

واقع الاتصال في سياسة التشغيل الالكتروني الداخلي بالمنظمة الجزائرية
دراسة حالة بورصة التشغيل لمؤسسة سوناتراك قسم الاستكشاف -بومرداس
The reality of communication in the internal electronic employment
policy of Algerian Organizaion
Case study of the Employment stock exchange of the Sonatrach
-Corporation Exploration Department –Boumerdes

1الباحث/ سيني جعفر*، 2الاستاذة الدكتورة/ سعدو سامية

مخبر تكوين-تربية-عمل جامعة الجزائر02

¹ جامعة الجزائر2، كلية العلوم الاجتماعية. الجزائر، (djaffar.sini@univ-alger2.dz)

² جامعة الجزائر2، كلية العلوم الاجتماعية. الجزائر، (sadou_samia@yahoo.fr)

الاستلام: 2021/06/17 تاريخ القبول: 2022/10/23 تاريخ النشر: 2023/01/31

ملخص:

تعالج هذه الدراسة واقع الاتصال في سياسة التشغيل الالكتروني الداخلي بالمنظمة الجزائرية، وهذا بالتركيز على دراسة واقع بورصة التشغيل بمؤسسة سوناتراك من حيث دراسة مدى اسهامها في تحقيق التواصل الفعال بين الإدارة والمستخدمين، ومدى توفيقها في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في عملية النقل والترقية المهنية وخلق حراك مهني مبني على أساس عادل، ومن حيث مدى عصرنتها وتماشيها ومتطلبات الموظفين.

وقد تمت الدراسة بمؤسسة سوناتراك الواقعة ببومرداس، وبالضبط بقسم الاستكشاف والذين اتخذنا منهم 100موظف كعينة للدراسة، وزعت عليهم قائمة الاستكشاف checklist، بالإضافة الى مراجعة الوثائق الداخلية للمؤسسة والخاصة بنظام بورصة التشغيل وتحليلها، كما قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد س.ح، من أجل التعرف أكثر على نمط تشغيل بورصة التشغيل بالمؤسسة، وقد توصلنا الى أن مؤسسة سونطراك مازالت تعتمد على نظام تقليدي شكلي من حيث استغلالها لنظام بورصة التشغيل، خاصة من حيث تواصلها مع مستخدميها في عملية التوظيف الداخلي، وهو ما يجعلها بحاجة ماسة الى تطوير وتأهيل اتصالها الداخلي الخاص ببورصة التشغيل وجعله يتماشى ومتطلبات العصر. **كلمات مفتاحية:** الاتصال التنظيمي، بورصة التشغيل، التوظيف، رأس المال الفكري.

Abstract:

This article studies the reality of communication in the internal electronic employment policy of algérien Organizaion. As a case study, we explored the Employment stock exchange process at SONATRACH based on its commitment in realizing reactive communication between administration and users. The process of getting promotion and professional evolution was investigated based on equal chances and its fit with modern time and employees requirements. To do so, we relied on checklist and the analysis of firm's internal document specialized in Employment stock exchange. In addition, we conducted an interview with the human resource manager -Mr S.H. We concluded that SONATRACH relies on traditional formal system in its communication with its users and recruitment stock. The findings show the urge to develop a modern internal communication system for Employment stock exchange that fits with the century requirements.

Keywords: Organizational communication, stock exchange, recruitment, intellectual capital.

1. مقدمة :

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد أهم العمليات الحساسة التي يحاول التنظيم استغلالها بفعالية من أجل تحقيق التواصل مع موارده البشرية أينما كانوا، حيث يساهم الاتصال في دعم المنظمة بالمعلومات الرئيسية التي تسهم في عملية تطوير وبناء اهم قراراتها الداخلية والخارجية، وصناعة منظمة قادرة على مجابهة مختلف التطورات الحاصلة في ميدان الأعمال، وهذا من أجل خلق بيئة تخدم ما يتناسب مع أهدافها كما ونوعا، وما يتناسب مع شركائها مستخدمين كانوا أو زبائن وموردين.

إشكالية البحث:

في عصر التسارع المعلوماتي والتكنولوجيا الرقمية في ميدان تسيير الموارد البشرية وخاصة في ميدان الاتصال، والذي يشكل همزة وصل بين المنظمة ومستخدميها، تجتهد المنظمات في الاستثمار في ميدان المعلومات عن طريق تدويرها بينها وبين أفرادها (Badouan, Belmouffeq, Mesrar, 2022, P10)، وهذا بهدف تحقيق التقارب مع مستخدميها وبالتالي تحقيق نوع من الولاء التنظيمي، وفي نفس الوقت

عنوان المقال: واقع الاتصال في سياسة التشغيل الداخلية بالمنظمة الجزائرية دراسة حالة بورصة التشغيل لمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف -بومرداس

استكشاف الطاقات الكامنة المنتشرة بالتنظيم وفروعه، وتحريكها والتنسيق معها لتحقيق الأهداف المشتركة (Decaudin, Igalens, 2017, P14)، خاصة مع ارتفاع تدفق الأنترنت وتعميمه، فقد أصبحت المنظمات في تواصل مستمر مع أفرادها متى ما أرادوا ذلك، وفي أي مكان كانوا وبدون حضورهم الشخصي للمنظمة وفي ظرف وجيز (Zlitni Et Lienard, 2012, P 09.10)، وهذا ما جعل المنظمات تستغل وفرة الأنترنت لوضع إعلانات توظيف عبر منصات التواصل الإلكتروني كتويتر وفايسبوك وغيرها من المنصات المتاحة، ورغم عدم يقينها من التواصل والتفاعل الجاد مع هذه الإعلانات من قبل الشريحة المستهدفة بها (Pelissier, 2018, P40)، بينما تعمل منظمات أخرى على استحداث أنظمة تواصل إلكتروني في شكله بورصة التشغيل لخلق حراك مهني فعال، وتحتوي هذه الأنظمة على معلومات متعلقة بالمستخدمين ومعلومات متعلقة بالمناصب الشاغرة وبمختلف الفرص المتاحة للشغل (Franck Brillet, Anne Janand, 2016, P134.135).

ولأجل توضيح واقع الاتصال الإلكتروني الخاص بعملية التوظيف الداخلي في شكله بورصة التشغيل بالمنظمة الجزائرية، قمنا بدراسة استكشافية لبورصة التشغيل الخاصة بمؤسسة سوناطراك، والتي اتخذناها كميدان تطبيقي لدراستنا، وهذا من حيث عصرنتها التكنولوجية ومدى تماشيها ومتطلبات المستخدمين بالمؤسسة، حتى تتمكن من استخلاص نتائج تمكننا من الوقوف على واقع مساهمة المنظمة الجزائرية للتطور الحاصل في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ميدان التوظيف الداخلي، ولأننا بصدد القيام بدراسة استكشافية فقد قمنا بطرح التساؤل التالي:

- ما هو واقع الاتصال في سياسة التشغيل الداخلية بالمنظمة الجزائرية من حيث استقطاب الكفاءات، وما مدى عصرنته وتوافقه مع متطلبات المستخدمين بالمنظمة؟
التساؤلات الفرعية:

- 1- ما الهدف من وضع نظام اتصال إلكتروني في شكل بورصة التشغيل في عملية التوظيف الداخلي بالمؤسسة الجزائرية؟
 - 2- هل يتم التواصل مع طلبات التوظيف وفق نمط إلكتروني عن طريق بورصة التشغيل بمؤسسة سوناطراك في كامل مراحلها؟
 - 3- هل حققت بورصة التشغيل بمؤسسة سوناطراك تطلعات المستخدمين من حيث تحقيق تواصل شفاف للتطلع على احتياجاتهم من حيث تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في عملية الحراك المهني؟
- أهداف البحث: إن الهدف من دراستنا هذه هو.
- توضيح مدى أهمية اعتماد نظام اتصال إلكتروني فعال يضمن التواصل الكفؤ مع مختلف الكفاءات المهنية المنتشرة بالمنظمة.

- الوقوف على واقع مؤسساتنا الجزائرية من حيث استعمالها صيغة الاتصال الالكتروني لتوفير المعلومة الخاصة بالتوظيف الداخلي.
- الإشارة الى ضرورة دعم أنظمة الاتصال الالكترونية في ميدان التوظيف الداخلي، واستغلالها بما يتماشى مع أهداف المنظمة والافراد على حد سواء.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيث إبراز أهمية خلق نظام اتصال الكتروني ديناميكي للتوظيف الداخلي بالمنظمة، يتميز بالسرعة والدقة في التواصل مع الثروة البشرية الفكرية واليدوية التي تزرع بها المنظمة وإنجاح عملية نقلها وترقيتها بشفافية تضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، القائم على وصف الظاهرة الاجتماعية كما هي موجودة في الواقع، ثم يعمل على تحليلها والتعمق في تفاصيلها ودراستها من أجل استخلاص النتائج ومن ثم صياغة التوصيات والاقتراحات.

2. الإطار النظري:

1.2 مفهوم الاتصال: يعرف الاتصال حسب ما أشار إليه (Abric.J, 2019).-p. 04 (05) على أنه مجموعة من الاجراءات والعمليات والتي عن طريقها يتم إرسال وتبادل معلومات ومختلف المحتويات بين المرسل والمرسل اليه، عن طريق قنوات اتصال قد تكون كتابية أو شفوية أو تكنولوجية، وبالنظر الى الاتصال التنظيمي وكما أشار اليه (حزي بشار، 2020، الصفحات 14-15) فهو ذلك النوع من الاتصال الذي تستعمله المنظمة لتسيير أفرادها عن طريق تزويدهم بالمعلومات الضرورية للقيام بمهام محددة، كما قد تستعمله للتعبير عن حاجتها ليد عاملة مؤهلة لشغل مناصب معينة داخل التنظيم

2.2 مفهوم التوظيف: يشير مصطلح التوظيف حسب (معين السيد، 2010، صفحة 114) الى مجموعة العمال الضرورية لشغل منصب معين، وقد عرفه (رحماني يوسف، لبرق محمد، 2021، ص 12-13) على أنه عملية تصب في اطار البحث عن اليد العاملة الكفأة والمؤهلة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة، وقد يكون التوظيف خارجيا عن طريق اعتماد مصادر خارج المنظمة لاستقطاب اليد العاملة التي لم يسبق لها وأن اشتغلت بالمنظمة، كما أنه من الممكن أن يكون داخليا حسبما أشار اليه (حداد سمية، حشماوي محمد، 2020، ص 588-589)، وهذا عن طريق استغلال المنظمة لمواردها البشرية الداخلية والمتاحة لشغل الوظيفة الشاغرة، وقد يتم بطريقة تقليدية ورقية أو بصيغة الكترونية تحت اسم بورصة التشغيل.

عنوان المقال: واقع الاتصال في سياسة التشغيل الداخلية بالمنظمة الجزائرية
دراسة حالة بورصة التشغيل لمؤسسة سوناپراك قسم الاستكشاف -بومرداس

3.2 الاتصال وعلاقته برأس المال الفكري كميزة تنافسية للمنظمة: يلعب المورد البشري دورا حيويا من حيث تحقيق الميزة التنافسية والربحية في سوق الشغل، فالمنظمة وعن طريق انتهاج سياسة توظيف ناجحة تنتقي وتضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ثم عن طريق رسم سياسة اتصال ناجعة بينها وبين مستخدميها، وعن طريق دراستها لسلوك أفرادها تعمل المنظمة على ربط هؤلاء الافراد بتحقيق أهدافها بما يخدم مصلحة الطرفين (بلوط حسن إبراهيم، 2002، صفحة 18)، وهو ما يجعلها تواكب التغيرات السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية في سوق الأعمال بشكل فعال، وبالتالي يجعلها تحقق قيمة مضافة حقيقية سلع كانت أو خدمات (مصنوعة احمد، 2012، صفحة 08)، وعن طريق الاستثمار في ميدان المعلومات وتدويرها عبر أفراد التنظيم، وعن طريق التكوين تارة أو عن طريق التحسيس والاعلام تارة أخرى، تتمكن المنظمة من صناعة رأس مال فكري يتميز بقدر وفير من المعرفة والإبداع، وحسب ما أشار اليه (دحماني عزيز، 2014-2015، صفحة 64)، فإن رأس المال الفكري هذا هو من سيشكل لها قوة فكرية متخصصة ومتوازنة ويجعلها قادرة على التكيف مع مختلف الوضعيات، لما يملكه من قدر وفير من الخبرات والمعلومات حول المنظمة وطبيعة المهام والأداء الذي يتميز به الافراد داخل التنظيم، كما أنه سيحقق لها قيمة فكرية مضافة تجعلها في مصاف المنظمات المنافسة في مجالها الاقتصادي (أوسرير منور، بوزرع صليحة، 2011، الصفحات 05- 06)، ومن أجل تحفيز هذا المورد الهام واستغلاله بشكل فعال والحفاظ عليه، وحسبما أشار إليه (a.janad, C. V.Fourboul, 2015, P15) تقوم المنظمة بتنظيم حراك مهني في شكل نقل مهني وترقيات أو انتداب قائم على الشفافية ومبدأ تكافؤ الفرص في سياستها التشغيلية الداخلية سواء بطريقة تقليدية يدوية أو الكترونية.

4.2 دور الاتصال في خلق المعرفة ورأس المال الفكري: حسب ما أشار اليه (d'almeida Nicole. 2014. p 07-08)، فالاتصال أداة فعالة تمكن المنظمة من التمتع في ميدان عملها، وهذا من خلال تواصلها المستمر مع مستخدميها والحرص على تلبية حاجياتهم بما يتماشى وأهداف الطرفين، كما يمكن الإتصال المنظمة من دراسة سلوك أفرادها ورغباتهم، وبالتالي يسهل عليها عملية توجيههم ونقلهم أو ترقيتهم بما يتماشى وتطلعاتهم ، حيث يعتبر افراد التنظيم شريك اقتصادي مباشر للمنظمة، وهذا ما أدى الى خلق ادارة المعرفة والتي بدورها تستغل الاتصال الداخلي من أجل ضبط وتدوير المعلومات داخل التنظيم وتنميتها وتثمينها، بغرض تحصيل اكبر قدر من العوائد المعنوية والمادية للتنظيم، وقد أشار (أحمد زردومي 2010، صقحة 193) الى ان عملية جمع المعلومات وتدويرها تساهم في تسهيل عملية التسيير، وضمان التحسن في الاداء الاداري والتحكم في عملية الرقابة وتكوين قاعدة معرفية لحل المشكلات الفنية والادارية، ووفق ما أشار اليه (دبيحي مباركي 2013،

ص 213-214)، فإدارة المعرفة عبارة عن دمج بين المعلومات وخبرات العمل التي بدورها تساعد المنظمة على تنظيم وتحليل وابتكار الحلول بشكل أفضل، وعن طريق الإتصال المستمر تصنع المعرفة وبالتالي تتم صناعة رأس مال فكري يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ووفق ما أشارت إليه (فرحاتي لويزة، 2015-2016، صفحة 81) فرأس المال الفكري وعن طريق بناء استراتيجية اتصال فعالة، يعتبر كمصدر هام للمعرفة القابلة للتطوير والتدوير عبر مختلف هياكل التنظيم.

5.2 الاتصال ودوره في عملية التوظيف: تقوم المنظمة بنشر إعلانات التوظيف الهادفة الى استقطاب الموارد البشرية عن طريق وضع مخطط اتصالي خارجي وداخلي مضبوط، مما يسهم لها باكتشاف المواهب الكامنة واليد العاملة النادرة المنتشرة داخل التنظيم وخارجه، وحسب (Baglo Namoin, 2013, p77-78) فالمنظمات اليوم تستغل عملية الاتصال في نشر ثقافتها التنظيمية وتنظيم لقاءات وابواب مفتوحة و مناقسات رياضية تجمعها بموظفي المؤسسات المنافسة، ومن خلال هذه التظاهرات تعمل على تحقيق التقارب مع مستخدميهم وتوطد معهم علاقاتها، وهو ما يجعل المترشحين يجذبون اليها ويطلبون التوظيف والحصول على منصب عمل بها، ووفق ما أشارت اليه (رماش صبرينة، 2008-2009، صفحة 131)، فالتوظيف عبارة عن عملية يتم عن طريقها استقطاب الاشخاص الباحثين عن العمل، ثم يتم التواصل مع هؤلاء المترشحين وقياس قدراتهم وكفاءاتهم من أجل اختيار أصلحهم للوظيفة الشاغرة، ونظرا لأهمية الاتصال في عملية تقريب الصلة بين المنظمة والموارد البشرية، فقد استثمرت المنظمات اليوم في أنظمة معلوماتية تقربها من سوق اليد العاملة الداخلية والخارجية، وهذا عن طريق استعمال تكنولوجيا الاتصال من خلال مواقع وأنظمة معلوماتية تجعلها في تواصل مستمر مع سوق الشغل، وتكفيها مقولة روبرت هيلر وهو عضو مجلس الإدارة الاحتياطي الفيدرالي في و.م.أ 1999"ان تحقيق ونجاح أي استراتيجية داخل المؤسسة مرهون بسياسة الاتصال المتبعة". (محمد مسلم، 2010، صفحة 203)

6.2 نظام معلومات الموارد البشرية: هو عبارة عن نظام معلوماتي إلكتروني مهمته تحقيق اتصال فعال بين الإدارة والمستخدمين، وتزويد إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالبيانات والحقائق الخاصة بالعنصر البشري في المنظمة، هذه البيانات تشمل المعلومات اللازمة حول الموارد البشرية، بهدف ترشيد تكاليف تدريبه وتحسينه وتوظيفه، فعن طريق توفير البيانات الخاصة بأفراد التنظيم وأحوال سوق اليد العاملة الداخلية والخارجية، وعن طريق إمداد أرباب العمل بالبيانات المطلوبة يتم اتخاذ قرارات شفافة ومدروسة مبنية على معطيات واقعية (جاد الرب سيد ، 2005، صفحة 438)، فعلى سبيل المثال بالنسبة لجانب التوظيف، تخصص المنظمة فرع مستقل بهذا

عنوان المقال: واقع الاتصال في سياسة التشغيل الداخلية بالمنظمة الجزائرية
دراسة حالة بورصة التشغيل لمؤسسة سوناپراك قسم الاستكشاف -بومرداس

النظام وتضع فيه معلومات متعلقة بالوظائف الشاغرة بالتنظيم من حيث عددها ونوعها ومكانها ومختلف المشاكل المتعلقة بها وهل تم الإعلان عنها، ومعلومات متعلقة بالموظفين بها من حيث عددهم ومؤهلاتهم والمراكز التي يشغلونها بالمنظمة وخبراتهم وسنة التحاقهم بها، بالإضافة الى جنسهم وجنسياتهم وأعمارهم ورواتبهم، وكذا معلومات خاصة بعدد تاركي الوظيفة وتاريخ انتهاء شغلهم وتركهم للمنظمة، بل هناك من يضع حتى معلومات عن الأسباب التي جعلت هؤلاء الأفراد يغادرون المنظمة، وهل يمكن شغلها عن طريق توظيف داخلي، كل هذه المعلومات تسهم في التسيير التقديري للوظائف، كونها تحتوي على عدة حقائق تحقق فعالية في اتخاذ القرارات الصائبة (بن طاطة عتيقة، 2013، الصفحات 09-10)، ووفق ما أشارت اليه (العتيبي عزيزة، 2010، الصفحات 52-53) فنظم المعلومات مهمتها الاحتفاظ بهذه المعلومات أو إعادة تدويرها بين مختلف مصالح التنظيم بطريقة الكترونية هادفة الى تحقيق السلاسة في تسيير الموارد البشرية، وهو ما يجعلها تشكل حافزا لأفراد التنظيم للتواصل والتفاعل أكثر مع مؤسستهم، حيث توفر لهم المعلومات بطريقة افضل وأسرع (Tahssain, Loubna, 2004, p. 05)، وقد بينت الدراسات ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهم في نمو أداء المنظمات بشكل أفضل من تلك المنظمات التي تستخدم الوسائل البدائية في عملية التسيير (Rymeyko.K, Pierson.F., 2011, p. 04).

7.2 بورصة التشغيل: لقد تم استحداث بورصة التشغيل كنظام هادف للتحكم في سوق اليد العاملة الداخلية بالمنظمة أو مع شركائها، وهذا عن طريق الإعلان عن شغور المناصب في نظام الكتروني متفرع عن نظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالتوظيف، وحسب ما جاء في موقع مؤسسة سوناپراك الرسمي (bourse d'emploi, 2021) يتم الإعلان الالكتروني عن المناصب الشاغرة عن طريق الانترنت أو الانترنت في شكل يظهر لدى المستخدمين المنتمين الى المنظمة صاحبة الاعلان فقط، وقد تم ابتكاره لخلق حركية مهنية من نقل أو تحويل أو ترقية بالمنظمة قصد تسهيلها وتنميتها، واستقطاب الكفاءات واليد العاملة الخفية التي لا تظهر أثارها بصفة ظاهرية ويصعب قياسها من إطارات وكفاءات في مناصب حساسة، وحسب (A.Dumas , 2018, P95.56) فقد تم جعل الترشح للمناصب الشاغرة بالمنظمة يتم بأسلوب المبادرة من قبل المستخدمين دون ارغامهم على وضع ترشحهم لشغل المناصب الشاغرة وبالتالي يتحكم افراد التنظيم في تنمية مساهم المهني بطريقة مستقلة، وهو ما يحقق مبدأ تكافؤ الفرص بين كل العاملين من أجل الاستفادة من الترقية أو النقل المهني بشكل يحقق صفقة رابحة بين المنظمة والمستخدمين، فبورصة التشغيل تغطي المنظمة ككل بمختلف فروعها، وهذا ما يجعل الإدارة العليا في تواصل

مستمر وفعال وسريع مع إطاراتها في كل مكان في حال أرادت القيام بعملية جرد للمناصب الشاغرة وإصدار حاجياتها بالتوظيف.

3. الإطار التطبيقي:

1.3 الإجراءات المنهجية:

1.1.3 عينة البحث: تتكون عينة الدراسة من 75 مستخدماً يشتغلون بقسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك بومرداس مستواهم الدراسي، 07 منهم مستوى ثانوي، و55 ليسانس، و04 مستواهم ما بعد التدرج، و09 خريجي معاهد ومدارس، أما رتبهم الوظيفية فمنهم 71 إطار، و04 اداريين.

2.1.3 أدوات البحث:

•الملاحظة:

حيث قمنا بزيارة الموقع الالكتروني لبورصة التشغيل الخاصة بالمؤسسة، وتفحصناها بما في ذلك طلبات التوظيف المعلنة فيها، وهذا من أجل فهم تفاصيلها والوقوف على نقاط قوة وضعف نظام بورصة التشغيل الخاص بالمؤسسة، واستعمال بعضها في صياغة قائمة الاستكشاف والرصد التي وزعناها على المستخدمين.

•المقابلة:

حيث تم إستعمال المقابلة الشفهية كمرحلة اولية من الدراسة مع رئيس مصلحة المستخدمين بقسم الاستكشاف لمؤسسة سوناطراك السيد (س.ح)، من أجل التعرف أكثر والتعمق في إجراءات تشغيل بورصة التشغيل خاصة والتوظيف الداخلي بالمنظمة عامة، كذلك من خلالها تمكنا من الحصول على دليل تشغيل بورصة التشغيل الخاص بالمؤسسة والذي كان باللغة الفرنسية، وقمنا بترجمته الى اللغة العربية.

•السجلات والوثائق الداخلية:

وتتمثل في الدليل الخاص بتشغيل بورصة التشغيل المستعملة من قبل المؤسسة، وهذا من أجل فهم تفاصيلها ووظيفتها، وتعتبر هذه الوثائق داخلية وخاصة بمؤسسة سوناطراك.

•قائمة الرصد والاستكشاف:

قمنا بتصميم قائمة الاستكشاف والرصد انطلاقاً من المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال دراستنا النظرية والاستطلاعية للموضوع وميدان البحث، حيث قمنا بصياغة قائمة الاستكشاف في شكل جداول بعبارات مختصرة تضم خيارات لإجابات مغلقة من أجل الوقوف على مدى تفاعل المستخدمين مع نظام بورصة التشغيل المستعمل من قبل المؤسسة ومدى تحقيقه للأهداف التي صمم لأجلها، وقد تم تقديمها لأستاذة ومختصين محكمين من أجل مراجعة مفرداتها من حيث السهولة والوضوح

عنوان المقال: واقع الاتصال في سياسة التشغيل الداخلية بالمنظمة الجزائرية
دراسة حالة بورصة التشغيل لمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف -بومرداس

وتقييمها من حيث فعاليتها في وصف الظاهرة محل الدراسة، وتم توزيعها على عينة تضم إطارات واداريين واعوان مكاتب يشتغلون بقسم الاستكشاف لمؤسسة سوناطراك بطريقة مباشرة، حيث قمنا بتوزيع 100 نسخة من قائمة الاستكشاف بطريقة عشوائية واسترجع منها 75 استمارة.

3.1.3 المعالجة الإحصائية:

قمنا باستعمال التحليل النوعي للبيانات، وهذا من حيث تحليل وثيقة دليل بورصة التشغيل الخاصة بالمؤسسة، كما استخدمنا النسب المئوية كأدوات إحصائية لتحليل النتائج المحصل عليها من خلال قائمة الاستكشاف، والتي مكنتنا بعد تحليلها من ترجمة وجهة نظر الموظفين لنظام بورصة التشغيل المستعمل بالمؤسسة، والتعرف على مدى فعالية نظام الاتصال الالكتروني المعتمد من قبل المؤسسة في استقطابها لكفاءتها وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بالمناصب الشاغرة.

2.3 عرض النتائج:

1.2.3 جداول قائمة الاستكشاف:

➤ ج01: أعلم بوجود نظام بورصة التشغيل للاختيار الداخلي للمستخدمين يستعمل للترقية وخلق حركية بمناصب الشغل داخل المنظمة

البيان	الإجابة	النسبة المئوية
عم	58	77.33
لا	17	22.66
لمجموع	75	% 100

مصدر الجدول (01): الباحث

➤ ج02: مستوى التكنولوجيا المستعملة في تسيير بورصة التشغيل بالمنظمة

البيان	الإجابة	النسبة المئوية
متطورة	05	6.66
متوسطة	52	69.33
سيئة	18	24
لمجموع	75	% 100

مصدر الجدول (02): الباحث

➤ ج03: أوافق على مضاعفة استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ميدان التشغيل.

البيان	الإجابة	النسبة المئوية
--------	---------	----------------

الباحث/ سيني جعفر، الأستاذة الدكتورة/ سعدو سامية

موافق	66	88
معارض	00	00
غير مهتم	09	12
المجموع	75	% 100

مصدر الجدول (03): الباحث

➤ ج04: تفضل وضع ترشحك للمناصب الشاغرة الكترونيا عبر شبكة الانترنت أم بوضع الملف يدويا في شكل وثائق ورقية.

البيان	الإجابة	النسبة المئوية
فضل وضع ترشحي الكترونيا	62	82.66
فضل وضع ترشحي يدويا	13	17.33
المجموع	75	% 100

مصدر الجدول (04): الباحث

➤ ج05: استطعت باستعمال بورصة التشغيل أن أتحصل على معلومات خاصة بمناصب شاغرة توافق كفاءاتي بشكل سهل ومنظم

البيان	الإجابة	النسبة المئوية
نعم	19	25.33
لا	38	50.66
أحيانا	18	24
المجموع	75	100%

مصدر الجدول (05): الباحث

➤ ج06: أنا مع/ ضد تزويد بورصة التشغيل بنظام الكتروني يسمح لي بتطوير سيرتي الذاتية كلما توفرت لي الشروط المناسبة عوض تطويرها بطريقة يدوية.

البيان	الإجابة	النسبة المئوية
مع	72	96
ضد	03	04

عنوان المقال: واقع الاتصال في سياسة التشغيل الداخلية بالمنظمة الجزائرية
دراسة حالة بورصة التشغيل لمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف -بومرداس

لمجموع	75	% 100
--------	----	-------

مصدر الجدول (06): الباحث

➤ ج07: استعمال بورصة التشغيل بصيغتها الحالية قد سمح للمنظمة بالقضاء على المحسوبية في التشغيل والترقيات.

إجابة	نسبة المئوية	إجابة
عم	17	22.66
لا	58	77.33
لمجموع	75	% 100

مصدر الجدول (07): الباحث

2.2.3 محتوى موقع بورصة التشغيل الخاص بمؤسسة سوناطراك

1.2.2.3 ملاحظات حول طبيعة عرض المناصب ببورصة التشغيل

لسوناطراك

بالنظر الى الإعلان الالكتروني في بورصة التشغيل لسوناطراك، وبعد الدخول إلى الموقع الالكتروني الرسمي للمؤسسة بمساعدة أحد الموظفين الذين يملكون حق فتح موقع بورصة التشغيل والولوج اليه وجدنا طلبات التوظيف الداخلي مصنفة كل حسب رتبته وتخصصه، هذه الطلبات تمس المناصب الحيوية وذات المسؤولية وموجهة للإطارات، وبعد الضغط على عنوان الطلب والذي يحمل اسم المنصب الشاغر، يقوم الجهاز بتحميل الطلب في شكل ملف pdf، ويحتوي الملف على تفاصيل الطلب من حيث ذكر اسم المنصب ومتطلباته والمعارف الواجب توفرها في المترشح، إضافة إلى مكان العمل والمهام المنتظرة والكفاءات اللازمة، وعلى الهامش أسفل الإعلان هناك ملاحظة صغيرة تنص على ضرورة ارفاق ملف اداري ورقي مع طلب الترشح، وملاحظة أخرى تشير الى أن هذه العملية يجب أن تتبع السلم الهرمي الصاعد، أي أن ملف المترشح ينتقل من مسؤول إلى مسؤول أعلى منه بطريقة تصاعدية حتى يصل إلى المديرية العامة.

3.3 تحليل النتائج.

1.3.3 تحليل إجراءات بورصة التشغيل لمؤسسة سوناطراك.

تتم سيرورة بورصة التشغيل من بدايتها إلى نهايتها بالطريقة التقليدية في التسيير ومركزية القرارات مع تعدد عمليات الفحص وطول إجراء وضع الترشح، ما عدا عملية الإعلان عن المنصب الشاغر والتي يتم عرضها في موقع بورصة التشغيل الكترونيا، في حين تستطيع المؤسسة تطوير النظام وجعله يسير بطريقة الكترونية بحثة تكفل كل إجراءات التوظيف من مرحلة الاستقطاب الى مرحلة التعيين، وهذا ما

يمكنها من تفادي بيروقراطية الإدارة و ربح الوقت، وعليه نقترح لو يتم تزويد كل مستخدم بالمنظمة برقم تسلسلي كرمز تعريفي له بالمنظمة، يتحصل عليه من أول يوم له بالشغل ويضم فيه كل معلوماته الشخصية والمهنية بما فيه مساره المهني، كما ننوه الى ضرورة تطوير هذا النظام وفتح بوابة لوضع الترشيح بطريقة الكترونية بموقع بورصة التشغيل مع وضع خانة لكتابة الرمز التعريفي بالمستخدم، وهو ما يسهل كذلك على المؤسسة عملية الوصول إلى المعلومات الشخصية والمهنية للموظف بطريقة جد سهلة، وتكون بهذا قد ربحت الوقت والتكاليف، مع تقليل عبء التعامل مع الأوراق على قسم الموارد البشرية، وتسريع عملية ترتيب وتصنيف الطلبات كون النظام سيقوم بفرزها الكترونيا في حال برمجته على ذلك، وهذا عن طريق دعم بورصة التشغيل بنظام الكتروني يعمل على تصنيف الطلبات الكترونيا وفرزها، وحتى يكون هذا النظام أكثر شفافية ومرونة نقترح فتح نافذة الكترونية لتقديم الطعون تكون موصولة مباشرة مع المسؤول عن التوظيف بالوحدة التي طلبت عملية التوظيف، وتكون مفتوحة للمديرية العامة في نفس الوقت، أضف الى هذا فالإعلان عن المناصب الشاغرة في البورصة مجرد إعلان إعلامي جامد يفتقر الى التحفيز وتقنيات الاستقطاب وتسويق المنصب، رغم أن المنظمة باستطاعتها تصميم واجهة أكثر حداثة وصياغة اعلان أكثر عصرية، كذلك في نقطة الاعتماد على رأي المسؤول المباشر عن المترشح للوظيفة الشاغرة من حيث السماح له بالانتقال الى المنصب الشاغر، هنا تحصلنا على بعض التصريحات من قبل بعض المستخدمين أن بعض المسؤولين يستخدمون هذه النقطة كورقة رابحة لتصفية الحسابات بينهم وبين بعض موظفيهم، فيعرقلوا عملية الموافقة على طلباتهم بطرق ملتوية، وعليه نجد نوع من البيروقراطية في التعامل مع الموظفين وطالبي الوظيفة الشاغرة الداخلية في حين أن نظام بورصة التشغيل يسمح للموظف بالانتقال من منصبه ان اتم 03 سنوات خدمة في نفس المؤسسة، هذا بغض النظر عن غياب دليل مفصل يشرح خطوات وإجراءات الترشيح عن طريق بورصة التشغيل في الموقع، وكذا الشروط المعمول بها في حال قبوله للوظيفة أو عزوفه عنها بعد أن يتم قبوله أو رفضه أو تغيير رأيه بعد أن يتم قبوله.

2.3.3 تحليل عام للاستبيان.

بالنظر الى النتائج المحصل عليها عن طريق قائمة الاستكشاف التي تم توزيعها على إدارات قسم الاستكشاف بسونطراك، وحسب ما جاء في الجدول رقم (01) من حيث مدى علم المستخدمين بوجود نظام بورصة التشغيل في شكلها الإلكتروني للاختيار الداخلي للمستخدمين، أشارت نسبة 77.33% أن اغلبية المستخدمين بالمنظمة يعلمون بوجود نظام بورصة التشغيل، ورغم ان الأغلبية يعلمون ذلك، إلا أنه الأصل أن يكون كل المستخدمين على علم بهذا النظام الإلكتروني، حيث ما نسبته 22.55% لا يعلمون

عنوان المقال: واقع الاتصال في سياسة التشغيل الداخلية بالمنظمة الجزائرية دراسة حالة بورصة التشغيل لمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف -بومرداس

بوجود هذا النظام، وهو ما قد يحرم المنظمة من إطار صاحب كفاءة منعه عدم علمه بهذا النظام من وضع ترشحه للمنصب الشاغر، فمن واجب مؤسسة سوناطراك ابلاغ المستخدمين بأن هناك نظام اتصال الكتروني خاص بنشر طلبات التوظيف الداخلي بالمؤسسة، وحتى يتحقق هذا على مؤسسة سوناطراك تطوير مستوى الاتصال المعتمد في هذا النظام، حيث جاء في الجدول رقم (02) نسبة 69.33% لتعبر على أن مستوى التكنولوجيا المستعملة في تسيير بورصة التشغيل بالمنظمة متوسطة، بينما بلغت نسبة الإجابات بأنها سيئة 24%، في حين عبرت نسبة 06.66% بأنها متطورة، وهذا ما يعكس مدى حاجة المؤسسة الى تطوير تكنولوجيا نظام بورصة التشغيل لتساير أكثر احتياجات المستخدمين، وبالتالي حماية رأس مالها الفكري من التسرب الى مؤسسات منافسة، وفي الجدول رقم (03) جاءت نسبة 88% لتشير الى أن الموظفين موافقون على مضاعفة استعمال الاتصال الالكتروني في ميدان التشغيل، وكذا بالنسبة للجدول رقم (04) نجد نسبة الموافقة على وضع الترشيح الكترونيا تقدر ب 82.66%، كذلك الامر بالنسبة للجدول رقم (06) حيث بلغت نسبة الموافقين على تزويد بورصة التشغيل بنظام الكتروني يسمح بتطوير السيرة الذاتية الكترونيا 96%، كل هذه النسب إن دلت فإنها تدل على دعم الموظفين بقسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك لتكنولوجيا اتصال إلكتروني متطورة لتسيير بورصة التشغيل، وهو ما يؤكد على ضرورة المسارعة الى اعتماد نمط اتصالي متطور وعصري يوافق تطلعات المستخدمين، لما توفره التكنولوجيا من شفافية في التعامل مع طلبات التوظيف، خاصة إذا تم تزويد هذا النظام بقواعد بيانية تمكن الفرد المستخدم من مراقبة سيرورة ملفه من لحظة تقديمه لترشحه الى غاية نشر النتائج، وحسب ما جاء في الجدول رقم (05) فإن نسبة الذين وفقوا في تحصيل المعلومات حول المناصب الشاغرة داخل المؤسسة باستعمال بورصة التشغيل قد بلغت 25,33% فقط، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالذين لم يوفقوا في تحصيل معلومات عن المناصب الشاغرة والتي بلغت نسبتهم 50.66%، بينما ما نسبته 24% كانوا أحيانا يتوصلون الى معلومات تتعلق بالمناصب الشاغرة، لكن برغم كبر حجم هذه النسبة المكونة لنصف الموظفين ممن لم يستفيدوا من معلومات بورصة التشغيل فيما يخص المناصب الشاغرة، فإنه لا يمكننا أن نجزم أن هذا التقصير سببه عدم تطوير بورصة التشغيل، بل قد يكون كذلك تقصير من قبل الموظفين من حيث عدم التزامهم بالتواصل المستمر مع هذا النوع من المعلومات، هذا بغض النظر عن عدم علم ما نسبته 22.55% بوجود نظام بورصة التشغيل حسبما جاء في الجدول رقم (01)، وبالنظر الى الجدول رقم (07) فأغلب الموظفين قد أجابوا بأن بورصة التشغيل لم تقضي على المحسوبة في عملية التوظيف الداخلي، فقد جاءت نسبة 77% من الموظفين الذين أجابوا أن بورصة التشغيل لم تقضي على المحسوبة، بل قد وجدنا بعض الملاحظات مكتوبة على ظهر استمارة قائمة الاستكشاف مفادها أن (الأماكن

الشاغرة تنتقل بالمؤسسة من الفم إلى الأذن بين المعارف ولا تصل إلى بورصة التشغيل إلا بعد إن يتم إيجاد القريب أو الصديق الذي سيشغل هذا المنصب) وهو ما يقلل من مصداقية الحركة التي يوفرها نظام بورصة التشغيل كونه لم يحقق الشفافية المرجوة في التوظيف الداخلي بالمؤسسة، وأمام هذا وذاك، على المسيرين والمسؤولين القائمين على بورصة التشغيل، تكثيف وتطوير العمل من أجل توسيع عملية اعلام الموظفين بما يدور داخل المؤسسة الكترونيا من حيث نشر عروض التشغيل والترقيات والنقل، وهذا من أجل خلق ديناميكية وشفافية أكثر في التوظيف وخاصة من حيث تطوير النظام وجعله يسير بطريقة الكترونية ذكية، وهو ما قد يشكل حافزا للموظفين من أجل تطوير كفاءاتهم كونهم يطمحون للالتحاق بالمناصب العليا المعلنة في نظام بورصة التشغيل، وبالتالي على مؤسسة سوناطراك تدارك هذا النقص الحاصل في بورصة التشغيل من أجل جعله أكثر فعالية ودورا في عملية التواصل مع طلبات التوظيف الداخلي وعرضها وانتقاء الاصلح منها، والاستفادة من كل كفاءاتها وموظفيها المنتشرين عبر ربوع الوطن وخارجه.

4. خاتمة:

ومن خلال ما تقدم تبين أن الهدف من استحداث نمط اتصال الكتروني في عملية التوظيف الداخلي بمؤسسة سوناطراك في شكل نظام بورصة التشغيل، هو جعل هذا النوع من التوظيف يتم بشفافية من أجل خلق مبدأ تكافؤ الفرص، وعلى مؤسسة سوناطراك العمل على تطوير بورصة التشغيل عن طريق استغلال الاتصال الإلكتروني في التواصل مع مختلف إجراءات عملية التوظيف الداخلي وعدم الاكتفاء به من أجل الإعلان على شغور المنصب فحسب، وهو ما من شأنه أن يحقق النجاعة والفعالية والديناميكية في تلبية كل حاجيات المناصب الشاغرة باحترافية وشفافية، مثل ما هو عليه الحال في بورصة تشغيل الوظيف العمومي الفرنسي، حيث تتم أغلب إجراءات الترشح للمنصب الشاغر منذ اعلان شغور المنصب وصولا الى استقبال طلبات الترشح بطريقة الكترونية، عن طريق الاعتماد على الإيميل المهني للمستخدمين للولوج الى بورصة التشغيل، وله بعدها حرية التصرف من تعديل سيرته الذاتية من حيث دعمها بالمكتسبات والمؤهلات الجديدة التي تلقاها، أو من حيث تمكين المستخدمين من استغلال الموقع من أجل تنمية معارفهم حول المنظمة، كذلك من الملاحظ افتقار بورصة التشغيل لأنظمة مساعدة من ارقام هواتف القائمين عليها، وهذا من اجل تمكين المستخدم من طلب المساعدة في حال حدوث مشكل تقني بالنظام، ودعمها بروابط الكترونية ثانوية للمساعدة في التعرف على إجراءات الالتحاق بالمنصب، والسبل المثلى لاختصار طريق وضع طلب الترشح للمنصب وجعل الموظف يترشح بأكثر أريحية دون التنقل من مكتب لآخر، كل هذا سيعمل على تحفيز

عنوان المقال: واقع الاتصال في سياسة التشغيل الداخلية بالمنظمة الجزائرية
دراسة حالة بورصة التشغيل لمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف -بومرداس

المستخدمين في استعمال هذا النظام من أجل وضع ترشحهم الكترونيا ويعزز قدرات المؤسسة في الاستفادة من رأس مالها الفكري المنتشر عبر مختلف فروعها.
الاقتراحات:

• الاستثمار في تطوير نمط الإتصال الإلكتروني لرفع كفاءة بورصة التشغيل في التعامل مختلف إجراءات التوظيف الداخلي بالمؤسسة، ودعم المستخدمين بدورات تكوين في تشغيل أنظمة المعلومات.

• تصميم أنظمة حماية كفيلة بتتبع المعلومات وضمان سريتها.

• جعل لكل عامل رقم تسلسلي يسجل تحته من أجل استغلاله في صياغة نظام معلوماتي يعمل بالتوازي مع بورصة التشغيل من أجل تنمية سيرته الذاتية ومراقبة مساره المهني بشكل الكتروني، حيث يتم تزويد بورصة التشغيل ببوابة افتراضية تحتوي على قائمة المستخدمين الذين طوروا كفاءاتهم داخل التنظيم وتحصلوا على شهادات وكفاءات جديدة، يتم الولوج إليها عن طريق الإيميل المهني الخاص، من أجل تعديل السيرة الذاتية الكترونيا، فبمجرد كتابة الرقم التسلسلي للعامل يظهر على الشاشة آخر تطورات المسار المهني الخاص بصاحب الرقم التسلسلي، وهذا من شأنه أن ينفس الضغط على الذين يقومون بتصفية الترشيحات الورقية في التوظيف الداخلي، كذلك يجعل المنظمة على علم بما تملك من رأس مال فكري، وما لها من مستخدمين مشرفين على التقاعد، وهو ما يمكنها من اتخاذ قرار سليم يوافق احتياجاتها للتوظيف بأي نمط شاءت داخلي أو خارجي.

• فتح مجال التواصل الإلكتروني مع المسؤولين عن طريق وضع نافذة بالنظام لتقديم الطعون الكترونيا وبصفة مباشرة للمسؤول عن التوظيف، وهو ما قد يحد من استغلال النفوذ والوساطة لنقل المستخدمين من منصب لآخر في شكل شفاف وبدون محسوبية.

• دعم الموقع بأرقام هاتف خاصة بالمسيرين لبورصة التشغيل من أجل الاستفسار في حال حدوث مشكل أو عطب تقني في النظام.

• إنشاء بنك للمعلومات تحفظ فيه السير الذاتية للاستفادة منها في حال وجود توظيف داخلي آخر أو منصب شاغر آخر.

• تكثيف عملية تسويق نظام بورصة التشغيل بين المستخدمين بالمؤسسة.

5. قائمة المراجع:

1-العتيبي، عزيزة (2010). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الأسترالية Arab British Academy for Higher. Education. سوريا.

2-أوسرير، منور. بوذرع، صليحة (14-13 ديسمبر، 2011). رأس المال الفكري وأثره على الابداع والتفوق المؤسساتي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى

- الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة شلف. الجزائر.
- 3-بلوط، حسن إبراهيم (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية. بيروت لبنان.
- 4-بن طاطة، عتيقة (28-27 فيفري، 2013). التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية. الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية. (جامعة بسكرة، الجزائر).
- 5-جاد الرب، سيد (2005). إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة. مطبعة العشري. مصر.
- 6-حداد، سمية. حشماوي، محمد (2020). تقييم الاجراءات الجديدة لسياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية في الجزائر. مجلة المدبر، الجزائر. (المجلد 07، العدد02) ص 12،13. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/132855> يوم 06.05.2021
- 7-حزي، بشار (2020). الإتصال التنظيمي. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا: تم الاسترداد من <https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2851> يوم 10.05.2021
- 8-ديبجي، مباركي (2013). دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. (المجلد 04، العدد 03). تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/18271> يوم 06.06.2021
- 9-دحماني، عزيز (2015-2014). مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية. كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بالفايد-تلمسان.
- 10-رحماني، يوسف. لبرق، محمد (2021). واقع التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية (قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري). مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور الجزائر. (المجلد 06، العدد 01). تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/147218>
- 11-رماش، صبرينة (2008-2009). الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. SONELGAZ. قسنطينة. قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.

عنوان المقال: واقع الاتصال في سياسة التشغيل الداخلية بالمنظمة الجزائرية
دراسة حالة بورصة التشغيل لمؤسسة سوناطراك قسم الاستكشاف -بومرداس

12-زرذومي، أحمد.(2010)، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، قسم علم الاجتماع جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر. مجلة الباحث الاجتماعي. عدد 10 سبتمبر 2010.

13-فرحاتي، لويزة (2016-2015). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-الجزائر.

14-محمد، مسلم (2010). تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات. طليطلة بدون رقم طبعة.

15-مصنوعة، احمد (04-03 ديسمبر، 2012). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني. (كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف) الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير -تجارب الدول. جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف. الجزائر.

16-معين، السيد (2010). ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية. (دن، المحرر) عمان.

المراجع الاجنبية:

- 17-Abric, J (2019). Psychologie de la communication, France, Édition : Dunod.
- 18-Badouan, R. Belmouffeq, B. Mesrar, A (2022), transformation numerique de la fonction RH digital. France. Édition : revue française d'économie et de gestion. issn : 2728- 0128.
- 19-Brillet,F. Anne, J (2016). Pratique De La Mobilité Interne Au Sein De Deux Entreprises Publiques : Une Relation Dyadique Entre Fins Et Moyens. France.Édition : Iseor ; Issn 2259-6372, N° 112.
- 20-D'almeida, N (2014). La communication interne des entreprises. France, Édition :Dunod.
- 21-Decaudin, J M, jacques, I (2017). la communication interne stratégie et techniques. France. Édition : duenod 4^{eme} edition.
- 22-Dumas, A (2018). Injonctions à la promotion numérique de soi et recrutement interne : logiques de responsabilisation du salarié et enjeux organisationnels. France. Édition : Communication et organisation, ISBN : 979-10-300-0302-4, ISSN : 1168-5549.
- 23-Janad. J. Fourboul, C (2015), Mobilité Interne : Ce Sera Avec Les Motivations Intrinsèques ! À la recherche de sens, choix, compétence et progrès. France. Édition : Association de Gestion des Ressources Humaines. ISSN 2034-9130 ISBN 9782807301115.

- 24-Namoin, B (2013, janvier). Communication de recrutement et/ou marque employeur ? Communication & management, Togo, Editions : Eska.
- 25-Pélissier, D (2018). Paradoxes de la communication numérique de recrutement, le cas des banques entre marque employeur et isomorphisme numérique. France. Édition : Communication et organisation Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle. ISBN : 979-10-300-0302-4 ISSN : 1168-5549.
- 26-Rymeyko,k. pierson, F (2011, mai). L'introduction du tic au sein de pme appartenant a un groupe : le poids du contexte. France. Édition : Cahier du fargo n° 1110504.
- 27-Tahssain, L (2004). Etude sur l'audit de l'impact de l'informatisation des salaires sur les attitudes cadres marocains. France. Édition : Université de droit d'économie et des sciences d'Aix Marseille, institut d'administration des entreprises, centre d'études et de recherche organisations.
- 28-Zlitni, S. Lienard, F (2012), la communication electronique comme element de la trace numirique. France. Édition : Networks and Communication Studies, NETCOM, vol. 26, n° 1-2.