

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

ENSM

القطب الجامعي - القليعة -



مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص مناجنت الموارد البشرية

تحت عنوان:

استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحولات الرقمية

دراسة حالة: مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة

تحت اشراف الدكتورتين:

- محمد الحاج ليلي

- بن عبد الرحمن نريمان

من إعداد الطالبة:

- عزري أمينة

السنة الجامعية 2025/2024

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور التحول الرقمي في تحسين و تطوير استراتيجيات التوظيف و استقطاب المواهب ، ويكمن هذا الدور في رقمنة عمليات التوظيف و جذب المواهب و اللجوء الى التكنولوجيا في مجال التوظيف كالاتماد على المنصات الالكترونية لاستقبال السير الذاتية و أتمتة عمليات التوظيف ، و اللجوء الى الذكاء الاصطناعي لتتبع المترشحين ...الخ ، و قد قمنا بإجراء الجزء الميداني من هذه الدراسة في مركب تكرير البترول RAIK بسكيكدة. وقد اعتمدنا على المنهج النوعي من خلال الملاحظة و اجراء مقابلات مع بعض المسؤولين و الموظفين.

حيث توصلنا في ختام هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن التحول الرقمي يساهم بشكل مباشر في تحسين وتطوير استراتيجيات التوظيف و استقطاب المواهب و ذلك من خلال استخدام مختلف الأدوات الرقمية في عملية التوظيف.

### الكلمات المفتاحية

استراتيجيات التوظيف ، استراتيجيات استقطاب المواهب ،التحول الرقمي ، الرقمنة .

## **Résumé:**

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la transformation numérique dans l'amélioration et le développement des stratégies de recrutement et d'attraction des talents. Ce rôle se manifeste à travers la numérisation des processus de recrutement et d'attraction, ainsi que le recours aux technologies dans ce domaine, telles que l'utilisation de plateformes électroniques pour la réception des CV, l'automatisation des procédures de recrutement et l'intégration de l'intelligence artificielle pour le suivi des candidats, etc. La partie empirique de cette étude a été menée au niveau du complexe de raffinage de pétrole RA1K à Skikda. Nous avons adopté une approche qualitative, en nous appuyant sur l'observation et la conduite d'entretiens avec certains responsables et employés.

Au terme de cette étude, nous sommes parvenus à un ensemble de résultats, dont le plus important est que la transformation numérique contribue directement à l'amélioration et au développement des stratégies de recrutement et d'attraction des talents, à travers l'utilisation de divers outils numériques dans le processus de recrutement.

Mots-clés : stratégies de recrutement, stratégies d'attraction des talents, transformation numérique.

**Abstract:**

This study aims to highlight the role of digital transformation in enhancing and developing recruitment and talent acquisition strategies. This role is evident in the digitization of recruitment processes and talent attraction, as well as in the utilization of technology in recruitment activities—such as using online platforms to receive résumés, automating recruitment procedures, and employing artificial intelligence to track applicants, among other applications.

The empirical part of the study was conducted at the RA1K oil refining complex in Skikda. A qualitative approach was adopted, based on observations and interviews with selected managers and employees.

The study concluded with a set of findings, the most significant of which is that digital transformation directly contributes to the improvement and development of recruitment and talent acquisition strategies, through the integration of various digital tools throughout the recruitment process.

**Keywords:** Recruitment strategies, talent acquisition strategies, digital transformation, digitization.

## شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه ولعظيم سلطانه الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

يشرفني أن أتقدم في ختام هذا العمل المتواضع بالشكر والتقدير، والثناء الخاص الى الأستاذة الدكتورة محمد الحاج ليلي على اشرافها على هذا العمل، وعلى توجيهاتها وملاحظاتها القيمة التي سهلت علينا، وأنارت لنا طريق البحث، كما أتقدم بالشكر للأستاذة بن عبد الرحمن نريمان التي أشرفت هي الأخرى على هذا العمل وأفادتنا كثيرا بإرشاداتها، كمت أتقدم بالشكر لكافة أستاذة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، وأخص بالذكر أستاذة تخصص مناجمنت الموارد البشرية. لأشكر كل من ساعدني لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان لوالدي لأمي وأبي سندي في هذه الحياة

حفضهما الله، عمتي واخوتي حفظهم الله، والى كل من يسعده نجاحي.

كما اشكر جميع موظفي مديرية إدارة الموارد البشرية في مركب تكرير البترول سكيكدة على حسن ومعاملتهم واستقبالهم، ومساعدتهم، كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقراءة هذه المذكرة وقبولهم لتسديد هذا البحث.

## فهرس المحتويات:

I.....	الملخص:
IV.....	شكر وتقدير .....
V.....	فهرس المحتويات:
VII.....	قائمة الجداول:
VIII.....	قائمة الأشكال:
1.....	مقدمة.....
6.....	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
8.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة.....
8.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب.....
10.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحولات الرقمية.....
12.....	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب والتحول الرقمية معا.....
16.....	المبحث الثاني: الإطار النظري.....
16.....	المطلب الأول: أساسيات حول استراتيجيات التوظيف.....
21.....	المطلب الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي.....
23.....	المطلب الثالث: الاستراتيجيات الرقمية في التوظيف واستقطاب المواهب.....
38.....	الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة.....
40.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
40.....	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
42.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
43.....	المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.....
	المبحث الثاني: السياق التنظيمي للدراسة وواقع استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحول الرقمي في مركب
45.....	تكرير البترول RA1K سكيكدة.....
45.....	المطلب الأول: تقديم عام لمركب تكرير البترول "RA1K" سكيكدة.....
52.....	المطلب الثاني: تقديم عام لمديرية الموارد البشرية في مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة.....
54.....	المطلب الثالث: واقع التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحول الرقمي في معمل تكرير البترول.....

62	الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج.....
63	تمهيد.....
64	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.....
64	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
73	المطلب الثاني: تحليل النتائج.....
73	المطلب الثالث: المطابقة مع نتائج الدراسات السابقة:.....
74	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.....
74	المطلب الأول: الاستنتاج.....
74	المطلب الثاني: التوصيات.....
75	خاتمة.....
75	قائمة المراجع.....
75	الملاحق.....

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
43	قائمة الموظفين الذين تم اجراء المقابلة معهم	جدول رقم (1)
43	تاريخ ووقت المقابلات	جدول رقم (2)
67	جدول الترددات	جدول رقم (3)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	نموذج الدراسة العام	الشكل رقم (1)
44	مراحل معالجة البيانات	الشكل رقم (2)
48	الهيكل التنظيمي للمركب	الشكل رقم (3)
49	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية	الشكل رقم (4)
52	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية	الشكل رقم (5)
67	سحابة الكلمات	الشكل رقم (6)

مقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية في شتى المجالات يطلق عليها اسم التحول الرقمي، وقد أثر هذا الأخير على جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث أدت هذه التحولات الرقمية الى تحول جذري في طريقة عمل المؤسسات وتفاعلها مع بيئة الأعمال المتغيرة بما في ذلك سوق العمل. حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بمواكبة هذه التغيرات وتبني استراتيجيات جديدة تتماشى والبيئة الرقمية المتغيرة التي يشهدها سوق العمل لضمان البقاء في سوق عمل يتميز بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة، حيث أن عملية التوظيف لم تعد تقتصر على ملأ المناصب الشاغرة فقط، بل أصبحت تشمل بناء صورة قوية للمؤسسة وجذب المواهب والكفاءات التي أصبحت أكثر انتقائية في اختياراتها، حيث أن التحول الرقمي أسهم في إعادة النظر في استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي هذا السياق، تشهد الجزائر كغيرها من الدول تحولات رقمية متسارعة أثرت على سوق العمل، مما دفع المؤسسات الجزائرية، ومن بينها شركة سوناطراك، إلى إعادة النظر في سياسات التوظيف واستقطاب المواهب . فكونها من أكبر الشركات في الجزائر، وإحدى أكبر شركات الطاقة في إفريقيا، أصبحت سوناطراك مطالبة بتبني أدوات رقمية حديثة في عملية التوظيف و استقطاب الكفاءات.

### أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التحول الرقمي في تحسين استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي الخلفية النظرية لاستراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب؟
- ماهي الخلفية النظرية للتحول الرقمي؟
- ما هو واقع استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحول الرقمي في مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة؟
- هل يساهم التحول الرقمي في تحسين استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في مركب تكرير البترول؟

### ثانيا: أهمية الدراسة

يعتبر موضوع التحول الرقمي من أهم المواضيع الحديثة التي لا تزال تحظى باهتمام المختصين في هذا المجال. حيث أن تطور وتقدم المؤسسات مرتبط بمدى اعتمادها على الرقمنة في شتى العمليات التي تقوم بها على غرار عملية التوظيف واستقطاب المواهب التي تعتبر من أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية حيث تشهد هي الاخرى تطورا كبيرا في ظل التحولات الرقمية، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على الوسائل الرقمية في تنفيذ عملية التوظيف وطرق جذب المواهب والكفاءات والتواصل معها وذلك بهدف تحسين جودة عملية التوظيف، وتعزيز قدرة المؤسسات على جذب والاحتفاظ بأفضل المواهب والكفاءات في سوق العمل.

وبالنظر الى مؤسسة سوناطراك التي تعد من أهم وأكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر فإنها تعتمد بشكل كبير على الرقمنة في مختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها بما في ذلك عملية التوظيف واستقطاب المواهب، وذلك بهدف تحسين جودة عملية التوظيف من حيث الكفاءة والشفافية، وقد كان لهذا التحول الرقمي أثر كبير على ممارسات التوظيف داخل الشركة بمختلف فروعها ووحداتها بما في ذلك مركب تكرير البترول RAIK بسكيكدة.

وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن دور التحول الرقمي في تحسين استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب على مستوى مركب تكرير البترول RAIK بسكيكدة، الذي يعد من أهم وأكبر وحدات تكرير البترول التابعة لشركة سوناطراك، بالإضافة الى ذلك فإن للدراسة قيمة علمية لما ستتوصل اليه من نتائج ستساهم في اثراء الدراسات السابقة في مجال استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحول الرقمي.

### ثالثا: أهداف الدراسة

يمكن صياغة أهداف هذه الدراسة من خلال الأهداف التي نسعى الى الوصول اليها على المستويين النظري والتطبيقي للدراسة.

- تحليل دور التحول الرقمي في تحسين استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب؛
- معرفة مختلف الاستراتيجيات الرقمية التي يتم الاعتماد عليها في عملية التوظيف واستقطاب المواهب على مستوى مركب تكرير البترول سكيكدة؛
- ابراز دور التحول الرقمي في تحسين وتطوير استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحول الرقمي.

### رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة، نوضحها فيما يلي:

#### - الأسباب الموضوعية

- ارتباط موضوع ومتغيرات الدراسة بالتخصص المدروس، حيث أن استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب والتحول الرقمي من المواضيع التي ترتبط بشكل مباشر بمجال إدارة وإدارة الموارد البشرية و المناجمنت.
- يعد التحول الرقمي من الأساليب المعاصرة في إدارة الموارد البشرية حيث كثر استخدامه مؤخراً من قبل المؤسسات.
- توجه الكثير من المؤسسات نحو تطوير مختلف عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب.
- قلة الدراسات التي جمعت بين المتغيرين، وهذا ما دفعنا للربط بين متغيري الدراسة لتوضيح دور التحول الرقمي كمتغير مستقل فب تحسين استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب كمتغير تابع.

#### - الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الكبير بمجال التكنولوجيا والتحول الرقمي ودوره في تحسين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التوظيف.
- تسليط الضوء على واقع استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحولات الرقمية في مركب تكرير البترول سكيكدة.
- الاهتمام بمعرفة كيفية تعامل الموظفين بتقنيات التحول الرقمي في مجال التوظيف واستقطاب المواهب.
- التقرب من الميدان لأخذ نظرة عن مجال العمل.

### خامساً: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة في ما يلي:

### - المجال الموضوعي

يتمحور موضوع هذه الدراسة المراد معالجته حول استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحولات الرقمية.

و بهذا فان هذا الموضوع يتكون من متغيرين:

- المتغير المستقل: ويتمثل في التحول الرقمي
- المتغير التابع: ويتمثل في استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب

### - المجال البشري

يشمل كل موظفي مديرية الموارد البشرية في مركب تكرير البترول

### - المجال المكاني

تم اجراء الدراسة الميدانية في مديرية الموارد البشرية بمركب تكرير البترول RAIK بسكيكدة

### - المجال الزمني

استغرقت الدراسة الميدانية شهر واحد من 1 مارس الى 31 مارس 2025

### سادسا: هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة كما يلي:

بعد المقدمة تطرقنا الى الفصل الأول المتعلق بالإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات التوظيف والتحول الرقمي، وينقسم هذا الفصل الى مبحثين حيث يتناول المبحث الأول الدراسات السابقة، اما المبحث الثاني فيتناول الإطار النظري لكل من استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب والتحول الرقمي.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا من خلاله الإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة، وقسمنا هذا الفصل الى مبحثين من أجل عرض مختلف الأساليب والتقنيات التي تم اختيارها لجمع المعلومات، والتي مكنت من الإجابة على إشكالية الدراسة، كما تطرقنا من خلال هذا الفصل الى مكان اجراء الدراسة.

وأخيرا تم تخصيص الفصل الأخير لعرض ومناقشة نتائج الدراسة حيث خصصنا المبحث الأول لعرض نتائج الدراسة، أما المبحث الثاني لمناقشة نتائج الدراسة المتوصل اليها.



الفصل الأول: الإطار  
النظري والدراسات السابقة

مع التغير التكنولوجي والتحول الرقمي المتسارع الذي يشهده سوق العمل، أصبحت عملية التوظيف واستقطاب المواهب أكثر أهمية من أي وقت مضى. فالتحديات التي تواجه المؤسسات اليوم لا تقتصر فقط على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، بل بات نجاحها واستمراريتها يعتمدان بشكل كبير على قدرتها على بناء فرق عمل متميزة تمتلك القدرات والمهارات اللازمة للابتكار والتكيف مع التغيرات المتسارعة.

حيث لم يعد الأمر يقتصر على مجرد ملئ الشواغر الوظيفية فقط، بل أصبح العثور على المواهب القادرة على مجارة التحولات الرقمية، والاستفادة من التطور الهائل في التكنولوجيا عاملاً جوهرياً في تعزيز القدرة التنافسية

للشركات.

ولهذا السبب أصبح توظيف واستقطاب الكفاءات المناسبة، وإدارتها بفعالية أمراً أساسياً لضمان نجاح المؤسسات، وليس مجرد خطوة إجرائية، بل استراتيجية استثمارية تعزز من مكانة المؤسسات وقدرتها التنافسية في التحول الرقمي والتغير المستمر في بيئة الأعمال.

وبالاعتماد على ما سبق سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الإطار النظري.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة رصيذا معرفيا قيما للباحث، حيث تساهم في توسيع افاق ابحاثه وتعزيز قيمتها العلمية. ويعد مراجعة مختلف الدراسات، بما في ذلك المذكرات، اطروحات الدكتوراه، والمقالات العلمية التي تناولت موضوع استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب، والتحول الرقمي، حيث سنعرض أهم هذه الدراسات وفق تسلسلها الزمني من الأقدم الى الأحدث.

وبناء على ذلك، سنتطرق في المطلب الأول الى الدراسات التي ركزت على التوظيف واستقطاب المواهب، ثم في المطلب الثاني الدراسات التي تطرقت الى التحولات الرقمية، اما في المطلب الثالث فسننتظر الى الدراسات التي جمعت بين المحورين.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب

في هذا المطلب سنتطرق الى الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب.

#### 1- دراسة (العراي & محمد, 2018)

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور عملية الانتقاء والتوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وما اذا كانت عملية التوظيف تقوم حقا على أساس الكفاءة والمستوى التعليمي للأفراد، بالإضافة الى التطرق الى بعض الثغرات القانونية التي يعاني منها التوظيف في الجزائر.

حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 80 عامل بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM) باستخدام المنهج الوصفي حيث تم اجراء استبيان يتضمن مجموعة من البنود من اعداد الباحث، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ما يلي:

- تلعب عملية الانتقاء والتوظيف المهنيين دورا في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
  - تقوم عملية التوظيف على أساس الكفاءة والمستوى التعليمي للأفراد.
  - تلعب عملية التوظيف دورا في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال اتباع مراحل التوظيف وشروطه وذلك من خلال احترام التوظيف على أساس الشهادات أو الاختبارات المهنية.
- كما قد جاءت الدراسة بمجموعة من التوصيات تتمثل في:
- يجب تعميم أسلوب التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المهنية لتمكين الراغبين في التوظيف من الترشح وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.

- يجب تجسيد المزيد من الشفافية والنزاهة والموضوعية في عملية التوظيف
- الاعتماد على عامل الكفاءة والمؤهلات العلمية كشرط أساسي للتوظيف.
- اخضاع الموظف للتكوين قبل دمجها في منصبه.

### 2- دراسة: رجم (et al., 2021)

هدفت هذه الدراسة الى تحليل واقع استراتيجية التوظيف وتشخيص فعالية التوظيف بالمؤسسات محل الدراسة

من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، حيث اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على اجراء مقابلات مع مديري

ادارة الموارد البشرية (28 فرد) ضمن عينة عشوائية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي تتمثل في:

- عدم نجاعة استراتيجيات التوظيف، وهذا راجع الى عدم اتباع طرق علمية وفعالة في عملية التخطيط؛  
- ضعف طرق اختيار الموظفين؛

- المحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسات أثر بالسلب على استراتيجيات التوظيف فيها، خاصة المحيط القانوني اذ ان القوانين تجبر هذه المؤسسات على اللجوء الى التوظيف عن طريق مكاتب التشغيل، مما يعيق عملية استقطاب الكفاءات؛

- عدم وجود المتابعة والتقييم لعملية التوظيف (الوقت المستغرق في عملية التوظيف، عدد المترشحين، تكاليف التوظيف)؛

- عدم وجود توافق بين خطط التوظيف والأهداف الاستراتيجية لهذه المؤسسات.

### 3- دراسة: (Ningule, S. S, 2024)

هدفت هذه الورقة البحثية الى مناقشة أهمية اكتساب المواهب كعامل استراتيجي لنجاح المؤسسات في سوق عمل يتميز بالديناميكية، حيث يتطلب النجاح في استقطاب المواهب، والاحتفاظ بها استراتيجيات مبتكرة تتكيف مع التطورات التكنولوجية في بيئة العمل، كما قارنت الدراسة بين الأساليب التقليدية والأساليب المبتكرة للتوظيف واستقطاب المواهب، وقد استخدمت الدراسة منهجا تحليليا استقرائيا يعتمد على نتائج الدراسات السابقة.

وفي ما يلي أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تؤثر على جذب المواهب والاحتفاظ بها من خلال هذه الدراسة:

- العلامة التجارية لصاحب العمل: وتتمثل في تعزيز صورة المؤسسة كجهة عمل مميزة لاستقطاب المواهب وكسب ولائهم؛
- تحسين تجربة المترشح (Candidate Experience): وذلك من خلال ضمان تجربة توظيف شفافة وسهلة وفريدة من نوعها للمترشحين من لحظة التقديم حتى التعيين؛
- استخدام الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا والتحليلات الرقمية لتحسين عملية التوظيف وتقليل التحيز؛
- تطوير استراتيجيات توظيف تعزز التنوع والشمول، لاستقطاب قوة عاملة متنوعة مما يعزز الابتكار والأداء التنظيمي؛
- تبني استراتيجيات التوظيف عن بعد لضمان الوصول الى المواهب في مختلف المواقع الجغرافية.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتحويلات الرقمية

في هذا المطلب سنتطرق الى الدراسات السابقة المتعلقة بالتحويلات الرقمية.

#### 1- دراسة: (وهبة & قارة, 2022)

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على التحول الرقمي في الجزائر من خلال عرض مؤشرات الأداء الرقمي سواء على مستوى البنية التحتية في الجزائر او على مستوى مكانة الجزائر ضمن التصنيفات العالمية والعربية.

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي، حيث اعتمد الباحثان على تحليل البيانات والاحصائيات الخاصة بمؤشرات الأداء الرقمي في الجزائر، بالإضافة الى دراسة التصنيفات العالمية والعربية لمكانة الجزائر في مجال التحول الرقمي.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- أصبح التحول الرقمي في الجزائر ضرورة ملحة، ودعامة اقتصادية وسياسية؛
- هناك بداية تحول رقمي فعلي في الجزائر نلمسه من خلال مساعي المؤسسات والحكومات خاصة بعد ازمة كورونا؛
- فيما يتعلق بالتجارة الالكترونية تحتل الجزائر المرتبة 17 افريقيا و111 عالميا؛

- وجود تحسن ملحوظ في البنية التحتية في الجزائر مقارنة بسنوات مضت؛
  - مقاومة بعض الإدارات للتحويل من النظام التقليدي الى النظام الالكتروني؛
- وقد جاءت الدراسة بمجموعة من التوصيات تتمثل في:
- متابعة مشروع الحكومة الالكترونية وتقييمه باستمرار، وزيادة الاهتمام بهذا القطاع؛
  - تكثيف الجهود لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في هذا الميدان؛
  - أهمية زيادة الاستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
  - تعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص في مجال الرقمنة؛
  - نشر الثقافة الالكترونية.

### 2- دراسة : (قافي & أولاد حيمودة, 2024)

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور الرقمنة في تطوير جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، مع التركيز على مؤسسة بريد الجزائر. كما سلطت الضوء على أهمية التحول الرقمي والمنصات الرقمية في تبسيط المعاملات الإدارية، وتقريب الإدارة من المواطن، وتعزيز التنمية الاقتصادية. ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي بالإضافة الى دراسة ميدانية لمؤسسة بريد الجزائر. حيث تم الاعتماد على اجراء المقابلات مع الموظفين لجمع المعلومات حول اهم الأدوات والمنصات الرقمية المستخدمة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- التحول الرقمي له دور أساسي في تحسين جودة الخدمات العمومية حيث ساهم في:
  - تسريع المعاملات الإدارية؛
  - تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات الكترونية متطورة؛
  - تقليل التكاليف التشغيلية؛
  - زيادة الفعالية المؤسسية؛
- المنصات الرقمية مثل بريدي موب وبريدي نت عززت حسنت مستوى الخدمات المالية والبريدية وذلك من خلال:

- زيادة عدد المعاملات الالكترونية وسهولة الدفع عبر الانترنت؛
  - توفير خدمات الكترونية جديدة مثل حجز التذاكر وتسديد الفواتير الكترونيا؛
  - تحسين اليات تحويل الأموال وسحبها عبر الصرافات الالية؛
- وقد خلصت الدراسة الى انه ورغم التطور الملحوظ الذي تشهده مؤسسة بريد الجزائر في مجال التحول الرقمي الا انه توجد مجموعة من التحديات والمعوقات تتمثل في:
- نقص الكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات؛
  - الحاجة الى تطوير البنية التحتية الرقمية بشكل أفضل؛
  - مقاومة بعض الموظفين للتحول من الأنظمة التقليدية الى الأنظمة الرقمية؛
- وقد اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات بهدف تعزيز التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات في مؤسسة بريد الجزائر، وتتمثل في:
- تعزيز برامج التكوين والتدريب للموظفين في مجال الرقمنة؛
  - تطوير البنية التحتية لتوسيع نطاق الخدمات العمومية؛
  - تحسين وتطوير الامن السيبراني لحماية البيانات والمعاملات الالكترونية؛
  - التوسع في تقديم الخدمات الرقمية.

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب والتحول الرقمي معا

في هذا المطلب سنتطرق الى الدراسات التي جمعت بين استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب والتحول الرقمي.

#### 1-دراسة : (Taunk, A., 2020)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين عمليات اكتساب المواهب داخل المؤسسات. حيث سلطت الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين اليات البحث عن المواهب وتوظيفها كما ناقشت دور الأدوات الرقمية في تحسين جودة التوظيف.

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على مراجعة الادبيات وتحليل الدراسات السابقة، بالإضافة الى استعراض ممارسات الشركات الكبرى في مجال استقطاب المواهب.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي واستراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب، حيث يقلل التحول الرقمي من الوقت والتكاليف اللازمة لعملية التوظيف من خلال أنظمة أتمتة التوظيف؛
- أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي أداة جد مهمة لجذب واستقطاب المواهب؛
- توفر تقنيات الذكاء الاصطناعي أدوات تحليل تساعد في انتقاء أفضل المترشحين بناء على المهارات والخبرات المطلوبة؛
- التحول الرقمي في اكتساب المواهب يساعد على تحسين جودة التوظيف، وجعل عملية التوظيف أكثر؛
- سرعة وكفاءة، مما يساعد المؤسسة على ضمان مكانتها في سوق عمل يتميز بالتنافس الشديد؛
- على الرغم من التأثير الإيجابي الكبير للتحول الرقمي على استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب الا ان له تحديات ومخاطر تتمثل في:
  - يمكن للتكنولوجيا أتمتة العديد من المهام، الا ان بعض عمليات التوظيف كالتقييمات الشخصية، واتخاذ القرار لا تزال تتطلب تفاعلا بشريا؛
  - لضمان نجاح عملية التوظيف واستقطاب المواهب بالاعتماد على التكنولوجيا والأدوات الرقمية تحتاج المؤسسة الى افراد متخصصين لديهم المهارات الرقمية المناسبة، لكن هؤلاء الافراد غالبا ما يكونون نادرين ويصعب العثور عليهم؛
  - على الرغم من الفوائد الكبيرة لتحليل البيانات الا أن التعامل مع كميات ضخمة من البيانات سيكون مكلف؛
  - تتيح شبكات التواصل الاجتماعي للمترشحين الوصول الى معلومات حول المؤسسة، والتواصل مع الموظفين الحاليين مما قد يؤثر بالسلب على العلامة التجارية للمؤسسة؛
  - قد تتعرض المؤسسة لمواجهة التغيير من طرف فرق الموارد البشرية المسؤولة عن التوظيف والتي تفضل الطرق التقليدية المعتاد عليها.

### 2- دراسة : (علي & زلط, 2023)

هدفت هذه الورقة البحثية الى دراسة أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الموارد البشرية، حيث تم اجراء دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر، حيث تم توزيع استقصاء على

عينة عشوائية مكونة من 384 موظف في شركات الاتصالات المصرية، وقد تم جمع 262 قائمة استقصاء صالحة للتحليل.

واظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛
  - التحويل الرقمي فرض الحاجة الى توظيف افراد يمتلكون مهارات في التعامل مع التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية، تحليل البيانات، والتطبيقات الذكية، مما أدى الى تغيير معايير التوظيف التقليدية؛
  - التحويل الرقمي أدى الى تغيير جذري في استراتيجيات التوظيف في شركات الاتصالات المصرية، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية امرا ضروريا في استقطاب المواهب الجديدة كاتمه عملية التوظيف من خلال استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية ( HRM systems) والذكاء الاصطناعي؛
  - أصبحت الشركات تعتمد بشكل متزايد على مواقع التوظيف الالكترونية ومنصات التواصل المهني مثل LinkedIn في استقطاب المواهب، مما ساعدها على الوصول الى نطاق أوسع من الكفاءات؛
  - أدى التحويل الرقمي الى الاعتماد المتزايد على المقابلات عبر الفيديو والاختبارات الالكترونية لقياس مهارات المرشحين، مما جعل عمليات التوظيف اكثر كفاءة ومرونة.
- 3- دراسة (Ginting et al., 2024)

تناولت هذه الدراسة دور التحويل الرقمي في تحسين استراتيجيات استقطاب المواهب في إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تتمحور هذه الدراسة حول كيفية دور التكنولوجيا المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين عمليات التوظيف وجذب الكفاءات.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج النوعي من خلال مراجعة الادبيات السابقة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- أصبحت المنصات الرقمية مثل LinkedIn وأدوات تحليل البيانات تلعب دورا مهما في تحديد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف؛

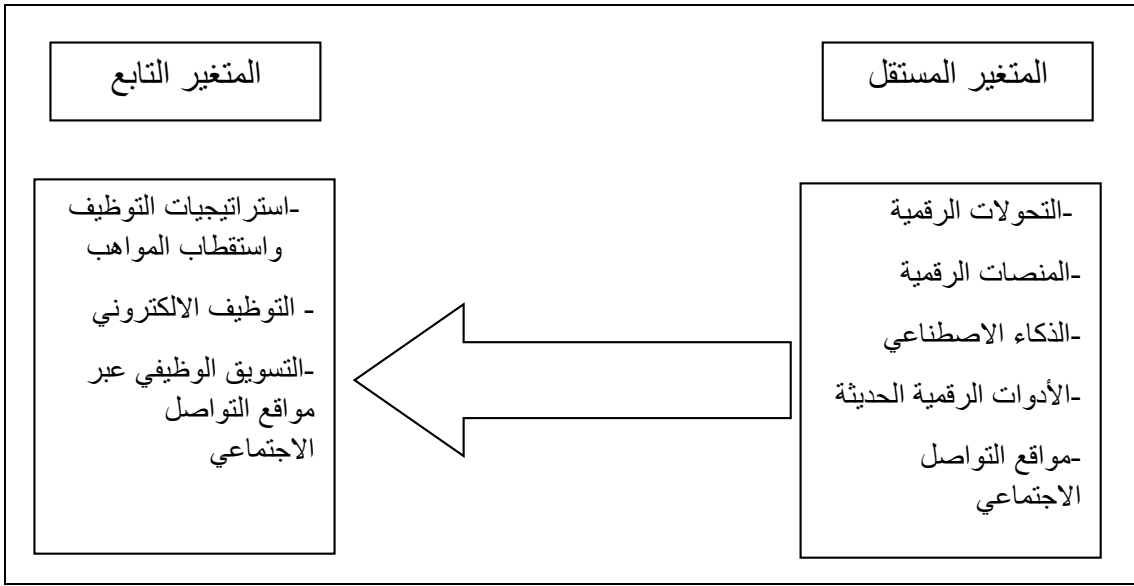
- الذكاء الاصطناعي يساهم في تصفية السير الذاتية، وتحديد أكثر المرشحين توافقاً مع احتياجات الشركة؛
- التحول الرقمي هو ضرورة حتمية للشركات الراغبة في البقاء في سوق عمل يتميز بالمنافسة
- للتحول الرقمي له دور كبير في عملية التوظيف لا يقتصر فقط على تحديد المرشحين الأكثر توافقاً مع احتياجات الشركة بل يمتد الى تمكين الباحثين عن العمل من الاستفادة من المنصات الرقمية لزيادة ظهورهم، ومشاركة ملفاتهم المهنية، وزيادة فرص ظهورهم، والتوصل المباشر مع المؤسسات؛
- على الرغم من الآثار الإيجابية للتحول الرقمي الا انه لا يمكن تجاهل التحديات الأخلاقية التي تفرضها هذه التغيرات، مثل التحيز في خوارزميات التوظيف؛ وحماية البيانات الشخصية للمترشحين، مما يتطلب حلولاً لضمان الشفافية والنزاهة.

في ختام هذا المبحث يمكننا القول أن هذه الدراسة هي امتداد وتكامل للدراسات السابقة التي تم التطرق اليها، والتي تناولت موضوعات ذات صلة باستراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحولات الرقمية ففي حين أن دراسة (وهبة & قارة, 2022) ركزت على التحول الرقمي في الجزائر من خلال استعراض مؤشرات الأداء الرقمي والبنية التحتية، فإنها لم تتناول بشكل مباشر ابعاد التوظيف واستقطاب المواهب، أما في ما يخص دراسة (علي & زلط, 2023) فقد سعت الى تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الموارد البشرية فقد سعت الى تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الموارد البشرية الا انها لم تتطرق الى استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب تحديداً، وفي نفس السياق جاءت دراسة (Ginting et al., 2024) لتسلط الضوء على دور التكنولوجيا المتقدمة خاصة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين جودة عمليات التوظيف وجذب الكفاءات، وعلى ضوء هذه المقارنات يمكن القول بأن هذه الدراسة تتميز بدمجها بين استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب، ومعالجة إشكالية دور التحول الرقمي في تطوير وتحسين استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب مما يمنحها بعداً شاملاً.

### 3- نموذج الدراسة:

يلخص هذا النموذج دور التحول الرقمي باعتباره المتغير المستقل في تطوير وتحسين استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب باعتبارها المتغير التابع.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة العام



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإطار النظري

يعتبر التحول نحو الممارسات الرقمية الحديثة في وظائف وعمليات المؤسسات من بين الاستراتيجيات الجديدة التي تعمل المؤسسات على تجسيدها لمواكبة ما يفرضه السوق من تطورات تكنولوجية. ولعل من أبرز هذه الوظائف التي تسعى المؤسسات الى رقمته وتطويرها هي عمليات التوظيف واستقطاب المواهب، ولهذا يجب تحديد كل المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي واستراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب، وعليه سنقسم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب، حيث سنتطرق في المطلب الأول الى اساسيات استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب، وفي المطلب الثاني سنتناول مفاهيم عامة حول التحول الرقمي، أما المطلب الثالث فسنتطرق من خلاله الى الأدوات الرقمية الحديثة في التوظيف واستقطاب المواهب.

المطلب الأول: أساسيات حول استراتيجيات التوظيف

في هذا المطلب سنتطرق الى مفاهيم عامة حول استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب.

1- تعريف التوظيف

هو نشاط يتضمن وضع اجراء يسمح للمؤسسة بالاستعداد والبحث والاعلام بهدف جذب عدد كاف من المترشحين المؤهلين لشغل الوظيفة المعروضة. (Lakhdar & Blondin, 1993)

عملية التوظيف هي تلك العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها في العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل لعناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها. (منصور s. d, )

يعرف التوظيف بأنه عملية مكونة من سلسلة من النشاطات او العمليات والإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المنظمة بالكوادر اللازمة لاشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية وتقديم الخدمات اللازمة. (وشنان, دون سنة)

يعرف توظيف الموارد البشرية أيضا على أنه الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استخدام الأفراد، واجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العملية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة، وهذا لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. (ساولي, 2022)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التوظيف على انه مجموعة من العمليات التي تقوم من خلالها المؤسسة باختيار الافراد المناسبين لشغل منصب معين داخل المؤسسة.

### 2- مفهوم استراتيجيات التوظيف

#### 2-1 تعريف استراتيجية التوظيف

هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف الى توفير العمالة اللازمة للمؤسسة بالتنوعيات والكميات المطلوبة، وتمتد أبعادها لتشمل استقطاب المرشحين واختيار أفضلهم، وتعيينهم في الوظائف المناسبة. (سهيوذ, 2017)

#### 2-2 استراتيجيات التوظيف

##### 1. اعلانات التوظيف: وتحتوي على نوعين:

- الإعلانات التقليدية: وهي الإعلانات التي تكون عبر الصحف والمجلات المطبوعة.
- الإعلانات الرقمية: والتي تكون عبر مواقع التوظيف الالكترونية مثل LinkedIn و Monster.

##### 2. الاحالات من الموظفين الحاليين :

حيث وجد ان الموظفين الذين ياتون عبر الاحالات يتمتعون بمستويات اعلى من المهارات والخبرة مقارنة بالمجندين عبر طرق أخرى. حيث يعتبر نضام الاحالات فعالا لانه يسهل عملية الفرز الاولي، حيث لا يحيل الموظفين سوى الأشخاص الذين يعتقد انهم مناسبون للوظيفة.

3. التوظيف عبر الجامعات :

ويتم من خلال معارض التوظيف الجامعية او استهداف خرجي المؤسسات الاكاديمية، وقد اثبتت هذه الطريقة فعاليتها في جذب المواهب.

4. اللجوء الى شركات البحث عن المواهب والتوظيف المباشر :

تلجأ بعض الشركات الى شركات متخصصة في استقطاب المواهب، لاسيما للوظائف التنفيذية العليا.

5. معارض التوظيف والمقابلات المفتوحة: تعتبر وسيلة فعالة لجذب عدد كبير من المرشحين في وقت واحد (Miller & Gordon, 2014)

2-3: خطوات تنفيذ استراتيجية التوظيف (Condomines & Hennequin, 2014)

1. تحديد الاحتياجات:

وذلك من خلال تحديد ما اذا كان المنصب شاغر او سيتم استحداث وظيفة جديدة.

2. تحليل الوظيفة :

وذلك من خلال وصف الوظيفة، واعداد بطاقة الوظيفة.

3. اختيار قنوات النشر والتوزيع:

أي تحديد ما اذا كان التوظيف داخلي او خارجي، والبحث عن المرشحين عبر تقنيات التوزيع المختلفة لاستقطاب أفضل المرشحين.

4. مرحلة الفرز المبدئي.

وتحتوي هذه المرحلة على خطوتين :

(1) فرز السير الذاتية

(2) الاستدعاء للمقابلات

5. مرحلة الاختيار :

في هذه المرحلة يتم اجراء المقابلات ،والاختبارات الكتابية نوغيرها من طرق التقييم

6.اتخاذ القرار

ويتم ذلك من خلال :

(1) اجراء مقارنات بين المترشحين لاختيار الأنسب

(2) اتخاذ القرار النهائي بشأن التوظيف

(3) ابلاغ المرشح الذي تم اختياره

7.استكمال الإجراءات الإدارية

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

(1) اعداد وتوقيع عقد العمل

(2) تقديم معلومات حول اللوائح والإجراءات التنظيمية

(3) اجراء الفحص الطبي المطلوب

8.ادماج الموظف الجديد

حيث يتم في هذه المرحلة تنظيم واستقبال الموظف الجديد، وتوفير برامج تدريبية مناسبة ، وفي الأخير تقييم مدى نجاح عملية الادماج والتوظيف.

بهذه الطريقة يتم ضمان توظيف ناجح يتماشى مع احتياجات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

### 2-4 أهمية استراتيجية التوظيف

الأهمية البارزة في استراتيجية التوظيف تكمن في جملة من العناصر تتمثل في :

- تحديد أنواع ومهارات الموظفين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا لوضع خطط فعالة لعمليات الاستقطاب والاختيار؛
- اعداد خطط التوظيف لسد النقص وتلبية احتياجات المنظمة من الكفاءات، والتغلب على مشكلة النقص في المهارات؛
- ملئ الوظائف الشاغرة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ترتبط الاستراتيجية بكفاءة التوظيف وتسهم في تحقيق أداء تنظيمي إيجابي(سهيو، 2017)

### 3- مفاهيم عامة حول استقطاب المواهب

في هذا المطلب سنتطرق الى اساسيات ومفاهيم عامة حول استقطاب المواهب.

### 1- تعريف استراتيجيات استقطاب المواهب

يشير استقطاب المواهب الى الأنشطة التي تسعى من خلالها المؤسسة الى جذب واستقطاب الافراد ذوي المواهب والقدرات وتوظيفهم وذلك بهدف دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وتتوقف قدرة المؤسسات على جذب واستقطاب المواهب على العديد من الأمور أهمها (سمعة المؤسسة، قيم المؤسسة، توفر الاليات اللازمة لتنمية ودعم المواهب والكفاءات) من خلال هذه الأمور تتمكن المؤسسة من الحصول على تفضيل الافراد الموهوبين للانضمام اليها دون المنافسين. (حسنى, م. ش., 2022)

تشير عملية الاستقطاب الى البحث عن المواهب المناسبة وجذبها للعمل في مؤسسة معينة، بدءا من تحديد الكفاءات المطلوبة وصولا الى تلقي طلبات الانضمام الرسمية. وتعتبر هذه العملية احد الأركان الأساسية الثلاثة للتوظيف، الى جانب الاختيار والتعيين. كما يجمع الخبراء على ان الاستقطاب يعد نشاطا استباقيا يتطلب اهتماما مكثفا مقارنة بمرحلتى الاختيار والتعيين. (عبد السلام, دون سنة)

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف استقطاب المواهب على انه مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تسعى من خلالها المؤسسة الى الحصول على افضل الموظفين ذوي الكفاءة والمواهب.

### 2- أهمية عملية استقطاب المواهب

ترجع أهمية عملية الاستقطاب لكونها:

- توفر عملية الاستقطاب الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين، حيث يتم استقطاب العناصر المناسبة واعداد قائمة بأفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؛
- من خلال الاستقطاب يتم تحويل الوظائف الشاغرة والوصف الوظيفي لها الى اهداف تحدد كم ونوعية المتقدمين للوظيفة؛
- توفر مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف؛
- تسهم في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب واستقطاب الافراد المناسبين للذين يتم الاختيار النهائي من بينهم؛
- تساهم في التقليل من تكاليف عملية التدريب، وذلك من خلال جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة، مما يؤدي الى تقليل تعيين الموظفين الغير مناسبين؛
- تحقق المسائل الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف. (مهني, 2017)

### المطلب الثاني: أساسيات حول التحول الرقمي

في هذا المطلب سنتطرق الى أساسيات ومفاهيم عامة حول التحول الرقمي:

#### 1. تعريف التحول الرقمي

- يمثل التحول الرقمي في الابتكار من خلال التغيير الكلي وادراج التكنولوجيات الرقمية المتاحة في طريقة صنع ونتاج القيمة، وقيادة الاعمال. (صدوقي et al., 2021)
- عرفته Gartner كما يلي: يمكن للتحول الرقمي ان يشير الى أي شئ يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة كالحوسبة السحابية، او التحسين الرقمي، يمكن ان يشير كذلك الى تطوير نماذج اعمال رقمية جديدة. (زمورة, 2023)
- يشير التحول الرقمي الى استخدام تكنولوجيا الحاسب الالي والانترنت في عملية انشاء قيمة اقتصادية اكثر كفاءة وفعالية. وبمعنى أوسع، يشير الى التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام. (قرين, 2023)

#### 2. أهداف التحول الرقمي

- يعد التحول الرقمي ركيزة أساسية لتطوير المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل محيط اقتصادي يتميز بالتغير السريع؛
- تعزيز الكفاءة التشغيلية: يساعد التحول الرقمي في تبسيط العمليات اليومية، حيث يمكن من خلاله اتمتة العديد من المهام والحد من التدخل اليدوي، مما يؤدي الى تقليل الأخطاء البشرية وزيادة الإنتاجية، كما يسهم في تحسين إدارة الموارد البشرية، مما يتيح للمؤسسات تحقيق اقصى استفادة من امكانياتها؛
- تطوير اليات العمل والتكيف مع التغييرات: يمكن التحول الرقمي المؤسسات من تبني نماذج تشغيلية أكثر مرونة وابتكارا، حيث تعتمد على حلول ذكية تواكب التطورات المستمرة في السوق، و يساعد ذلك في فتح افاق جديدة للنمو من خلال تعزيز الابداع وتحفيز البحث عن حلول متقدمة تلبى متطلبات العملاء المتغيرة؛
- خفض التكاليف: يؤدي الاعتماد على الأنظمة الرقمية الى تقليل التكاليف التشغيلية وذلك من خلال الحد من الحاجة الى الموارد التقليدية كالإجراءات اليدوية والورق؛
- تحسين استغلال الموارد تتيح الحلول الرقمية إمكانية تنفيذ العمليات بشكل أسرع واكثر كفاءة، مما يقلل من هدر الوقت والموارد؛

- تعزيز استمرارية الاعمال والتكيف مع الازمات: يوفر التحول الرقمي أدوات وتقنيات تدعم استمرارية الاعمال حتى في ظل الظروف الغير متوقعة، مثل الازمات الاقتصادية او الازمات الطارئة. كما يسهل العمل عن بعد والتواصل الفعال بين الموظفين، مما يحافظ على استدامة الأداء في المؤسسة في مختلف الظروف؛

- تحسين تجربة الموظفين وتعزيز بيئة العمل: يساهم التحول الرقمي في توفير بيئة عمل اكثر تنظيميا ومرونة، حيث يساعد في تسهيل التواصل بين الفرق المختلفة؛

- دعم القرارات الاستراتيجية عبر تحليل البيانات: من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة، يوفر التحول الرقمي بيانات دقيقة يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية كما يساعد في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لسوق، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التخطيط الفعال؛

-المحافظة على الميزة التنافسية في السوق: يعتبر التحول الرقمي عاملا أساسيا في تمكين المؤسسات من الحفاظ على مكانتها التنافسية، حيث يساعدها على تطوير خدماتها ومنجاتها باستمرار وفقا لمتطلبات السوق. كما يمنحها ميزة الابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة؛

- التركيز على الكفاءات الأساسية: من خلال الاعتماد على الحلول الرقمية، تتمكن المؤسسات من تقليل الجهود الموجهة نحو المهام الروتينية، والتركيز على تطوير كفاءتها الأساسية، مثل تحسين جودة منجاتها او توسيع نطاق نشاطها؛

- تطوير نماذج اعمال جديدة: يفتح التحول الرقمي الباب امام ابتكار نماذج اعمال حديثة تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، مما يسمح لها بخلق فرص جديدة للنمو والتوسع. كما يساعد في تطبيق أساليب عمل أكثر كفاءة وابتكار تلبية تطلعات الأسواق المستقبلية. (زمورة، 2023)

### 3. معوقات التحول الرقمي في الجزائر

تواجه الجزائر العديد من التحديات التي تعيق مسار التحول الرقمي، من ابرزها ما يلي :

- ضعف البنية التحتية الرقمية: تعاني الجزائر من تأخر في تطوير شبكات الانترنت، مما يحد من انتشار التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال؛

-قصور في وسائل الدفع الالكتروني والتجارة الالكترونية: لا يزال استخدام الخدمات المالية الرقمية محدود مما يعوق تسهيل التعاملات الالكترونية؛

- ضعف التنسيق بين القطاعات: هنالك حاجة الى مواءمة السياسات الرقمية بين مختلف القطاعات لضمان تنفيذ برلمج الرقمنة بكفاءة؛

- نقص الكفاءة والخبرات في المجال الرقمي : يعاني السوق من قلة المتخصصين في المجالات التكنولوجية الحديثة، مما يعرقل تطوير المنظومة الرقمية؛
- ضعف التشريعات والبيئة القانونية :تحتاج الجزائر الى تحديث الاطار القانوني لتنظيم المعاملات الرقمية وحماية البيانات الشخصية؛
- غياب الحوافز لتشجيع الابتكار والاستثمار في التكنولوجيا: لا توجد سياسات واضحة لتحفيز الشركات الناشئة والمبتكرين في المجال الرقمي ؛
- مقاومة التغيير:يواجه التحول الرقمي مقاومة من بعض الجهات بسبب التخوف من التحولات التي قد تؤثر على الطرق التقليدية للعمل؛
- محدودية الوعي الرقمي لدى المستخدمين:لا يزال العديد من الافراد والمؤسسات غير مدركين لأهمية التحول الرقمي والاستفادة من مزاياه ؛
- هذه العوامل مجتمعة تجعل التحول الرقمي في الجزائر عملية تتطلب جهودا مكثفة من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتعزيز التحول الرقمي وضمان نجاحها.(بدر الدين & خدير, 2023)

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات الرقمية في التوظيف واستقطاب المواهب

في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم أصبحت التكنولوجيا أداة حيوية في مختلف الأعمال، ولا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية، ومع تنامي التنافس على استقطاب أفضل الكفاءات والمواهب وتوظيفها اتجهت المؤسسات الى تبني استراتيجيات رقمية مبتكرة لتعزيز عمليات التوظيف واستقطاب أفضل المواهب بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية.

#### 1- الأدوات الرقمية الحديثة في التوظيف واستقطاب المواهب

في عصر يتسم بالتطور السريع في شتى المجالات أصبحت الأدوات الرقمية جزءا أساسيا في العديد من المجالات بما فيها مجال التوظيف واستقطاب المواهب، وتشمل هذه الأدوات العديد من العناصر التي سنتطرق اليها من خلال هذا المبحث.

#### 1-1 أتمتة العمليات

الأتمتة هي مصطلح معرب من اللغة الإنجليزية (Automation) وتطلق على العمليات التي تتم دون تدخل بشري وباستخدام التكنولوجيا وأجهزة الحاسب الآلي المبنية على المعالجات والبرمجيات فهي فن جعل الإجراءات تنفذ بشكل تلقائي. (صدقي الشباطات, 2024)

يوفر التحول الرقمي فرصا واسعة لتطوير عمليات التوظيف، لا سيما من خلال استخدام المقابلات عبر الفيديو والاختبارات عن بعد. حيث تساهم هذه التقنيات في توفير الوقت والجهد لكل من مسؤولي التوظيف والمرشحين مما يجعل عملية التوظيف أكثر كفاءة. كما أن الأتمتة تتيح إمكانية البحث عن المرشحين وتقييمهم عالميا، وهو أمر يزداد أهمية مع تنامي التوظيف عن بعد، خاصة بعد تأثير جائحة covid-19.

في ظل هذا التطور، أصبحت المقابلات عبر الانترنت أدوات شائعة، حيث من خلال منصات مثل zoom , viber , whatsapp, Skype , telegram . يسهل على المؤسسات الوصول الى أفضل المواهب بغض النظر عن الموقع الجغرافي. (Karaboga, Umut, & Vardarlier, Pelin, 2020)

### 1-2 أنظمة إدارة علاقات العملاء CRM في التوظيف

تعتمد العديد من المؤسسات على أنظمة إدارة العملاء CRM كأداة رئيسية في تحسين عمليات التوظيف و أتمتها حيث توفر هذه الأنظمة مجموعة متكاملة من الميزات التي تساعد في تنظيم وإدارة بيانات المرشحين بكفاءة مما يساهم في تسريع عملية التوظيف، والتقليل من التكاليف التشغيلية.

#### 1-2-1 تعريف أنظمة إدارة علاقات العملاء

هي مجموعة من البرامج والتقنيات المنفصلة التي تركز على أتمتة وتحسين العمليات التجارية المرتبطة بإدارة علاقات العملاء في مجالات المبيعات، والتسويق، وخدمة العملاء، والدعم. الخ، حيث لا تعمل تطبيقات CRM على تسهيل وضائف الاعمال المتعددة فحسب، بل تتسق أيضا قنوات الاتصال المتعددة مع العميل سواء من خلال اللقاءات المباشرة، أو مراكز الاتصال، أو عبر الانترنت. تغطي CRM الأساليب والتقنيات التي تستخدمها الشركات لإدارة علاقاتها مع العملاء. ويتم تحليل المعلومات المخزنة حول العملاء الحاليين (و المحتملين) واستخدامها لهذا الغرض. (Babu et al., s. d.)

#### 1-2-2 أهم الميزات التي تقدمها أنظمة CRM في التوظيف

- التواصل الفوري:

تتيح التغذية الحية live feed والردشة الجماعية للفرق التعاون ومتابعة التحديات حول التوظيف.

- إدارة بيانات المرشحين:

يتم تخزين المعلومات الخاصة بالمرشحين في قاعدة بيانات مركزية، مما يسهل الوصول إليها وتحليلها.

### - تنظيم العمليات:

توفر هذه الأنظمة أدوات مثل الجداول الزمنية والتذكيرات لتنظيم المقابلات وإدارة مراحل التوظيف بفعالية.

### - مراقبة الأداء:

تتيح خاصية التحليلات وتقارير الأداء تقييم مدى نجاح عملية التوظيف واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

- بالاعتماد على أنظمة CRM تتمكن المؤسسات من تحسين تجربة التوظيف، وتقليل الوقت اللازم لاختيار المرشحين المناسبين، وتعزيز الكفاءة التشغيلية لقسم الموارد البشرية. (Lovcheva, Maria & Laas, Nikolay, 2019)

### 1-3- التقييم الرقمي للمرشحين

يعتبر التقييم الرقمي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف قبل القيام بعملية التعيين، ويشير الباحثين الى ان الأدوات الحالية لتحديد المواهب بحاجة الى التطوير، مقترحين أربعة مجالات رئيسية لتحسين عمليات التقييم

### 1-3-1 المقابلات الرقمية:

تسهم في توفير الوقت وتوحيد إجراءات التقييم، وتتضمن تسجيل المرشحين لمقاطع فيديو للإجابة على أسئلة مسجلة مسبقاً، مع إمكانية استخدام تقنيات تحليل الصوت لتقييم نبرة صوت المرشح، مما يساعد في اختيار الأشخاص الأكثر تأهيلاً للمراحل اللاحقة.

### 1-3-2 تحليل البيانات من وسائل التواصل الاجتماعي واستخراج المعلومات:

تعتمد هذه التقنية على الخوارزميات لمراجعة وتحليل ملفات المرشحين الشخصية على منصات التواصل الاجتماعي بهدف تحديد السمات المطلوبة للوظائف.

### 1-3-3 التقييم عبر الألعاب:

يمكن ادماج عناصر الألعاب الرقمية في عملية التقييم لتعزيز تجربة المرشحين، مما يجعل التقييم أكثر تفاعلية وسرعة مقارنة بالأساليب التقليدية. (Jansson, Karin., 2016)

### 2- استخدامات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في التوظيف

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى مختلف استخدامات الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف واستقطاب المواهب.

### 1-2 استخدامات الذكاء الاصطناعي في التوظيف

يشير استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف الى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل استخراج المعلومات وتحليل البيانات، أتمته عمليات فرز السير الذاتية، تقييم المترشحين وتحديد مدى ملائمتهم للوظائف. وتعتمد هذه التقنيات على معالجة اللغة الطبيعية وتحليل النصوص والخطاب لتقييم السمات الشخصية والكفاءة المهنية للمترشحين، مما يساهم في تسريع عملية التوظيف وتحسين دقة القرارات (Karaboga, Umut, & Vardarlier, Pelin, 2020)

#### - التحقق من المرشحين

يمكن للذكاء الاصطناعي انشاء نموذج للمرشح المثالي استنادا الى متطلبات الوظيفة، ثم مقارنة الطلبات المقدمة مع هذه المعايير لاختيار المترشح الأنسب لشغل الوظيفة. كما يمكن برمجته لتحقيق من صحة المعلومات المذكورة في السير الذاتية عبر تحليل البيانات المتاحة على الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي بالإضافة الى ارسال استبيانات الية لاختبار مهارات المرشحين المعلنة، علاوة على ذلك تمتلك بعض الأنظمة القدرة على التنبؤ بمسار المرشحين المهني بناء على خبراتهم السابقة، مما يساعد في اتخاذ قرارات توظيف أكثر دقة.

#### - استخدام الدردشة الآلية والمقابلات الرقمية

تسهل تقنيات الذكاء الاصطناعي في تبسيط عملية التوظيف من خلال استخدام الدردشة الآلية والمقابلات الرقمية، حيث يمكن للأنظمة الذكية مراجعة السير الذاتية بسرعة فائقة واستبعاد ما يصل الى 75% من الملفات غير المؤهلة، مما يقلل من الوقت اللازم للفرز الاولي، بالإضافة الى ذلك يتم استخدام روبوتات المحادثات لإجراء مقابلات مبدئية، حيث تتفاعل مع المرشحين عبر الدردشة على مواقع الويب والتطبيقات ومنصات التواصل الاجتماعي وتطرح الأسئلة ، كما يتم استخدام تقنيات تحليل الصوت وتعبيرات الوجه أثناء المقابلات بالفيديو لتقييم سمات الشخصية ومستوى الصدق، ومهارات الاتصال مما يساهم في اتخاذ قرارات توظيف أكثر موضوعية ودقة.

#### - استهداف المترشحين غير النشطين

في الطرق التقليدية يقتصر التوظيف على المترشحين الذين يبحثون عن فرص جديدة ويقدمون طلباتهم طوعا، الا ان الدراسات تشير الى أن 75% من المواهب المحتملة هم من المرشحين الغير نشطين، لا يبدون اهتماما بالبحث عن وظائف جديدة. يوفر الذكاء الاصطناعي فرصة للوصول الى

هذه الفئة من خلال البحث عن بياناتهم وتحليل نشاطهم على الانترنت لتحديد مدى استعدادهم للانتقال الى وظيفة جديدة. حيث بمجرد تحديد المرشحين المحتملين تتم مقارنتهم بالنموذج المثالي للمرشح، مما يمكن المسؤولين عن التوظيف من استهداف أفضل المواهب وعرض فرص وظيفية ملائمة لهم.

### - تحليل البيانات والتنبؤات

يتيح الذكاء الاصطناعي تحليل كميات ضخمة من البيانات بسرعة وبدقة تفوق اضعاف المرات القدرات البشرية، كما يتيح التنبؤ بأداء المرشحين في المستقبل. (Trziska, M, 2023)

## 2-2 نظام تتبع المتقدمين (ATS applicant tracking system)

### 2-2-1 تعريف نظام تتبع المتقدمين ATS

هو برنامج يستخدم لإدارة عملية التوظيف، حيث يقوم هذا النظام بجمع وتنظيم معلومات المتقدمين للوظائف، ويسمح بإجراء فرز أولي لجميع الطلبات الواردة، مما يساعد مسؤولي التوظيف على تحسين نشاطهم من خلال التركيز فقط على الملفات التي تتطابق بشكل أفضل مع متطلباتهم. كما يمكن من خلاله التحكم في مراحل متعددة من عملية التوظيف كالتصنيف، والتقييم والتواصل وغيرها ، كما يتميز برنامج ATS بخصائص ووظائف تعزز إنتاجية مسؤولو التوظيف مثل تحليل السير الذاتية، ونماذج البريد الإلكتروني المدمجة التي تسهل التواصل مع المتقدمين، وجدولة المقابلات، والبحث المتقدم عن المرشحين. (skeeled, 2020)

### 2-2-2 كيفية عمل أنظمة تتبع المتقدمين

#### - نشر الوظائف

يستخدم نظام تتبع المتقدمين لنشر الوظائف الشاغرة على المواقع الإلكترونية، حيث ينشر الإعلانات من خلال البرامج ويجمع الطلبات، وعندما يقدم المرشحون سيرهم الذاتية، ينظم النظام البيانات لمساعدتك في تضيق نطاق البحث.

#### - استيراد الجداول

يتيح نظام تتبع المتقدمين إمكانية استيراد جداول البيانات التي تحتوي على معلومات مثل جهات الاتصال، حالات المرشحين، واحصائيات التوظيف، ودمجها مباشرة في النظام حيث يمكن لمسؤولي التوظيف تحميل هذه الجداول بسهولة في الوقت الذي يناسبهم، مما يسهل عملية تنظيم البيانات ومتابعتها داخل منصة واحدة.

#### - استيراد السير الذاتية

يستورد النظام السير الذاتية التي يتم تلقيها من مصادر مختلفة لعرضها داخل البرنامج، كما يساعد في مسح السير الذاتية الورقية وتحملها، بالإضافة إلى استيراد السير الذاتية المستلمة عبر البريد الإلكتروني أو من لوحات الوظائف.

### - تحليل السير الذاتية

يقوم كل مرشح بإعداد سيرته الذاتية بطريقة مختلفة، وبما أن السير الذاتية تكون منظمة بصيغ مختلفة فقد يكون من الصعب مقارنة المرشحين ببعضهم البعض. تساعد ميزة تحليل السير الذاتية في استخراج البيانات منها وإدخالها في تنسيق موحد وبعد تحليل السير الذاتية ينظم النظام المتقدمين ويطابقهم مع وصف الوظيفة، حيث يعرض البرنامج أنسب المرشحين، مما يوفر الكثير من الوقت.

### - التسويق عبر البريد الإلكتروني

يتيح هذا البرنامج إنشاء رسائل بريد إلكتروني مخصصة وإختيار القوائم البريدية، وجدولة الرسائل مسبقا حيث يمكن استخدام نظام ATS من مشاركة الوظائف الشاغرة والمتابعة مع المرشحين.

### - تتبع المرشحين

يتتبع نظام ATS متى تلقى المرشح معلومات عن المقابلة، ومتى تم عرض الوظيفة عليه، وإذا ما تم توظيفه كما يمكن تحديد ما إذا كان المرشح قد قبل العرض أو رفضه، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمؤسسات الاحتفاظ بسجلات المرشحين الذين لم يتم النظر في توظيفهم حاليا. (Kumari, Manju, Subramaniam & Chandran, Balachandran, 2019)

### 3- تحليلات التنبؤ

#### 3-1 ما هي التحليلات التنبؤية

من بين إحدى التقنيات المتقدمة التي أحدثت ثورة في مجال التوظيف هي التحليلات التنبؤية حيث يتم من خلالها تحديد الاحتياجات وتحديد أفضل المرشحين، واتخاذ قرارات مستنيرة مما يحدث في نهاية المطاف تحولا وتحسنا في عملية التوظيف.

يعد التوظيف وظيفة حيوية في إدارة الموارد البشرية، ويمكن للتحليلات التنبؤية أن تعززها بشكل كبير، حيث غالبا ما تعتمد طرق التوظيف التقليدية على الحدس وبيانات محدودة، تتيح التحليلات التنبؤية اتباع نهج قائم على البيانات مما يحسن من جودة التعيينات، ويقلل من الوقت اللازم لشغل الوظائف، وذلك من خلال تحليل بيانات التوظيف السابقة، والسير الذاتية، وملفات التواصل الاجتماعي، والاختبارات السابقة للتوظيف، يمكن للنماذج التنبؤية تحديد المرشحين المناسبين. على سبيل المثال

يمكن للنماذج التنبؤية تقييم السمات التي يتمتع بها المرشحون مثل ( التعليم والخبرة، والمهارات) والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء العالي وطول مدة البقاء في العمل وهذا ما يساعد محترفي الموارد البشرية في التركيز على المرشحين الأكثر احتمالاً للنجاح والاستمرار في المؤسسة. كما يمكن للتحليلات التنبؤية تخطيط القوى العاملة من خلال التنبؤ بإحتياجات التوظيف المستقبلية بناءً على نمو أعمال واتجاهات دوران الموظفين. (R.karthikeyan, 2022).

تتضمن تحليلات التوظيف التنبؤية استخدام البيانات التاريخية والخوارزميات الإحصائية، وتقنيات التعلم الآلي للتنبؤ بإحتياجات التوظيف المستقبلية، وسلوك المرشحين واتجاهات القوى العاملة. وذلك من خلال تحليل الأنماط والارتباطات داخل مجموعات البيانات الضخمة، حيث تمكن مسؤولي التوظيف من اكتساب رؤى قيمة حول المرشحين الأكثر احتمالاً للنجاح في أدوار معينة، والتنبؤ بمعدلات دوران الموظفين، وتحسين استراتيجيات التوظيف وفقاً لذلك.

### 3-2 فوائد التحليلات التنبؤية في التوظيف

#### - التنبؤ بإحتياجات التوظيف

تمكن التحليلات التنبؤية المؤسسات من توقع متطلبات التوظيف المستقبلية بناءً على الاتجاهات التاريخية المتمثلة في البيانات السابقة كعدد الموظفين اللذين تم توظيفهم في السنوات السابقة ومعدل دوران الموظفين عبر الزمن، وتوقعات الأعمال، وديناميكيات السوق حيث ومن خلال التنبؤ الدقيق بإحتياجات التوظيف يمكن لمسؤولي التوظيف البحث عن أفضل المواهب وإشراكها بشكل استباقي مما يقلل من وقت عملية التوظيف. ويحسنها فوفقاً لدراسة حديثة أجرتها linkedin فإن المؤسسات التي تستخدم التحليلات التنبؤية في التوظيف تكون أكثر عرضة لتحسين كفاءة عملية التوظيف لديها بمقدار 3.5 مرة، وأكثر عرضة لتحسين جودة التوظيف بمقدار 2.5 مرة.

#### - تحديد أفضل المواهب

من خلال تحليل سمات المرشح مثل المهارات والخبرة ومقاييس الأداء حيث تساعد التحليلات التنبؤية في تحسين جودة التوظيف واختيار أنسب الموظفين، وذلك من خلال ضمان توافق المرشحين مع ثقافة المؤسسة ومتطلبات الوظيفة.

#### - تحسين تجربة المترشح

تسمح التحليلات التنبؤية بتخصيص تجربة التوظيف للمرشحين من خلال تخصيص التواصل والتوصيات، وعروض العمل بناءً على التفضيلات والسلوك الفردي، وهذا ما يساهم في تحسين صورة صاحب العمل وجذب أفضل المواهب من خلال توفير رحلة توظيف سلسلة وتفاعلية للمرشحين.

### - تقليل التحيز وتحسين التنوع

من خلال الاستفادة من البيانات والخوارزميات الموضوعية، حيث تساعد التحليلات التنبؤية على التخفيف من التحيز اللاواعي في عملية التوظيف، وهذا ما يعزز التنوع والشمول من خلال ضمان معاملة عادلة ومنصفة لجميع المرشحين، بغض النظر عن خلفياتهم. (Vltus Inc, 2024)

### 4- فوائد استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف

يوفر استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف فوائد ومزايا متعددة تخدم أصحاب العمل الباحثين عن العمل على حد سواء.

### - تحسين تجربة المترشح:

يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة المترشحين من خلال توفير استجابات فورية عبر روبوتات الشات مما يسهل الدردشة، مما يسهل التواصل ويجعل العملية أكثر سلاسة. كما يساعد في تخصيص فرص العمل بناء على مهاراته وخبراته.

### - اتخاذ قرارات توظيف مستنيرة عبر تحليل البيانات

يمكن للذكاء الاصطناعي جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات من مصادر متعددة، مثل منصات التواصل المهني والأبحاث المتخصصة لإنشاء ملفات تعريفية شاملة للمرشحين. كما يتيح التحليل التنبئي تحديد الأشخاص الأكثر احتمالاً للبقاء في الوظيفة لفترات طويلة وهذا ما يؤدي الى اتخاذ قرارات توظيف أكثر استدامة بالإضافة الى ذلك يوفر الذكاء الاصطناعي نظرة معمقة حول اتجاهات سوق العمل، ومدى توفر المواهب، مما يدعم المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي وتحقيق تنافسية اعلى.

### - تحقيق قرارات توظيف أكثر عدلا وموضوعية

يقلل الذكاء الاصطناعي من تأثير التحيزات البشرية في عملية التوظيف، حيث تتم برمجته لتقييم المترشحين بناء على المهارات والخبرات فقط دون التأثر بالعوامل الشخصية او الثقافية. وهذا ما يساهم في تحقيق العدالة في التوظيف، مما يضمن إختيار الكفاءات بناء على معايير موضوعية تعزز التنوع والشمول داخل المؤسسة.

### - تعزيز الكفاءة وخفض التكاليف

يساعد الذكاء الاصطناعي في تسريع عمليات التوظيف من خلال أتمتة فرز الطلبات، وتحليل السير الذاتية بكفاءة، مما يقلل من الوقت المستغرق لاختيار المترشحين المناسبين وهذا ما يساهم في

خفض التكاليف التشغيلية المرتبطة بالتوظيف، حيث يقلل من الحاجة إلى عمليات الفرز اليدوي المطولة، مما يجعل التوظيف أكثر فعالية من حيث التكلفة ويضمن استغلال الموارد البشرية بشكل أمثل. (Ameen & Abdur, 2024)

### 5- العلامة التجارية لأصحاب العمل

#### 5-1 تعريف العلامة التجارية لصاحب العمل

هي الصورة والانطباع العام الذي تسعى المؤسسة إلى ترسيخه في أذهان الموظفين الحاليين والمحتملين وذلك من خلال تطبيق مبادئ التسويق في مجال الموارد البشرية، وذلك بهدف جذب الكفاءة المناسبة، وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم بما يتوافق كميًا ونوعيًا مع احتياجات المؤسسة وذلك من خلال تقديم تصور إيجابي عن ظروف العمل، وثقافة المؤسسة، وفرص التطور داخل المؤسسة.

حيث أن المؤسسة التي تنجح في تمييز نفسها عن باقي المؤسسات من خلال علامة تجارية فريدة وإيجابية لصاحب العمل ستتمتع بسمعة أفضل وصورة أفضل، وبالتالي ستصبح جهة عمل رائدة وتستقطب الكفاءات المناسبة. (Condomines & Hennequin, 2014)

#### 5-2 عوامل بناء العلامة التجارية لصاحب العمل

##### - تعدد نقاط الاتصال

غياب العلامة التجارية لصاحب العمل قد يجعل هوية المؤسسة تبدو غير واضحة ومبهمة.

##### - تحول ميزان القوى لصالح أصحاب المواهب

لم تعد المؤسسات تحتكر زمام المبادرة في عملية التوظيف كما في الماضي، بل أصبح للمشرحين ذوي المواهب دور أساسي في اتخاذ القرارات، حيث تواجه المؤسسات تحديات متزايدة لاستقطاب المواهب والكفاءات، مما يستلزم استراتيجية مدروسة لجذب أفضل المواهب.

##### - زيادة الشفافية في بيئة العمل

حيث أصبح الصوت الرسمي للمؤسسة أقل استماعًا وفي كثير من الأحيان أقل قيمة من صوت الموظفين، حيث أصبح الموظفون أنفسهم المصدر الأكثر موثوقية فيما يتعلق بتجربة العمل داخل المؤسسة، وذلك لأنهم أصبحوا يتمتعون بحرية التعبير عن تجاربهم العملية، ولا يترددون في مشاركة آرائهم، ويرجع الفضل في ذلك إلى التحول الرقمي الذي عزز الشفافية والمصداقية في بيئة العمل.

#### 5-3 أبعاد العلامة التجارية لصاحب العمل

تجسد العلامة التجارية لصاحب العمل ثلاثة أبعاد:

### - البعد الفعلي (dimension factuelle)

يتعلق بما تقدمه المؤسسة فعلياً لموظفيها مثل ( الرواتب، العمليات الإدارية للموارد البشرية، المزايا... الخ)

### - البعد المعيشي أو المحسوس (dimention ressentie / vécue)

يتعلق هذا البعد بما يشعر به ويعيشه الموظفون والمرشحون داخل المؤسسة، سواء كانت تجارب إيجابية أو سلبية من خلال تعاملاتهم اليومية في بيئة العمل، ويظهر هذا البعد الصورة الحقيقية للبيئة الداخلية كما يراها العاملون فيها.

### - البعد الرمزي (dimension symbolique)

يتمثل في ما ترويه المؤسسة عن نفسها وما تريد تجسيده في المستقبل (مثل القيم، القصص، الرؤية... الخ)

يتم استخدام كل هذه الأبعاد لبناء صورة متكاملة وجذابة عن صاحب العمل

### 4-5 الأخطاء التي يجب تجنبها

#### - تجاهل الموظفين الداخليين

في عصر أصبح فيه الناس يثقون أكثر بأراء أقرانهم ويشككون في الخطابات الرسمية للشركات، أصبح لصوت الموظف قيمة متزايدة في بناء الثقة. فعندما يتحدث الموظفون عن مؤسساتهم يساهمون في خلق صورة حقيقية وجذابة للعلامة التجارية، على عكس تجاهلهم الذي يجعل العلامة التجارية لصاحب العمل نظرية فارغة لا تعكس الواقع.

#### - غياب الأصالة

العلامة التجارية الفعالة يجب أن تكون أصيلة وتعكس فعلياً تجربة الموظفين في المؤسسة وهذا ما يساعد في تجنب ما يسمى بفجوات الخبرة على سبيل المثال عند عدم شعور الموظفين بأن التواصل الداخلي يعكس واقعهم أو عند اكتشاف الموظف الجديد.

#### - الاعتقاد بأن العلامة التجارية لصاحب العمل لا تعني الموظفين

العلامة التجارية ليست مجرد مشروع تسويق، بل هي مبادرة تشمل جميع الموظفين، ويجب إشراك الموظفين في صياغتها وتطويرها لأنهم جزء أساسي من هذا الجهد الجماعي.

- الاعتقاد بأن العلامة التجارية لصاحب العمل تتعلق فقط بالموارد البشرية

من الخطأ الاعتقاد بأن العلامة التجارية لصاحب العمل تتدرج ضمن نطاق الموارد البشرية فقط، فهي في جوهرها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالموظفين أنفسهم وبالتجربة التي يعيشونها داخل المؤسسة.

- العمل مع فريق غير متنوع أو غير متعدد التخصصات

بناء علامة تجارية قوية يتطلب التعاون بين فرق مختلفة تشمل كل من الموارد البشرية، التسويق، التواصل الداخلي، والإدارة وغياب هذا التعاون قد يؤدي إلى نتائج محدودة أو غير متناسقة . (Dabi-Schwebel & Duval, 2021)

6- تجربة المترشح

6-1 تعريف تجربة المترشح

هي الانطباع الذي يتكون لدى المترشح عن المؤسسة من خلال المعاملة التي يتلقاها قبل وأثناء وبعد عملية التوظيف، هذه التجربة تعكس للمترشح صورة عن ثقافة المؤسسة واهتمامها بالموظفين، والتزاماتها الأخلاقية، وتؤثر على شعوره بالعدالة، وحماسه لتقديم أفضل ما لديه في العمل.

يتم التركيز من خلالها على ثلاثة أشياء :

- العدالة المعلوماتية: أي تزويد المترشحين بمعلومات واضحة حول الاختبارات وأهدافها.
- العدالة الاجتماعية: معاملة المتقدمين باحترام وتقدير، وتجنب التحيز.
- تقليل عدم اليقين: طمأنة المتقدمين بخصوص طبيعة اختبارات التوظيف ومألوفيتها. (maccarthy et al., 2018)

6-2 أهمية تجربة المترشح الناجحة

تتمثل أهمية تجربة المترشح الناجحة في :

- تعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل :

الموظف أو المترشح الذي مر بتجربة توظيف إيجابية سيكون بلا شك أفضل سفير للمؤسسة، ولن يتردد في مشاركة رضاه مع الآخرين، كما أنه قد يترك تعليقا ممتازا على أحد مواقع المؤسسة، ويروج لها شفهيًا، وهذا بلا شك سيساعد في زيادة شهرة المؤسسة، وبالتالي تعزيز علامتها التجارية.

- زيادة الجاذبية من خلال تجربة مترشح متميزة :

المؤسسات التي تتميز بالجودة والابتكار في عمليات التوظيف تتمتع بجاذبية أكبر أي أن الباحثين عم عمل يشعرون بثقة أكبر عند التقديم في شركة تهتم بتجربة مرشحها وبناءا على هذا فان تجربة مرشح عالية الجودة تعزز فرص المؤسسة في جذب مرشحين مؤهلين وذوي كفاءة.

### - تعزيز الولاء :

الاحتفاظ بعلاقة عمل طويلة الأمد يبدأ بتجربة مترشح ناجحة، وذلك من خلال الاعتناء بالمرشحين مثلما يتم الاعتناء بالموظفين، وهذا ما يساهم في زيادة ولائهم حتى قبل الانضمام للمؤسسة، وبالتالي فان تجربة مرشح متميزة تساهم في تقليل معدل دوران الموظفين مما يساهم في استقرار المؤسسة.

### - تعزيز الالتزام:

المترشح الذي يحضى بالاحترام والتقدير في المراحل الأولى سيكون أكثر تحفيزا وإيجابية في تحقيق أهدافه عندما يبدأ في العمل، وعندما نقول تجربة توظيف ناجحة فهذا يعني أن الموظف يشعر بالانتماء في مكانه وهذا ما يعزز قدرته على الابداع، واتخاذ المبادرة. أي أن نجاح تجربة المترشح يساهم في تقوية الشعور بالانتماء والوعي المهني. (L'Expérience Candidat un levier de, 2023)

## 7- مواقع التوظيف الخاصة بالمؤسسات والمحتوى

تعد مواقع المؤسسات ساحات مهمة للتعبير عن هوية المؤسسات، كما أنها تستخدم للوصول الى العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة، حيث أصبحت المواقع الالكترونية للمؤسسات مصدرا مهما للمعلومات خلال عملية التقدم للوظائف كما أنها تمثل قنوات اتصال مهمة بين المؤسسات والباحثين عن عمل. (Agency, A. R, 2024)

تشير الدراسات الاستقصائية الى ان المؤسسات أصبحت تستخدم بشكل متزايد مواقع الكترونية تركز بشكل أساسي على نقل معلومات التوظيف الى الباحثين عن العمل، كما يتضح ان المواقع الالكترونية للمؤسسات تلعب دورا مهما في تقديم مجموعة متنوعة من المعلومات بطرق مختلفة مثل النصوص والصور والروابط التفاعلية وغيرها.

كما تشير الأدبيات الخاصة بالتوظيف الى ان المحتوى المتعلق بالمؤسسة والمعلومات الوظيفية والتصميم العام للموقع يمكن ان يعزز إحساس الباحث عن العمل بالتوافق مع المنظمة ويزيد من جاذبيتها بالنسبة له كما ان نية الفرد في التقدم الى الوظيفة تتأثر بمحتوى رسائل التوظيف التي يتلقاها.

### 7-1 أهمية المحتوى في مواقع التوظيف

يلعب المحتوى الموجود على مواقع التوظيف دورا أساسيا في جذب واستقطاب الباحثين عن العمل، حيث يساهم في تشميل انطباعاتهم الأولية عن المؤسسة وفرص العمل المتاحة. وفقا للعديد من الباحثين فإن وضوح ودقة المعلومات المقدمة عبر هذه المواقع يعزز من جاذبية الشركة لدى المتقدمين، ومن بين العناصر الأساسية التي تؤثر في قرارات الباحثين عن العمل:

- الأهداف والرسالة التنظيمية التي تعكس رؤية المؤسسة واتجاهاتها الاستراتيجية؛
- الثقافة المؤسسية والقيم الجوهرية التي تساعد في تحديد مدى توافق المرشحين مع بيئة العمل؛
- فرص التدريب والتطوير المهني التي تظهر التزام الشركة بتنمية موظفيها وتعزيز مساراتهم المهنية؛
- المزايا الوظيفية وفرص النمو داخل المؤسسة والتي تؤثر على قرارات المتقدمين بشأن الانضمام الى الشركة.

توفير هذه المعلومات بطريقة واضحة وجذابة يعزز من قدرة الشركات على استقطاب الكفاءات مما يجعل مواقع التوظيف أداة فعالة في التسويق الوظيفي وبناء صورة إيجابية للمؤسسة. (Eger, L., Egerová, et al., 2017)

### 8- استخدام منصات التواصل الاجتماعي

أصبحت منصات التواصل الاجتماعي أداة أساسية تستغلها المؤسسات للوصول الى المرشحين المناسبين ذوي المواهب والكفاءات المطلوبة. حيث تعد LinkedIn واحدة من ابرز المنصات التي يعتمد عليها مسؤولو التوظيف وأصحاب العمل لاستكشاف المواهب واستقطابها. حيث يقوم مسؤولو التوظيف بتوسيع نطاق التوظيف الى ما هو ابعد من LinkedIn حيث يستخدمون Facebook twitter instagram للبحث عن المواهب واستقطابها.

### 8-1 دوافع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التوظيف

يشهد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في عمليات التوظيف تزايدا ملحوظا من قبل كل من أصحاب العمل والباحثين عن عمل وذلك لعدة أسباب

#### - تقليل التكلفة والوقت

يساعد التوظيف عبر وسائل التواصل الاجتماعي على تقليل النفقات والوقت المستغرق في عملية التوظيف مقارنة بالطرق التقليدية فمثلا نشر اعلان وظيفة على الانترنت قد يكون مجانا او بتكلفة اقل من الإعلانات الورقية، كما يمكن تعديله بسهولة في أي وقت. بالإضافة الى ذلك يقلل التقديم الالكتروني

من الحاجة الى المعاملات الورقية، مما يسهل على الشركات إدارة طلبات التوظيف بشكل اكثر كفاءة واكل تكلفة.

### - الوصول الى معلومات إضافية عن المرشحين

تمنح وسائل التواصل الاجتماعي أصحاب العمل فرصة للاطلاع على بعض الجوانب الشخصية للمرشحين، مثل اهتماماتهم هواياتهم، وطريقة تفاعلهم مع الآخرين. هذه المعلومات قد تساعد في تكوين صورة أكثر شمولاً عن شخصية المترشح ومدى توافقه مع بيئة العمل كما يمكن لأصحاب العمل التحقق من صحة المعلومات الواردة في السير الذاتية، مما يقلل من احتمالات التزييف أو المبالغة في الخبرات.

### - استقطاب الباحثين عن العمل غير النشطين

لا يقتصر التوظيف عبر وسائل التواصل الاجتماعي على الباحثين النشطين عن العمل، بل يعتبر وسيلة فعالة لجذب الكفاءات التي لم تكن تخطط للبحث عن وظيفة جديدة ولكنها قد تكون مهمة بفرصة مناسبة. على سبيل المثال، توفر منصات مثل LinkedIn قاعدة بيانات ضخمة لأشخاص يمتلكون خبرات مهنية متميزة، والعديد منهم مستعدون للنظر في عروض عمل جديدة حتى وان لم يكونوا يبحثون عنه بنشاط.

### - تجنب مخاطر التوظيف الغير مناسب

يرى بعض أصحاب العمل ان استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التوظيف يساعدهم على تجنب الأخطاء المحتملة في اختيار الموظفين، من خلال البحث عن أي إشارات قد تعكس عدم ملائمة المرشح للوظيفة على سبيل المثال، قد يكشف الاطلاع على حسابات التواصل الاجتماعي عن سلوكياتهم او توجهات قد تؤثر سلباً على أداء الموظف او انسجامه مع ثقافة الشركة.

### - التنبؤ بشخصية الموظف المحتمل ومدى ملائمته للوظيفة

يستخدم بعض أصحاب العمل المعلومات المستمدة من وسائل التواصل الاجتماعي كأداة لتقييم سلوك أو سمات المرشح، حيث توفر هذه المعلومات بيانات شفافة وصادقة نسبياً، مثل المحتوى الذي ينشره الأصدقاء على صفحات المرشحين، مقارنة بالمعلومات الموجودة في السير الذاتية التقليدية أو نماذج التقديم، والتي يتم اعدادها عادة لإظهار صورة محددة أو انطباع معين، كما ان فحص ملفات المرشحين على شبكات التواصل الاجتماعي يمكن ان يوفر معلومات مفيدة للتنبؤ بشخصياتهم واتخاذ قرارات التوظيف بناء عليها. علاوة على ذلك يمكن استخدام هذه المعلومات لتطوير أسئلة مقابلات مستهدفة وتعزيز المحادثات وبناء علاقات أثناء المقابلات. (Hosain & Ping, 2020)

### 9- استخدام البريد الإلكتروني

أصبح من الضروري لمسؤولي التوظيف أن يتبنوا أسلوب التفكير الذي يتبعه المسوقون، حيث يتعين عليهم جذب أفضل المرشحين والاحتفاظ بهم طوال فترة عملية التوظيف، وفي هذا السياق يعد البريد الإلكتروني فعالة للغاية للتواصل، خصوصا عند التعامل مع المرشحين الغير نشطين فقد لا يكون لديهم معرفة سابقة بالمؤسسة أو الوظيفة المعروضة. يعد البريد الإلكتروني أحد الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها مسؤولو التوظيف، وقد أظهرت الدراسات أن حوالي 85% من هؤلاء المسؤولين يعتمدون على البريد الإلكتروني كوسيلة رئيسية للتواصل مع المرشحين. هذه النسبة العالية تعكس فعالية البريد الإلكتروني في جذب انتباه المرشحين المناسبين، بالإضافة الى كونه الخيار المفضل لديهم عندما يتعلق الأمر بالتواصل مع الشركات، بالإضافة الى ذلك فان البريد الإلكتروني يوفر طريقة مرنة ومباشرة للتفاعل مع مجموعة واسعة من المرشحين مما يساهم في تسهيل عملية التوظيف واستقطاب المرشحين المناسبين. ( Fetcher. (n.d) )

### 10- التحديات التي تطرحها الرقمنة في التوظيف واستقطاب المواهب

#### - التحديات التكنولوجية

تواجه المؤسسات عدة صعوبات تكنولوجية تؤثر بشكل مباشر على تبني أدوات الذكاء الاصطناعي في التوظيف، ومن بيت أهم هذه التحديات هو ضعف البنية التحتية حيث تعاني الكثير من المؤسسات من مشاكل في شبكات الأنترنت مما يعيق المستخدمين من الوصول السلس الى المواقع الإلكترونية الخاصة بالتوظيف.

كما أن العديد من المؤسسات تفتقر إلى المورد والأجهزة المتقدمة اللازمة لتشغيل أدوات الذكاء الاصطناعي بكفاءة. إضافة إلى ذلك تعد التكلفة العالية عائقا رئيسيا خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع تحمل نفقات شراء أو تطوير أدوات التوظيف الرقمية.

ومن بين التحديات التقنية أيضا نقص الكفاءة المؤهلة للعمل على هذه الأدوات حيث يصعب على الشركات العثور على خبراء قادرين على تطوير أو إدارة أنظمة التوظيف الرقمي.

### - تحديات التفاعل البشري والتقني

تتمثل في مقاومة التغيير من طرف موظفي الموارد البشرية والمجندين خاصة كبار السن الذين لا يجيدون استخدام التكنولوجيا، حيث يبدي بعضهم تخوفه من فقدان وظيفته لصاح التكنولوجيا، ويرفضون الاعتماد على الأدوات الحديثة في التوظيف، كما يستمر البعض في التمسك بالأساليب التقليدية مثل الإعلانات في الصحف الورقية، وتنظيم السير الذاتية يدويا مما يعيق استخدام الأدوات الرقمية.

كما أن بعض المستخدمين يشكون في قدرة الذكاء الاصطناعي والأدوات الرقمية على التقييم الدقيق خاصة فيما يتعلق بالثقافات المختلفة أو في فهم اللهجات مثلا، ويعبر بعض المشاركين عن قلقهم من أن، تؤدي أدوات التقييم الآلي الى قرارات غير دقيقة أو متحيزة خاصة عندما تستند الى تغييرات الوجه أو نبرة الصوت، والبتي قد لا تعكس بالضرورة صفات المتقدمين بدقة.

### - التحديات المتعلقة بالمحيط والتحديات التنظيمية

تعاني المؤسسات أيضا من قيود قانونية وتنظيمية تؤثر على استخدام قنوات التوظيف الرقمي. فالقوانين المحلية المتعلقة بالعمل وخصوصية البيانات تفرض قيودا صارمة على جمع واستخدام المعلومات الشخصية للمتقدمين، كما تأثر العقوبات الدولية، وحجب بعض المواقع مثل LinkedIn على قدرة المؤسسات على الوصول الى المرشحين المؤهلين.

أما من ناحية ثقافة العمل فتظهر بعض المؤسسات رفضا واضحا للشفافية في التوظيف، حيث يعتمد بعض المدراء على الوساطة والمحسوبية في اختيار الموظفين، ويتجنبون الإفصاح عن قنوات التوظيف أو الالتزام بمعايير الكفاءة، هذا المناخ المؤسسي يضعف من فرص استخدام أدوات التوظيف الرقمية التي تعتمد بطبيعتها على العدالة والموضوعية. (Nejad, Z. Z., 2024)

### - مشكلة أمن البيانات

تعتمد التكنولوجيا الرقمية في التوظيف على جمع وتخزين كميات ضخمة من البيانات، بما في ذلك المعلومات الشخصية للمتقدمين اذ يعد الحفاظ على خصوصية هذه البيانات أمرا بالغ الأهمية، اذ أن أي اختراق قد يؤدي الى تسريب المعلومات الشخصية للمتقدمين الى جهات خارجية. (خوصة & بن عبو، 2021)

### 11- الفرص التي تطرحها الرقمنة في التوظيف واستقطاب المواهب

- أصبحت فرق العمل تتبنى التوجه التكنولوجي بدرجات متفاوتة، حيث يتراوح الموقف ما بين الحماس والدعم لاستخدام التقنيات الحديثة، وينضو إلى الذكاء الاصطناعي كوسيلة قوية لتعزيز كفاءة قطاع الموارد البشرية، دون أن يشكل بديلاً لأدوار العمال فيه، بل يعد أداة مكملة تعزز قدراتهم وتسهم في خلق بيئة عمل تعاونية؛
- في ظل اشتداد المنافسة على جذب الكفاءات، يزداد تركيز المؤسسات على تطوير قدراتها التنظيمية لتواكب التوقعات الرقمية، كما يسهم الاستثمار في الذكاء الاصطناعي و الرقمنة في تعزيز إمكانات القوى العاملة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- يمكن للذكاء الاصطناعي أن يدعم مختلف مراحل دورة حياة الموظف، بدءاً من استقطاب وتقييم المرشحين، وصولاً إلى تطويرهم والاحتفاظ بهم خاصة في المؤسسات الكبرى ذات التوجه التكنولوجي، كما يستخدم في تحسين دقة وفعالية عملية التوظيف مثل المقابلات واختيار المرشحين الأنسب، بالإضافة إلى تقييم نتائج برامج التدريب؛
- تساعد الرقمنة والذكاء الاصطناعي على تقليل التحيز في عملية التوظيف والاختيار مما يعزز عدالة وكفاءة أداء المؤسسة؛ (محمد محمود زقوت، 2024)
- يستطيع أصحاب العمل استخدام اعلاناتهم لاضهار العلامة التجارية للمؤسسة وصورتها، وقيمتها للباحثين عن العمل وذلك ليظهرو أنهم أحد أصحاب العمل؛
- أصبح أصحاب العمل يستطيعون حفص السير الذاتية المتميزة التي حصلو عليها من خلال عملية البحث التي أجريت لبناء قاعدة بيانات خاصة تضم أصحاب أفضل الكفاءات الذين تمت غربة سيرهم الذاتية بهدف أي استخدام مستقبلي، وذلك لبناء قاعدة بيانات مرجعية. (بو زكري & براج، 2021)

تطرقنا في هذا الفصل الى اهم الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب والتحول الرقمي، حيث ركزنا على دور التحول الرقمي في تطوير استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب كما تطرقنا في الإطار النظري الخاص باستراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب، والتحول الرقمي. كما تطرقنا الى الأدوات الرقمية الحديثة في عملية التوظيف واستقطاب المواهب اين اتضح ان عملية التوظيف واستقطاب المواهب أصبحت تعتمد على التكنولوجيا والتحول الرقمي بشكل كبير، حيث يلعب التحول الرقمي دور كبير في تطوير وتحسين استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب وذلك من خلال استخدام المنصات الرقمية، وتحليل البيانات... الخ مما يساعد في تقليل التكاليف، وتحسين جودة الاختيار ومع ذلك لا تزال هنالك العديد من العوائق التي تواجه التحول الرقمي خاصة في الجزائر كضعف البنية التحتية ونقص الكفاءات.

الفصل الثاني: الإطار

المنهجي والسياق

التنظيمي للدراسة

بما أن انجاز البحث الأكاديمي يشترط أن تكون دراسة الحالة على ارتباط مباشر بما تم عرضه من معلومات في الجانب النظري ليتحقق التكامل والانسجام، فإن هذه الدراسة لها منهجية معينة تتضمن عدة إجراءات، والتي على الباحث توظيفها لضمان التواصل المطلوب الذي من شأنه ان يحقق تكامل البحث وتجانسه على المستوى العلمي والمنهجي.

وعلى ضوء ما تقدم، يأتي هذا الفصل لعرض تلك الإجراءات التي اعتمدت للانتقال بالبحث من المستوى النظري الى المستوى التطبيقي، وذلك في دائرة الموارد البشرية التابعة لمركب تكرير البترول RA1K والذي يعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية الرائدة على المستوى الوطني والعالمي في مجال تكرير البترول. والتي تشهد تحولاً رقمياً ملحوظاً في مختلف الأنشطة والعمليات على غرار عملية التوظيف التي تشهد هي الأخرى تحولاً رقمياً في هذه المؤسسة.

ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين هما كالاتي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: السياق التنظيمي للدراسة وواقع التحول الرقمي في معمل تكرير البترول "RA1K"

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سنتطرق الى الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، الا وهي دور التحول الرقمي في تطوير استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب، ومن أجل تنظيم المعلومات للوصول الى النتائج سنحدد الطريقة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة الى التعرف على الأداة المستخدمة، وصولاً الى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة

يتضمن هذا المطلب الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات بالإضافة الى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.

#### 1- المنهج العلمي المتبع في الدراسة

المنهج العلمي هو مجموعة من القواعد والمبادئ التي ينبغي على الباحث اتباعها من بداي البحث الى نهايتهم من أجل الكشف عن العلاقات العامة التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة (عمار، 2019، صفحة 14)

ومن أجل تحقيق أهداف البحث والتوصل الى دور التحول الرقمي في تطوير استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب، اعتمدنا على المنهج الوصفي لإعداد الجانب النظري باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات، الذي يهدف الى دراسة المشكلات العلمية من خلال جمع المعلومات اللازمة ومحاولة تفسيرها وتحليلها للوصول الى إعطاء مقترحات وتوصيات بشأن مشكلة الدراسة، وقد تم ذلك بالاعتماد على مختلف الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع دراستنا.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج الكيفي والذي يظهر من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في دائرة الموارد البشرية في مركب تكرير البترول، بحيث يساعدنا هذا المنهج على فهم وتفسير الدراسة.

المنهج الكيفي أو النوعي هو نوع من أنواع البحوث يتم فيه عرض الحقائق والظواهر بطريقة سردية من وجهات نظر الأفراد المشاركين في البحث باستخدام كلمات وأشكال ورسومات ونادراً ما يعرض بيانات رقمية. (محمد الخياط، 2010)

### 2- أدوات جمع البيانات

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد اعتمدنا على أساليب وأدوات مختلفة لجمع المعلومات من أجل الامام بجميع جوانب البحث وهي:

#### 1-1 البحث الوثائقي

وهي أول خطوة يجب على أي باحث القيام بها قبل البدء في أي دراسة أو بحث علمي، حيث تعتمد على جمع ودراسة أكبر عدد ممكن من الوثائق والدراسات السابقة، والأبحاث العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

حيث اعتمدنا على المصادر الآتية:

- الكتب المتاحة على مستوى مكتبة المدرسة؛
- المكتبة الرقمية scholarvox؛
- منصة ASJP لاستخراج مختلف المقالات العلمية الجزائرية ؛
- موقع Google scholar ؛
- هذا وقد تم الاعتماد على مختلف المواقع الالكترونية لاستخراج المراجع والمقالات العلمية.

#### 1-2 الوثائق

اجرائنا للتريص الميداني على مستوى إدارة الموارد البشرية بمركب تكرير البترول في سكيكدة مكننا من جمع مختلف الوثائق المتعلقة بموضوع دراستنا حتى نتمكن من التعرف أكثر على دائرة إدارة الموارد البشرية، ومركب تكرير البترول وجمع المعلومات اللازمة التي تساعدنا على إتمام هذه الدراسة. وتتمثل هذه الوثائق في:

- وثائق داخلية تحتوي على الهيكل التنظيمي للمركب والهيكل التنظيمي لدائرة إدارة الموارد البشرية ونظامها الداخلي؛
- وثائق تتعلق بمختلف بأنشطة المركب، والمنتجات التي ينتجها؛
- وثائق تتعلق بمختلف أنشطة دائرة إدارة الموارد البشرية، ومختلف ممارستها؛
- وثائق داخلية تتعلق بالاستراتيجيات الرقمية المستقبلية فيما يخص التوظيف واستقطاب المواهب؛

- وثائق خارجية تتعلق بالخطط الاستراتيجية التي تعمل عليها شركة سوناطراك لتطوير ممارسات الموارد البشرية عامة، والتوظيف واستقطاب المواهب خاصة.

### 1-3 المقابلة

هي تفاعل مقصود بين شخصين أو أكثر في حالة تواصل وحوار ونقاش حول موضوع معين تم الاتفاق عليه مسبقاً، وتتيح المقابلة فرصاً أكبر لطرح أسئلة ترتبط بالمشكلة المدروسة وظهور استفسارات حولها ومناقشتها، كما وتتيح المقابلة فرصة أكبر للمستجيب للتحدث بحرية وتكوين صورة واقعية عن المشكلة خصوصاً إذا كانت لديه استفسارات كثيرة حولها. والمقابلة نوعان:

#### - مقابلة مقننة (موجهة)

وفيها يطرح الباحث أسئلة محددة الصيغة ضمن تتابع أو تسلسل محدد أي أن الباحث يكون ملتزم بالنص المعد في طرح الأسئلة.

#### - مقابلة غير مقننة (غير موجهة)

وهنا يتاح للباحث حرية استنباط أسئلة جديدة حسب ما يقدمه المبحوث، مما يتيح الفرصة للحصول على قدر أكبر من المعلومات، توصف بأنها غنية المحتوى.

#### - مقابلة شبه مقننة:

تعطي الحرية للباحث بطرح السؤال بصيغة أخرى أو طلب المزيد من التوضيحات. (محمد الخياط،

2010)

فيما يتعلق بدراستنا فقد اعتمدنا على أسلوب المقابلة الغير مقننة أو ما يعرف بالمقابلة شبه موجهة، للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع الدراسة، وقد أجريت المقابلة مع بعض مسؤولي مصلحة تسيير المسار المهني من رئيس المصلحة الى الإدارات على مستوى دائرة الموارد البشرية بمركب تكرير البترول سكيكة. كما تضمنت المقابلة ثلاثة محاور وهي: المحور الأول المتعلق بالمعلومات الشخصية للموظف والمحور الثاني المتعلق بعملية التوظيف في معمل تكرير البترول، والمبحث الثالث المتعلق باستراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحول الرقمي في المركب.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه كل مفردة أو عنصر داخل نطاق البحث، لها نفس الطبيعة يتم

اختيارها لإجراء الدراسة عليها. (محمد الخياط، 2010)

## الفصل الثاني:

## الإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة

بالنسبة لدراستنا هاته يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين التابعين لدائرة الموارد البشرية التابعة لمركب تكرير البترول سكيكدة.

أما فيما يخص العينة المستهدفة في هذه الدراسة فتتكون من خمس موظفين على مستوى دائرة الموارد البشرية وقد تم اختيار هذه العينة على حسب متطلبات الدراسة، ويمثل الجدول التالي جميع البيانات الخاصة بالموظفين الذين تم اجراء المقابلة معهم.

الجدول رقم (01): قائمة الأشخاص الذين تم اجراء المقابلة معهم

الموظفين	المنصب الحالي	عدد سنوات الخبرة
01	رئيس مصلحة تسيير المسار المهني	16 سنة
02	اطار في مصلحة التسيير المهني	6 سنوات
03	اطار في مصلحة التسيير المهني	11 سنة
04	اطار في مصلحة التسيير المهني	7 سنوات

المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم (02): تاريخ ووقت المقابلات

الموظفين	تاريخ اجراء المقابلة	وقت المقابلة
01	2025/ 03/03	2 ساعة
02	2025/03/04	1 ساعة
03	2025/03/13	45 دقيقة
04	2025/03/13	1 ساعة

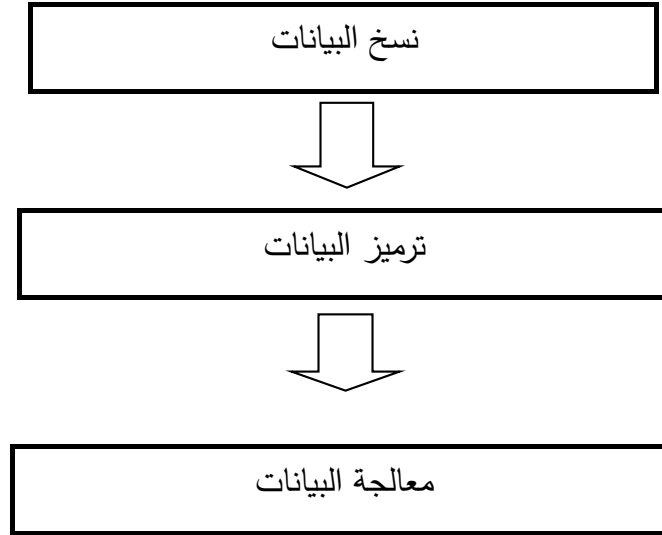
المصدر: من اعداد الطالبة

## المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدنا في تحليل بيانات هذه الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى لأننا نحاول تحليل اجابات ونتائج المقابلة بموضوعية، ويعتبر من أشهر الطرق لتحليل البيانات النوعية.

من خلال دراسة المقابلات أو الملاحظات وتحويل الخطاب الشفهي الى نص وانشاء أداة تحليلية لدراسة المعنى، وفك تشفيرها من أجل التوصل الى تحليل موضوعي لهذه المقابلات، وتتم هذه الطريقة حسب ما هو موضح:

الشكل رقم (02): مراحل معالجة البيانات



المصدر: METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION

ولمعالجة هذه البيانات توجد طريقتين اما أن تكون المعالجة دلالية أو إحصائية بحيث:

- المعالجة الدلالية: من خلالها يتم التحليل يدويا من خلال دراسة معاني الكلمات.
- المعالجة الإحصائية: يتم القيام بها من خلال برامج إحصائية متخصصة، تشمل تحليل عدد الكلمات، وتحليل البيانات.
- أما بالنسبة لدراستنا هذه فقد اخترنا المعالجة الدلالية، أي دراسة جميع الإجابات على المقابلات التي تم اجرائها.

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة

### المبحث الثاني: السياق التنظيمي للدراسة وواقع استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحول الرقمي في مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة

تعتبر شركة سوناطراك من أهم الشركات الاقتصادية في الجزائر، وهي من الشركات الرائدة في العالم في مجال النفط والمحروقات، حيث تأسست بموجب القرار التنفيذي المؤرخ في 31/12/1963، تضم 154 مؤسسة فرعية على المستويين الوطني والدولي (105 مؤسسة على المستوى الوطني و49 على المستوى الدولي). متحصلة على عدة شهادات ايزو.

#### المطلب الأول: تقديم عام لمركب تكرير البترول "RA1K" سكيكدة

يتضمن هذا المطلب تقديم لمركب تكرير البترول "RA1K" سكيكدة والتابع للشركة الوطنية سوناطراك.

#### 1- تعريف مركب تكرير البترول

مركب تكرير البترول سكيكدة، والذي يرمز له برمز RA1K والتي تعني ( raffinerie 1 ) Skikda) ويسمى كذلك بمصفاة سكيكدة، هو أحد أهم المركبات التحويلية التي تمتلكها الدولة، يوظف 1566 موظف، الهدف الأساسي الذي أنشأ من أجله هو عملية الإنتاج المتمثلة في تحويل البترول الخام (المحلي والمستورد) الى منتجات جاهزة من أجل التجارة بها داخليا وخارجيا، حيث تم بنائه على مساحة 190 هكتار مربع، في جانفي 1976 بعد العقد الذي تم توقيعه في 30 أفريل 1964 بين الحكومة الجزائرية والشركة الإيطالية SNAM PROGETTI و SAIPEM، وقد دخل العقد حيز التنفيذ في 11 مارس 1975، ودخل حيز الاستغلال في نهاية مارس 1980 بقدرة تكرير 15 مليون طن من النفط الخام سنويا. وفي سنة 2009 تم إبرام عقد بين شركة سوناطراك والشركة الكورية سامسونغ من أجل إعادة تجديد وتحديث المركب بتكلفة 2 مليار دولار أمريكي، فأصبح المركب يتربع على مساحة 250 هكتار مربع عوض 190 هكتار مربع، وبطاقة إضافية تقدر ب 1.5 مليون طن متري من النفط الخام سنويا، حيث أصبحت طاقة المعالجة الكلية للنفط الخام سنويا 16.5 مليون طن متري سنويا.

يقع المركب في المنطقة الصناعية شرق ولاية سكيكدة، ويتم تزويده بالنفط القادم من حاسي مسعود حيث يتم نقل النفط بخط أنابيب قطره 27 بوصة على مسافة 760 كم من حقول النفط الى المركب.

## 2- نشاط المركب

يعد مركب تكرير البترول بسكيكة احدى أهم المؤسسات التحويلية الإنتاجية الكبرى التي تمتلكها الدولة وتتمثل أنشطتها في:

- تكرير النفط الخام الاتي من حاسي مسعود؛
- معالجة النفط وإنتاج الزيت بجميع أنواعه؛
- ضمان تغطية احتياجات السوق الوطني بالموارد المكررة على المستوى الكمي والنوعي؛
- مواصلة عرض المواد المكررة الموجهة للسوق الدولية.

## 3- وصف الوحدات الإنتاجية الموجودة في المركب

تم انجاز الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ومن أهم هذه الوحدات الإنتاجية:

- وحدتين للتقطير الجوي (وحدة 10,وحدة 11): طاقة كل واحدة منهما تصل الى 7,5 مليون طن في السنة والى فصل البترول ومشتقاته الى موتد مختلفة، وذلك للحصول على منتجات جاهزة مثل " الكيروزين" و"المازوت".
- وحدتين لمعالجة البنزين بالهدروجين وتهديبية : (وحدة 100 , وحدة 103) طاقة كل واحدة تقدر ب 1,165 طن في السنة، وتهدفان الى تحويل النفط الاتي من وحدتي التقطير الجوي وذلك للحصول على بنزين مهذب.
- وحدة لاستخلاص المواد العطرية ( وحدة 200): طاقتها الإنتاجية تقدر ب 285 ألف طن في السنة تستعمل البنزين المهذب الخفيف كمادة لتغذيتها.
- وحدة التقطير الفراغي (وحدة 70) لإنتاج الزيت: طاقة انتاجها تقدر ب 277 ألف طن للسنة تستعمل هذه الوحدة خاملا محولا مستوردا كمادة للتغذية، وتتألف هذه الوحدة من قسمين:
  - قسم التقطير الفراغي ومنه نحصل على زيت الطرقات، وزيت الوقود.
  - قسم الزيت المؤكسد: وهذا القسم يستعمل في تغذية زيت الطرقات وبعض من الشمع الناتج من الأكسدة بواسطة مفاعل يوضع الزيت المؤكسد عادة في أكياس.

## الفصل الثاني:

## الإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة

- وحدة التخزين والمزج والشحن (وحدة 600): المصفاة تملك طاقة إنتاجية للتخزين تقدر بحوالي 2,5 مليون متر مكعب وتحتوي الوحدة على جميع الأجهزة الضرورية من حركة مزج وشحن للمنتجات الجاهزة.
- ثلاثة وحدات لمعالجة وفصل الغازات (وحدة 30,31,104): طاقة كل واحدة على التوالي 95 ألف طن في السنة / 283 ألف طن في السنة / 306,5 ألف طن في السنة، تهدف الى معالجة غاز البترول المميع ثم فصله الى مواد جاهزة مثل " البروبان " و " البيتان "
- وحدة المرافق ومركز كهرو حراري (CTE): تهدف الى انتاج البخار وتوزيع الطاقة على جميع الوحدات الإنتاجية عامة والمركب بصفة خاصة.

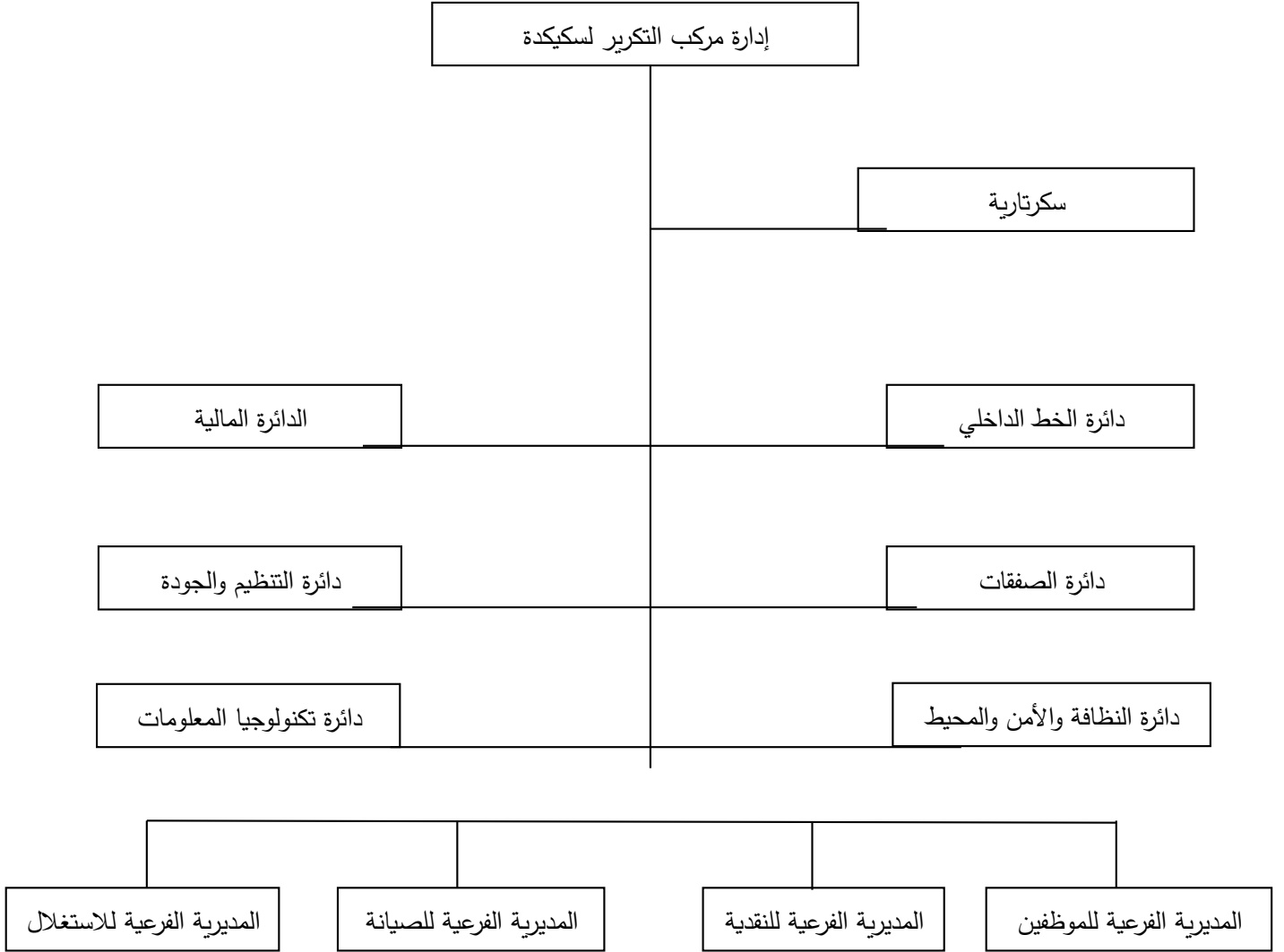
### 4- أهمية مركب تكرير البترول سكيكدة

يعتبر مركب تكرير البترول سكيكدة من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يحتل مكانة مرموقة في الصناعة الجزائرية، كما يعتبر من أكبر مؤسسات التكرير في افريقيا ويحتل المرتبة الثالثة على المستوى العالمي اذ يمثل مدخوله من العملة الصعبة 33% حيث يوجه 85% من انتاج هذه المؤسسة الى البيع (التصدير) نحو الخارج، أما 15% المتبقية فتستهلك في السوق الوطنية.

### 5- الهيكل التنظيمي للمركب

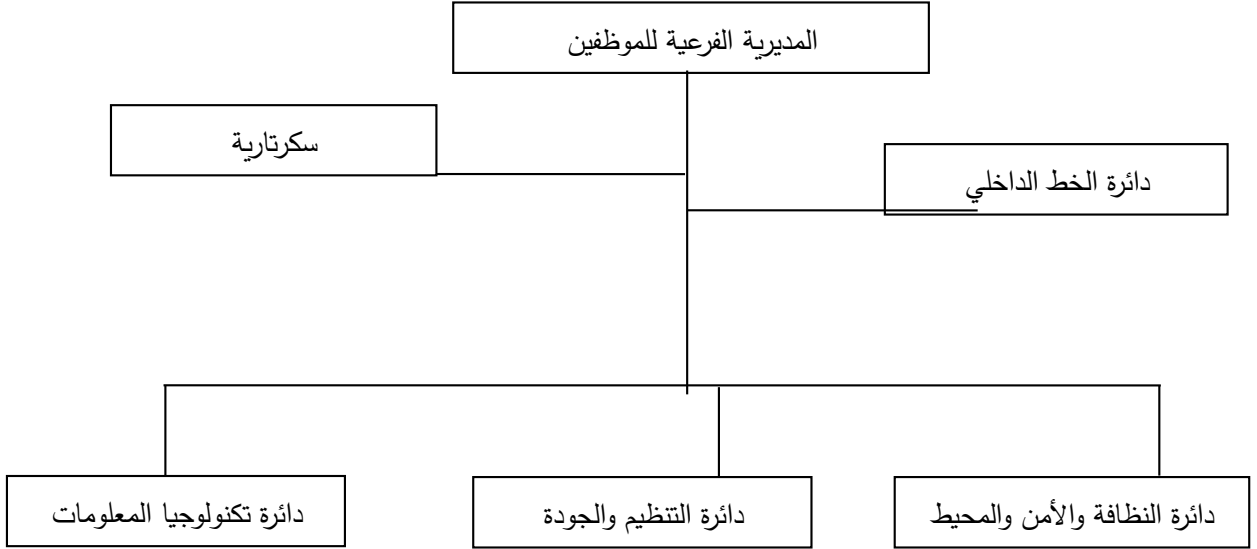
شهد المركب تغييرات مستمرة في الهيكل التنظيمي منذ نشأته الى يومنا هذا، من أجل مواكبة التغييرات التي تشهدها البيئة الخارجية وضمان السير الحسن لأنشطتها حيث كان قرار وضع هيكل تنظيمي جديد يهدف بالدرجة الأولى الى التوزيع الجيد والاستغلال العقلاني لموارد المنظمة المادية والبشرية.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لإدارة المركب



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

## 6- شرح الهيكل التنظيمي للمركب

### 6-1 مديرية المؤسسة:

تعتبر أعلى المستويات القيادية في الشركة، مهمتها السهر على التسيير الجيد للمركب، تكون قراراتها محصورة في يد المدير الذي يعمل على تحقق مهام المديرية فيقوم بوضع الخطة العامة، التخطيط الاستراتيجي لمختلف البرامج، التنسيق بين دوائر المؤسسة، المصادقة على التقارير المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

### 6-2 الأمانة المديرية:

لها علاقة مباشرة مع المدير حيث تقوم بتنفيذ مهامها من اتصالات ونشر قرارات المدير على مختلف المصالح كما تقوم بتنظيم أعمال المدير كتسجيل للمواعيد.

### 6-3 نائب مدير الاستغلال:

يقوم بمساعدة المدير في الشؤون التقنية والإنتاج والصيانة كما أنه مسؤول عن الدوائر التالية:

## الفصل الثاني:

## الإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة

- دائرة الإنتاج (1): مهمتها معالجة البترول الخام وتجزئته المواد جاهزة ومشتقات والتي ترسل الى دائرة الإنتاج (2)، ومواد نصف مجهزة ترسل الى وحدات أخرى لتتصل فيما بعد على مواد جاهزة ترسل بدورها الى دائرة الإنتاج (2)، وتتكون من مصلحة التقطير الفراغي، مصلحة التهذيب، مصلحة العطور مصلحة الزيت، مصلحة المرافق .

- دائرة الإنتاج (2): تتمثل مهمتها في استقبال مشتقات البترول والمواد البترولية ثم شحنها وتسويقها، وتحتوي على مصلحة الشحن ومصلحة التوزيع والشحن.

- دائرة الصيانة

تعتبر من أهم الأنشطة في المركب والقلب النابض له، فهي تسهر على المراقبة الدورية للآلات والأجهزة، وهذا لضمان السير العادي للنشاط الإنتاجي، وتقليل التكاليف وتحتوي هذه الدائرة على عدة مصالح وهي:

مصلحة الميكانيك الصناعية، مصلحة الكهرباء الصناعية، مصلحة الاليات، مصلحة السباكة، مصلحة المناهج والتخطيط، مصلحة الامدادات، مصلحة صيانة العتاد المتحرك.

- دائرة التموين:

تتحكم دائرة التموين في تزويد المؤسسة بمختلف المواد والتجهيزات الضرورية لضمان السير الحسن لخطوط الإنتاج.

- مصلحة المشتريات: الاتصال بالمولين لشراء العتاد سواء من السوق المحلي أو الخارجي

- مصلحة تسيير المخازن:

تعمل هذه المصلحة على توفير كل مستلزمات التخزين وتهيئة جميع الظروف من حيث التنظيم والترتيب، والفرز والترميز .

### 4-6 المديرية المركزية لإعادة التأهيل والتنمية:

تسير العديد من المشاريع فكل مشروع يسير من طرف مصلحة خاصة به وتهدف هذه المشاريع الى تحسين نوعية المنتجات وتهيئة الوسائل .

### 5-6 الدائرة التقنية :

## الفصل الثاني:

## الإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة

تتمثل مهمتها في تسيير المؤسسة تقنيا حيث تتكفل بتتبع السير الحين للوحدات الإنتاجية من خلال اقتراح الطرق والأساليب التي يجب العمل بها خلال عملية الإنتاج كما تسهر على احترام المواصفات والمعايير الواجب اتباعها. وتشمل مصلحة المخبر، مصلحة الدراسات، مصلحة التفتيش.

### 6-6 دائرة الأمن الصناعي:

تسهر على ضمانات أمن المؤسسة، وتتألف من مصلحة التدخل، مصلحة الوقاية، مصلحة الاستقبال

### 6-7 دائرة المالية:

تتمثل مهمتها في دراسة التكاليف وكيفية تطبيقها في المشاريع المختلفة وتسجيل كل التدفقات المالية والمحاسبية والمادية، ووضع الميزانية الختامية للمؤسسة. وتتكون من مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الميزانية، مصلحة محاسبة المواد، مصلحة الخزينة، مصلحة الشون القانونية، مصلحة التأمينات.

### 6-8 دائرة الموارد البشرية:

المهام الموكلة لهذه الدائرة هي المشاركة في اعداد مخططات دائرة تنمية الموارد البشرية وتحضير مخطط التدريب والتوظيف والسهر على تنفيذه، وتسيير العلاقات بن العمال، وتتكون من المصالح التالية: مصلحة التكوين، مصلحة التسيير المهني.

### 6-9 دائرة نضام الاعلام والتسيير:

هي المسؤولة عن تنظيم المؤسسة، وتدفع المعلومات بداخلها وخارجها، وتتكون من مصلحة التنظيم، مصلحة الاعلام الالي، مصلحة الأرشيف، وخطية الاتصال.

### 6-10 الدائرة التجارية:

تعمل على تخطيط برمجة الإنتاج اليومي، الشهري، السنوي وكذا المبيعات، وتتكون من مصلحة المبيعات، مصلحة الشحن.

### 6-11 دائرة الإدارة:

يتمثل دورها في تسيير مستخدمي المؤسسة كالأجور والإعلانات الاجتماعية، التنشيط الرياضي وتتألف من مصلحة الإدارة، مصلحة الشؤون الاجتماعية.

6-12 دائرة الوسائل العامة :

هذه الدائرة مكلفة بتتبع الوسائل على مستوى المركب بالوسائل الازمة.

**المطلب الثاني: تقديم عام لمديرية الموارد البشرية في مركب تكرير البترول RA1K  
سكيدة**

تمت دراستنا التطبيقية بمدرية إدارة الموارد البشرية في مركب تكرير البترول RA1K، وعليه سنقوم في هذا المطلب بتقديم شامل لها، من خلال التطرق الى تعريفها وأهم المهام التي تعمل تنفيذها.

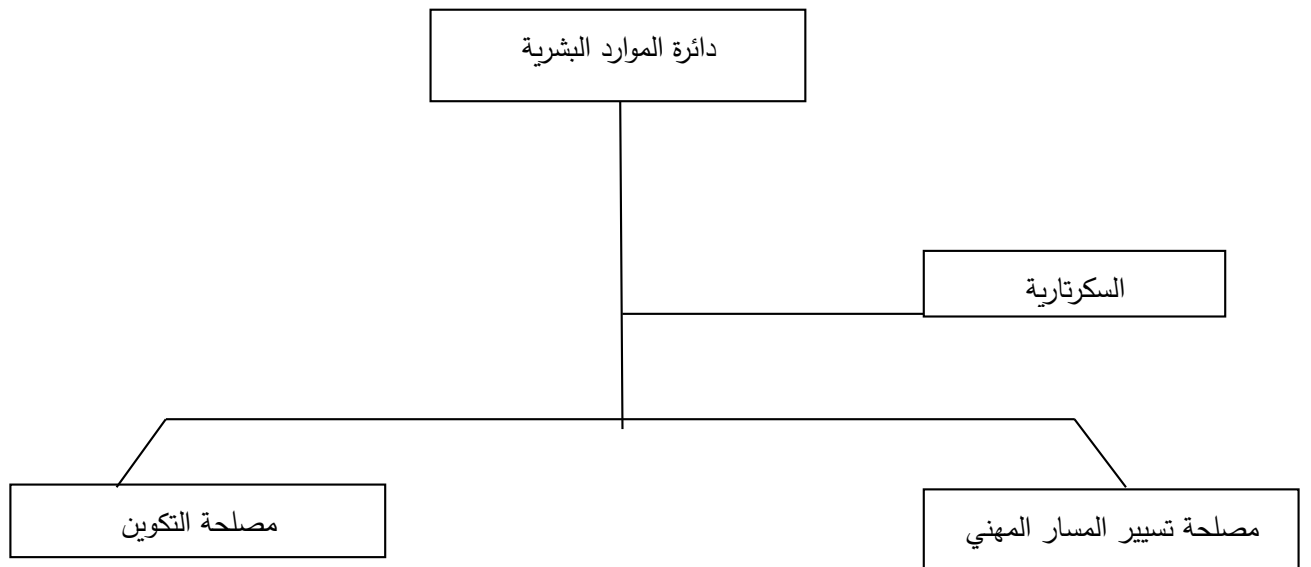
**1- التعريف بدائرة الموارد البشرية**

تعد دائرة الموارد البشرية من الوحدات الأساسية في المؤسسة، توظف 14 موظف ولها دور محوري في تطوير وتنمية العنصر البشري، باعتباره من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتتمثل المهام الأساسية لهذه الدائرة في اعداد خطط لتنمية الموارد البشرية، والتخطيط للتكوين والتدريب، وتوظيف الكفاءات، وتنظيم العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

**2- الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية**

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية



## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

### 3- شرح الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية

تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

#### - مصلحة تسيير المسار المهني

تعنى هذه المصلحة بكافة العمليات المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية بدءاً من تخطيط الاحتياجات ووضع معايير الانتقاء وصولاً إلى تعيين العمال المؤهلين، ويتم التوظيف بناءً على معايير موضوعية تشمل الشهادات العلمية، الكفاءة المهنية، الخبرة مع احترام مبدأ تكافؤ الفرص.

#### - مصلحة التكوين

تقوم هذه المصلحة بإعداد برامج التكوين المستمر والأساسي لفائدة العمال بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، في إطار الخطة السنوية لتنمية الموارد البشرية، كما تعمل على رصد احتياجات التكوين، وتحديد الأولويات مع الحرص على تطوير مهارات الموظفين، ومواكبة التحولات التكنولوجية والمهنية.

#### - السكريتارية

هي الجهة المسؤولة عن تنظيم الأعمال الإدارية والمكتبية، وتقديم الدعم الإداري للمديرين والمصالح المختلفة، وتعد السكريتارية حلقة وصل مهمة لضمان سر العمل في المركب.

### 4- أهداف دائرة إدارة الموارد البشرية.

- تنظيم ملفات الموظفين فيما يخص الاجازات، التأمينات.. الخ؛
- ضمان استقطاب أفضل الكفاءات الوطنية؛
- تحقيق مبدأ العدالة والشفافية في عملية التوظيف؛
- رقمنة عملية التوظيف لضمان الكفاءة والشفافية؛
- تطوير البرامج لجذب الكوادر الشابة والمتخصصة؛
- اعداد وتنفيذ خطط تدريب وتطوير مهني مستمر؛
- ضمان نقل المعرفة خاصة في المجالات التقنية النادرة. ( بالاعتماد على الوثائق الداخلية لدائرة الموارد البشرية)

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة

### المطلب الثالث: واقع التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحول الرقمي في معمل تكرير البترول

في هذا المطلب سنتطرق الى واقع عملية التوظيف واستقطاب المواهب في ظل ما يشهده هذا المركب من تحولات رقمية.

#### 1- واقع عملية التوظيف واستقطاب المواهب في مركب تكرير البترول

بما أن شركة سوناطراك هي شركة اقتصادية تابعة للدولة، ما يعني أن الدولة تشرف بشكل مباشر على تسييرها بما في ذلك عملية التوظيف.

حيث أنه في مركب تكرير البترول كغير من وحدات سوناطراك يوجد نوعين من التوظيف الداخلي والخارجي

#### - التوظيف الداخلي

هذا النوع من التوظيف يخص الكوادر والمناصب القيادية في المركب. ويوجد طريقتين للقيام به:

#### 1- الطريقة الأولى:

#### تمر بالمراحل الآتية

#### 1-1 تحديد الاحتياجات

تبدأ العملية عند تسجيل شغور في أحد المناصب القيادية.

#### 2-1 فتح باب الترشح الداخلي من خلال الإعلان عن وجود منصب شاغر

تعلن المؤسسة داخليا عن المناصب المفتوحة عن طريق بوابة رقمية داخلية مما يتيح للموظفين المهتمين والمؤهلين تقديم طلبات ترشحهم. (

#### 3-1 دراسة ملفات الترشح

تقوم لجنة متخصصة بدراسة ملفات الترشح بناءا على معايير محددة مثل المستوى الأكاديمي، وعدد سنوات الخبرة، الكفاءة التقنية والإدارية، الأداء السابق.

#### 4-1 اجراء المقابلات

تنظم المقابلات من طرف لجنة تابعة لدائرة الموارد البشرية وأعضاء من الادارة من أجل اختيار المرشح الأنسب

### 1-5 اتخاذ القرار

بعد التقييم تقوم اللجنة بختيار الموظف الأنسب لشغل المنصب.

### 1-6 اعلام المعنيين

يتم اعلام المعنيين وتحديث ملفات الموارد البشرية.

### 1-7 برامج الادمج والمرافقة

في بعض المناصب الحساسة قد يخضع الاطار الجديد الى المتابعة والمرافقة لضمان نجاحه في مهامه.

### 2- الطريقة الثانية

#### بورصة التوظيف ( la bourses d'emploi ) للترقية الداخلية

هي عبارة عن منصة رقمية تخص جميع الموظفين في سوناتراك حيث يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة في مختلف وحدات سوناتراك في جميع أنحاء الوطن من خلالها، ويقوم الموظف الراغب بالترشح بإيداع ملفه عبر هذه المنصة، من ثم يتم استدعاء الموظفين اللذين تم قبول ملفاتهم لإجراء المقابلات الشفهية. ولهذه المنصة أهمية كبيرة حيث أنها تساهم في جذب الكفاءات من الموظفين الحاليين في جميع أنحاء الوطن، وتقادي اللجوء الى التوظيف الخارجي خاصة عندما يتعلق الأمر بالمناصب القيادية.

#### - التوظيف الخارجي

في هذا النوع من التوظيف يتم اللجوء الى المصادر الخارجية للقيام بعملية التوظيف، ويوجد نوعين:

#### 1- التوظيف حسب المنطقة ( recrutement par zoon )

يتم هذا النوع من التوظيف عبر الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) والتي تعتبر احدى القنوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية الكبرى كسوناتراك، وتتم العملية وفق المراحل الآتية:

#### 1-1 الإعلان عن المناصب الشاغرة

تقوم مديرية الموارد البشرية للمركب بتحديد المناصب الشاغرة على مستوى جميع وحداتها، ثم ترسل طلبا رسميا الى الفرع المحلي للوكالة الوطنية للتشغيل.

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة

### 1-2 فرز وترشيح الملفات من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل

تتكفل الوكالة الوطنية للتشغيل بفرز ملفات المترشحين المسجلين فيها بناء على عدة اعتبارات تتمثل في :

- التخصص المطلوب

- المؤهلات العلمية والشهادات

- مكان الإقامة

- الأقدمية في التسجيل

من ثم تقوم بترشيح عدد معين من الملفات التي تتوافق مع العرض المطلوب.

### 1-3 دراسة الملفات

يقوم مسؤولو التوظيف في دراسة الملفات التي وصلتها من الوكالة المحلية للتشغيل، من ثم يتم استدعاء المرشحين المستوفين لجميع الشروط لإجراء الامتحانات الكتابية عن طريق الميل.

### 1-4 اجراء الامتحانات الكتابية

يتم اجراء الامتحانات الكتابية من قبل المعهد الوطني للبتترول (IAP) في جو تسوده النزاهة والشفافية، حيث يتم تبديل الحراس مثلا حراس الامتحانات التي تجرى في سكيكدة يكونون موظفين من وهران لضمان النزاهة وعدم الغش، كما أن المعهد الوطني للبتترول هو المسؤول عن اعداد مواضيع الاختبارات وتأتي هذه المواضيع داخل أشرطة مغلقة يتم فتحها أمام المرشحين، ثم يتم تصحيحها من قبل مسؤولي التوظيف في المركب، وذلك بعد تشفير الأوراق لضمان النزاهة.

### 1-5 اجراء الاختبار البسيكو تقني ( Psychotechnique )

مدة هذا الاختبار 30 دقيقة يحتوي على أسئلة تقنية وأسئلة في الثقافة العامة لمعرفة المترشح وطريقة تفكيره مثلا الأوقات التي تكون فيها متاح، في نضرك ما هو عدد ساعات العمل المناسب، ماهي الإضافة التي ستقدمها للشركة... الخ

### 1-6 اجراء المقابلات الشفهية

تكون بحضور مختص في علم النفس كأحد أفراد اللجنة وقد لا يمكن تمييزه، حيث تطلب اللجنة من المرشح التعريف بنفسه وتطرح عليه مجموعة من الأسئلة، وتقوم بملاحظة اجاباته ونبرات صوته وطريقته في الكلام.

### 1-7 اتخاذ القرار

بعد نجاح المترشح في جميع هذه الاختبارات يتم اتخاذ قرار التوظيف.

### 1-8 الإعلان عن النتائج وتبليغ المقبولين

يتم الإعلان عن النتائج والاتصال بالمرشحين المقبولين لتوقيع عقد العمل.

### 1-9 الادمج والمتابعة

بعد انتهاء إجراءات عملية التوظيف تبد عملية الادمج بهدف تعريف الموظفين على ثقافة الشركة وقيمها، وطريقة العمل فيها... الخ.

### 2- التوظيف الوطني

تم استحداث هذا النوع من التوظيف في نوفمبر 2024 حيث تم الإعلان من خلال الموقع الالكتروني لشركة سوناطراك وصفحات التواصل الاجتماعي عن وجود مسابقة وطنية مفتوحة لشغل 6000 منصب عمل وعن التخصصات المطلوبة، تم انشاء منصة خاصة <https://nationalrecruit.sonatrach> لاستقبال ملفات المرشحين الكترونيا، وبعد انتهاء مدة الترشح تم فرز الملفات، واستدعاء المترشحين لإجراء الامتحانات الكتابية، التي سادت هي الأخرى في جو من النزاهة والشفافية حيث تم تشفير جميع أوراق الإجابات قبل تصحيحها ومن ثم تم اكمال ما تبقى من إجراءات عملية التوظيف من خلال اتباع نفس الإجراءات التي يتم اتباعها في عملية التوظيف بالمنطقة.

### 2-1 أهداف التوظيف الوطني

#### - استقطاب أفضل وأحسن الكفاءات

الهدف الأساسي من المسابقة هو استقطاب أفضل الكفاءات، فيحدث أن يحتاج المركب نوع معين من الكفاءات خاصة فيما يتعلق ببعض الكفاءات التقنية النادرة ولا يتم العثور عليها محليا.

#### - استقطاب الكفاءات الشابة

تهدف هذه المسابقة الى جذب أفضل الكفاءات الشابة من مختلف المعاهد والجامعات عبر كافة التراب الوطني.

#### - تكريس مبدأ التنوع والشمولية

وذلك من خلال استهداف المترشحين من جميع الولايات مما يضمن التنوع الجغرافي والثقافي

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة

### - تكريس الشفافية والعدالة

تصحيح أوراق الامتحانات بشكل مجهول يساهم في الحد من المحسوبية والتحيز، ويركز فقط على كفاءة المترشح.

### - توسيع التخصصات المستهدفة

تم ادراج 19 تخصص في المسابقة بما في ذلك مجالات جديدة ونادرة مثل الطاقات المتجددة، الاعلام الألي، الهيدروجين الأخضر، والذكاء الاصطناعي، وهذا ما يعكس توجه سوناطراك عامة وتوجه المركب خاصة الى الابتكار والتكنولوجيا الحديثة.

### 2- استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحولات الرقمية في مركب تكرير البترول

#### 1-2 مشروع تحويل الموارد البشرية (TRH)

يعتبر مشروع تحويل الموارد البشرية لسوناطراك، والذي تم الشروع فيه سنة 2020 نقطة تحول في مسار إدارة الموارد البشرية في مسار الشركة عامة، بالتخلي عن الطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية بما في ذلك عملية التوظيف واستقطاب المواهب. ( المديرية العامة، 2020)

#### الاستراتيجيات المتعلقة بعملية التوظيف واستقطاب المواهب من خلال برنامج trh

تتمثل هذه الاستراتيجيات في تحديد مختلف قنوات التوظيف

### - التنقل الداخلي

هي قناة أولية تستهدف المرشحين الداخليين للوظائف الشاغرة وذلك من خلال لوحة الوظائف (Job board) وهي عبارة عن منصة داخلية تعلن فيها الشركة عن الوظائف الشاغرة في مختلف الوحدات ليطلع عليها الموظفون ويتقدموا لها، وقد تم تطبيقها فعلا، بالإضافة الى التخطيط لمن سيخلف المناصب القيادية مستقبلا ( plan de succession ) والتي تعد جزءا من التطوير المهني.

### - برنامج الخريجين الشباب

يهدف الى استهداف الخريجين المتفوقين من مختلف الجامعات والمدارس والمعاهد كأد استراتيجيات استقطاب المواهب، ومن المرجح أن يتم تنفيذ هذا البرنامج سنة 2026.

### - التوظيف عبر الموقع الالكتروني

يتمثل في التوظيف الجماعي على نطاق وطني، أو إقليمي من خلال نشر العرض عبر الموقع الالكتروني لسوناطراك، وقد تم تجسيده سنة 2024.

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي للدراسة

### - برنامج المتدربين

هذا البرنامج مخصص لتوظيف المتدربين الموهوبين وذوي الكفاءة الذين خضعوا لتكوين مهني تطبيقي في سوناطراك حيث يتم توظيفهم مباشرة دون أن يكونون قد سجلوا في مكاتب التوظيف، وذلك لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات.

### - مكتبة السير الذاتية ( cv thèque )

هو عبارة عن أرشيف الكتروني منظم يجمع السير الذاتية التي قدمها المترشحون سابقا، سواء عبر موقع الشركة أو عبر البريد الالكتروني، أو من خلال منصات التوظيف، حيث يتم اللجوء الى هذه المكتبة للبحث عن مؤهلات أو خبرات معينة، أو اذا كانت هنالك حاجة مستعجلة للتوظيف، من أهم ميزاتنا أنها تسمح بالوصول السريع الى المترشحين دون اللجوء الى فتح منصات التوظيف.

### - التوظيف المرتد ( alumni )

يتمثل هذا البرنامج في الاستعانة بالموظفين السابقين في الشركة للاستفادة من خبرتهم أو لتدريب الموظفين الجدد.


### - شركات التوظيف الخارجية

يتضمن هذا البرنامج فكرة الاستعانة بشركات التوظيف الخارجية عندما يتعلق الأمر ببعض الكفاءات النادرة، والتي لا يتم العثور عليها في سوق العمل المحلية، لم يتم تطبيق هذا البرنامج الى حد الآن.

### 1-2 مبادئ التوظيف واستقطاب المواهب في مركب تكرير البترول

- تطوير العلامة التجارية لصاحب العمل: وذلك من خلال تعزيز الشفافية والعدالة في عملية التوظيف، وتنويع قنوات التوظيف وجذب أفضل الكفاءات؛
- تنويع قنوات التوظيف: وذلك من أجل الوصول الى أكبر عدد من المواهب والكفاءات من خلال تنويع قنوات التوظيف كمواقع التوظيف والجامعات والمعاهد؛
- عملية توظيف بسيطة و رقمية: حيث تسعى الشركة الى التقليل من التعقيدات والإجراءات الورقية، و رقمنة مختلف عمليات التوظيف واستقطاب المواهب، وتحسين تجربة المترشح.
- دمج الموظفين الجدد بشكل فعال: وذلك من خلال تقديم الدعم والتدريب المناسب لهم. (ملفات داخلية في المركب)

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى تقديم لمحة عامة حول مكان اجراء التريص وذلك من خلال التطرق الى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة، كمتا تطرقنا الى المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، وأهم الأدوات المستخدمة في الدراسة والتي من بينها المقابلة والوثائق الداخلية لدائرة الموارد البشرية، وذلك للوصول الى أهداف الدراسة.



الفصل الثالث: عرض  
ومناقشة النتائج

### تمهيد

في إطار تحليل ومناقشة نتائج الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الخاصة بالمقابلات التي تم إجرائها، وتحليل نتائجها وذلك من خلال التطرق الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة
- المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سنقدم شرحاً لواقع استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في ظل التحولات الرقمية حسب وجهة نظر مسؤولي التوظيف في مديرية الموارد البشرية بمركب تكرير البترول سكيكة حيث ستم مناقشة المحاور المتطرق إليها في المقابلات التي تم إجرائها.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سيتم تحليل إجابات الخبراء المشاركين في الدراسة استناداً إلى المحاور الأربعة التي تضمنها دليل المقابلة، على أن يُستكمل التحليل باستخدام برنامج NVivo11.

وفي إطار المنهج المعجمي ( l'approche lexicale ) الذي يعتمد على تحليل التكرارات وتشابه الكلمات، يوفر برنامج NVivo11 أدوات فعالة تمكّن الباحث من استخراج الكلمات الأكثر استخداماً وقياس مدى التشابه بينها. وقد تم اعتماد هذا البرنامج لاستخراج إحصائيات التكرار لخمسين كلمة مكررة لا يقل طولها عن خمسة أحرف، مع التركيز على الكلمات المفتاحية المرتبطة بموضوع الدراسة. وبناءً على البيانات المستخرجة، تم إعداد سحابة الكلمات التي تلخص النتائج وفقاً لأهداف البحث.

ولإبراز المفاهيم الأساسية التي وردت في إجابات المشاركين، تم الاستعانة بأداة "سحابة الكلمات" التي توضح بصرياً المصطلحات الأكثر تداولاً، حيث يظهر حجم الكلمة متناسباً مع درجة تكرارها، مما يتيح استنتاج الأولويات المفهومية لدى المشاركين.



المصدر: مخرجات برنامج nvivo 11







## الفصل الثالث:

### عرض ومناقشة النتائج

الأدوات	7	19	0,38
البشرية	7	19	0,38
الموظفين	8	19	0,38
الوقت	5	18	0,36
الاصطناعي	9	16	0,32
التحديات	8	16	0,32
الحديثة	7	16	0,32
الذكاء	6	16	0,32
الرقمنة	7	16	0,32
الشركة	6	16	0,32
التحول	6	15	0,30
استخدام	7	14	0,28
الموارد	7	14	0,28
بالإضافة	8	14	0,28
برنامج	6	14	0,28
واستقطاب	8	14	0,28
البترول	7	13	0,26
تحسين	5	13	0,26
توظيف	5	13	0,26
شركة	4	13	0,26
لتطوير	6	13	0,26
مشروع	5	13	0,26
استراتيجيات	11	12	0,24
المطلوبة	8	12	0,24
النوع	5	12	0,24
الإعلان	7	11	0,22
الامتحان	8	11	0,22

البرنامج	8	10	0,20
التكنولوجيا	11	10	0,20
الجهد	5	10	0,20
العملية	7	10	0,20
المستقبلية	10	10	0,20
المنصة	6	10	0,20
تتمثل	5	10	0,20

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج 11 nvivo

### 1. عملية التوظيف واستقطاب المواهب في مركب تكرير البترول

- تعكس عملية التوظيف في مركب تكرير البترول تنظيمًا هيكليًا دقيقًا، يبدأ بتحديد الاحتياجات السنوية من التكوين والتوظيف، بالاعتماد على مؤشرات مثل عدد المتقاعدين والمتغيرات الهيكلية في المشروع. ويُدار هذا التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة المجمع، ويُنفذ بالتنسيق مع عدة جهات، أبرزها وكالة التشغيل المحلية والمعهد الوطني لتكرير البترول IAP . ويُبرز النظام مبدأ فصل السلطات من خلال تبادل لجان المراقبة بين المناطق (مثل إشراف فريق وهران على اختبارات سكيكدة والعكس)، في خطوة تهدف إلى تعزيز الشفافية والحياد.
- تتم عملية التوظيف عبر مراحل مترابطة تشمل اختبارات كتابية لتقييم المعارف الأكاديمية، واختبارات نفسية تقنية لقياس الجوانب السلوكية والمهنية للمتشرح ، ثم مقابلات شفوية تُجرى أمام لجان متخصصة. ومن أبرز ما يُميز هذه الآليات هو اعتماد مبدأ التشفير في التصحيح، حيث تُصحح الأوراق دون الكشف عن الهوية، ما يُعزز عدالة وشفافية التقييم. كما تُراجع التصحيحات من قبل أكثر من مصحح، ما يُضيف بعدًا موضوعيًا إضافيًا.
- يُبنى التقييم على معايير موضوعية تشمل تطابق المؤهلات مع التخصصات المطلوبة، أقدمية التسجيل في وكالة التشغيل، والمستوى العلمي. وتُؤخذ نتائج الاختبارات النفسية والتقنية بعين الاعتبار في غرلة المرشحين، بينما تُعد المقابلة الشفوية العامل الحاسم، خصوصًا في ما يتعلق بمدى ملاءمة المرشح للوظيفة من حيث الكفاءة الشخصية والقدرة على الاندماج في بيئة العمل.
- من أبرز الإشكاليات التي تواجه هذه العملية الاعتماد الكبير على الملفات الورقية، خاصة عند القيام بعمليات توظيف وطنية، و التي تتميز بمشاركة آلاف المترشحين مما يؤدي إلى بطء الإجراءات، وارتفاع تكاليف الفرز والتخزين، و الصعوبة في تتبع البيانات وتحليلها. ويكون ذلك في حالة ما اذا

أراد المركب اطلاق مشاريع جديدة أو توسعة القائم منها، يواجه المجمع ضغطاً كبيراً في معالجة آلاف الملفات، ما يُرهق الطواقم البشرية ويهدد بانخفاض دقة المعالجة أو اختلال بعض المعايير، خاصة في ظل محدودية الزمن والإمكانيات.

- رغم محاولات المجمع لضمان الشفافية، يظل خطر المحسوبية، ما قد يُفرغ العملية من مصداقيتها ويُضعف مبدأ تكافؤ الفرص، ويؤثر على جودة الموارد البشرية المستقطبة.

وتُعد الرقمنة فرصة حاسمة لتجاوز مشكلات التوظيف التقليدي، من خلال الاعتماد على الأدوات الرقمية الحديثة في عملية التوظيف تسمح بالتسجيل، الفرز، التقييم، وتوثيق العمليات تلقائياً، إلى جانب استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لفرز الملفات مبدئياً وفق المعايير المطلوبة.

### 2. التوظيف الاستراتيجي في ظل التحولات الرقمية الحديثة

- شهد المركب في السنوات الأخيرة تحول ملموس نحو رقمنة عمليات التوظيف، تمثل في استخدام منصة رقمية لاستقبال السير الذاتية خلال آخر عملية توظيف قامت بها شركة سوناطراك والتي كانت وطنية حيث بلغ عدد الطلبات المستلمة عبر هذه المنصة أكثر من 223 ألف طلب. ويعكس هذا الرقم الضخم قدرة الحلول الرقمية على استيعاب أعداد كبيرة من المرشحين بكفاءة وسرعة. ومع ذلك، تبقى هذه الخطوة مرحلة أولية ضمن مسار أوسع للتحول الرقمي الشامل الذي تسعى إليه شركة سوناطراك عموماً.

- رغم نجاح المنصة الرقمية في تسهيل استقبال السير الذاتية، إلا أن شركة سوناطراك عموماً ومركب تكرير البترول خصوصاً لا تزال بعيدة نوعاً ما على الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف، وهذا راجع إلى عدة عوامل متداخلة. أبرزها يتمثل في غياب البنية التحتية الرقمية المناسبة، بالإضافة إلى مقاومة داخلية للتغيير، لدى بعض الموظفين كبار السن خصوصاً، ما يعيق عملية التحول الرقمي بالإضافة إلى الإطار القانوني والتنظيمي الصارم الذي تخضع له الشركات الوطنية، والذي لا يواكب حتى الآن متطلبات التوظيف الذكي، بالإضافة إلى العوائق المتعلقة بالخصوصية وأمن البيانات.

- على الرغم من التقدم في استقبال الطلبات رقمياً، لا تزال المرحلة الأهم في عملية التوظيف، وهي التقييم، وفرز السير الذاتية تُمارَس وفق الطرق التقليدية التي تقتضي حضور المرشحين شخصياً إلى قاعات الاختبارات. ويطرح هذا الأسلوب عدة إشكالات، منها ارتفاع التكاليف خاصة عندما يتعلق الأمر بتوظيف أعداد كبيرة، ضيق الوقت، ومحدودية قدرة المرو البشري على التعامل مع آلاف السير الذاتية من المرشحين.

وقد شكّلت جائحة كوفيد-19 تجربة عملية أثبتت ضرورة تجاوز الأساليب التقليدية، إذ اضطرت المركب إلى اللجوء إلى التقييم عن بُعد فيما يتعلق بالتوظيف الداخلي من خلال اجراء مقابلات التوظيف عن بعد لشغل بعض المناصب القيادية. وعلى الرغم من أن التجربة كانت محدودة واستثنائية، إلا أنها أظهرت نجاعة الاختبارات الرقمية، شريطة توفر استراتيجية رقمية متكاملة تضمن النزاهة وجودة عملية التوظيف.

- الانتقال إلى نموذج توظيف ذكي يتطلب رؤية تطويرية شاملة، تشمل الجوانب التقنية، القانونية والبشرية. فمن الناحية التقنية، من الضروري تطوير منصة توظيف رقمية متكاملة تُمكن من استقبال وفرز وتقييم الطلبات باستخدام خوارزميات ذكاء اصطناعي دقيقة. وعلى المستوى التنظيمي، لا بد من تحديث الأطر القانونية بما يواكب التطور الرقمي، مع الحفاظ على مبادئ الشفافية وحقوق المرشحين. أما من الجانب البشري، فيتوجب إطلاق برامج تأهيل وتدريب للكفاءات الداخلية، بما يُمكنها من إدارة أدوات التوظيف الرقمية بفعالية، ضمن استراتيجية متدرجة لإدارة التغيير الثقافي داخل المؤسسة.

### 3. جذب واستقطاب المواهب في مركب تكرير البترول

- تعتمد شركة سوناطراك بجميع وحداتها على استراتيجية متكاملة في إدارة دورة حياة الكفاءات، بدءًا من الاستقطاب ووصولًا إلى مرحلة الإدماج الفعلي. ففي "مرحلة ما قبل التوظيف"، تنتهج الشركة آلية تنافسية عالية (يتجاوز عدد المرشحين في بعض المناصب 200 لكل وظيفة)، مدعومة بمعايير تقييم دقيقة ومتعددة الأبعاد تشمل الجوانب الفنية والسلوكية والمستوى التعليمي، مع تطبيق صارم لمبادئ الشفافية والنزاهة في عمليات الانتقاء.

أما في مرحلة الإدماج، فتُنظَّم برامج تأهيلية مكثفة تدوم بين 6 إلى 12 شهرًا، غالبًا ما تكون بالتعاون مع المعهد الوطني لتكرير البترول.

- تتبنى شركة سوناطراك لمفهوم "رحلة الموظف"، الذي يشمل جميع مراحل عملية التوظيف من الاستقطاب إلى الإدماج والتكوين. حيث تولي الشركة اهتمامًا خاصًا بتجربة المرشح

وذلك من خلال اجراء الاختبارات وفق معايير تنظيمية محكمة لضمان النزاهة و الشفافية. كما تعتمد على مؤشرات أداء رئيسية لتقييم العملية، معدل رضا المرشحين، ونسبة الاحتفاظ بالكفاءات.

- تُعد سوناطراك بكل وحداتها بما في ذلك مركب تكرير البترول بسكيكدة من أبرز المؤسسات الوطنية التي تتمتع بعلامة تجارية قوية في سوق العمل الجزائري، إذ تستند جاذبيتها إلى مجموعة من العوامل التنافسية، منها السمعة المؤسسية الراسخة، المزايا الشاملة التي تقدمها في عملية التوظيف وفرص

التطور الوظيفي الطويلة الأمد، والاستقرار الوظيفي في قطاع طاقتي استراتيجي. وتُشكل هذه الخصائص مجتمعةً عامل جذب للكفاءات المحلية، كما تؤهل سوناطراك للانتقال من مجرد "جهة توظيف" إلى "بيئة مهنية مرجعية" يُقاس بها مستوى سوق العمل الجزائري.

### 4. التوظيف الاستراتيجي في عصر التحولات الرقمية

- أظهرت المقابلات مدى وعي شركة سوناطراك بما في ذلك مركب تكرير البترول سكيكدة بأهمية التكيف مع التحولات الرقمية، ليس فقط على المستوى التقني، بل ضمن رؤية استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية. إذ لم تعد عملية التوظيف تُمارَس كإجراء إداري تقليدي، بل باتت عملية متكاملة ضمن تخطيط استراتيجي يستشرف مستقبل المؤسسة ويضمن استدامتها التنافسية من خلال التخطيط للاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية بتحليل التغيرات في السوق النفط العالمي والتطورات التكنولوجية.

حيث تعمل سوناطراك حاليًا على مجموعة من الاستراتيجيات الأدوات الرقمية لدعم استراتيجيتها في التوظيف منها ما تم تنفيذه فعلا ومنا ما لا يزال قيد الدراسة.

- المنصة الرقمية لإيداع السير الذاتية: والتي تُعد بوابة رئيسية لاستقبال عدد كبير من الطلبات بسرعة وفعالية.

- مكتبة السير الذاتية (CVthèque) : وهي عبارة عن أرشيف الكتروني للاحتفاظ بالسير الذاتية القديمة للجوء إليها عند الحاجة وهي أداة فعالة لتسريع التوظيف في الحالات الاستعجالية. وستدخل حيز التنفيذ بداية 2026

- نظام تتبع المرشحين (ATS) : كاقترح تطويري يُمكن من تتبع المراحل وتحليل جودة المرشحين ومصدرهم ومدة المعالجة.

- يُحقق التوافق بين التوظيف وأهداف المؤسسة من خلال تحديد فجوات المهارات (Skill gaps) ، عبر تحليل الفارق بين الكفاءات المتوفرة وتلك المطلوبة مستقبلاً. ويرتبط هذا التقييم بالمشاريع المستقبلية (توسعة، رقمنة...) واحتياجات الموارد البشرية.

- تُترجم برامج استقطاب المواهب المستقبلية من خلال اجراء اتفاقيات مع الجامعات والمعاهد لتوظيف الطلبة المتفوقين في مختلف التخصصات، مع التركيز على المتدربين الداخليين كخزان استراتيجي يُقلل من زمن التأقلم مع بيئة العمل.

- يمثل مشروع تحول الموارد البشرية (TRH) الذي يتم العمل عليه نقلة نوعية في عملية التوظيف واستقطاب المواهب، من منطق بيروقراطي إلى منطق استراتيجي، ويشمل:

- منصة الوظائف الداخلية: التي تُشجع الحركة الداخلية وتُثري ثقافة التنافس الإيجابي، وجذب المواهب والكفاءات داخليا.
- التعاون مع وكالات التوظيف العالمية المتخصصة: يتم اللجوء الى هذه الوكالات أو المكاتب عندما يتم البحث عن كفاءات ومواهب محددة ولا يتم العثور عليها في سوق العمل المحلي فيتم اللجوء الى هذه المكاتب لتجاوز محدودية السوق المحلية.

### المطلب الثاني: تحليل النتائج

- يمثل مركب تكرير البترول بسكيدة نموذجًا متميزًا يمثل شركة سوناطراك، حيث نجح في استقطاب الكفاءات وإدارتها بفعالية، مستندًا إلى ثلاث ركائز أساسية: علامة تجارية راسخة كمؤسسة وطنية رائدة وطنيا، ونظام متكامل لإدارة المواهب يغطي كافة مراحل دورة حياة الموظف، واستثمار ممنهج في الموظفين عبر برامج تدريب وتكوين متخصصة. هذه المقومات مكّنت المؤسسة من بناء علامة توظيف جذابة تستقطب آلاف المترشحين لكل إعلان.
- يستفيد المركب من منظومة توظيف وإدماج وتدريب للموظفين عبر مؤسسات متخصصة كالمعهد الوطني للبترول، مما يسمح بسرعة إدماج الكفاءات الجديدة. غير أن نجاح هذا النموذج يواجه اليوم له تحديات بنيوية ومعاصرة أبرزها الاعتماد المفرط على الملفات الورقية، والضغط المتزايدة أثناء التوظيفات الجماعية، والمخاطر المرتبطة بالمحسوبية والتدخلات.
- في المقابل، يفرض التحول الرقمي وضغوط التنافس على المواهب الشابة تحديات جديدة، حيث أصبح لزامًا على المؤسسة مواءمة أدوات التقييم المعايير الدولية، وتحسين تجربة الموظف لتستجيب لتطلعات جيل يبحث عن بيئة عمل مرنة، رقمية، ومحفزة على الإبداع. وهنا تبرز أهمية تبني الرقمنة الشاملة من خلال أنظمة ATS، ومنصات الفرز الآلي، واستغلال الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في اتخاذ قرارات التوظيف، بما يُحقق الفعالية والشفافية.

### المطلب الثالث: المطابقة مع نتائج الدراسات السابقة:

بمقارنة نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في ما يخص هذا الموضوع ، و دراستنا هذه يمكن القول أن نتائج هذه الدراسة تتماشى مع نتائج دراسة كل من (محمد و العرابي) فيما يخص إجراءات عملية التوظيف كأهمية عملية الانتقاء و التوظيف المهنيين ، فيما توافقت هذه الدراسة مع دراسة (Ningule) ( فيما يخص ضرورة امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية قوية و تحسين تجربة المترشح لضمان جذب المواهب و الاحتفاظ بها في المؤسسة ، كما توافقت هذ الدراسة مع دراسة ( عبد اللطيف و قافي) فيما يخص المعوقات التي تواجه التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية و المتعلقة عموما بمقاومة التغيير و ضعف البنية التحتية .

### المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سنناقش نتائج الدراسة التي تم عرضها في المبحث السابق.

#### المطلب الأول: الاستنتاج

- تمثل شركة سوناطراك بمختلف وحداتها بما فيها مركب تكرير البترول سكيكدة نموذجًا جزائريًا متقدمًا في مجال التوظيف واستقطاب الكفاءات، يجمع بين الإرث المؤسسي والاستثمار في رأس المال البشري. لكن الحفاظ على هذه المكانة يتطلب العمل على تطوير بل التحرك الاستباقي نحو تبني ممارسات حديثة في إدارة المواهب. والتوظيف في ظل التحول الرقمي الذي تشهده بيئة العمل العالمية والمحلية، ما يفرض على المؤسسة تعزيز بنيتها الرقمية، وتحديث أدوات التقييم، وتحسين تجربة الموظف، وتوسيع شراكاتها مع الجامعات ومراكز البحث، لتحسين جودة عملية التوظيف واستقطاب أفضل المواهب والكفاءات.
- تمتلك سوناطراك كل المقومات للتحول إلى مرجع إقليمي في إدارة الموارد البشرية في قطاع الطاقة، شريطة أن تستثمر أكثر في التكنولوجيا، وتطور سياساتها بما يتناسب مع تحولات العصر، وتُرسخ ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار و الرقمنة وتستجيب لتطلعات الأجيال الجديدة. هذه الاستراتيجيات لن تعزز فقط من مكانة المجمع، بل ستعكس إيجابًا على سوق العمل الجزائري بأكمله.
- هنالك مساعي حقيقية لتطوير جميع عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية عموماً وعمليات التوظيف واستقطاب المواهب على وجه الخصوص الا أن هذه المبادرات لا تزال في مراحلها الأولى وتفتقر الى النضج التقني الكافي، ولم ترقى بعد الى استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف واستقطاب المواهب.

#### المطلب الثاني: التوصيات

- من خلال النتائج التي توصلنا اليها في هذه الدراسة يمكن وضع مجموعة من التوصيات تتمثل في:
- اعتماد برامج توعوية تهدف الى تعزيز فهم الموظفين لأهمية التحول الرقمي، واشراكهم في عملية التغيير لتقليل المقاومة؛
  - تنظيم ورشات تدريبية لتطوير مهارات موظفي الموارد البشرية في استخدام الأدوات الرقمية، وتحليل البيانات، مما يقلل من مقاومة التغيير ويضمن فعالية أكبر في تنفيذ استراتيجيات التوظيف؛

- مراجعة وتحديث الإطار القانوني لدعم التحول الرقمي وذلك من خلال تعديل بعض النصوص القانونية الخاصة بالتوظيف في المؤسسات العمومية بما يسمح باعتماد أدوات رقمية وتقنيات حديثة كالذكاء الاصطناعي، واستحداث أطر قانونية لحماية البيانات الرقمية للمرشحين؛
- الاستثمار في انشاء وتحديث البنية التحتية الرقمية اللازمة لرقمنة عمليات التوظيف؛
- الاستثمار في نظام رقمي متكامل لمتابعة المتقدمين (ATS) وإدارة طلبات التوظيف؛
- الاعتماد على البيانات الضخمة لتحليل اتجاهات سوق العمل، وتحديد المهارات الأكثر طلبا وفهم سلوكيات المترشحين؛
- تطوير استراتيجيات التسويق وتسليط الضوء على فرص التطوير المهني وجودة الحياة المهنية، وتجربة المترشح لتعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل واستقطاب أفضل المهارات والكفاءات في سوق العمل.

خاتمة

## خاتمة

### خاتمة:

في ختام هذه الدراسة يمكن القول أن التحولات الرقمية التي تشهدها المؤسسات قد فرضت نفسها كعنصر حاسم في إعادة تشكيل و تطوير استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب.

لذلك كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور التحول الرقمي في تحسين وتطوير استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب، وذلك من خلال دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتي تتمثل في "ما هو دور التحول الرقمي في تحسين وتطوير استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب في مركب تكرير البترول RA1K" اعتمدنا على المنهج النوعي (الكيفي) من خلال الاعتماد على أسلوب المقابلة والملاحظات التي تم اجرائها أثناء فترة التربص.


وبعد أن عالجتنا هذا الموضوع على المستويين النظري والتطبيقي توصلنا الى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- الاعتماد على التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار بل ضرورة حتمية تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة.
- يلعب التحول الرقمي دور كبير في تحسين وتطوير استراتيجيات التوظيف واستقطاب المواهب من خلال استخدام الوسائل الرقمية الحديثة، كالمنصات الالكترونية، أنظمة تتبع المترشحين، الذكاء الاصطناعي، التقييم عن بعد والتكنولوجيا التي تسهل و تحسن من إجراءات عملية التوظيف و تحسن جودتها.
- يوجد اهتمام بمواكبة التحولات الرقمية في مجال التوظيف واستقطاب المواهب من قبل مركب تكرير البترول لكنها لم تصل الى المستوى المطلوب بعد ولا تزال الممارسات التقليدية تغطي على عملية التوظيف واستقطاب المواهب رغم ادخال الرقمنة في بعض إجراءات عملية التوظيف.
- ساهم الاعتماد على المنصة الالكترونية <https://nationalrecruit.sonatrach> لاستقبال السير الذاتية للمترشحين بدلا من استقبال ملفات المترشحين ورقيا في تحسين فعالية عملية التوظيف من حيث الكفاءة ، وتوفير الوقت ، والتكاليف ، و تسهيل عملية الفرز الأولي ، و توفير قاعدة بيانات رقمية منظمة تحتوي على جميع ملفات المترشحين .
- يعمل المركب على تجسيد مجموعة من الاستراتيجيات في مجال التوظيف وجذب المواهب لكنها ما يعكس اهتمام سوناطراك بتطوير و تحسين استراتيجيات التوظيف و استقطاب المواهب لكنها لا تزال قيد الدراسة ولم تدخل حيز التنفيذ بعد، والهدف منها هو مواكبة التحولات الرقمية في سوق العمل.

و تتمثل هذه الاستراتيجيات في:

## خاتمة

- انشاء مكتب السير الذاتية (CV thèque) لجمع وتخزين السير الذاتية التي قدمها المترشحون سابقا و اللجوء اليها عند الحاجة ، أو عند البحث عن مؤهلات معينة .
  - الاستعانة بشركات التوظيف الخارجية عندما يتعلق الأمر ببعض الكفاءات الغير متوفرة محليا.
  - برنامج المتدربين الذي يتعلق بالتوظيف المباشر للمتدربين ذوي الكفاءات ، و الذين خضعوا لتكوين مهني تطبيقي في سوناطراك قصد جذب و استقطاب المواهب.
- تتمتع شركة سوناطراك بعلامة تجارية قوية في سوق العمل وذلك بسبب ما تقدمه من مزايا وظيفية بالإضافة الى جودة الحياة المهنية التي تقدمها، مما جعلها محل اهتمام واسع من قبل آلاف الكفاءات في الجزائر. كما تسعى الشركة باستمرار لتحسين صورتها المؤسسية بهدف جذب أفضل الكفاءات و المهارات .
- يواجه مركب تكرير البترول خاصة و شركة سوناطراك عموما جملة من التحديات المرتبطة بعملية التحول الرقمي في مجال التوظيف و استقطاب المواهب، وتعتبر مقاومة التغيير من أبرز هذه التحديات حيث يظهر بعض الموظفين داخل الشركة تحفظا إزاء تبني الأدوات الرقمية الحديثة اما بسبب عدم الوعي بأهميتها أو خشية فقدان وظائفهم. كما يشكل ضعف البنية التحتية التكنولوجية أحد العوائق الرئيسية التي تحول دون تطبيق فعال لحلول التحول الرقمي. الى جانب ذلك يمثل الاطار القانوني أحد العوامل المعرقلة للتحول الرقمي خاصة وأن شركة سوناطراك هي شركة وطنية تخضع لاطار تنظيمي و قانوني خاص يتميز بنوع من الجمود، كل هذه العوامل حالت دون تحقيق تقدم ملموس في مجال التوظيف و استقطاب المواهب ، رغم وجود مسعى حقيقي لتطوير استراتيجيات التوظيف لتحقيق أهداف الشركة.



## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### المراجع باللغة العربية

##### ❖ الكتب

1. أحمد منصور 1975، المبادئ العامة في ادارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت.
2. ماجد محمد الخياط، 2010، أساليب البحث العلمي، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
3. عمار بوحوش، 2019، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
4. فارس السيد عبد السلام، دون سنة، استراتيجية التوظيف ما لا يسع مدير التوظيف جهله، يسطرون للطباعة وتوزيع الكتب، شارع الملك فيصل، الجيزة.

##### ❖ الأطروحات و الرسائل الجامعية .

5. اشواق مهني ، 2017، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة : عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
6. تاسعديت ساولي، 2022، سياسة التوظيف الالكتروني للموارد البشرية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة شركة SARL SOUMMAM COMPUTER SYSTEM ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3

## قائمة المراجع

7. جمال زمورة، 2023، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات - دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ماستر ، تخصص إدارة عامة جامعة بسكرة .

### ❖ المقالات العلمية

8. أحمد الأمين يوسف ، أبو بكر بو سالم ، 2019 ، استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها على التمكين الإداري-دراسة ميدانية بمستشفى أحميده بن عجيلة - الاغواط - الجزائر ،المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 1

9. أحمد قاسم سهيود ، 2017 ، استراتيجية توظيف الموارد البشرية و تأثيرها في الأداء العالي، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد 98 ، المجلد 23 .

10. امال وهبة، ابتسام قارة ، 2022 ،التحول الرقمي في الجزائر بين الافاق والتحديات المجلد الثامن العدد 1

11. أمين صدوقي و عبد الرزاق الهمشي و عبد القادر العبسي، 2021، مفاهيم التحول الرقمي مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 3.

12. ايت اسعد محمد و العرابي سامية، 2018، دور عملية الانتقال و التوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ( ENIEM ) ، مجلة الروائز ، المجلد 2 العدد2.

13. تمارا محمد محمود زقوت ، 2024 إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي (الفرص و التحديات)، مجلة ميدأوشن للبحوث و الدراسات ، العدد الأول.

14. جيلالي بو زكري، سواعدية براج، 2021، دور التوظيف الالكتروني في استقطاب المواهب لدى صندوق الضمان الاجتماعي بالجلفة، مجلة المعيار.

15. حكيمة وشنان ، دون سنة ، التوظيف :الية لنجاح المؤسسة و تميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية \_دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة .

## قائمة المراجع

16. خالد رجم ، هواري منصوري ، ريم بن مصطفى ، 2021 ، واقع استراتيجيات التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود ، مجلة المالية والأسواق ، المجلد 8، العدد 1
  17. خيرة بن يمينة ، 2019 ، دور الرقمنة و الإدارة الالكترونية في تثمين لدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد و التعليم المفتوح، العدد 12.
  18. ربيع قرين، 2023، تقنيات التحول الرقمي و استراتيجياته - نماذج عن قصص فشل و نجاح لشركات عالمية - مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية ،المجلد 2 العدد 2 .
  19. زين الدين قافي، عبد اللطيف أولاد حيمودة، 2024، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات للمؤسسات العمومية في اطار التنمية : دراسة حالة بريد الجزائر ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، 20 ( عدد خاص).
  20. سارة زويتى، 2022، دور التحول الرقمي في تحسين استراتيجيات التوظيف، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 9، الجزائر.
  21. صخر صدقي الشباطات، 2024 ، أثر تبني أتمتة العمليات في رفع كفاءة ادارة الموارد البشرية في بلدية الطفيلة الكبرى ، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العليا، العدد 71.
  22. محمد علي و محمود زلط، 2023، أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الموارد البشرية في شركات الاتصالات المصرية، مجلة دراسات إدارية، العدد الثاني.
  23. مصطفى خوصة و الجيلالي بن عبو، 2021 تحديات رقمنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية - دراسة قطاع البنوك لولاية مستغانم - حوليات جامعة الجزائر 1 المجلد 35 العدد 1.
- التقارير
24. أمينة بدر الدين، نسيمه خدير، 2023 ، التحول الرقمي في الجزائر بين الواقع و التحديات الملتقى العلمي الدولي، الثورة الرقمية :أي فرص للنمو ن المدرسة العليا للتسيير و الاقتصاد الرقمي - القليعة- 6 و7 نوفمبر .
  25. المديرية العامة، 2020 ،الحصيلة السنوية، جنان المليك ، حيدرة الجزائر.

## قائمة المراجع

---

### ❖ المراجع باللغة الأجنبية

#### ❖ الكتب

26. Babu, Haridas, Kadavil, Radhakrishnan, Narayanan, Muraleedharan, & Thampi, Santhosh. (n.d.). Customer Relationship Management. Pondicherry University Directorate of Distance Education.
27. Condomines, Benoît, & Hennequin, Émilie. 2014, Le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur. Économica.
28. Dabi-Schwebel, Gabriel, & Duval, Camille. 2021, 3 méthodes marketing pour les RH. 1min30 Publishing.
29. Lakhdar, Saïd, & Blondin, Luc. 1993, Gestion des ressources humaines. De Boeck Université.
30. Miller, Virginia D, & Gordon, Marsha E. (2014). Meeting the Challenges of Human Resource Management: A Communication Perspective. Routledge.

#### ❖ المقالات العلمية

31. Ameen, Nasir, & Abdur, Rahman. (2024). Artificial intelligence in HR recruitment. Archers, Bangalore.
32. Agency, A. R. (2024, 03). Leveraging Technology for Recruitment Success.
33. Briki, Mohamed, Gherrab, Sofiane, & Almi, Houssam. 2024 . Leveraging Artificial Intelligence to Optimize Talent Management in Higher Education Institutions. ATRAS, 5 (Special Issue on AI & Education).
34. Eger, L., Egerová, D., Mičák, M., & Brantl, D. (2017). Corporate and Recruitment Websites as Tools for Recruiting. Proceedings of the

## قائمة المراجع

---

International Scientific Conference on Business Economics and Management (ISCOBEMM 2017)

35. Ginting, Saragih, Diantoro, Muhammad, Cindrakasih, Ratu, Mubarak, Rizky, & Suseno, Suryo. 2024. The impact of digital transformation on talent. *Jurnal Minfo Polgan*, Janvier.
36. Hosain, Md. Shahin, & Ping, Lee. 2020. The role of social media on talent search and acquisition: Evidence from contemporary literature. *Journal of Intercultural Management*, 12(4).
37. Jansson, Karin. (2016). Online recruitment and millennials: Recruitment communication [Unpublished paper].
38. Karaboga, Umut, & Vardarlier, Pelin. (2020). Examining the use of artificial intelligence in recruitment processes. *Bussecon Review of Social Sciences*, 5(2).
39. Lovcheva, Maria, & Laas, Nikolay. 2019. Recruiting IT-specialists: Modern digital resources for selection and mechanisms of professional competences assessment. In *Proceedings of the CSIT Conference*.
40. McCarthy, J., Talya N, B., Donald, T., champion, M., chad H, V., & champion, M. (2018), improving the candidate experience tips for developing 'wise' organizational hiring interventions. Elsevier.
41. Nejad, Z. (2024, juillet 2). Challenges in adopting and using online recruitment tools from employers perspective. *International Journal of Organizational Analysis*
42. Ningule, S. (2024). innovation talent acquisition : a comprehensive review of strategies and practices.
43. R. karthikeyan. (2022). predictive alalytics in HR management.

## قائمة المراجع

---

- 44.skeeled. (2020). rapport sur led lodiciels d'acquisition de talents . Luxembourg: skeeled.
45. Kumari, Manju Subramaniam, & Chandran, Balachandran. (2019). How do applicant tracking systems work? International Journal of Research and Analytical Reviews, 6(2).
- 46.Taunk, A. (2020). The Impact Of Digital Transformation On Talent Acquisition.
- 47.Trziska, M. (2023). artificial intelligence in employee recruitment. proceedings of the 24th european conference on knowledge

### ❖ المواقع الالكترونية

48. Cambridge Network. 07 février , 2025, 8digital tools for modern recruitment. <https://www.cambridgenetwork.co.uk/news/8-digital-tools-modern-recruitment>
49. Bailey, Frederick. 2021. Meaning of organizational communication. <https://ar.warbletoncouncil.org>
50. Fetcher. (n.d.). Recruiting Emails That Work: +3 Free Templates. <https://www.fetcher.ai>
51. Inconnu, Alain. (n.d.). La boîte à outils des RH – L'expérience candidat, un levier de performance du recrutement en 2023. [source interne].

الملاحق

### الملاحق:

#### الملحق رقم (01): دليل المقابلة

#### مقابلة حول استراتيجيات التوظيف و استقطاب المواهب فب ظل التحولات الرقمية

السلام عليكم، أنا الطالبة عزري ، أقوم بإجراء دراسة حول استراتيجيات التوظيف و استقطاب المواهب في ظل التحولات الرقمية ، أما بعد فأشكركم على تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على أسئلة هذه المقابلة و التي تهدف معرفة دور التحول الرقمي في تحسين استراتيجيات التوظيف و استقطاب المواهب .

#### البيانات الشخصية

1. الاسم واللقب:
2. المنصب الحالي:
3. عدد سنوات الخبرة:

#### أولاً : عملية التوظيف و استقطاب المواهب في معمل تكرير البترول

1. كيف تجرى عملية التوظيف واستقطاب المواهب التقليدية في معمل تكرير البترول؟
2. ماهي المعايير التي يتم اختيار المترشح عل أساسها؟
3. ماهي التحديات التي كنتم تواجهونها في عملية التوظيف و استقطاب المواهب ؟

#### ثانياً: التوظيف الاستراتيجي في ظل التوجهات الرقمية الحديثة

1. ماهي الأدوات الرقمية التي تعتمدون عليها في عملية التوظيف؟
2. كيف يتم تحليل سوق العمل وتحديد الكفاءات المطلوبة مسبقاً ؟
3. في رأيكم هل توجد ملائمة بين استراتيجيات التوظيف مع الأهداف طويلة المدى للمركب؟

## الملاحق

4. هل تقومون ببناء قاعدة بيانات للمرشحين استراتيجياً ومحدثة باستمرار؟
5. هل ترون أن للتحول الرقمي دور في تحسين و تطوير استراتيجيات التوظيف؟
6. في رأيكم ما هي إيجابيات الاعتماد على الأدوات الرقمية الحديثة والذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف؟
7. ماهي التحديات التي تواجهونها في التكيف مع التكنولوجيا الحديثة في مجال التوظيف؟
8. ماهي الخطط المستقبلية التي يتم العمل عليها لتطوير عملية التوظيف واستقطاب المواهب في ظل هذا التحول الرقمي الذي يشهده سوق العمل؟
9. ماهي مقترحاتكم لتحسين عملية التوظيف؟

### ثالثاً: جذب واستقطاب المواهب

1. كيف هي صورة الشركة (Employer Branding) في السوق الوظيفي؟
2. كيف يتم تحفيز المواهب و تطويرها عبر برامج مهنية وتكوينية؟
3. ماهي استراتيجيات الشركة التي تعمل عليها لتحسين تجربة المترشح (Candidate Experience) أثناء عملية التوظيف؟

### رابعاً: التحول الرقمي في التوظيف

1. ماهي المنصات الرقمية التي تعتمد عليها الشركة في مجال التوظيف و هل يتم الاعتماد على نظم إدارة الموارد البشرية (SIRH)؟
2. مل مدى اعتمادكم على الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف وتحليل السلوك الرقمي للمرشحين؟
3. ما مدى نسبة الاعتماد على إجراء المقابلات الافتراضية وتقييم المرشحين عن بعد؟