أبحاث علوم التسيير و الاقتصاد التي قمنا بتكليفها حسب حاجتنا لها.

IV. سؤال الانطلاقة:

تمثل سؤال الانطلاقة في: كيف يؤثر التوظيف الرقمي على نوعية الكفاءات بمؤسسة ميناء أرزيو؟

V. الدراسات السابقة:

اكتفينا بدراستين سابقتين لمقاربة موضوع بحثنا هما:

(1) دراسة لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي

للمؤسسة¹:

اعتمد الباحث في دراسته على تبين علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتنمية وتطوير الأداء في المؤسسات، وقد توصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعد قاسما مشتركا في أغلب المؤسسات، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة، وتحسين صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات. ويحدث تطبيق تكنولوجيا

¹ لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2003-2004.

المعلومات تغيرات أساسية في الإدارة ويساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب والسريع المبني على الحقائق والمعلومات ، كما يحدث تحولاً تدريجياً من الإدارة المكتبية التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

(2) دراسة مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة²: لجأ الباحث في دراسته إلى إبراز أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري وذلك بالسرعة والدقة في أداء الأعمال، والتقليل من التكاليف، والقضاء على ضغوطات العمل وتفادي بعض المشاكل والصعوبات المترتبة عن النظام الكلاسيكي ككثرة الورق والإجراءات البيروقراطية والغموض في تأدية بعض المهام وضيق المكان بسبب كثرة الرفوف. كما بين الباحث أن العمل عبر الشبكات أدى إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم وأداء أعمالهم في وقت قصير دون الحاجة إلى التنقل.

VI. إشكالية البحث:

مع الإصلاحات الهيكلية الاقتصادية التي شهدتها المؤسسات الصناعية الجزائرية عقب إصلاحات قانون العمل سنوات 2006 و 2014 و التعديل الأخير لسنة 2017 و تفعيل الحكومة الجزائرية لمركز التشغيل النسوي سنة 2003، بدأت مديريات الموارد البشرية بمختلف القطاعات الاقتصادية الوطنية بتبني رقمنة الموارد البشرية و وظائف المؤسسة محل الدراسة كشكل من التطور التكنولوجي لتسيير و تنمية الموارد البشرية بها، من جهة لتتحكم في الحراك المهني لمختلف فئاتها السوسيو مهنية، و من جهة أخرى لكي لا تتخلف عن التحديث الإداري حين إقامة الشراكات الدولية و الاستعانة بالعمالة الأجنبية³ les expatriés.

إن ضمان تسيير الموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ميناء أرزيو EPA يستلزم المعرفة الدائمة لحركة المعلومات الإدارية، الأمر الذي يتطلب وجود قاعدة بيانات رقمية لتسيير المستخدمين، التي تسمح بتتبع النشاطات الرئيسية كالتوظيف و التكوين و تسيير المسارات المهنية بشكل دوري منظم، عبر مراحل مختلفة من السنة المالية للمؤسسة⁴.

في ظل هذا النظام يحتفظ قسم الموارد البشرية لمؤسسة ميناء أرزيو EPA بسجلات رقمية كاملة عن كل الفئات السوسيو مهنية في جزئين، الأول يتعلق بالبيانات السوسيو اقتصادية و الثاني يتعلق بالحراك المهني⁵.

تسمح الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ميناء أرزيو EPA بالتنبؤ بالمخاطر الصناعية و التكنولوجية التي يتسبب فيها المورد البشري مباشرة، و التنبؤ بمخاطر

² مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005-2006 .

³ Alain Meignant : Manager la Formation, 6 eme éditions, LIAISONS, Paris, 2003.

⁴ Elie Cohen : Gestion Financière de l'Entreprise et Développement Financier, édition : EDICEF ou ELLIPSES - selon pays, troisième édition, Canada, 1991.

⁵ Jean – Marie Harribey : Le Développement Soutenable, éditions : Economica, Paris, 1998.

الأمراض المهنية و حوادث العمل و التنبؤ بمحاولات تسريب معطيات المؤسسة محل الدراسة للمنافسين، الى جانب تسهيل فهم قوانين العمل و اللوائح التنظيمية الداخلية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة و تسمح لمختلف الفئات السوسيو مهنية في أن تشارك في التسيير الاداري العام لمؤسسة ميناء أرزيو EPA .
صغنا اشكال بحثنا في المقاربة السوسيوولوجية التالية: "كيف توصلت مؤسسة ميناء أرزيو EPA إلى عقلنة التوظيف التقليدي واستبداله بالتوظيف الرقمي؟

VII.الفرضيات:

حددنا فرضيتين هما:

- 1) التوظيف التقليدي أصبح لا يستجيب لعقلانية سوق العمل في الجزائر.
- 2) يسمح التوظيف الرقمي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA بالحصول على كفاءات نوعية.

VIII.مفاهيم البحث:

1) الحراك المهني⁶:

تعني ما تحول المرء اليه جراء وظيفة، أو مهنة، أو حرفة، يتضمن، أبعادًا تفوق بكثير ما تتضمنه الوظيفة أو المهنة أو الحرفة. هو نمط العمل والنشاطات المرتبطة به، الذي يتطور طوال فترة حياة الإنسان⁷.
يشمل الوظيفة أو سلسلة الوظائف التي تولاها الشخص إلى أن حان موعد تقاعده.
تتفاوت كثيرًا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن، والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني.
تشمل القرارات المهمة المتعلقة بالصيرورة المهنية، اختيار مجال مهني معين، واتخاذ قرار بشأن الكيفية التي تريد أن يتطور بها المسار الذي اخترته .

2) **المجمع الصناعي⁸:**المجمع الصناعي منظمة اقتصادية، مستقلة ماليًا، لها إطار قانوني محدد و حرية في اتخاذ القرارات، و الحق في اختيار أعوانها الاقتصاديين، تتوزع فيها المهام و المسؤوليات في شكل منظم، و تخصص في إنتاج السلع و الخدمات؛ التي يتم بيعها في الأسواق؛ بغرض تحقيق أرباح؛ و في ذلك تحتاج إلى الموارد المالية و البشرية اللازمة للإنتاج و توزيعه في السوق.

⁶ الصديق تاوي: تكوين الإطارات من أجل التنمية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1 ، 2001.

⁷ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.

⁸ Tayeb Belloula : Droit des Sociétés, éditions : BERTI, collection droit pratique, première édition, Alger, 2006.

(3) البنية التنظيمية⁹:

هو نسق من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، مُوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة والتنظيم، مما يحدد أسلوب عملها ونتائجها¹⁰.

يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد المسؤوليات للوظائف المختلفة والعمليات المحددة لجهات مختلفة مثل الفروع أو الدوائر أو مجموعات العمل والافراد. للنظم المؤسسية تأثيران على العمل التنظيمي:

- أولاً، لأنها توفر الأساس الذي يتحكم بإجراءات التشغيل القياسية والروتين.
- ثانياً، فإنها تحدد أي من الأفراد يتحمل مسؤولية صنع القرار في كل إجراء. وبالتالي فإن وجهات نظرهم تحدد إجراءات المنظمة.

(4) الاطار الصناعي¹¹: ظهر مصطلح الإطارات في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية؛ عرفه علماء الاجتماع من خلال مجموع التمثلات الاجتماعية و الرمزية و المؤسساتية، و الإطارات وجه اجتماعي؛ يتوسط الطبقة العمالية وقادة المنظمات، و هم صورة تجسد النجاح الاجتماعي¹².

اليوم فإن: تطورات المجموعات الاجتماعية ضمن الأجساد المهنية و اندماج المصطلحات المستوردة من البلدان الأنجلوسكسونية؛ مثل: مصطلح "المناجير Manager و خبير Expert"¹³. يعرف الدكتور "حسان ميراني – Mirani Hassan"، "يعتبر إطار صناعي كل فرد يعمل في إطار علاقة عمل، في إحدى القطاعات الاقتصادية الصناعية، و كان يقوم بتفويض من قيادة التنظيم، بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط أو الرقابة سواء إمتلك سلطة أو لا، مع إعترا ف رسمي له بإحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الإعترا ف من نتائج على موقعه و أجره و واجباته و حقوقه".

⁹ Eugène Enriquez : l'Organisation en Analyse, Presses Universitaires de France (PUF), première édition, Paris, 1992.

¹⁰ ريمون بودون، فرانسوا بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة الدكتور: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1986.

¹¹ Benbekhti Omar, Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel, office des publications universitaires, Alger, 1986.

¹² فؤاد نوار: التغير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفلور (مقاربة انثربولوجية للتغير اعتمادا على بعد الذاكرة)، مجلة انسانيات CRASC: (ابحاث اولى 2)، عدد مزدوج 29 – 30، (مجلد 9، 3-4)، جويلية – ديسمبر 2005.

¹³ ويكيبيديا الموسوعة الحرة: الكلمة المفتاحية: (معظم مفاهيم و مصطلحات الدراسة).

(5) الأنظمة الرقمية للموارد البشرية والتقنية أو الفنية¹⁴:

هي عبارة عن مدخلات و مخرجات على شكل ملفات ادارية رقمية للتسيير الاداري و المالي للمستخدمين، لكل منها خاصيات و استعمالات محددة، تعتمد على مدى إنجاز الهدف الصحيح في الوقت لتحقيق متطلبات محددة، و مدى الاستغلال الجيد للموارد البشرية المفروض استخدامها نظريا إلى حجم الموارد البشرية التي تم استخدامها فعليا، وفق تخطيط استراتيجي، وكفاءة العملية تعتمد على مدخلاتها وتزيد هذه الكفاءة كلما زادت المعارف العملية و النظرية العلمية في هذه المدخلات.

(6) تسيير الموارد البشرية¹⁵:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل ملحوظ في الكتابات السوسولوجية ما بين سنوات 1960 و 1980 ؛ تحت تأثير تشريعات العمل و إدخال نظام المعلوماتية على دفع الأجور و الحداثة و المنافسة و إعادة هيكلة المؤسسات و البطالة ...؛ فيما نسميه نحن اليوم بعولمة الإقتصاد و إلغاء الحدود السياسية و التنظيمية. تسيير أو إدارة الموارد البشرية هو؛ جملة من ممارسات المناجمنت Management , هدفه الأساسي تثبيت و تطوير الكفاءات البشرية بغية تحقيق أكبر قدر من الكفاءة و التنظيم و نشاط اجتماعي و مهني في آن واحد, يعنى بتطوير الإتصال الأفقي و العمودي في إطار خدمة السلطة الهرمية التنظيمية للمنشآت.

IX.الاختيارات المنهجية:

استخدمنا منهج تحليل المضمون، بما أننا اعتمدنا على المقابلة النصف الموجهة و الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء أرزيو EPA ميدان الدراسة.

ك تقنية، اخترنا المقابلة النصف الموجهة التي تضمنت 42 سؤالا، تم تقسيم و تحليل و تفسير و تبويب الجانب الميداني من الدراسة وفقها، بالإضافة، إلى بعض من وثائق و سجلات المؤسسة محل الدراسة، ساعدتنا في تسليط الضوء على الحقائق التنظيمية بالمنشأة.

نستمد نموذج التحليل من نظرية النظام السوسيو تقني المفتوح¹⁶، التي تعرف المؤسسة محل الدراسة على أنها: (نظام مفتوح على محيطها الداخلي و الخارجي كنسق تفاعلي من الأنظمة الفرعية (Sous systèmes))، يعرفها «جووال دو روسنييه - JOËL DE ROSNAY» على أنها: (نظام العمل الذي يشير إلى العمليات التي تم إجراؤها من قبل الموارد أو الكفاءات البشرية، نظام المعلومات المحاسبية و السياسية، نظام صنع و اتخاذ القرارات الإدارية).

¹⁴ Benbekhti Omar, Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel, office des publications universitaires, Alger, 1986.

¹⁵ Jean Paul Jués : Gestion des Ressources Humaines : Principes et Points-clés, spécialité groupe : H.E.C, Édition : éllipses, 2002.

¹⁶ Aktouf Omar : Le Management entre tradition et renouvellement, édition Gaïtan Morin, 3ème édition, Montréal –Paris, 1999, p: 104.

استخدمنا هذا النموذج في تحليل الفصول كالتالي:

(1) تحديد مدى استغلال مؤسسة ميناء أرزيو EPA للأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية في تسيير و تنمية الموارد البشرية.

(2) تحديد دور الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية في التحكم في حركة المعلومات الادارية لتقليص حجم المنازعات الفردية و الجماعية.

شمل مجتمع دراستنا الإطارات المتوسطة و المهندسين الرجال و النساء الذين يتوزعون على المستوى الاستشاري، الذين يتمتعون بصفة الاطار الصناعي في التشريع الجزائري و الدولي.

استندنا إلى عينة البحث المتكونة من 20 مبحوث، (5 اداريين نساء + 5 مهندسات) و (5 اداريين رجال + 5 مهندسين). جرى التحقيق الميداني في الأقسام التالية بالمؤسسة محل الدراسة: قسم الموارد البشرية، قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال، قسم استغلال الكهرباء.

دامت كل مقابلة لحدود أربعة ساعات متقطعة بحيث كان المبحوثين يستدعيننا بين الحين و الآخر لإتمام البحث، جرى التحقيق الميداني فقط يومي الاثنين و الأربعاء من كل أسبوع، ابتداء من ديسمبر 2017 إلى مارس 2018.

استخدمنا الملاحظة المباشرة، و هي وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعني مراقبة و معاينة الظاهرة المراد دراستها بدقة حيث؛ قمنا بملاحظة سلوكات معينة من خلال اتصالهما المباشر بالأشخاص أو الأشياء التي درسناها.

البحث المكتبي، كان الهدف منه الوقوف على ما تناولته المراجع العربية و الأجنبية الكلاسيكية و الحديثة في هذا الموضوع، بما فيها المقالات و الدراسات الواردة في المجالات العلمية المطبوعة و الإلكترونية و التقارير المهنية.

• خلاصة الفصل الأول:

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة أو نفي الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على منهج تحليل المضمون في الدراسة التطبيقية، و هذا من خلال تحليل إصلاحات قانون العمل و تأثيرها على الرقمنة البشرية و الفنية محل الدراسة، و ذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

الفصل الثاني - المقاربة النظرية للدراسة

• مقدمة الفصل الثاني:

بشهد سوق العمل في الجزائر، أيًا كان قطاع نشاطها، عددًا كبيرًا من التحولات والتغيرات الديموغرافية في عدد الموظفين المسنين، توحيد السياق التنظيمي وإعادة تحديد الإطار الاجتماعي الغني والمهيكل الذي يجب على المؤسسات والموظفين وممثلهم أن يتعلموا كيفية التعامل معه، تسارع العولمة. تطورات تكنولوجية كبيرة في قلب نظم الاتصالات والمعلومات المستخدمة يوميًا في عمل الموظفين.

المبحث الأول: وظيفة التوظيف:

يجب على كل مؤسسة أن تعرف كيفية استخدام مواردها البشرية لتحقيق أهدافها، ولهذا أصبحت إدارة المسار الوظيفي عملية أساسية ومهمة لتحسين أداء الموظفين من ناحية، وتحقيق طموحاتها وتطويرها من ناحية أخرى تتطلب الإدارة تقييم طاقة الموظفين وقدراتهم ومهاراتهم المهنية ومعرفة كيفية تخطيط قدرات عملهم في المناصب المختلفة على المدى الطويل¹.

"وظيفة في مؤسسة؛ فهو قبل كل شيء واحد؛ تعاقب المهام في مناصب العمل، وتشمل إدارة الحياة المهنية مراقبة مهام الموظف في الماضي والحاضر والمستقبل داخل هياكل المؤسسة. يبدو كحل وسط. الدائم بين احتياجات المؤسسة والرغبات التي يعبر عنها الموظفون، ويتم التعبير عن هذا التوفيق في القرارات المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتنقلات الداخلية".

تطور الأشخاص داخل الهرم الهرمي للمؤسسة؛ يعد التعبير عنه في القرارات أيضًا عنصرًا آخر في نظام إدارة الحياة المهنية.

إدارة المهن هي؛ تأخذ في الاعتبار الحاضر والمستقبل؛ احتياجات المؤسسة والاحتياجات التي يعبر عنها كل موظف في مجالات التعيين في الوظيفة.

"إدارة الحياة المهنية لتنمية الإمكانات البشرية للمؤسسة؛ ويهدف إلى تحقيق أفضل توازن ممكن بين احتياجات الإنسان وهياكله وتوقعاته فيما يتعلق بالعمل والإمكانات وتطلعات الإمكانات".

يتضمن ذلك نظام تقييم يجعل من الممكن اكتشاف الإمكانات وتوجيه الإدارة الشخصية للتوظيف.

هدف المؤسسة هو إدارة الحياة المهنية. تطوير كل الموظفين بحيث؛ سيتعين على الجميع الوصول إلى مستوى أعلى من المسؤولية²:

1. تقليل تكاليف العمالة.

2. إظهار إمكانات الموظف.

3. التكيف مع التغييرات الخارجية.

¹ يوسف حجيم و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص57.

² نوري منير ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، 2014 ، ص 31.

4. تلبية احتياجات الموظفين.
 5. تقليل العقبات.
 6. توجيه الموظفين لشغل مناصب استراتيجية على نحو متزايد.
 7. التأكد من احتياجات المؤسسة لشغل الوظائف.
 8. تقليل معدل الاستقالة من خلال تحفيز الموظفين.
- ما هو النهج الذي يجب عليك اتباعه للحصول على مهنة جيدة وتطوير خطة عمل وتطوير مهني؟
وضع استراتيجية مهنية وخطة تقييم مهنية؛ يمر بـ (03) ثلاث مراحل:
المعرفة الذاتية: المهارات والخبرات ونقاط التحسين:
- تحديد مهاراتك وخبراتك لفهم مواردك لتحسين مهاراتك وتقييمها؛ والمنهج الأول في إدارة الحياة المهنية؛
يتكون من معرفة نفسك.
- للقيام بذلك، عليك أن تسأل نفسك هذه الأسئلة:
1. ما هي نقاط القوة بالنسبة لك؟
 2. ما هي المهارات التي لديك.
 3. ما هو ملف المهارات الخاص بك؟
 4. ما هي مواقفك؟
 5. ما هي نقاط ضعفك؟
 6. ما هي المهارات التي تفتقر إليها؟
 7. ما هي المواقف التي تسبب لك المشاكل؟
- بعد الإجابة على هذه الأسئلة، حان الوقت لتسأل نفسك ما إذا كانت رؤية الذات واقعية. مزيج من المقابلات الفردية وأدوات التقييم الذاتي؛ يسمح لك باكتشاف³:
1. الأشخاص الذين لديهم موهبة التقليل من قيمة أنفسهم والنظر إلى أنفسهم بشكل نقدي للغاية.
 2. أولئك الذين، على العكس من ذلك، لديهم نظرة مفرطة في التفاؤل تجاه أنفسهم.

³ بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، (المفاهيم و الأسس و الأبعاد الإستراتيجية) دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2014، ص 27.

تظهر التجربة؛ أن لا يقدم أي منهم معروفًا لبعضهم البعض. الأول يضيع الفرص بسبب الافتقار إلى التفاؤل، والثاني يواجه خطر الفشل بشكل كبير للغاية بسبب الافتقار إلى الواقعية. تحسين الأهداف المهنية⁴ (نوع الوظيفة، الطموح، تغيير البيئة المهنية، وما إلى ذلك). كيف تحدد أهدافك المهنية؟ هذه الخطوة الثانية في إدارة الحياة المهنية هي إلى حد بعيد أصعب خطوة يمكن تحقيقها بالنسبة لبعض الأشخاص، والعديد من المشاركين في تطبيق إدارة الحياة المهنية؛ يشعرون بعدم الارتياح في عملهم أو بيئتهم المهنية؛ ولكن من أين تأتي بالضبط؟ المهمة هي تحديد سبب الانزعاج⁵:

● البيئة؟

● محتوى الوظيفة والمهام؟

● العلاقات الاجتماعية والهرمية؟

● ثقافة المؤسسة؟

بمجرد تحديد ذلك، يجب علينا تحديد ما نريد تحقيقه (تغيير المهنة، الوضع، المؤسسة، الوظيفة، القسم، وما إلى ذلك).

خطة عمل سمارت:

خلال المرحلتين الأوليين؛ نقاط القوة ونقاط الضعف التي يجب تحسينها، بالإضافة إلى التطورات والأهداف المحتملة؛ تم تحديدها، ويبقى تقييم ما إذا كان:

ستكون نقاط قوتك مفيدة لك بالنسبة لنوع الوظيفة والمسؤوليات التي تبحث عنها.

مجالات التحسين يمكن أن تمنعك من التطوير المطلوب.

خطة عمل واقعية وقابلة للتطبيق؛ يجب أن تستوفي بعض القواعد الأساسية {الخطة الذكية}. السؤال الذي يجب أن تطرحه على نفسك هو ما إذا كانت خطتك هي:

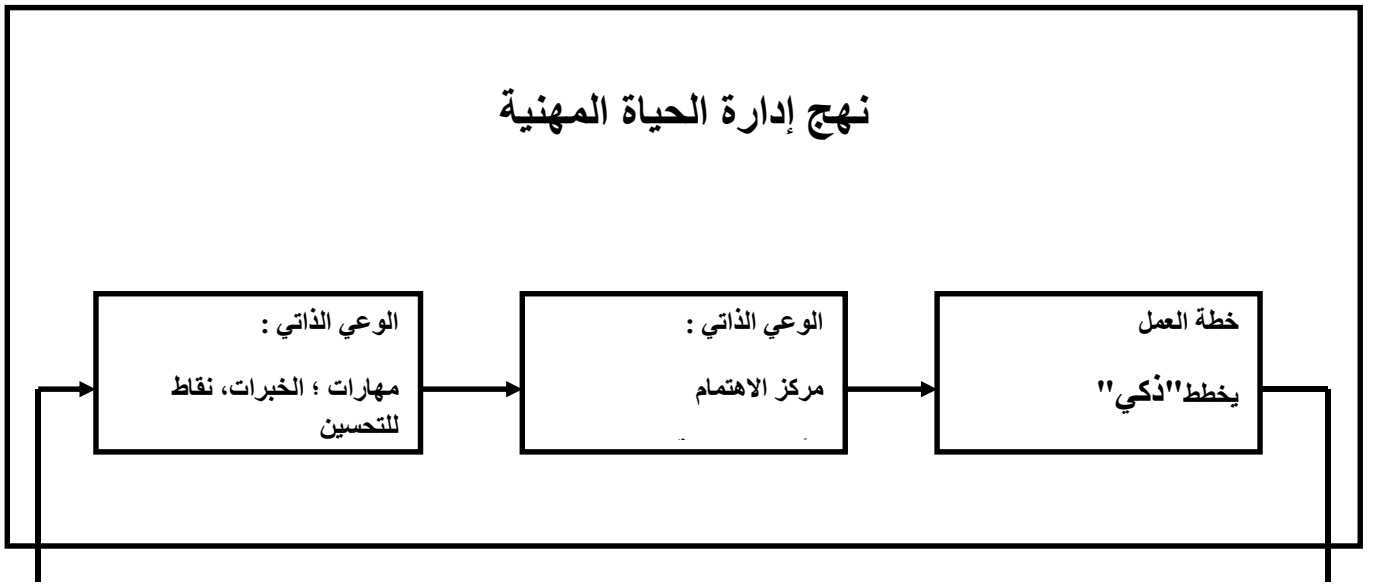
S: محفزة ومحددة: هل تحتوي خطة العمل الخاصة بك على تحديات كافية؟

M: قابلة للقياس: ما هو الهدف الملموس الذي تريد تحقيقه؟ ما هي المعايير التي ستسمح لك بمعرفة أنك قد حققت أهدافك؟

⁴ علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، 2002 ص33.
⁵ ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- ج: مناسبة ويمكن الوصول إليها: هل تلي الإجراءات المخططة أهدافك؟
- ج: واقعي: هل لا تحاول تحقيق الكثير من الأشياء في نفس الوقت؟ هل لا تحاول اكتساب العديد من المهارات المختلفة في نفس الوقت؟ هل التفاصيل التي حددتها لنفسك واقعية؟
- ت: الوقت: هل حددت تفاصيل لتحقيق أهدافك؟

الرسم البياني التالي؛ يوضح نهج الإدارة المهنية:



- لإدارة الحياة المهنية بشكل جيد، يمكن لكل مؤسسة استخدام عدة وسائل، من أهمها⁶:
1. تقييم الأداء: تقارير هذا التقييم؛ يوضح مستوى الموظفين ونقاط قوتهم وقدراتهم في العمل واحتياجاتهم التدريبية؛ إمكانيات الحصول على الترقيات.
 2. اختبار المهنة: هدفها ومعرفة مدى موثوقية موظفيها وطموحاتهم في العمل.
 3. عمليات البحث عن الرضا: بعض المؤسسات؛ إجراء بحث لمعرفة مدى رضا الموظف أو عدم رضاه وأهم أسبابها.

⁶ عبد الحميد بشير بوطه، تنمية وتسير الموارد البشرية (جديلة المفهوم النظرية و الواقع ، عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع 2014 ص98.

4. تقنية نقل الخطط الترويجية: فهو يوضح كيفية نقل الموظفين وكيفية تعيينهم من منصب إلى منصب أكثر أهمية.

5. الاستفادة من التقاعد المبكر: لتسهيل مغادرة الموظفين؛ - من لا يملك القدرة على شغل مناصب أخرى.

6. برنامج التدريب أو الاعتماد: تضع المنظمة برامج فردية وجماعية لتدريب موظفيها.

7. إعادة تأهيل: يهدف إلى توجيه الموظفين لشغل وظائف وظيفية أخرى.

8. استعادة ووصف الوظائف: ويوضح هذا الوصف خصائص الوظائف من ناحية وخصائص الأفراد من ناحية أخرى.

«الحظ هو الاستعداد لاغتنام الفرص الجيدة» (1); لإدارة حياتك المهنية بشكل جيد، يجب أن تكون قادرًا على تحقيق أهدافك؛ الأمر متروك لكل موظف للقيام بعملية التخطيط الوظيفي؛ والتي تتضمن خمس (05) مراحل متميزة، إذا كنا قد حددنا بوضوح أهداف واحدة أو أخرى من هذه المراحل، فإننا ننتقل إلى المرحلة التالية. المراحل الخمس لعملية التخطيط الوظيفي هي⁷:

1. اكتشاف التطلعات المهنية.

2. تطوير الخطة المهنية.

3. تنفيذ الخطة.

4. استخدام إستراتيجيات التطوير المهني.

5. سياسة التكيف الوظيفي.

المرحلة 01: الاستكشاف:

بشكل عام، تبدأ هذه المرحلة قبل انخراط الموظفين في مكان العمل، وتنتهي عند سن 25 عامًا؛ وهنا يكون لدى الفرد عدة تصورات حول العمل؛ ولهذا فإن دور قسم الموارد البشرية مهم جداً، فهو يوضح معظم مجالات العمل.

⁷ أبوشيخة نادر، أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2004، ص 81.

المرحلة الثانية: التأسيس:

يبحث الإنسان في هذه المرحلة عن عمل مستقر، يتسم ببعض الخصائص والصفات؛ والتي تساعد الفرد بشكل ما على بناء شخصيته، وهذه المرحلة لها تأثير كبير على التطور الوظيفي، لأنها عالم جديد وحياة جديدة.

المرحلة 03: منتصف الحياة المهنية:

في منتصف حياته المهنية، الموظف؛ يجب أن يكون قد بنى الأسس الأساسية للعمل، وعليه أن يتقنها على أفضل وجه، ويفهم دوره واحتياجاته.

لهذا فإن إدارة الموارد البشرية؛ وينبغي إعطاء الفرص في كثير من الأحيان للأشخاص المؤهلين؛ من أجل الحصول على مزيد من المسؤوليات والمكافآت للأشخاص الذين لا يحققون النجاح؛ يجب تقييمها أو تغيير مهامها.

المرحلة 04: نهاية الحياة المهنية:

عندما ينجح الإنسان في المرحلة السابقة، فإنه ينتقل إلى نهاية مسيرته؛ حيث ستستفيد من وقت محدد للراحة، وسيكون دور الشخص هو تثقيف الموظفين الجدد بالخبرات المكتسبة في السنوات الأخيرة.

المرحلة 05: التراجع:

هذه هي المرحلة النهائية، وهي الأصعب؛ لأن الشخص سيشعر بالضعف خاصة بالنسبة للأشخاص الذين حققوا نجاحاً كبيراً في حياتهم المهنية.

يشير هذا الرسم البياني إلى تتابع المواقف التي؛ تتيح لك اكتساب مؤهلات متزايدة، وهو ما يوضح هذا التقدم على ثلاثة (03) مستويات هرمية.

أن يشغل أحد مناصب المستوى $\{N+1\}$. $\{A5\}$ على سبيل المثال؛ يجب عليك إتقان المهام المجمع في المواقف. $\{A1\}$ إلى $\{A4\}$ ؛ مروراً بهذه المواقف المختلفة؛ يسمح بتحقيق هذا الشرط ويجعل من المرجح ترقيته، والأمر نفسه بالنسبة لوظيفة في المستوى $\{N+2\}$ ؛ إن معرفة كل منصب والمهارات اللازمة لشغله، تجعل من الممكن بناء التقييمات المهنية في المؤسسة التي يمكن أن يقترحها الموظفون.

يمكن أن تتم التطورات المهنية في نفس القطاع، أو تشمل تغييرات في القطاعات (الانتقال من القطاع الفني إلى القطاع التجاري، على سبيل المثال). غالبًا ما تتطلب هذه التقييمات مهارات تدريبية لتولي واجبات المنصب الجديد، أينما كان، أو التدريب على يد مستوى أعلى من الإدارة.

إذا كانت التطورات يمكن أن توجد على جميع المستويات، فإن احتياجاتها محسوسة بشكل خاص في الإدارة. المديرين التنفيذيين، وخاصة في مجال توظيفهم؛ يريدون معرفة خططهم المهنية والتطور المتوقع لمسؤولياتهم وأجورهم مع مرور الوقت.

داني و ليفيان (1995) تقدم لنا رؤية تركيبية لنظام الجهات الفاعلة في الإدارة المهنية للمديرين التنفيذيين؛ من خلال التأكيد على التفاعلات العديدة التي تحدث بين جميع الجهات الفاعلة والتأكيد على حقيقة أن إدارة الحياة المهنية؛ تعبره توترات مرتبطة بقضايا السلطة التي لا ينبغي الاستهانة بها⁸.

للدخول في المهنة التي اختارها للعمل هناك، وعدم دخول المؤسسة للعمل هناك. بمعنى آخر، يمكنك إدارة حياتك المهنية داخل نفس المؤسسة، أو إدارة حياتك المهنية عن طريق تغيير المؤسسات عندما تكون الظروف مواتية.

تبدأ الحياة المهنية للموظفين يوم تعيينهم في المؤسسة، فلا يمكن لأحد أن يصبح مديراً، أو تتم ترقيته بين عشية وضحاها، فلا بد من المرور بمراحل دقيقة، تسمح بتقييم الحياة المهنية من خلال التدريب، هو تقييم الأداء الذي يسלט الضوء على الترقية .

صورة المؤسسة في سوق العمل؛ يعتمد على ظروف العمل المتوفرة، ولكن أيضاً وقبل كل شيء على المعلومات التي ينقلها إلى بيئته. ولكي تستمر هذه المؤسسة في وجودها؛ ويجب عليها أن تمارس سياسات حكيمة وبرامج توظيف؛ قيادة جيدة؛ المساهمة في تعزيز هذه الصورة، من خلال تنظيم التوظيف والتدريب؛ تصبح أداة حاسمة في مكافحة البطالة، وتحدياً كبيراً للعمالة الكاملة والأداء والترقية؛ من اعتماد نظام التحفيز لموظفيها.

“عملية التوظيف؛ عنصر أساسي في سياسة الموارد البشرية للمؤسسة؛ يمكنها بالفعل التأثير على حالة الإمكانات البشرية للوحدة في اتجاهين متعاكسين تمامًا. وذلك من خلال التوظيف على سبيل المثال؛ أنه

⁸ عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية: من الناحية العملية و العملية 'دار الجامعية، الإسكندرية ، 2000 ص211-212.

يمكن تجديد شباب المؤسسة، أو أن متوسط مستوى المهارة يمكن تعديله. ويمكن اعتبار تجديد الفرد بمثابة زرع أعضاء".

توظيف؛ تعتبر خطوة مهمة؛ والتي تهدف إلى تنفيذ سياسات التشغيل. "إنها عملية معقدة؛ مصنوعة من تسلسلات متعددة، وبالتالي طويلة، ويتدخل فيها العديد من المشاركين"⁹.

هناك نوعان من التوظيف:

أ- التوظيف الداخلي: "تسعى المؤسسة أولاً إلى الاعتماد على هذه الموارد، بدلاً من النظر إلى الخارج" (3). من خلال الترويج والمنافسة في الأعمال التجارية؛ يمكن أن يشغل الموظفون مناصب أكثر أهمية؛ هذا النوع من التوظيف يعمر المؤسسة، لأنه يمكن أن يوفر التكاليف، ويحافظ على مناخ عمل جيد.

ب - التوظيف الخارجي: يركز هذا التوظيف أو يهدف إلى البحث عن مرشحين خارجيًا وفقًا لاحتياجات المؤسسة. ميزتها الرئيسية. هو السماح للمؤسسة بالحصول على مجموعة واسعة من المرشحين. يحتوي على عدة خطوات، يمكن لبعض المؤسسات التقليل منها في عدة حالات¹⁰:

1/ طلب الاستقدام: يأتي طلب التوظيف بشكل عام من؛ للمدير المباشر المعني مباشرة، فقد يكون أصله مغادرة أو انتقال أو حاجة إضافية. يخضع الطلب لفحص هرمي، حيث يتمتع المستوى بصلاحيات التجنيد؛ يتم إحالتها إلى قسم شؤون الموظفين.

2/ تحليل الطلب: الخدمة الشخصية؛ ويشعر في تحليل نموذج الطلب الذي أرسلته الخدمة المعنية، وهي عملية تتضمن سلسلة من المعلومات. قبل إطلاق عمليات التوظيف؛ فمن الضروري التحقق من توقيت الطلب. تشخيص الفرصة؛ يتم تنفيذها من قبل إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الرقابة الإدارية. من خلال شبكة من الأسئلة. يتحقق قسم شؤون الموظفين من أن جميع حلول تحسين الإنتاجية؛ تم تحليلها قبل اللجوء إلى زيادة أعداد الموظفين أو الحفاظ عليها.

3/ تعريف المنصب: يتيح تعريف الوظيفة إمكانية تحديد احتياجات ومعايير التوظيف. من الضروري عرض المنصب على المرشحين، ومن أجل دمج المرشح الناجح. ويجب أن يكون أقرب ما يكون إلى الواقع، وهذا يقلل من خطر عدم الرضا أثناء التكامل ونسبة الفشل.

⁹ خضير كاضم حمود ،ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية 2007،ص39.

¹⁰ علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، عين مليلة ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002 ص 50.

4/ التنقيب الداخلي: الوظائف الشاغرة عادة ما تكون مثل؛ الأولوية لموظفي المؤسسة، ويصدق هذا بشكل خاص على مستوى المناصب الإشرافية والإدارية. كجزء من سياسة الترقية الداخلية؛ غالبًا ما يتم اختيار التوازن بين التوظيف الخارجي والترقية الداخلية، وفي حالات أخرى، يكون التوظيف الخارجي غير ممكن؛ وفي غياب إمكانيات التوظيف الداخلي؛ ويرتكز هذا التنقيب على: وجود نظام معلوماتي، الاستغلال المباشر للملفات الموجودة، وجود خطة توظيف.

5/ البحث عن مرشحين خارجيين: يهدف إثراء الإمكانيات الداخلية من خلال إمداد الدماء الجديدة. في بعض المؤسسات الكبيرة الجرعة المستخدمة؛ للوظائف الإدارية، مما يعني خبرة ترقيتين لتعيين واحد خارجي. تكمن فعاليتها. بشأن تكييف الدعم مع الموقف وحالته الجغرافيا ونوعية المحتوى.

6/ فرز التطبيقات: يتم الاختيار من خلال تحليل خطابات التقديم. مقارنة أولية لخصائص المسلمات مع متطلبات الوظيفة؛ (العمر، التدريب، الخبرة، انظر الادعاء)؛ يؤدي إلى القضاء بشكل كبير. يتم حذف 90% من الإجابات في هذه المرحلة، وتخضع الإجابات المستوفية للشروط لفحص متعمق؛ ومن أجل الحد من عدد الحالات التي يتم الاحتفاظ بها لبقية العملية، يتلقى الآخرون في هذه المرحلة خطابًا سلبيًا.

7/ الاستبيان: (1) يسمح استبيان التوظيف للمؤسسة بجمع معلومات عن شخصية المرشح والعناصر الضرورية له لاتخاذ قراره. تحليل الاستبيان غير كاف. بعد دراسة السيرة الذاتية، يتم استدعاء المرشحين الذين يعتبرون مناسبين للوظيفة المعروضة لإجراء مقابلة.

8/ المقابلة: المقابلة لها غرض مزدوج:

- إعلام المرشح عن المؤسسة والوظيفة المراد شغلها وهذه الخصائص.
- السماح له بالتعبير عن نفسه؛ بحيث يعطي أكبر قدر ممكن من المعلومات عن ماضيه المهني وتطلعاته للمستقبل، فهي الفرصة للمرشح للدفاع عن وجهات نظره وتجاربه بالحجج المقنعة، فنجاح مقابلة العمل يتطلب الأمر أن يكون في ظروف مادية ونفسية جيدة، وأن يكون القائم بالمقابلة قد وضع جدولاً زمنياً للمقابلة يسمح له بجمع البيانات ذات الصلة والتي يمكن التحكم فيها؛ تتكون المقابلة من ثلاث مراحل:

*1 الترحيب بالمرشحين. *2 البحث عن المعلومات. *3 تحليل البيانات.

9/ الاختبار: قد يخضع المرشحون الناجحون لاختبارات، والهدف من هذا الاختبار ذو شقين:

- تسليط الضوء على نقاط الضعف المحتملة؛ والتي قد تشكل موانع لهذا المنصب.

- تصنيف قدرات المرشحين. للاختيار من بينها والمطابقات بين الملفات الشخصية المعنية والملف الشخصي للتوظيف. أنواع الاختبارات: اختبارات الفعالية؛ وتشمل: 1/ اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات، اختبارات المعرفة، اختبارات الإبداع. 2/ اختبارات الشخصية: الاستبيان والاختبارات الموضوعية والاختبارات الإسقاطية.

10/ القرار: بمجرد الانتهاء من المقابلات والاختبارات المحتملة، تقدم الخدمة الداخلية أو المؤسسة الخارجية المسؤولة عن التوظيف المرشحين المختارين إلى المدير المباشر الطالب، ويتم اتخاذ قرار التوظيف النهائي من قبل المدير المباشر من جميع البيانات التي تم جمعها، وينتج عن القرار المتخذ أ
11/ التكامل: بمجرد اتخاذ قرار التوظيف، يجب اختيار المرشح في الموعد المتفق عليه؛ جلب أشخاص جدد إلى القوى العاملة، وضمان استقباليهم وإدماجهم في أفضل الظروف الممكنة.

"التوظيف الرقمي؛ هي عملية مكلفة، مهما كان التوظيف فاشلاً؛ هي عملية أكثر تكلفة. لذلك، على المدى الطويل، من الضروري عدم الأخذ بعين الاعتبار النفقات وحدها، بل أن نضع في الاعتبار فكرة الربحية؛ من خلال مقارنة التكلفة المتكبدة والآثار التي سيتم تحقيقها من التوظيف الناجح، وتكاليف التوظيف: التكاليف المباشرة والإعلانات، وتكاليف السفر، والتكاليف غير المباشرة التي تمثل سير الإجراءات الإدارية، والوقت الضائع من قبل من حولك، ونفقات التكامل التي يمكن للمرء أن يتحملها؛ أضف تكلفة الأخطاء التي تحدث أثناء مرحلة التعلم"¹¹.

التدريب هو أحد مجالات السياسة الاجتماعية للمؤسسة؛ مما يثير الكثير من التوقعات ويحشد موارد كبيرة. عمل المؤسسات من حيث التدريب؛ يخضع لمجموعة من الأحكام القانونية والتنظيمية، وهو جزء من خطة التدريب، ويمكن أن يكون التدريب تدريباً عاماً؛ تهدف إلى رفع المستوى العام للمعرفة أو المستفيدين أو التدريب الفني؛ تهدف إلى تطوير مهاراتهم المهنية، بحسب ريموند فاتييه؛ "التدريب هو مجموعة من الإجراءات القادرة على وضع الأفراد والجماعات في وضع يسمح لهم بتولي وظائفهم الحالية بكفاءة، أو تلك التي ستوكل إليهم من أجل حسن سير المؤسسة".

¹¹ عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السامرائي ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، الوراق ، عمان الأردن ، ط1، 2002 .

“الخطة التدريبية؛ هي الترجمة التشغيلية والمتعلقة بالميزانية لاختيار إدارة المنظمة، على أساس الوسائل التي تخصصها في فترة معينة لتنمية الكفاءة الفردية والجماعية للموظفين. والخطة التدريبية أيضاً؛ الترجمة الملموسة لسياسة التدريب الخاصة بالمؤسسة، وتحليلها تحليل "الاحتياجات التدريبية"؛ يعتمد على استجواب الموظفين، ودراسة محطة العمل والتغيرات التكنولوجية والتنظيمية؛ يتيح مسح الموظفين فهم الاحتياجات التي لا تتعلق حصرياً بالأداء السليم للوظيفة. يرتبط هذا الاستطلاع باستبيان؛ يتيح استخدام الاستبيانات إمكانية وضع قائمة أولية بالاحتياجات، وتصنيف التوقعات والإجراءات، وسلسلة من المقابلات والتحليلات الأكثر دقة مما يساعد على تحسين الاستجابات.

“الاستمارة التدريبية”؛ يطرح مشكلتين:

1. لا يتعلق التدريب بالمؤسسة بأكملها، ولكن جزءاً صغيراً فقط من الموظفين الذين أجابوا على الاستبيان لا يمكن أن يكونوا من ذوي الاحتياجات الأكبر.

2. يعد تحليل الاحتياجات المعبر عنها أمراً مهماً، لأنه يؤثر على مستقبل خطة التدريب.

سياسة التدريب هي؛ أحد جوانب الإدارة التطوعية للتوظيف والمهارات في المؤسسة، كما أنها إحدى وسائل تلبية توقعات الموظفين، وبالتالي تعزيز رضاهم من خلال التكيف بشكل أفضل مع السياسة الاجتماعية. ما وراء الالتزام القانوني (الخطة السنوية)؛ ومن المرغوب فيه أن تتعلق هذه الخطة بفترة أطول؛ انظر من ثلاث إلى خمس سنوات، واقتصر على فترة سنة واحدة؛ إلى الإدارة قصيرة النظر، ويشكل عائقاً أمام العمل على المدى الطويل في المؤسسة.

تختار خطة التدريب وتنظم إجراءات التدريب وفقاً للأهداف المحتفظ بها، وهي قائمة الوسائل المخططة لتحقيق الأهداف المحددة، وتحدد الأهداف والأولويات والمحتوى وطرق التدريس والمدة والجدول الزمني والميزانية والفئات من المستفيدين".

التدريب في الحياة المهنية؛ يسمح لشخص بدون مؤهلات مهنية وبدون عقد عمل؛ للوصول إلى مستوى يسمح له بالوصول¹²

¹² عبد الحميد المغربي: نظم المعلومات الإدارية (الأسس و المبادئ)، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، المنصورة - مصر، 2002.

توظيف. يجب أن تسهل إجراءات التكيف الوصول إلى وظيفة جديدة، وإجراءات الترقية؛ يهدف إلى الحصول على مؤهل عالي. إجراءات الوقاية؛ تسعى إلى تجنب التقادم والمعرفة والمهارات بسبب التطور التقني لقطاع النشاط، وتهدف تقييمات المهارات إلى تحديد مشروع احترافي أو مشروع أداء يتكيف مع المهارات والقدرات والدوافع للتدريب المهني؛ ويمكن أن يتم ذلك داخل المؤسسة نفسها، وهو الحال بالنسبة للعديد من المؤسسات، أو خارجها من خلال المؤسسات العامة للسماح بالوصول إلى مناصب أكثر أهمية. أيضا من:

- تحسين المعرفة والقدرات والإمكانات الفردية والجماعية.
- توليد سلوك أفضل في العمل وتعزيز المواقف الإيجابية.
- التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.
- تحسين الإنتاجية أو جودة العمل.
- المساعدة في التطوير التنظيمي.

يمكن للمؤسسة أن تفكر في التدريب؛ كشرط أساسي لتولي المنصب، أو كاستثمار في المقابلات الكبرى؛ خلال فترة نشاط الموظف، أو بالطبع الجمع بين كلا النوعين من العمل. يعتمد الاختيار على سياسة التوظيف، ومستوى التقنية للمهام التي يتعين إنجازها ودرجة تقادم الكليات.

السؤال الأولي والأساسي؛ هو معرفة ما إذا كانت المؤسسة تتولى مسؤولية التدريب، أو إذا كانت توكل المهمة إلى وحدات خارجية. يمكن للإجراءات؛ إما أن تكون موضوعاً لنقل الخدمات من قبل منظمات خارجية، أو تكون معمول بها من قبل المؤسسة. ككل المدرسين. يفضلون المنظمات الخارجية في نظرهم، فهو يتضمن ضمانات للفعالية، ولكن أيضاً للاستقلالية في الاستخدام الذي يمكن الاستفادة منه من نتائج التدريب الداخلي¹³.

- تطوير وتطوير الموظفين

- تطوير الخبرات في مجالات محددة للقضاء على الاحتكارات

في الواقع.

¹³ محمد صالح الحناوي و آخرون ، نظم و تكنولوجيا المعلومات في الاعمال في عصر التكنولوجيا ، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .

- تطوير التدريب العام (الاقتصاد، الاتصالات، الإدارة).

- التعزيز الإداري والتخصص في المهن الأساسية.

- الأولوية للتكوين في الجزائر بهدف القيام بذلك؛ مشاركة عدد أكبر من الوكلاء.

تتكون تكلفة التدريب الخارجي من:

1. حجم الفواتير لإجراءات التدريب التي تنفذها المنظمات الخارجية.
2. تكاليف النقل والإقامة للمتدربين.
3. المكافآت المدفوعة للمتدربين، كل أو جزء منها لمديري التدريب، والرسوم الاجتماعية المتعلقة بهؤلاء الموظفين.
4. المدفوعات للمنظمات المعتمدة.

تكلفة التدريب الداخلي: يمكن التمييز بين مصاريف التشغيل ونفقات المعدات، فالأولى تشمل:

1. أجور المتدربين ورسومهم الاجتماعية، والأجور التي يجب أخذها بعين الاعتبار؛ هي تلك التي يتم الحفاظ على دفعها بشكل فعال للمتدربين خلال فترات التدريب. وهي تشمل إجمالي الرواتب المعلنة لإدارة الضرائب وضرائب الرواتب.

2. أجور المدربين ورسومهم الاجتماعية؛ سواء كانوا ميسرين خارجيين أو موظفين في المؤسسة.

3. تتكون مصاريف المعدات من مصاريف المواد والمباني. للقبول في المشاركة الإلزامية، تكاليف المعدات الخاصة بالمواد؛ يجب أن تتعلق بالمقتنيات المخصصة حصراً للتدريب. كما تفترض النفقات على معدات أماكن العمل الاستخدام الحصري للمباني لأغراض التدريب.

نظام المقابلات السنوية لتقييم الأداء. موجود في عدد كبير من المؤسسات اليوم. وهذا النهج مهم بشكل خاص في سياق عملية التنبؤ بإدارة الوظائف والمهارات. كما أنه عقد اجتماعي بين الأفراد في إطار قانون حماية الأشخاص ذوي الإعاقة؛ (الاتجاه بالهدف)، التي أطلقها بيتر دراكر في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين¹⁴.

تقدير الموظفين هو واحد؛ أداة لإدارة الموارد البشرية، ولكنها أيضاً عمل إداري أساسي، ولا يمكن تفويضها.

¹⁴ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية و التطبيقات، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2003.

يمكن تعريف التقدير بأنه:

- "حكم يصدره رئيس التسلسل الهرمي أو زميل العمل على سلوك الفرد أثناء ممارسة واجباته".
 - "عملية تقييم قيمة الوكلاء للمنظمة"; وليس قيمة الفرد؛ بل قيمة نتائج نشاطه.
- غالبًا ما تتم هذه المقابلة مرة واحدة سنويًا ويجب أن تكون مصحوبة بتواصل مهم حتى يتم قبولها من قبل الموظفين.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية:

وظيفة إدارة الموارد البشرية هي، أحد الجهات الفاعلة في تنفيذ استراتيجية المؤسسة. إنها صاحبة مصلحة في حياة المنظمة وفي التنفيذ العملي لطموحات المنظمة التي تنتهي إليها. وظيفة الموارد البشرية هي وظيفة موجودة في غالبية المخططات التنظيمية للمؤسسة. ومع ذلك، حتى لو كانت وظائف الموارد البشرية، مثل أي وظيفة داخل المؤسسة، لها ميزانيتها الخاصة، فمن الصعب النظر بشكل منهجي في إنتاجها المباشر وتجسيده داخل المنظمة، وقياسه وتقييم العائد على الاستثمار. إن هدف إدارة الموارد البشرية هو جزء من منطق الإدارة الذي يحفز مفاهيم التحليل وصنع القرار والتنفيذ والرقابة.¹⁵

تتكون إدارة الموارد البشرية من مجموعة من المعرفة التي تساهم في ربط ومواءمة الأشخاص والمنظمات وبيئة العمل وإطار العمل مع الأداء وطموحات التطوير للمؤسسة وموظفيها. ومن هذا المنظور يجب فهم إدارة الموارد البشرية حتى تكون جزءًا من عملية خلق القيمة للمؤسسة. اليوم، تتجاوز التوقعات من حيث الأداء والمساهمة من وظيفة الموارد البشرية التطبيق البسيط واحترام القانون الاجتماعي والإدارة الإدارية الجيدة.

يدير الموارد البشرية تعني السماح للمؤسسة بالحصول على أفضل الملفات الشخصية، في أفضل وقت، في أفضل منظمة، مع أفضل العمليات وبمرور الوقت للمساعدة في خلق القيمة، والاعتماد على إنها مراحل جيدة، لتعبئة جميع اللاعبين في المنظمة وحثهم على الانضمام معًا لتحقيق هدف مشترك.¹⁶

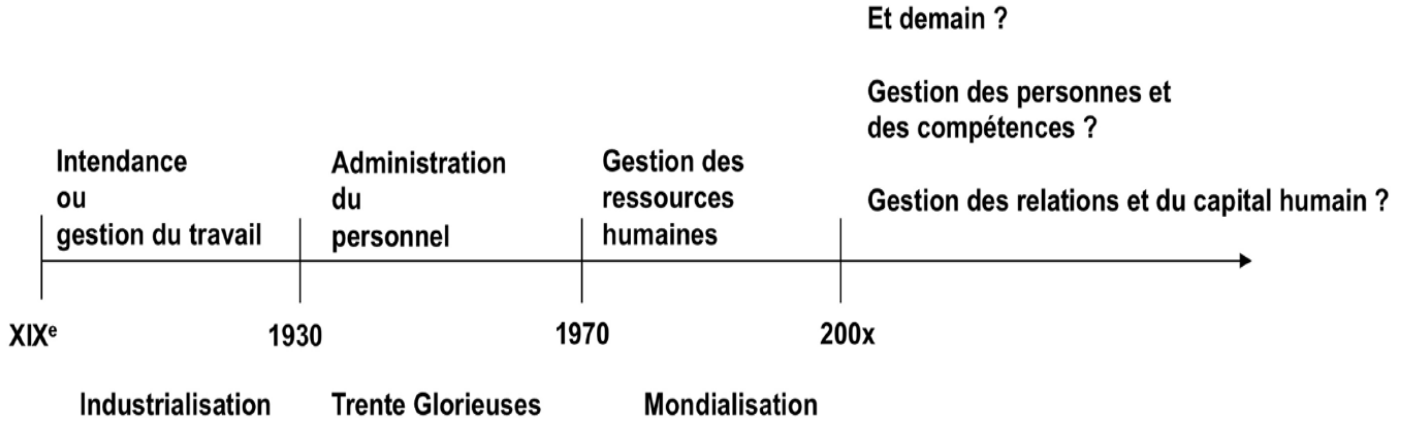
يمكن أيضًا تعريف وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال "المادة" التي تقوم عليها، أي على جميع الرجال والنساء، الشباب والكبار، المبتدئين وذوي الخبرة، الفنيين والمديرين التنفيذيين، المديرين والتنفيذيين، الذين يشكلون ويشاركون في حياة المؤسسة. تعمل وظيفة الموارد البشرية على مسألة معقدة ومن أجلها لأنها تعتمد على الطبيعة البشرية وخصائصها الجوهرية.

يرتبط اسم ودور وظيفة الموارد البشرية ارتباطًا وثيقًا بالسياق الاقتصادي الذي يتم تنفيذ هذه الوظيفة فيه. وبدون البصيرة الاقتصادية للوقت الذي يتم فيه تحليل وظيفة الموارد البشرية، يصعب فهم سبب المهام الموكلة إليها. في فترة التصنيع الاقتصادي القوي، كان لإدارة شؤون الموظفين الدور الأساسي في ضمان

¹⁵ سليم الحسنية- نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، طبعة 2 عمان سنة 2002، ص 36 37.
¹⁶ عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية و تنميتها، الطبعة الأولى 2015، دار دجلة للنشر و التوزيع ص 49- ص51.

وجود العمال والموظفين في أماكن عملهم، والتحقق من احترام أدوات العمل في السعي، على سبيل المثال، لتقليل عدد الموظفين. - سرقة أدوات الإنتاج و/أو المخزونات.

الشكل 1: تطور وظيفة الموارد البشرية:



ترتبط المهام المخصصة للأشخاص المسؤولين عن الموارد البشرية وملفات تعريف الموظفين المسؤولين الذين يعملون هناك ارتباطاً وثيقاً بالمراحل المختلفة للتنمية الصناعية والاقتصادية. هذه هي الطريقة التي يتم بها تعيين منصب مدير شؤون الموظفين في كثير من الأحيان للموظفين الذين يظهرون مهارات الصرامة والسلطة الطبيعية والانضباط الملحوظ. غالباً ما كان الأشخاص الذين مارسوا وظائف عسكرية يقومون بهذه المهام. بعد ذلك، كان لا بد من إثراء الوظيفة بالمعرفة والدراية المتنوعة، المعرفة القانونية لتكون قادراً على الاستجابة والعمل بإطار قانوني هيكلي ومعرفة نفسية ومعرفة وخبرة في إدارة المشاريع لقيادة ودعم التغييرات في المؤسسة.¹⁷

المهام الموكلة إلى مديري الموارد البشرية، وتعكس أيضاً التطورات المجتمعية التي مرت بها المؤسسات على مر السنين. انضمت قضايا الإنتاج والربحية إلى انعكاسات حول ظروف العمل وصحة الموظفين، وتزايدت الحاجة إلى تطوير حوار اجتماعي جيد. وأخيراً، يتم الآن طرح دور كل مؤسسة في مواجهة تحديات الغد: "ما هو المكان الذي تحتله شركتي في مواجهة قضايا التنوع الاجتماعي وعدم التمييز؟"، "كيف هل يمكن لشركتي أن تكون جزءاً من التنمية المستدامة؟" إلخ. يطرح الموظفون هذه الأسئلة على شركتهم ويجب عليها الآن

¹⁷ المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية المنصورة، 2002، ص333.

تقديم بعض الإجابات.

هناك تكشف الاتصالات الأخيرة من إحدى العلامات التجارية الكبرى للوجبات السريعة عن مخاوف المؤسسات في الوقت الحالي، وبحثها عن الملاءمة الدائمة لصورتها فيما يتعلق بالقضايا الحالية للمجتمع والتنوع والتنوع الاجتماعي. لا يمتدح الإعلان الصفات الذواقة لأحدث الهامبرغر، ولكنه يعلن أن كل موظف لديه مكان داخل مؤسسته وأن كل شخص يمكنه اغتنام فرصته. وتظهر في الصورة في الإعلان شابة من أصل شمال إفريقي. هذه ليست حملة توظيف، بل تحديد الدور الذي تلعبه هذه العلامة التجارية في النجاح الاجتماعي للجميع، مهما كان أصلهم أو لون بشرتهم. يكشف هذا النوع المبتكر من التواصل عن الطموحات والأفكار الجارية داخل وظائف الموارد البشرية اليوم.

على مدار التاريخ الاقتصادي، تكيفت مهمات الموارد البشرية مع توقعات الموظفين واستراتيجياتهم وتوقعاتهم الاجتماعية والمجتمعية.

ما هو العمل الأساسي للموارد البشرية؟ ما هي المهام التي تقع على عاتق أي موظف يعمل في قلب الوظيفة؟ إن التوظيف والتدريب والمكافآت والإدارة هي ممارسات يمكن تعريفها بأنها ممارسات أساسية لوظيفة الموارد البشرية وهي الانعكاس التاريخي لها. لقد أدت التطورات الاقتصادية والقانونية، وكذلك الدور الذي تلعبه المؤسسة كلاعب في المجتمع، إلى تحسين وظيفة الموارد البشرية¹⁸

توسيع نطاق أنشطتها. الممارسات التي يمكن وصفها بأنها متقدمة في نموذجنا تعكس الأسئلة الجديدة وتعقيد القضايا التي تواجهها وظيفة الموارد البشرية اليوم.

تغطي وظيفة الموارد البشرية الممارسات الستة التالية:

(1) إدارة الموارد البشرية.

(2) ادارة المهنة.

(3) التنظيم الإداري.

(4) إدارة العلاقات الاجتماعية.

(5) تنمية الموارد البشرية.

¹⁸ على لظفي و محمد عبد الفتاح العشماوي و آخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية "إدارة و تنمية و تخطيط و تطوير"، الطبعة الأولى، 2009.

(6) تسويق الموارد البشرية.

الإدارة تعني وجود مؤشرات هيكلية للتقدم، بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة، لجميع القيم والأشخاص الذين يتكونون منها. ويعني فهم وقياس ومراقبة كشوف المرتبات وولاء الموظفين والتطورات المهنية وقيم الدورات التدريبية على وجه الخصوص. إن إجراء مراقبة دائمة، لدعم الدراسات الداخلية أو بتكليف من شركات متخصصة، يسمح لك أيضًا بالتراجع عن استراتيجيتك الخاصة، ومقارنة نهجك مع نهج الزملاء والمنافسين، واتخاذ إجراءات تصحيحية أو إطلاق مشاريع جديدة. ومن خلال هذا النهج أيضًا، يمكن للمؤسسة بناء إدارة تطلعية للوظائف والمهارات بشكل أفضل. ويضمن هذا النهج حوكمة أفضل الموارد البشرية وتوفير النوعية و الكمية على دور هذه الوظيفة. وأخيرًا، يجب وضع الأدوات ونظام المعلومات في خدمة الموارد البشرية وعملائها لتلبية أحدث معايير السوق، وتقديم عناصر التحليل المتوقعة.

الشكل 2: مثال على لوحة معلومات الموارد البشرية:

جدول الرواتب			
فجوة	موضوعي	متقدم	
			عدد FTEs (ما يعادل دوام كامل)
			متوسط الأقدمية
			تكلفة الرواتب
المناخ الاجتماعي			
فجوة	موضوعي	متقدم	
			عدد الأجزاء
			عدد التعيينات
			تال من الرضا
أداء الموارد البشرية			
فجوة	موضوعي	متقدم	
			تكلفة التوظيف
			تكلفة وظيفة الموارد البشرية/CA
			عدد موظفي الموارد البشرية / إجمالي عدد
ميزانية الموارد البشرية			
فجوة	موضوعي	متقدم	
			الميزانية العالمية
			ميزانية التدريب
			ميزانية التعاقد من الباطن

تسيير المسارات المهنية هي إحدى المهام الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية. اليوم، أصبح تجديد الفئات العمرية داخل المؤسسات الصناعية هو المشكلة الرئيسية، بالنسبة للآخرين، يتعلق الأمر بدعم النمو من خلال دمج عدد كبير من الموظفين الجدد والاحتفاظ بهم. مهما كانت التحديات المحددة لكل مؤسسة، ومهما كان قطاع نشاطها، فإن توظيف ودعم الموظفين طوال حياتهم داخل المؤسسة يشكل مرحلة رئيسية في حياة المنظمة وتماسكها واستدامتها. ويظل هذا النشاط حساساً إلى الحد الذي هو عليه، خاصة على أساس العلاقات بين الأفراد. ويتم تنظيمه بشكل وثيق من خلال النصوص التشريعية والاتفاقيات الجماعية والخصائص المحددة في العقد الذي يربط الطرفين.

يعد التكامل والتدريب من الأنشطة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأعمال الأساسية للشركات وإدارة المهن الفردية. يلي التدريب ثلاثة توقعات قوية من الموظفين والمؤسسة فيما يتعلق باستدامة نشاطها وخبرتها وتميزها التنافسي، حيثما ينطبق ذلك:

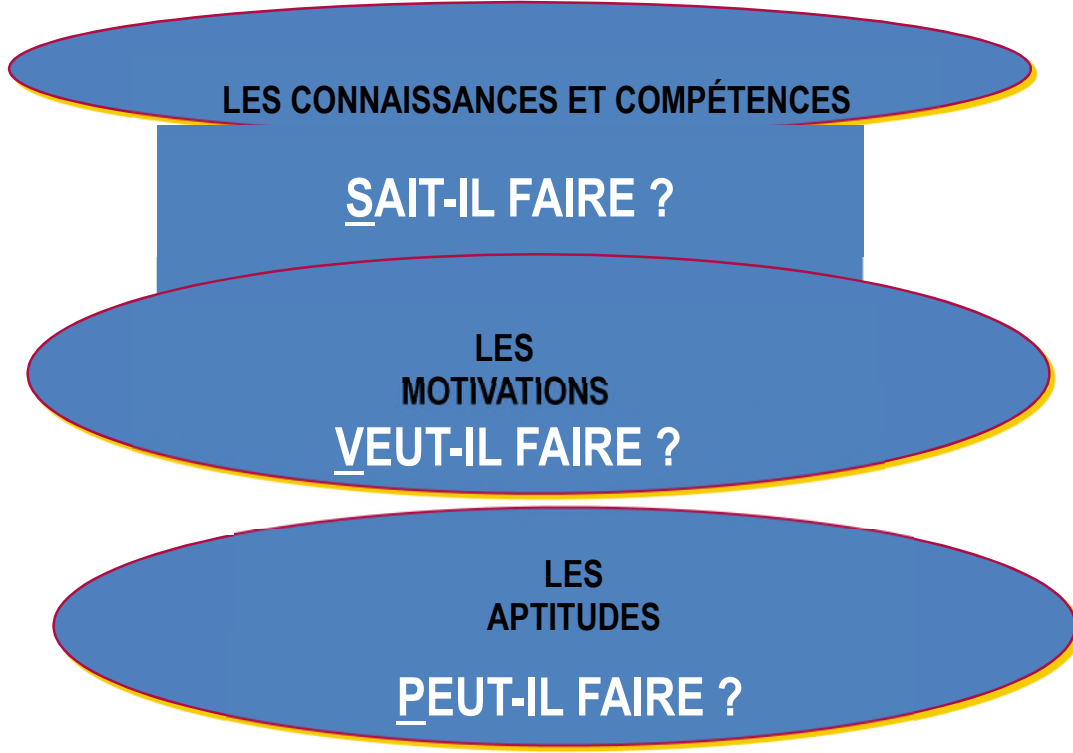
1. الخير مدى كفاية الدراية فيما يتعلق بشغل منصب أو وظيفة (بشكل أساسي في مرحلة التعلم).
2. تنمية المهارات (بعد فترة النضج في منصب أو وظيفة).
3. التطورات المهنية، أفقية أو عمودية.

استجابة للتطورات التكنولوجية والتنظيمية والتنظيمية في كل منظمة، يساهم التدريب في دمج الموظفين الجدد وإعداد موظفين جدد ليس لديهم خبرة مهنية أو خبرة قليلة في قواعد وطرق التشغيل الخاصة بكيان مثل المؤسسة، وهذا مهما كان حجمها وبنيتها وطرق تشغيلها.

مايو تعتمد إدارة الحياة المهنية أيضاً وقبل كل شيء على تقييم الأفراد، وهي ممارسة مهمة اليوم لمعرفة قيمة الأفراد الذين يشكلون المؤسسة. التقييم هو عمل قوي من الإدارة والدعم للموظفين طوال حياتهم المهنية. اثنين x يمكن أن تكون عناصر الهيكل موضوعاً للتقييم:

1. الأداء، لفهم كيف يساهم عمل فرد أو مجموعة في خلق قيمة المؤسسة.
2. المهارات، لمعرفة المعرفة والدراية ومهارات التعامل مع الآخرين للموظفين الحاضرين لتوقع وتخطيط منظمة الأعمال بشكل أفضل على المدى المتوسط.

شكل 3: تقييمات الموظف طوال حياته المهنية:



إدارة الموارد البشرية تعني، تأكد من حصولك على المعلومات الصحيحة عن الموظفين والتنفيذ التشغيلي الجيد للقرارات الإستراتيجية المتخذة. الإدارة تعني الحصول على أكبر مرجع ممكن وقاعدة معرفية ممكنة بشأن العلاقة التعاقدية وعناصر تحديد هوية الموظف. وفي كثير من الأحيان، يتم الاحتفاظ بكل هذه البيانات في نظام معلومات مخصص. تعني الإدارة أيضاً إنتاج المستندات الإلزامية التي سيتم إرسالها إلى الموظفين وتقديم التقارير إلى السلطات المختصة في تطبيق النصوص التنظيمية والاتفاقية والقانونية، والتقويم الذي يتخلل كل من هذه الأنشطة.

يتمثل جزء كبير من التنظيم الإداري للموارد البشرية في مراقبة عقد العمل، منذ إنشائه وحتى مكافأة الأفراد. يعد دفع أجور الموظفين عملاً أساسياً لوظيفة الموارد البشرية. تمثل الرواتب جزءاً كبيراً من ميزانية الموارد البشرية، ما بين 30 و 90% من الميزانية اعتماداً على المؤسسة. أصبح التحكم في كشوف المرتبات في سياق ديموغرافي واقتصادي في ظل الاضطرابات الكاملة أحد التحديات الرئيسية للوظيفة.

يعد المناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة عاملاً مساهماً في جودة الإنتاج. عندما يتم تمثيل نقابة واحدة أو أكثر، تصبح إدارة العلاقات الاجتماعية اليومية، من خلال اقتراح حلول لتكليف مع منع النزاعات وحلها، ممارسة دائمة. لقد أصبح التحضير للاجتماعات وإدارتها مع ممثلي الموظفين، خارج المراحل التنظيمية،

لحظات من التبادلات القوية التي تتيح تحليل المناخ الاجتماعي. علاوة على ذلك، يمكن استخدام أدوات مخصصة لمراقبة الجسم بشكل أفضل اجتماعي، جمع عناصر واقعية حول طرق تحسين الظروف المعيشية المهنية والصحية والاجتماعية التي يجب وضعها.

اعتمادا على قطاعات النشاط، "البحث عن التوظيف"، مفتوح ويسمح لكل مرشح بتقييم مزايا كيان واحد مقارنة بآخر والقيم والفرص الوظيفية المتاحة هناك بسهولة. تعكس مصادر التوظيف ووسائل الاتصال المستخدمة في مواد التوظيف وكذلك عملية التوظيف المؤسسة وقيمها والروح التي تدفع موظفيها. تقوم بعض المؤسسات ببناء خطط تسويقية حقيقية لتنفيذ استراتيجية التوظيف الخاصة بها وتطوير صورة صاحب عمل قوية ومعترف بها ومعترف بها في السوق. تعد أنشطة تسويق الموارد البشرية اتجاهاً جديداً في وظيفة الموارد البشرية.

الى يهدف جذب المواهب والاحتفاظ بها، يمنح "تسويق الموارد البشرية" دوراً جديداً للموظف، وهو دور العميل. يقود هذا النهج المؤسسات إلى نشر إجراءات الإغراء المنظمة مثل خطة التسويق. ال "مبدأه لتسويق الموارد البشرية"، يتكون من وضع الموظف كعميل. ومن ثم فمن الضروري بناء نماذج للموظفين، بناءً على توقعاتهم، في عملية انتمائهم إلى شركتهم. يمكن أن تتمثل هذه العملية في ثلاث مراحل تجسد العلاقة التعاقدية بين الموظف وشركته.

وفق سيلوفيليب ليجر)، "مدير التسويق الداخلي في قسم الموارد البشرية بمجموعة أكور"، تتكون عملية الموارد البشرية المركزية من:

1. الى جذب الموظفين المستقبليين (جذب المؤسسة).
2. الى دمج المجندين الجدد في أسرع وقت ممكن (القدرة على التكامل).
3. الى الاحتفاظ بالموظفين على المدى المتوسط والطويل (القدرة على الاحتفاظ).

توصي لايجر بتطوير "علامة تجارية لصاحب العمل"، يقصد به أن يكون تعمل داخليا وخارجيا. ويتحقق ذلك من خلال خطة تسويقية من أربع مراحل:

1. تعريف استراتيجية صاحب العمل التي تحدد احتياجات المؤسسة من حيث المهارات والتوظيف. يمكن أن توفر الإستراتيجية أيضاً إرشادات فيما يتعلق بسمعة صورة صاحب العمل والرغبة في تطويرها، سواء من أجل التوظيف في المستقبل أو من وجهة نظر مؤسسية.

2. إجراء تقييم "جاذبية صاحب العمل"، ومن خلال إجراء مقابلات مع الناس داخليا وخارجيا، ويتضمن ذلك تحديد معدل الجاذبية وعوامل هذه الجاذبية أو عدم الجاذبية حيثما ينطبق ذلك.
 3. تنفيذ خطة عمل لكل هدف. وسيتم وضع كل هدف من حيث الأولويات، سيتم تنفيذ إجراءات الاتصال خارجيًا وسيتم تقديم الخدمات داخليًا.
 4. تقييم صورة صاحب العمل كجزء من التصنيف الاجتماعي الذي تقوم به الوكالات المتخصصة في التصنيف الاجتماعي. ويمكن أيضًا دمج هذا المؤشر في أدوات إدارة المؤسسة وعقود إدارة المديرين. ولكي تتمكن من اجتذاب الأفضل والاحتفاظ به، يجب الآن تعبئة وإشراك الخط الهرمي بأكمله. وأخيرًا، فإن ضمان تنمية الموارد البشرية يعني المساهمة في تحول المؤسسة وقيادة المشاريع التي تؤثر على تطور المجتمع وتغييراته.
- يجب إعادة النظر في ترتيبات المكافآت لدمج المنتجات والخدمات الجديدة المتاحة. أصبح الدفع اليوم إجراءً إداريًا يحمل معنى رئيسيًا للموظف وكذلك للمؤسسة: تمثل كشوف المرتبات تكلفة ولكن المكافأة تصبح أداة حقيقية للقدرة التنافسية وجذب المرشحين. يتيح تنوع مكونات المكافآت لوظيفة الموارد البشرية تقديم استجابات تؤدي إلى تحفيز موظفيها وولائهم، وضمان العدالة في معاملة موظفيها. تكون الاستجابات فيما يتعلق بالرواتب جماعية (مثل الراتب الأساسي الذي يحدده تصنيف المؤسسة) وفردية بشكل متزايد. تعكس استراتيجية التعويضات طموحات المؤسسة فيما يتعلق بموظفيها ومنافسها والسوق الذي تعمل فيه.
- يتطور النطاق الوظيفي لوظيفة الموارد البشرية وفقاً لاحتياجات المؤسسة والتطورات الاجتماعية والتنظيمية والتشريعية. لقد دفعت تكنولوجيا تكنولوجيا المعلومات ومنطق الأداء والتطورات المجتمعية وظيفة الموارد البشرية إلى النظر في مجالات التدخل الأخرى. واليوم، تتمحور الوظيفة حول ستة مجالات هي: إدارة الموارد البشرية، وإدارة الحياة المهنية، والتنظيم الإداري، وإدارة العلاقات الاجتماعية، وتنمية الموارد البشرية، وتسويق الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تقييم التوظيف:

يتيح نظام التقييم أو التقييم إمكانية جمع المعلومات اللازمة لبناء برامج إدارة الموارد البشرية المختلفة ودعم القرارات المتعلقة بالمسيرة المهنية للموظفين.

" يتم تقييم الأداء على المدى القصير والمتوسط دائماً على مستويين:

- الفعالية أو درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستخدمة. - الكفاءة. العلاقات بين النتائج التي تم الحصول عليها والوسائل المستخدمة للحصول عليها"¹⁹.

الاداء ؛ أن تكون مرتبطة بالنتائج التي حصل عليها الموظف فيما يتعلق بها؛ الأهداف التي سبق أن تم تحديدها له أثناء عمله، وتقييم هذه الأخيرة؛ يلاحظ التناقضات بين تلك المتوقعة من شغل المنصب والنتائج التي حصل عليها الموظف بالفعل خلال الفترة المرجعية. لكن لا بد من التأكيد على ذلك؛ تقييم الأداء؛ يقتصر فقط على قياس النتائج. وهي مهمة أيضاً بكيفية تحقيقها، وما الذي يجعل هذا الأخير من ناحية، أداة الرقابة الإدارية؛ أو يتعلق الأمر بالتأكد من إنجاز المهام بشكل صحيح وجمع معلومات موثوقة؛ السماح بالتنبؤات المستقبلية بشكل صحيح، ومن ناحية أخرى، مراجعة الهيكل أو البحث عن تخصيص رشيد للوسائل، ولا يقل أهمية عن تحقيق الأهداف نفسها.

يظهر التقييم كعملية. ليتم تقديمها وتطويرها بشكل تدريجي، ويمكن تفكيك أهميتها من؛ الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، يمكننا أن نذكر منها²⁰:

1. الترويج والنقل:تقييم الأداء حتى اكتشاف مهارات العمال؛ مما سيؤدي إلى ترقيتهم إلى مناصب وظيفية أعلى من تلك التي يشغلونها، والمساعدة في نقل وتعيين كل موظف في الوظيفة التي تتوافق مع مهاراته.

2. تقييم المديرين والمديرين:فهو يساعد على تحديد درجة فعالية المديرين والمديرين في تطوير موظفيهم.

3. تعويض:الموظفين على أساس نتائج أدائهم؛ تتكون من زيادات أو مبالغ مالية.

¹⁹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، الطبعة الأولى، 2014، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، دار الرواد، ص 372-373.

²⁰ سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009، ص519-520.

الفصل الثاني ----- المقاربة النظرية للدراسة

4. العرض الاستشاري:تقييم الأداء؛ هي طريقة لتقدير قدرات الموظفين واقتراح وتقديم الإجراءات لتحسين أدائهم.
5. اكتشاف الاحتياجات التدريبية:فهو من العوامل الأساسية في اكتشاف الاحتياجات التدريبية، وطبيعة البرامج المستخدمة.
6. تقديم المعلومات:يجعل من الممكن تقديم معلومات حقيقية عن أداء الموظفين للإدارة. مصادر مختلفة للمعلومات للتقييم

أنواع أدوات التجميع	طبيعة المعلومات مطلوب
ملاحظة بسيطة	يتكون من تدوين الحقائق والملاحظات والسلوكيات بانتظام حتى يمكن ربطها معًا لاحقًا
المقابلة التي تركز على الهدف	الإعداد ودرجة التقدم وتحقيق الأهداف
المقابلات التي تركز على المهارات، ومقابلات السيرة الذاتية، والمقابلات الظرفية	تتبع مقابلة السيرة الذاتية اكتساب المهارات خلال التاريخ المهني. تركز المقابلة الظرفية على حل المشكلة في الموقف، وخاصة باستخدام طريقة الحوادث الحرجة. (ماذا كنت ستفعل لو...؟) بناءً على المعايير التي تعتبر استراتيجية للمؤسسة، يُطلب من المشاركين تقديم أمثلة محددة عن أعمالهم، مع الإشارة إلى السياق والإجراء الذي تم تنفيذه والنتائج التي تم الحصول عليها.
مخزون الشخصية	يتم تحليل السلوكيات من خلال أبعاد الشخصية، مثل الود، والتفكير، والاستقرار العاطفي، والهيمنة، والحيوية، والقيود ...

الفصل الثاني ----- المقاربة النظرية للدراسة

قياس الذكاء والكفاءة	هذا بشكل عام هو ذكاء غير لفظي يعتمد على تمارين منطقية خالصة.
مواقف عمل مصغرة	وهي حالات صغيرة تلعب دور المحفزات من خلال استحضار تسلسل محدود في الزمان والمكان: إقامة اتصال أول، إنهاء المقابلة، التوبيخ، وما إلى ذلك.
مركز التقييم أو مركز التقييم أو إعداد السيناريو	يتم تقديم 5 أنواع من التمارين بشكل عام: في السلة (تستبدل مديراً خلال مهلة قصيرة وتتعامل مع سلة بريده بمفردك) - مقابلات استقصائية لاتخاذ قرار (نتائج الحقائق) - مقابلات تصحيح السلوك - اجتماعات العمل - دراسات الحالة ...
360 درجة	تم توزيع استبيان على حوالي خمسة عشر شخصاً من بينهم الشخص الذي يتم تقييمه (الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين)
تقييمات المهارات	إنشاء تقييم وصياغة المشروع
الاختبارات المهنية	
اختبارات الذكاء والشخصية، الطرق المستقبلية	يستخدم في التقييمات المهنية عند التوظيف أو أثناء التوظيف لإكمال وتسليط الضوء على المسارات والمشاريع المهنية
البيانات الحيوية	سرد الحياة الشخصية والمهنية للفرد من خلال تسليط الضوء على حقائق مهمة وتسليط الضوء على الحقائق الإيجابية

الفصل الثاني ----- المقاربة النظرية للدراسة

استبيانات الرأي	- أسئلة استكشافية مع أسئلة مفتوحة لفهم طبيعة الأسئلة - تقييم الأسئلة المغلقة لقياس توزيع الآراء
استبيانات التحقق من المعرفة	مق

أ. التقييم المتنازع عليه؟

1. الخلط بين قيمة الفرد وقيم نتائج نشاطه.
2. شهدت بمثابة هبوط الشخص إلى حالة من البضائع.
3. التمثيل الثقافي المعقد للعلاقة الهرمية.
4. "شرف المهنة يدفع المرء إلى بذل قصارى جهده، وليس من المفيد السيطرة عليه" (P. D'IRIBARNE، منطق الشرف).

5. ممارسات غير مقبولة: التصنيف القسري في الولايات المتحدة.

ب. هل تم قبول التقييم؟

1. التقييم يضيء الشرعية على السلطة:
- (a) القوة = المشكلة المركزية للمنظمات.
- (b) يعبر عن الهيمنة ولكنه يحتاج إلى دعم المهيمن عليه ليقوم بوظيفته (ماكس فيبر: امتلاك القوة هو القدرة على قبول قرارات المرء).

(c) يقدم التقييم شكلاً من أشكال التنظيم في ألعاب القوة.

2. ينشر التقييم القواعد المشتركة:

(a) يعزز ممارسات الإدارة الجيدة.

(b) يضمن اتساق إدارة المؤسسة.

(c) ينقل القواعد والرموز التي تضمن التنقل والمرونة.

3. يسمح التقييم بوجود علاقة بين المساهمة والمكافأة:

(a) بيير مورين: يمكن تقييم جودة الارتباط الذي يوحد الفرد بشركته من خلال شروط التبادل بين المساهمة والأجر.

(b) إذا كان عدم المساواة: الإحباط، واللامبالاة، والتمرد.

4. التقييم ينظم التسوية الاجتماعية:

(a) يسمح لك بوضع نفسك على مقياس واحد من القيمة.

(b) ويضمن العدالة كمبدأ لتنظيم العلاقات الاجتماعية.

5. تقييم وتطوير قابلية التوظيف:

(a) العلاقة التعاقدية بين الموظف والمؤسسة.

(b) التدريب = أمر مرغوب فيه للغاية لأنه يحمي الموظفين من تقادم مهاراتهم.

• الأهداف التنظيمية: التعديل في دقة المهام والمسؤوليات.

• الأهداف النفسية: يحتاج الموظف إلى تحديد مساهمته فيما يتعلق بمعايير النجاح وفيما يتعلق بتوقعات التسلسل الهرمي له. بحاجة إلى الاعتراف بجهودهم ومساهماتهم.

• أهداف الأداء: يحتاج الموظف إلى أهداف طموحة وقابلة للتحقيق. يتعلق التقييم بدرجة تحقيق الأهداف والسياق والوسائل المتاحة للموظف.

• أهداف التنمية: التكيف مع المنصب، مع المؤسسة، تطوير قابلية التوظيف، التقدم الوظيفي. من خلال إجراء هذا التقييم، نهدف إلى تحقيق أهداف مثل "الاختيار، والنقل، والتدريب، والترقية،

والعقوبات، وما إلى ذلك"، بالإضافة إلى؛ أهداف التنظيم الداخلي: "التكيف، التحسين، التحفيز، إلخ."

كما يجب أن يسمح نظام التقييم بما يلي:

1. لقياس مساهمة كل منهما

2. لتشجيع زيادة هذه المساهمة

3. لضمان الارتباط بالأجر

أ. التحدي الاقتصادي:

تتيح عملية المقابلة التقييمية تحديد الموظفين الذين يمكنهم النجاح في نظام التدريب التأهيلي المرهق والمكلف والذي يعد تنفيذه ضروريًا للتكيف مع التطورات التكنولوجية أو التنظيمية.

ب. القضية التعليمية:

1. يتيح للموظفين الحصول على منظور خارجي حول أدائهم ومهاراتهم.

2. يساعد على تعزيز الوعي الضروري لتنميتهم.

ج. قضية نفسية:

يشير إلى عناصر شخصية للغاية مثل:

1. الهوية المهنية

2. الصورة الذاتية

3. احترام الذات

لا يمكننا أن نقدر أنفسنا إلا إذا تم تقديرنا بشكل صحيح من قبل الآخرين.

د. القضية الاستراتيجية:

1. يسمح لك ببناء أو التحقق من صحة خطط التنمية الجماعية أو الفردية.

2. لا توجد استراتيجية مهنية فردية دون تقييم أو تقييم مسبق.

هـ. مسألة تقنية:

تتيح نتائج تقييمات المهارات إمكانية بناء نظام تدريب مصمم خصيصًا بناءً على المعرفة المكتسبة لدى الموظفين.

و. مشاكل سياسية:

من الصعب تحديد المبادئ التوجيهية فيما يتعلق بسياسة الموارد البشرية دون معرفة مسبقة؛ نظرة على الوضع الحالي للمنظمة، أو لمحة سريعة عن نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية للهيكل.

أ. تقييم الأداء:

يتكون من تقييم نتائج الموظف، وهذا يعني؛ لتحليل منتج أنشطتها الملموسة ومقارنتها:

1. أو لأهداف محددة مسبقاً.

2. أو لنتائج الموظفين الآخرين؛ الذين يقومون بنفس الأنشطة في نفس السياق.

3. يسمح لك بتحديد مستوى الموظف.

ب. تقييم الاحتراف

تتوافق الاحترافية مع إتقان المهارات المختلفة التي تعتبر ضرورية للموظف في مهنته حتى يتمكن من القيام بعمل جيد مع مرور الوقت، وكذلك ضرورة وجود مستودع من المهارات التي تتطلبها كل مهنة.

ج. تقييم المهارات:

هو يتألف من سرد "المعرفة" و"المهارات" و"الخبرة" التي يمتلكها الموظف لتقييم مستواه الفعلي. يجب التمييز:

1. المهارات التي يتقنها بشكل مثالي.

2. المهارات المطلوبة التي لا يمتلكها.

3. المهارات التي يمتلكها ولكن لا يتقنها بالشكل الكافي.

4. المهارات التي أتقنها لكنه لا يستخدمها.

د. تقييم الإمكانيات

الإمكانية هي القدرة على اكتساب مهارات جديدة بسرعة، سواء من خلال التدريب أو في مكان العمل، والتي ستكون مفيدة غداً لشغل مهنة مختلفة أو ممارسة مسؤوليات أعلى في مهنتك.

من المناسب التقييم (عملية معقدة):

1. المهارات المعرفية.

2. هياكل الشخصية.

3. الدافع للتعلم.

هـ. تقييم المشاركة أو الدافع في العمل

1. يتيح لك تقييم درجة مشاركة الموظف في عمله ومستوى التزامه بأنشطته.

2. لا تخلط بين المشاركة والنتائج. لا يكفي أن يكون لديك الدافع لتحقيق النتائج.

3. يمكن ملاحظة مستوى الالتزام بسهولة على أساس يومي، ولكن يصعب تشخيص أسباب/مصادر التحفيز أو غيابها.

أ. الأحكام المسبقة والقوالب النمطية:

1. الأفراد "المستديرون" أكثر انفتاحًا
 2. المصافحة الرخوة تعني أن الفرد ليس صريحًا وليس ديناميكيًا
 3. لا توجد نساء لمنصب يتولى سلطة كبيرة
 4. الطلاب الذين يغادرون برنامج EGE Masters جميعهم ممتازون، ...
- ب. الإسقاط:
1. إبراز نفسه في التقييم (هذا أنا في نفس العمر)
 2. أعرض شخصًا آخر (يذكرني جسمه بالسيد X الذي كانت لدي مشاكل معه)
- ج. الوهج:
1. الموظف المنفتح سيترك انطباعًا أفضل من الموظف المنسحب
- د. مقابلة أم استجواب؟
1. الخوف من الموقف وجهًا لوجه
 2. صعوبة انتقاد الموظف
 3. الدور الهرمي المفترض بشكل سيء
 4. الحماية وراء الإجراء (الإعداد، دليل المقابلة، وثيقة تحليلية مفردة
 5. استبيان منهجي.
- هـ. مقابلة تقييم أم طقوس غير ضرورية؟
1. لا يوجد دعم من المدير لهذا النهج
 2. المدير بعيد جداً عن عمل الموظف ودوره
 3. سلوك التجنب لتجنب التورط
 4. طقوس ودية زائفة ودينية
 5. غموض العموميات
 6. الموقف الديماغوجي وانزعاج وإحباط الموظف وإضاعة الوقت وعدم الاعتراف.
- و. التقييم أم حل المشكلات؟
1. تحويل التقييم نحو مقابلة العمل

2. المناقشات الفنية لقضايا العمل التي يثيرها الموظف
 - ز. مقابلة تقييمية أم حوار للصم؟
 1. الخلاف بين المدير والموظف
 2. لا الاستماع أو السعي إلى التفاهم المتبادل
 3. عدم الاتفاق أو التسوية
 4. استحالة إجراء مناقشة بناءة.
 - ح. مقابلة التقييم أو الري بالرش؟
 1. عكس الدور.
 2. أهداف إضافية للمدير: البحث عن وسائل يحصل عليها من رؤسائه.
 - ط. التقييم الشخصي أم التقييم المقارن؟
 1. المقارنة مع الآخرين حسب المقيم والمعدل
 2. مهين ومصدر للصراع
 3. نقل المشكلة إلى الآخرين
 - ي. مقابلة تقييم أم مقابلة راتب؟
 1. البحث من قبل الموظف عن التفاوض على الراتب
- إن عملية أداء الموارد البشرية معقدة؛ ويجب التخطيط لها بشكل جيد من خلال اتباع خطوات منطقية ومتتابعة؛ ومن أجل تحقيق الأهداف، يتطلب أيضًا الأخلاق والصرامة المنهجية. مراحل تطوير عملية التقييم:
1. تحديد طريقة التقييم.
 2. تحديد مصادر جمع المعلومات.
 3. تحليل تقارير التقييم.
 4. مناقشة تقارير التقييم.
 5. تحديد الموعد النهائي للتقييم.

المرحلة الأولى: معلومات الموظف:

1. حول أغراض (أسباب الوجود) وأهداف التقييم.
2. حول الأساليب الملموسة للتقييم.
3. حول دور المقيمين.
4. على من سيتقدم ومتى.

المرحلة الثانية: جعل الموظفين فاعلين في تقييمهم:

يؤدي إجراء التقييم إلى سلسلة من النتائج من حيث:

1. تمرين.
2. أهداف جديدة.
3. التطور الوظيفي.
4. إعادة تنظيم العمل.

يتطلب هذا الإجراء مشاركة الموظف. يتطلب هذا الإجراء استثمار الموظف في عملية التقييم.

شروط النجاح:

1. معلومات واضحة: الأغراض والقضايا والأهداف والقواعد وطرائق النظام.
2. منح الموظفين الفرصة لإعداد تقييمهم.
3. الوضوح بشأن الأدوات والأساليب المستخدمة.
4. منح الموظفين الفرصة للتقييم الذاتي لكل النظام أو جزء منه.
5. إفساح المجال للتفاوض بشأن الإجراءات التي ستنتج عن التقييم.

المرحلة الثالثة: التحضير للمقابلة؛ ويعمل من خلال مستويين هما:

أ. تحليل سياق الموقف:

1. المؤسسة: الوضع الاقتصادي، المنتجات، سياسة التنمية، السياسة الاجتماعية، الثقافة، الأهداف.
2. الخدمة: التكوين، الوسائل، الرجال، الأهداف.

3. المنصب: المنصب في التسلسل الهرمي، شبكات الاتصال مع الهيكل، طبيعة المهام، مستوى المسؤولية.

4. الموقف أو المشكلة: حالة الوضع، معلومات عن المشكلة المفترضة أو القائمة قبل المقابلة، العواقب الحالية، العواقب المحتملة في المستقبل.

ب. تحليل القضايا:

1. مهما كان الأمر، فإن المقابلة المهنية تميل نحو اتخاذ القرار، وهي محفوفة إلى حد ما بالعواقب على الممثلين وخاصة الشخص الذي تتم مقابله؛ ولذلك يمكننا أن نتوقع منه موقفاً دفاعياً يتمحور حول مصالحه، طالما لم يتم ترسيخ مناخ الثقة بشكل كامل.

2. يجب أن تكون على دراية بهذه الأمور وأن تأخذها بعين الاعتبار أثناء المقابلة وبعدها. لن نقوم بإعداد مقابلة مع "شخص جيد" كما نفضل مع زميل أكثر صعوبة. وفي كلتا الحالتين، سيكون من الضروري الاستعداد للمقابلة من أجل تحقيق نتيجة إيجابية لكلا الطرفين.

المرحلة الرابعة: الترحيب بالشخص الذي تمت مقابله

المرحلة الخامسة: إجراءات المقابلة:

1. مواقف مختلفة.

2. لا تفعل.

أ – أسلوب التقييم المبني على النتائج:

تعتمد هذه الطريقة على الضمانات؛ توفير الموضوعية في التقييم، فهو ينمي روح التعاون بين الرئيس المباشر والرئيس الهرمي؛ بالطريقة التي من شأنها تحقيق أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة، ومن الخصائص المهمة لهذه الطريقة:

1. الرئيس مع قاداته الهرميين؛ ويجب التوصل إلى اتفاق بشأن العناصر التي ينبغي أن تكون أساس التقييم.

2. الرئيس مع قاداته الهرميين؛ يجب أن تحدد النتيجة والأهداف المتوقعة، وكذلك الإطار الزمني للحصول عليها.

3. المتفوق ؛ يجب تقديم التعليمات والنصائح للموظف، والتحقق مما إذا كان العمل وفق الخطة الموضوعية.

أثبتت الدراسات العلمية؛ أن هذا الأسلوب يخلق مناخاً من التعاون، وكذلك الثقة في أذهان الموظفين.
ب - الإدارة بالهدف (MBO):

الإدارة حسب الهدف؛ هي فلسفة إدارية، أصبحت ذات شعبية كبيرة في السنوات الأخيرة، حتى أنها أصبحت تعتبر موضوعة. في هذه الطريقة؛ فالموظف ملزم بتنفيذ الأهداف المراد تحقيقها، كل ذلك نرى؛ كعملية لها عدة مراحل:

1. تحديد الأهداف المتوقعة.
 2. تنفيذ خطة العمل وتنفيذها.
 3. تنفيذ عناصر التحكم.
 4. - بيان درجة التطور في تحقيق أهدافها.
- هذه المرحلة الأخيرة؛ يمثل تقييم الأداء، منه؛ يمكنهم تحديد قرار الخطوات التالية.
كيف تنظم المقابلة المهنية؟

- أ. جعل مقدمة:
1. يحدد لهجة وديناميكية ونجاح أو فشل المقابلة.
2. مرحباً بك، اطمئن.
3. أعلن عن الوقت المتاح والهدف من المقابلة.
4. أعلن عن هيكل المقابلة.
5. طمأنة المقيّم نفسياً.
- ب. الموظف نفسه يقوم بتقييم سنته
- ج. يقوم المدير بتقييم الموظف والسعي للاتفاق معه على نقاط القوة ومجالات التحسين:
1. المطابقة بين النتائج والتنبؤات.
2. بحث عن الاتفاق على الحكم.
3. الاعتراف الإيجابي بالإنجازات.

4. ملاحظات وتفسيرات حول الفشل.
- د. قم بتوصيل تقييمك العام:
1. ملخص الأداء حسب مقياس المستوى.
2. مساهمة غير كافية فيما يتعلق بالوظيفة.
3. المساهمة المتوقعة
4. مساهمة متفوقة.
5. مساهمة استثنائية.
- هـ. البحث المشترك عن وسائل وحلول يمكن تنفيذها لتحسين نقاط الضعف:
1. القرارات التي سيتم اتخاذها من أجل التطوير الشخصي للمقيم وزيادة كفاءته.
2. الآراء والمقترحات والحلول التي يقترحها الموظف.
- و. معالجة المستقبل:
1. هل يستطيع، هل يريد الاستمرار في هذا الدور؟
2. هل يمكن أن يكون لها تطورات محتملة ومثيرة للاهتمام؟
3. هل يريد التطور من خلال التوجه نحو وظائف أخرى؟
4. كيف يرى مسيرته في الأعوام المقبلة؟
5. وجهة نظر المدير؟
6. طموحات ودوافع الموظف؟
- ز. التفاوض وتحديد أهداف جديدة.
- ح. قم بإضفاء الطابع الرسمي على مقابلة التقييم معاً.
- ط. ردود الفعل التبعية:
1. الهيمنة – محور التقديم.
2. الرغبات موجهة نحو نفس الهدف: ضمان السيطرة على المدير الذي يستطيع التوزيع. العقوبات السلبية/الإيجابية.
3. السلبية – محور النشاط.

4. رد الفعل على المواقف.
5. يسعى النشاط إلى تعديل المواقف.
6. الأفعال السلبية استجابة للتحفيز الخارجي.
7. السيطرة + النشاط: عملية التمرد: التأثير، العدوانية.
8. الهيمنة + السلبية: عملية القيد: الشعور بالذنب، والابتزاز النفسي.
9. التقديم + النشاط: عملية التكريس: عدم الاستقلالية.
10. الخضوع السلبي: عملية الاستقالة: السخرية والسخرية.
- ي. أسلوب آخر للتقييم: ال 360 درجة:

هذا تقييم متعدد المستويات؛ يتم تقييم الموظف (غالبًا المدير) من قبل الموظفين الموجودين على ثلاثة مستويات:

1. الموظفين تحت أوامره.
 2. زملاء العمل.
 3. رئيسه + المديرين التنفيذيين في نفس مستوى رئيسه.
- يمكن أن يسبق هذا التقييم تفكير الموظف في تصورات هذه المستويات الثلاثة عن أسلوب إدارته.

أخيراً الهدف من المقابلة؛ هو أن يؤدي بين المتحاورين إلى:

1. عقد أخلاقي.
2. ميثاق التقدم.

● خاتمة الفصل الثاني:

يؤثر التوظيف الرقمي بشكل مباشر على المؤسسات وأدوات عمل الموظفين والموظفين أنفسهم. أنها تساهم في بعض الأحيان في تغيير الهياكل. إنهم يثيرون مسألة قابلية توظيف الموظفين والتطوير الضروري للمهارات. فهي تضع المتغير البشري في قلب اهتمامات المؤسسات، وبالتالي تسلط الضوء على رأس المال البشري والفكري، أي الموارد البشرية للمؤسسة وطريقة إدارتها، كأحد العناصر الأساسية للاستراتيجيات التنافسية. ومن أجل فهم وتقييم هذه الوظيفة بشكل أفضل، نقدم في هذا الفصل تعريفاً لوظيفة الموارد البشرية.

الفصل الثالث - المقاربة الميدانية للدراسة

• مقدمة الفصل الثالث:

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري حول موضوع سياسة التوظيف الرقمي، أردنا أن ندعم بحثنا هذا بدراسة تطبيقية، نستطيع من خلالها تحديد مدى التطابق الموجود بين ما هو نظري و ما هو موجود فعلا على أرض الواقع وذلك من خلال دراسة حالة على مستوى مؤسسة " ميناء أرزيو " كنموذج لإنجاز بحثنا هذا.

في هذا الصدد، سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على سياسة التوظيف الرقمي في المؤسسة محل الدراسة الاقتصادية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث الأول تحت عنوان تقديم عام للمؤسسة لمحة تاريخية وهيكلها، ثم تناولنا في المبحث الثاني سياسة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة و أما في المبحث الثالث فتناولنا سياسة التوظيف الرقمي بها.

المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية للمؤسسة:

يرجع إنشاء ميناء أرزيو إلى العصور الرومانية (التسمية القديمة بورتوس-ماغنوس) بفضل الصفات الاستثنائية لمينائه وموقعه من منفذ السهول الغنية في سيق وهابرا، وقد عرف هذا الميناء مراحل مختلفة في بنائه وكان أول هيكل بحري عبارة عن هبوط 60×12 مترا بين 1833 و 1870 يسمى الآن مول 2. وفيما بين عامي 1905 و 1982، نُفذت أعمال مختلفة لتوسيع الميناء وتطويره. وأصبح مع بداية وحدات البتروكيماويات ، ميناء متخصص في حركة المحروقات.

أنشئت في 14 آب/أغسطس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-288 في شكل شركة اشتراكية ذات طابع اقتصادي. وقد تحولت مؤسسة ميناء أرزيو المسماة "E.P.A" منذ 25 كانون الأول/ديسمبر 1989 الى المؤسسة الاقتصادية العامة. وقد حدد رأسمالها بمبلغ 150 مليون دينار جزائري بموجب قرار مجلس التخطيط الوطني رقم 053 المؤرخ 21 آذار/مارس 1989 ، وهو حاليا 15.8 مليار دينار مملوكة بالكامل للمساهم الوحيد، portuaire Group Services تسمى «SERPORT/Spa»

الشركة مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير ميناءين (2) أرزيو وبطيوة، هذه الموانئ هي المنفذ الرئيسي للمحروقات المصدرة على امتداد 22 كم غرب خليج أرزيو، وهذه الموانئ هي نقطة الخروج الرئيسية صدرت من الجزائر. وقد تم التصديق عليها منذ عام 2004 وفقا لما يلي:

1. القواعد الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية

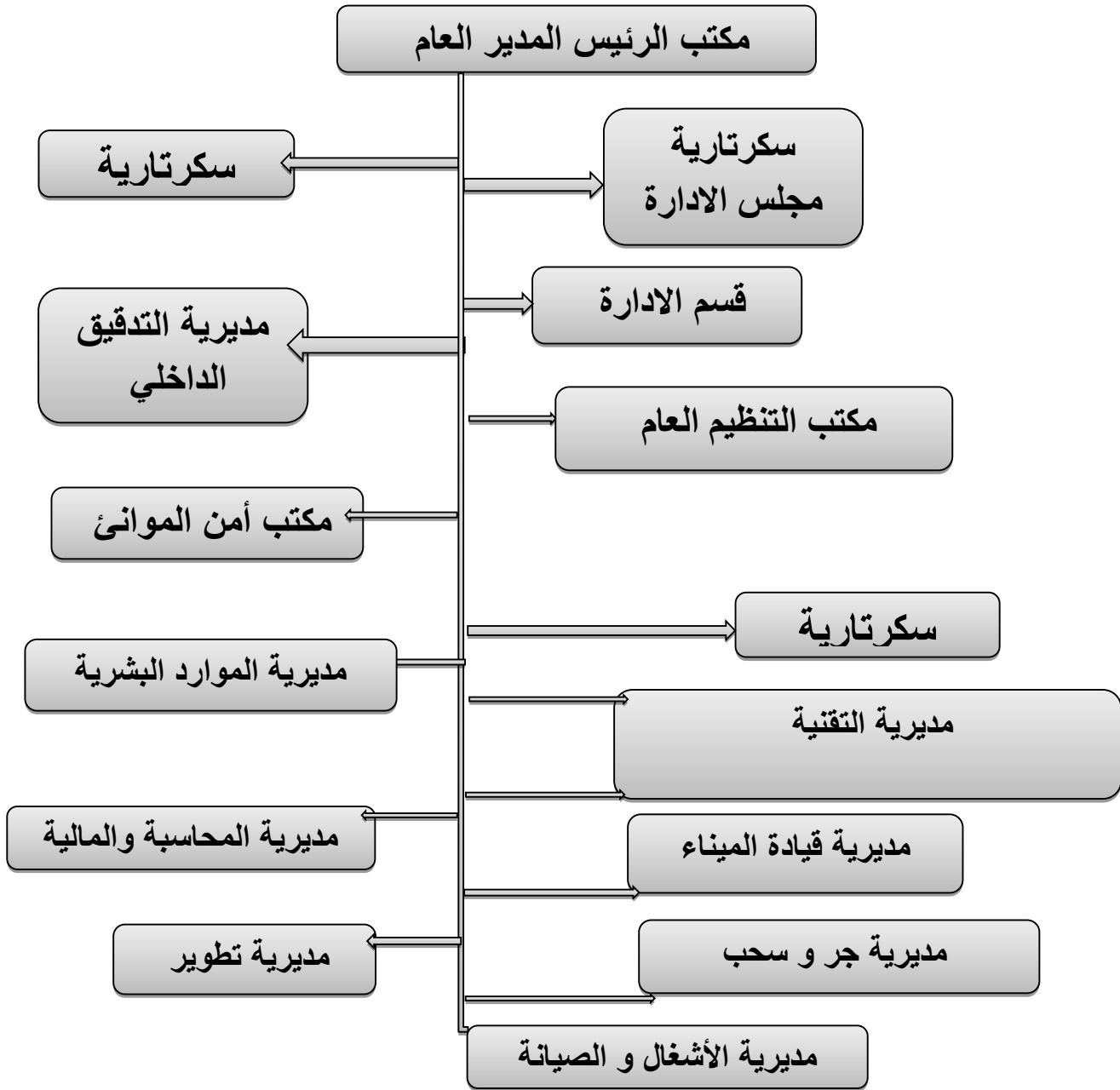
2. مدونة نظام الموانئ الأمنية الدولية "I.S.P.S"

كما يحتل ميناء أرزيو الصدارة بين الموانئ الجزائرية من حيث حمولة السفن الإجمالية والمقدرة ب 62560458 طن ويقوم بتصدير أكثر من 60 % من المحروقات الوطنية ويساهم بقدر كبير في تمويل الخزينة العامة للدولة.

يتمتع ميناء أرزيو وبطيوة، اللذان يتمتعان بموقع مثالي، بقدرات إنتاجية هامة جدا يفضلها وجود مرافق عاملة ومتكيفة مع حركة المرور التي تتولى زمامها لعدة سنوات، كانت الموانئ الوطنية الرائدة بنسبة 52٪ من إجمالي حركة النفط والغاز الوطنية. تم اعتماد الشركة منذ 25 يونيو 2014 وفقاً لمعيار iso9001 « version 2008 لنظام إدارة الجودة «SMQ» الذي تم تغييره إلى معيار iso9001version «

» 2015/2018

في سنة 1974 وعلى أتر المرسوم رقم 74/71 والمؤرخ في 16 نوفمبر 1974 تم فصل مؤسسة ميناء أرزيو بعدما كانت تابعة لمؤسسة ميناء وهران لتصير مؤسسة وطنية مستقلة ذات خدمات خاصة.



تقوم مؤسسة ميناء أرزيو بتسيير ميناءين :

ميناء أرزيو وبطيوة : وهما يشكلان البوابة الرئيسية لتصدير المحروقات الجزائرية ، وقد تم اختيارهما لما يوفرانه من قدرات إنتاجية جد هامة ولتواجد المنشآت في عين المكان و هذه الأخيرة مكنتها من تأدية عدة مهام وهي :

1. استغلال الأدوات ومرافق الموانئ.
 2. أعمال الصيانة والتجهيز و الصيانة تجديد الهيكل الفوق للميناء.
 3. القيام، بالتنسيق مع السلطات المعنية الأخرى، بتطوير برامج الصيانة والتجهيز والصيانة وإنشاء الهياكل الأساسية للموانئ.
 4. عمليات إرشاد السفن والقطر وعمليات ربط وفك السفن.
 5. ممارسة الضبط والأمن الميناء داخل الحدود العامة للميناء
- المؤسسة لا تركز اهتمامها على الاستيراد ، لأنه لا يشكل ما يقارب 2% من نشاطها الإجمالي ، ويظهر ذلك جليا من خلال نوعية المواد المستوردة ، أما التصدير فهو منحصر في المحروقات ويشكل نسبة 99% من صادراتها.

تصدير المحروقات	الاستيراد خارج المحروقات
البتروال الخام، بتروال مكثف، غاز طبيعي مميح، غاز بروبان المميح، منتجات مصفاة ، بقايا معدنية، ومواد أخرى (ميتا نول امونياك الخ)	خشب، أسمدة صناعية، مواد معدنية، مواد البناء، منتجات معدنية، ملح غير معبأ، مواد فلاحية، صفقات خاصة، التجهيزات، الحاويات

المبحث الثاني: تحليل سياسة التوظيف الرقبي للمؤسسة:

تتطلب المهارات في مؤسسة ميناء أرزيو مجموعة مستقرة و مهيكلة نسبيا من الممارسات المتقنة والسلوك المهني والمعرفة التي اكتسبها الناس من خلال التدريب والخبرة وأنه يمكنهم تحديث السلوك المهني الذي تقدره شركاتهم (تدريب الموظفين) دون تعلم جديد.

ولكي تكون المهارات جاهزة للعمل في مؤسسة ميناء أرزيو ، يجب التعبير عنها بطريقة توجه العمل، مما يدفعنا إلى الاعتقاد بأن الكفاءات يجب أن تستوفي ستة خصائص رئيسية:

1. يجب أن تكون بمثابة جسر بين الناس والوظائف، هذا يعني أن ينطبق على الرجال أنها تمثل القدرات على العمل، المطبقة على الوظائف إنهم لا يحددون المتطلبات المهنية فحسب بل يحددون أيضاً خصائص المنظمة (استخدام المخططات التنظيمية).

2. يجب أن تستجيب لمبدأ المنفعة الاقتصادية. هذا يعني أن: قيمة المهارات ليست فقط دالة على مستوى الخبرة التي يعبرون عنها أو ندرتها في سوق العمل، إنها تعتمد بشكل أساسي على مشاريع ووظائف الشركة التي يساعدون على إرضائها

3. يجب تحديدها بصورة جماعية ولمفهوم الكفاءات آثار فردية ومحلية، ولكنه يستند إلى الاهتمام بالمسارات الجماعية.

4. يجب أن تيسر التنمية الفردية والهدف من إدارة الكفاءات ليس إرساء حالة تراث الكفاءة بقدر ما هو جعلها مثمرة من خلال أساليب العمل المؤهلة والتحسين المستمر، فإن صياغة الكفاءات تتيح تحديد الاحتياجات التدريبية.

5. أن تكون قابلة للتحويل من حالة عمل إلى أخرى. علاوة على ذلك ، فإن التمكن من مهارة ما يمكن أن يساعد في اكتساب مهارة أخرى تقدم أوجه تشابه مع الأولى ، مما يبرر تقييمات المهارات وقوائم جرد الإنجازات المهنية.

6. يجب أن يخضعوا لتقييم متدرج، نظراً لأنه لا يكفي تحديد مهارة ما، فمن الضروري أن تكون قادراً على تحديد مستوى الاكتساب (التقييم الفردي) أو المتطلبات (تقييم الوظيفة).

سياسة المسارات المهنية هذه في مؤسسة ميناء أرزيو تسير من قبل قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية يتألف الأخير من ستة من المديرين التنفيذيين في RHU المسؤولين عن دراسات المسارات

المهنية و جميعهم من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران بعبارة أخرى: علم نفس العمل ، وعلم الاجتماع السياسي ، وعلم اجتماع العمل ، أو حتى: علوم المسارات والإحصاء.

إدارة مهارات مؤسسة ميناء أرزيو يواجه العديد من التغييرات لتوقع ما إذا كانت تريد مواصلة تطويرها ، هذه التغييرات تهم بشكل خاص:

1. زيادة المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية.

2. أهمية علاقة خدمة العملاء.

3. تسريع التغييرات في المنظمات والمهن.

4. نقص العمالة.

5. إطالة عمر العمل.

6. الصدمة الديموغرافية التي أدت إلى حالات تقاعد عديدة.

سياسة المسارات المهنية في مؤسسة ميناء أرزيو تدار من قبل قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية يتألف الأخير من ستة من المديرين¹

اطارات المسؤولين عن دراسات المسارات المهنية وقسم تنمية الموارد البشرية مساعدة القسم

بمعنى آخر: الاختيار والتوظيف الرقمي في مقر أنشطة شبكات الموانئ لمؤسسة ميناء أرزيو

تطوير خطة التوظيف الرقمي بالنظر إلى هذا التجديد تم نقلها من مختلف مقرات مؤسسة ميناء أرزيو

وتم تحويلها إلى مركز مركزي من خلال إنشاء قسم الاختيار والتوظيف الرقمي الذي يمارس كامل سلطة

اتخاذ القرار فيما يتعلق باكتساب وكلاء جدد ، ومتابعة توجيههم وتدريبهم وكذلك تطوير المهارات والمهن

من خلال مراقبة ومراقبة أساليب وإجراءات المسارات المهنية المطبقة داخل مؤسسة ويمكن ملاحظة أن

المسارات الوظيفية تستند إلى طريقة تتألف مما يلي:

1. من ناحية ، لتحليل الوضع القائم (تحليل الوظيفة).

2. من ناحية أخرى تقييم الاحتياجات المستقبلية للشركة (تقييم الموظفين وأنواع المغادرة المختلفة).

من مقارنة هذين المتغيرين ، يطبق قسم المسارات المهنية سياسة إدارة الموارد البشرية لتتناسب مع

الاحتياجات الموارد البشرية للشركة ثم تقود هذه السياسة الشركة إلى وضع إجراءات تعديل فيما يتعلق

¹ وثائق مؤسسة EPA -المقر الرئيسي لشبكات.(2008/2009) R.H.U - ACTIVITY HARBOUR

بتدريب الموظفين (التكيف النوعي) أو إجراءات التعديل المتعلقة بحجم العمالة المستخدمة من قبل الشركة (التكيف الكمي).

يمكن أن تكون مصادر التوظيف الرقمي داخلية أو خارجية ومع ذلك، وفقًا للأحكام التنظيمية المطبقة على مؤسسة ميناء أرزيو، يتم إجراء التنقيب أولاً داخلياً، فيما يتعلق بالمصدر الخارجي يتم تحديد العملية في الخطوتين أو ثلاثة.

تهدف المصادر الداخلية إلى شغل الوظائف بالمهارات الداخلية للشركة وهي الأربعة التالية:

1. الترافف: التوظيف الرقمي هو العمل عند وجود وظيفة شاغرة في وظيفة لا تتوافق مع إجراء تبادل

الوظائف، إدارة تنمية الموارد البشرية يقوم بتحليل اختيار المرشح بناءً على عدد معين من معايير التقييم مثل: المستوى الأكاديمي، والخبرة المهنية، وتقييمات التسلسل الهرمي، والسلوك، وما إلى ذلك الإمكانات المحتجزة يخضع للمراقبة ويجب أن يخضع للتدريب كتدبير مصاحب إذا لزم الأمر.

2. عملية التحويل/النقل/التبادل: الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ميناء أرزيو يعرف التحويل على أنها:

"... المرور من منصب عمل إلى مناصب عمل أخرى، مما يؤدي إلى تغيير التخصيص. قد يؤدي هذا التغيير في التخصيص إلى تغيير مكان العمل أو الإقامة، أو كليهما في نفس الوقت". يجب على العامل يجب تقديم الطلب كتابياً والإشارة بدقة إلى الأسباب التي دفعته، يتم إرسال الطلب تحت غطاء القناة الهرمية إلى المدير المفوض للهيكل الذي يستدعيه إذا لزم الأمر لإجراء مقابلة في حالة الموافقة، الطلب مصحوباً بالشكل التنظيمي. يتم نقل التحويل إلى هيكل الاستقبال الذي يستدعي الشخص المعني لإجراء مقابلة. أثناء المقابلة، يتم إبلاغ العامل بأي خصوصيات تتعلق بمنصب العمل مثل (نظام العمل، المضايقات، البدلات، التصنيف، إلخ).

3. الترقية: الترقية هو أحد عناصر ناتج "النتائج" لعملية "نظام التقييم". الوكيل المحبوب للغاية مؤهل

للترقية. الترقية هي تطوير مهني عمودي النقل من وظيفة عمل إلى وظيفة أخرى ذات تصنيف أعلى. والغرض منه هو تحسين الأداء العام للشركة من خلال التخصيص لكل منصب عمل يجب على الوكيل الذي يلبي متطلبات الوظيفة على أفضل وجه تحسين أدائه الفردي من خلال تطوير المعرفة والمهارات المهنية وتطوير ثقافة قائمة على الجدارة. يتم الترقية داخل إطار منظم اعتماداً على احتياجات مؤسسة ميناء أرزيو ومخططها التنظيمي فإنها تتطلب حدًا أدنى قدره. ثلاث سنوات من

الخبرة ومشروط بالجهود التي يبذلها الموظف في مكان عمله والتي تؤدي نتائجها إلى زيادة في القيمة هذه الجهود تحظى بتقدير المدير وترجم إلى ترقية خلال الحملة السنوية لتقدير وظائف التيار، ويخضع تعيين الترقية إلى حد أدنى من التدريب وشغل الوظائف يبلغ عامين من الخبرة. ويتعلق التدريب المتدفق بموظفي العمليات مثل: فني الصيانة والإنتاج والتقنيين والسلامة).²

4. بورصة العمل: البحث عن الطلبات من خلال المصدر الداخلي. يتم من خلال مكتب التوظيف الرقمي الذي يديره قسم الموارد البشرية بناءً على إعلان داخلي ، يتعلق الأمر بجميع الفئات الاجتماعية والمهنية (التنفيذ والماجستير والتنفيذيون). يتم توزيع الإعلان الداخلي بالبريد عن طريق: (الفاكس ، الجريدة إنفو اكسبريس أو عن طريق الإنترنت) اعتمادًا على الاستعجال والموعد النهائي لتلقي الطلبات. التشاور مع جميع الإعلانات. على الإنترنت من الموقع: EPA.dz/bourse de l'emploi ، أي وكيل مهتم بملء وظيفة شاغرة يمكن التقديم إذا كان ملفهم الشخصي يلبي متطلبات المنصب.

² وثائق مؤسسة EPA (2008 / 2009). EPA - R.H.U

المبحث الثالث: تفرغ المقابلات وتحليل الميدان:

1. التعريف بالخصائص الاجتماعية والمهنية لمجتمع البحث:

مجتمع الدراسة يحتل الجيل المهني 27 سنة الى 42 سنة هو مجتمع ذكوري بحيث لدينا 10 مقابلات في المجموع.

المهندسات متزوجات ولا يسمح لهن محيطهن العائلي القيام بالمداومات الليلية.

أغلب المبحوثين يختلفون في آرائهم حول وضعياتهم الاقتصادية بربطها بعامل الأجر أو مصادر دخل أخرى.

• يرى المبحوث (المقابلة، رقم 11): «وضعيتي الاقتصادية مستقرة أعيش في سكن لابأس

به وراتبي أكثر من 80000 دج وهو كافي لقضاء حاجياتي وحاجيات أسرتي».

• في حين يرى مبحوث آخر (المقابلة رقم 07): «مستواي المعيشي متدهور نوعا ما لأنني

أعيش في حوش مع عائلتي وراتبي ضعيف جدًا مقارنة مع العمل الذي أبدله وعلى هذا راتبي لا

يكفيني لقضاء حاجاتي مثل: الزواج، المسكن، وغيرها... لذا أعمل بالتجارة في المواد الغذائية

كمصدر دخل جانبي».

بعضهم عملوا في مؤسسات خاصة وعمومية بعقود محددة المدّة قبل دخولهم المؤسسة محل الدراسة ،

وكلهم التحقوا بالمؤسسة محل الدراسة على أساس مسابقات وإمتحانات وعن طريق وكالة التشغيل

L'ANEM.

ii. دراسة دور الرقمنة بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تسيير وتنمية الموارد البشرية³:

(1) تحليل إستراتيجية التوظيف الرقمي:

تقوم إجراءات التوظيف الرقمي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA على عدة مراحل هي:

1. الإعتماد على ترتيب مناصب العمل الشاغرة؛ وفق الإستراتيجية الوطنية للترتيب الواردة

في قانون العمل.

³ Abdelatif Rebah : SONATRACH : (une entreprise pas comme les autres), édition : CASBAH, 2eme ed, Alger, 2010.

2. مقارنة بطاقة التشخيص، التي تحوي خصوصيات و متطلبات الوظيفة من جهة، و محتوى المقابلات و اللقاءات التي أجريت مع الإدارة، و ذلك: بغرض التعرف على أنواع المناصب الشاغرة.

3. تحديد مصادر التوظيف الرقمي إما الداخلية أو الخارجية؛ بحيث: يعتمد التوظيف الرقمي الداخلي على بورصة العمل- التي أنشئت في أكتوبر 1997 ؛ و تهدف إلى التكفل باحتياجات المؤسسة محل الدراسة من الموارد البشرية؛ تقوم بورصة العمل بواسطة الإعلانات الداخلية بإعلام جمهور العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بعملية التوظيف الرقمي الداخلية، و تكون هذه الإعلانات دورية و فصلية؛ و هي تحوي على عدد المناصب الشاغرة و أماكنها و متطلباتها و شروطها و محتويات ملف الترشيح، و من خلال هذه العملية تقوم بورصة العمل بضمان فرص الحركية و دوران المناصب بالمؤسسة محل الدراسة.

يتدخل التوظيف الرقمي الخارجي عندما لا يستطيع التوظيف الرقمي الداخلي الإستجابة لإحتياجات المؤسسة محل الدراسة من الموارد البشرية و يتم ذلك؛ بالإعلان عنه في الصحف اليومية و المجالات و الدوريات المتخصصة للمؤسسة.

4. بعد إيداع الملفات و قبولها على مستوى المديرية المتخصصة بالمؤسسة محل الدراسة؛ يتم استدعاء المترشحين لإعلامهم بإجراءات المقابلة و الاختبارات البسيكولوجية و البسيكوتقنية، ثم تأتي عمليتي الاختيار و التعيين.

خلال الفترة الممتدة ما بين 2002 و 2017 قامت مؤسسة ب بتوظيف 71 موظف. ما يمكننا ملاحظته من خلال هذا الجدول هو أن: مؤسسة مؤسسة ميناء أريزو EPA؛ تنتهج سياسة توظيف ثابتة في ظل نفس الفترة (2002 – 2017) بحيث جرى التوظيف الرقمي حسب التقسيم الاجتماعي و المهني كالتالي:

النسبة المئوية	التصنيف السوسيو مهني
5,41%	اطارات جامعية و محلية عليا
17,09%	اعوان التنفيذ الاداري والفني

التوظيف الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة ارتكز كثيرا على الإطارات الجامعية بغية الحفاظ على الشبابية و القدرة التنافسية.

(2) تحليل إستراتيجية التكوين:

تبنت مؤسسة على مستوى جميع أنشطتها الصناعية إستراتيجية تكوين على المدى الطويل (2002 – 2017) تنطوي على الأهداف التالية:

(1) على أقسام التكوين بكل وحدات المؤسسة محل الدراسة السهر على تكريس مفردات المحاور الرئيسية و الأولويات المحددة في مخطط التكوين.

(2) التكوين يصبوا في الزيادة المتنامية للإنتاج.

(3) ضرورة التكيف مع المتعاملين و المحيط بحيث أن منطق التكوين يشتق من تسيير الكفاءات المهنية.

(4) أن يتمركز التكوين حول الأعمال القاعدية (*métiers de bases ou cœurs d'activité*) و المهارات القياسية.

تقوم هذه المرحلة على إعداد دفتر الشروط للتكوين الذي يحوي الكيفيات الواجب اتباعها لكل برنامج تكويني مرسوم لسنة مالية واحدة و يضم عمليتين هما:

- عملية الإنجاز و لاحظنا فيها غياب قياس دافعية العون نحو التكوين بواسطة المقابلة المقننة التي وجدناها منعدمة في تحديد الحاجات التكوينية و الناتجة عن غياب شروط موضوعية لتقييم الأداء المهني.

- عملية المتابعة و لاحظنا فيها غياب أساليب و أدوات المتابعة لغياب الرقابة في حد ذاتها بعد كل عملية تكوينية و على مستوى كل التمارين المهنية اليومية.

أغلب المبحوثات متزوجات و لا تعملن بالعمل الليلي كما أن أغلب المبحوثين يحملون تصورات متعددة ومختلفة حول مفهوم العمل، وهذا يرجع بسبب الاختلاف في المستويات المتحصل عليها من طرف العمال وحسب منصبه الذي يشغله العامل، حيث نرى من خلال رأي المبحوثين أنهم متشابهين في تعريف العمل على أنه وسيلة لكسب العيش وتحقيق رغباتهم.

• (المقابلة رقم 01، مفتش الآلات): « le travail: c'est un moyen

d'ascension socioéconomique»

لم يلتحقوا بمؤسسة ميناء أرزيو EPA مباشرة بعد تخرجهم من الجامعات بل عاشوا فترات متقطعة من اكتساب خبرة مهنية بالعمل عند الخواص في إطار عقود عمل محددة المدة.

وظفوا بناء على الشهادة العلمية و عدد من اختبارات الشخصية و معظمهم يمارس في تخصصه المهني.

الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية تقلل من حجم حوادث العمل الذي ينجم عن نقص الكفاءة في الأداء المهني و حجم الأخطاء المهنية و التكاليف المالية و التي تركز أساسا على مستوى الذكاء و الاستعداد النفسي.

تسمح الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بالتكيف مع التغيرات التكنولوجية و التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة و رفع مستوى المعرفة المهنية للعمال و الإطارات و يمكنهم من تقلد مناصب عمل عليا و هي ميزة تدل على الاستقرار التنظيمي.

تعتبر عملية التوظيف الرقمي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA من أهم الوظائف التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية نظرا لأهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة، بحيث أن عملية التوظيف الرقمي تقوم أساسا على جلب العنصر البشري المناسب للمؤسسة.

تكون عملية التوظيف الرقمي في مؤسسة حسب (المقابلة رقم 05، رئيس مصلحة المسارات المهنية): «تتم عملية التوظيف الرقمي في مؤسسة على أساس الشهادة و الامتحان المهني و الوساطة في مناصب التأطير».

نظام الأجور بمؤسسة ميناء أرزيو EPA لا يتناسب مع الجهد الذي يبذله العمال فهذا ما يؤدي بهم بالعمل عند الخواص بسبب الأجر المضعف.

يتفق المبحوثين على ندرة تمكينهم من توظيف المعارف المستوحاة من التكوين و هذا ما يعطي لهم شعورا بالإقصاء المهني ذلك أنهم؛ متأكدون من تقديم أداء مهني متميز.

معظمهم لم يتحصلوا على ترقية و يشعرون بلا عدالة مهنية؛ هذه الوضعية يفسرها الالتحاق الحديث بالمؤسسة محل الدراسة و قلة التكوينات المتخصصة المحصل عليها بالنسبة إلى عددها المنصوص عليه

ضمن شروط الترقية، فالأشخاص الذين يستفيدون من التكوين حاليا بمؤسسة ميناء أرزيو EPA هم المهندسون وليس الإداريون بسبب إعادة هيكلة المؤسسة محل الدراسة.

سعيًا إلى التعمق و التعرف على استخدام نظم المعلومات للموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA ، لاحظنا عدم إدراك مديرية الموارد البشرية لأهمية نظم المعلومات للموارد البشرية وإهمالها أو عدم إعطائها الأهمية المطلوبة في تسيير و تنمية الموارد البشرية.

تمتلك مؤسسة بعض التكنولوجيات الرقمية الحديثة للأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية مثل GSAO – BROWSER – BOOT E-RH – EPRH ، إلا أن الدورات التدريبية لعمالها تعتبر قليلة في هذا المجال.

تساهم الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تحسين الأداء الإداري وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية والشاملة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرارات من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة واتخاذ القرارات بطريقة سليمة والقيام بعمليات التنظيم والتخطيط والرقابة.

تساهم الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تحسين الأداء الوظيفي الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وتقليل الأخطاء ودعم العمل الجماعي وتحسين رضا الموظفين وزيادة قدرتهم الإنتاجية وتقليل التعامل بالأوراق.

تساهم الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA في تحسين الأداء التسويقي الذي يؤدي إلى زيادة قنوات توزيع المنتجات والتعريف بها وزيادة رضا الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية وذلك بتحسين جودتها وتقديمها بالأسعار المناسبة.

● خاتمة الفصل الثالث:

علمني هذا التكوين الكثير على الصعيدين المهني والشخصي كان علي التكيف مع بيئة مهنية جديدة، للاندماج في فريق عمل مترابط بالفعل. اكتشفت أيضًا قطاعات لا أعرف عنها إلا القليل جدًا التفسيرات والإجابات على أسئلتني التي تلقيتها من رئيس موظفي الإدارة الإدارية سمحت لي بفهم الأداء الأساسي للعمل المنجز في مؤسسة ميناء أرزيو.

تأخذ مؤسسة ميناء أرزيو في الاعتبار أكثر فأكثر إدارة مواردها البشرية وتحاول أكثر لتزويدهم بظروف عمل جيدة ، إدارة تعتمد بشكل متزايد على الإنصاف ليس فقط في المؤهلات ولكن على العديد من المهارات.

تهتم مؤسسة بأنظمة المعلومات الموارد البشرية كنمط للتطور التكنولوجي للمنظمة الحديثة وإجراءاتها وتقنياتها الحديثة من أجهزة وبرامج وإدارتها كونها أصبحت اليوم رأس المال الفعلي لتقييم الموارد البشرية بها.

مناقشة نتائج الدراسة

للتذكير تقدمنا بالطرح السوسيولوجي التالي: "كيف توصلت مؤسسة ميناء أرزيو EPA إلى عقلنة التوظيف التقليدي واستبداله بالتوظيف الرقمي؟

بالتالي، سنعرض نتائج الدراسة وفق الخصائص السوسيو مهنية و الفرضيتين.

• طرح النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: "التوظيف التقليدي أصبح لا يستجيب لعقلانية سوق العمل في الجزائر".

(1) تعتبر عملية التوظيف الرقمي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA من أهم الوظائف التي تقوم بها مصلحة الموارد البشرية نظرا لأهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة، بحيث أن عملية التوظيف تقوم أساسا على جلب العنصر البشري المناسب للمؤسسة.

(2) لاحظنا عدم إدراك مديرية الموارد البشرية لأهمية نظم المعلومات الموارد البشرية وإهمالها أو عدم إعطائها الأهمية المطلوبة في تسيير و تنمية الموارد البشرية.

• طرح النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "يسمح التوظيف الرقمي بمؤسسة ميناء أرزيو EPA بالحصول على كفاءات نوعية".

(3) تعتمد مؤسسة ميناء أرزيو EPA على عقلانية محدودة فيما يخص سياسات وخطط التنمية البشرية بحيث هي غير واضحة و غياب مراقبة محكمة على الأنظمة التوظيفية و التكوينية و التقييمية، كما أن الكفاءات البشرية والتدريبات في مجال المعلوماتية قليلة.

أثبتنا صحة الفرضيات التي اعتمدها لمقاربة البحث و أجبنا عن الاشكالية المطروحة.

خاتمة الدراسة

خاتمة الدراسة

تبنّت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تدريجياً على المستوى الوطني تطبيق أنظمة معلومات الموارد البشرية SIRH منذ سنة 2002 المتعلقة بأنظمة المعلومات للتسيير الإداري و المالي ISO 9001 ، أدوات التصميم ، تطوير و تطبيق الحلول للإعلام الآلي و إنتاج برمجيات التسيير المدمجة و قواعد المعطيات و شبكات المعلومات داخل المؤسسة محل الدراسة التي حركة معلومات الموارد البشرية في جميع المستويات ومع تقنية بورصة العمل الذي اتبعته الشركة في عمليات التوظيف الداخلي و تطمح إلى تطويره، من جهة أخرى، تجمعات اطارات المؤسسة محل الدراسة في أيام دراسية تحمل اسم Brain storming و الاهتمام بمصلحة التوثيق في المستوى العملياتي.

في ظل البيئة التنافسية الراهنة و المتغيرات الاقتصادية المعقدة ازدادت حاجاتها أكثر فأكثر لتسيير و تنمية الموارد البشرية من خلال تبني و التحكم في الأنظمة الرقمية للموارد البشرية و التقنية أو الفنية، خاصة مع توسع نطاق أسواق العمل.

يؤثر التوظيف الرقمي كنمط للتطور التكنولوجي على تصميم استراتيجيات لتطوير المؤسسة نوعياً من حيث جودة الكفاءات و هيكل التنظيم و الانتاج و التسويق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- أولاً: الكتب:
 - (1) أبوشيحة نادر ، أحمد: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان 2004.
 - (2) بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، (المفاهيم و الأسس و الأبعاد الإستراتيجية) دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2014.
 - (3) ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
 - (4) خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية 2007.
 - (5) سليم الحسنية- نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، طبعة 2 عمان سنة 2002.
 - (6) سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009.
 - (7) عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السامرائي ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، الوراق ، عمان الأردن ، ط1، 2002 .
 - (8) عبد الباقي ، صلاح، إدارة الموارد البشرية: من الناحية العملية و العملية 'دار الجامعية، الإسكندرية ، 2000 .
 - (9) عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية و تنميتها، الطبعة الأولى 2015، دار دجلة للنشر و التوزيع .
 - (10) عبد الحليم المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002.
 - (11) عبد الحميد المغربي: نظم المعلومات الإدارية (الأسس و المبادئ)، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، المنصورة - مصر، 2002.
 - (12) عبد الحميد بشير بوطه، تنمية و تسير الموارد البشرية (جديلة المفهوم النظرية و الواقع ، عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع 2014 .
 - (13) على لطفي و محمد عبد الفتاح العشماوي و آخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية"إدارة و تنمية و تخطيط و تطوير"، الطبعة الأولى، 2009.
 - (14) علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، عين مليلة ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2002 .
 - (15) علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، 2002 .
 - (16) محمد صالح الحناوي و آخرون ، نظم و تكنولوجيا المعلومات في الاعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .

قائمة المراجع

- (17) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، الطبعة الأولى، 2014، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، دار الرواد.
- (18) المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية المنصورة، 2002.
- (19) منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (20) نوري منير، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014، ص 31.
- (21) يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- ثانيا: رسائل الماجستير:
- (22) لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2003-2004،
- (23) مراد راييس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2005-2006.
- (24) مهدي عمر، تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية باستخدام تقنية معمارية النظم، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2008.

دليل المقابلة النصف موجهة:

"رقمنة وظائف المؤسسة وأثرها على سياسة التوظيف"

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجاً

من إعداد الطالبتين:

✓ تيليجان سارة

✓ بن عدة نورية

المحور الأول: التعريف بالخصائص الاجتماعية والمهنية لمجتمع البحث.

1- النوع الاجتماعي؟

2- السن؟

3- الحالة العائلية؟

4- المستوى الدراسي؟

5- طبيعة المهنة؟

المحور الثاني: تأثير الرقمنة على المهام اليومية وأداء العمل:

6- هل توفر المؤسسة المساعدة التقنية لموظفيها في حالة وجود مشاكل عند استخدام التكنولوجيا؟

7- كيف تأثرت وظيفة التوظيف بالرقمنة؟

8- ما هي الحاجة التي دفعت بكم الى اعتماد التوظيف الرقمي؟

9- هل العمل عن بعد و التسيير الإلكتروني مهم بالنسبة لكم؟

10- ما رأيك في التوظيف الإلكتروني؟

11- هل استغنيتم عن التوظيف التقليدي؟

12- حسب رأيك هل التطور التكنولوجي يؤدي إلى استقطاب نوعي للكفاءات؟

13- ما هي الصعوبات التي واجهتموها خلال تجربة التوظيف الرقمي؟

المحور الثالث: التوظيف الرقمي بالمؤسسة:

14- هل توجد سرية في نقل المعلومات الإدارية؟

15- هل الإدارة الإلكترونية أفضل من الإدارة العادية؟

16- هل تشكل تكنولوجيا المعلومات الجديدة خطراً على وظائف الموارد البشرية التقليدية؟

17- ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تكنولوجيا المعلومات؟

18- ما هي الجوانب التي تميز مؤسستكم عن المؤسسات الأخرى من حيث عملية التوظيف الرقمي؟

الملخص:

درسنا تأثير الرقمنة على التوظيف بالمؤسسة الاقتصادية ميناء أرزيو EPA، من خلال محاولتنا معرفة كيف تؤثر أنظمة معلومات الموارد البشرية على عقلانية التوظيف؟
تكمّن أهمية موضوع بحثنا في أنه لم تعد عملية التوظيف مجرد وظيفة من وظائف الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، بسبب ظهور التسيير الرقمي لموارد البشرية E-RH، الذي يتضمن التسيير و التخطيط التنبئي للكفاءات و مناصب العمل عبر فضاء رقمي مدمج يسمح بتدفق المعلومات الادارية و توضح حلقات اتخاذ و تنفيذ القرارات و توضيح الأدوار الهيرارشية داخل المؤسسة محل الدراسة.
تسمح الأنظمة الرقمية للموارد البشرية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA بالتنبؤ بالاحتياجات المتعلقة بالتوظيف و حركة الموظفين و الاستقطاب من سوق العمل المحلي.

الكلمات المفتاحية:

الرقمنة – التوظيف الرقمي – المهام – الأدوار – مناصب العمل – مؤسسة ميناء أرزيو.

Résumé :

Nous avons examiné l'impact de la digitalisation sur l'emploi à l'EPA du port d'Arzew, en essayant de savoir comment les systèmes d'information RH affectent la rationalité du recrutement ?

L'importance du sujet de notre recherche réside dans le fait que le processus de recrutement n'est plus seulement fonction des ressources humaines dans les institutions économiques en Algérie, du fait de l'émergence de la gestion numérique des ressources humaines E-RH, qui inclut la gestion et la planification prédictive des compétences et des postes de travail à travers un espace numérique intégré qui permet la circulation de l'information administrative, clarifie les cycles de prise de décision et de mise en œuvre, et clarifie les rôles hiérarchiques au sein de l'institution étudiée.

Les systèmes RH numériques d'Arzew Port Corporation permettent à l'EPA de prévoir les besoins liés au recrutement, à la mobilité des employés et à la polarisation du marché du travail local.

Mots clés :

Numérisation – Recrutement numérique – Tâches – Rôles – Postes – Entreprise portuaire d'Arzew.

Abstract :

We examined the impact of digitalization on employment at the EPA at the port of Arzew, trying to find out how HR information systems affect the rationality of recruitment?

The importance of the subject of our research lies in the fact that the recruitment process is no longer only a function of human resources in economic institutions in Algeria, due to the emergence of digital human resources management E-HR, which includes the management and predictive planning of skills and workstations through an integrated digital space that allows the circulation of administrative information, clarifies decision-making and implementation cycles, and clarifies hierarchical roles within the institution under study.

Arzew Port Corporation's digital HR systems enable the EPA to predict needs related to recruitment, employee mobility, and local labor market polarization.

Key words :

Digitalization – Digital recruitment – Tasks – Roles – Positions – Arzew Port Company.