الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

الـــموسومة:

" التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل بالمؤسسة الاقتصادية "

مقاربة سوسيولوجية بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب LQS بوهران نموذجا"

من إعداد الطالبة:
ولادي غزلان

تاريخ المناقشة: 2025/05/

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

الإسم و اللقب:	الصفة:	الرتبة العلمية:	مؤسسة الإنتماء:
	رئيسا		جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن شارف حسين	مشرفا و مقررا	MCA	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
	مناقشا		جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2024 / 2025

الملخص:.

مذكرة التخرج الخاصة بنا موسومة "التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب LQS بوهران نموذجا"، نظهر فيها منهجيا العلاقة بين التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل و المهن و الإطارات الصناعية و تصنيفها و أدوارها و مساهماتها و العمل الصناعي بربطها بالأجيال المهنية بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب LQS نموذجا.

يعتمد تقسيمنا الوظيفي للكفاءات و مناصب العمل على التصنيف بين نماذج العمل و نماذج الإطارات الصناعية بالمؤسسة من خلال فهم التمثلات والمواقف تجاه الخبرة المهنية ضمن مقياس هرمي محدد.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي – التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل – الإطار الصناعي – التأهيل و المهن – المهارات و الأداء المهني – الطموحات المهنية و أهداف المؤسسة – المسارات المهنية – التكوين – الأدوار و المساهمات.

Résumé :

Notre mémoire de fin d'études s'intitule « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – approche sociologique au sein de l'activité LQS de SONATRACH», dans laquelle nous montrons systématiquement la relation entre la gestion prédictive des compétences, des emplois, des métiers, des cadres industriels, leur classification, leurs rôles et contributions, et le travail industriel en les reliant aux générations professionnelles.
Notre division fonctionnelle des compétences et des postes de travail est basée sur la classification entre les modèles de travail et les formes de cadres industriels dans l'entreprise, à travers la compréhension des représentations et des attitudes vis-à-vis de l'expérience professionnelle à l'aide d'une échelle hiérarchique spécifique.

Mots clés :

Structure organisationnelle – gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – cadre industriel – qualifications et métiers – habiletés et performances professionnelles – ambitions et objectifs – parcours professionnels – formation – rôles et contributions.

Abstract :

Our thesis is entitled "Forward-looking management of jobs and skills – a sociological approach within SONATRACH's LQS activity", in which we systematically show the relationship between the predictive management of skills, jobs, professions, industrial executives, their classification, their roles and contributions, and industrial work by linking them to professional generations.
Our functional division of skills and jobs is based on the classification between work models and forms of industrial executives in the company, through the understanding of representations and attitudes towards work experience using a specific hierarchical scale.

Key words :

Organisational structure – forward-looking management of jobs and skills – industrial executives – qualifications and professions – skills and professional performance – ambitions and objectives – career paths – training – roles and contributions.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{ نرفع دَرجات من نشاء و فوق كل ذَي علم عليم }

صدق الله العظيم (سورة يوسف الآية :76)

سنين الجهد وإن طالت ستطوى لها أمد وللأمد انقضاء.

بعد رحلة 19 عاما بحلوها و مرها، بسقوطها ونهوضها ،بعثراتها و تجاوزاتها ،لم تكن سهلة و ليس من المفترض أن تكون كذلك... .

إلى نفسي الطموحة التي لطالما كافحت وصبرت ،خذلتني لحظات ولكن الله لم يخذلني تأخرت أحلامي ولكنها ما ضاعت، أحمل بين يدي ثمرة أعوام من السعي وها أنا اليوم وصلت و إن تأخر الوصول ،لكنني وصلت بفضل الله أولا وأخيرا.

أهدي تخرجي وثمرة جهدي و فرحتي إلى فقيدي الحاضر بروح قلبي دائماً، الذي لطالما كان يريد دائما أن يراني ناجحة. أبي الغالي "رحمة الله عليه"

إلى التي الجنة تحت أقدامها أهديك ما وصلت إليه من نجاح، ما هذا الإنجاز إلا بفضل الله ثم بفضلك حفظك الله و رزقك الصحة والعافية . أمي الغالية

لكل من كان عونا وسندًا في هذا الطريق إلى أخي وعائلتي ... بدون أن أنسى صديقتي شهرزاد التي كانت معي في أوقاتي الصعبة.

لكل الذين ساهموا في هذا العمل ولو بكلمة أو ابتسامة.شكرا لكم جميعا.

إلى كل من يسعى جاهدا لطلب العلم لأنه يعلم أن الله سيبارك المسعى بالوصول.

كما أهدي عملي لمرضى الأورام السرطانية كافة وإلى مرضى سرطان الثدي خاصة ،اللهم أشفهم بشفاءك وعافهم بعافيتك وخفف آلامهم يا رب العالمين.

"اللهم اجعلها نهاية خير لبداية طريق أعظم".

الشكر والعرفان

قال رسول الله ﷺ:

"ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه،فإن لم تجدوا ما تكافئوا به فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه."

حديث صحيح

قال الله تعالى:{ ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه} ل قمان2.

أحمد الله سبحانه وتعالى حمدا يليق لجلاله وعظيم سلطانه على نعمته وتوفيقه لي على إتمام هذه المذكرة.

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور بن شارف حسين و كل التقدير له لأنه آمن بي و لم يبخل علي في التوجيهات و النصائح طول مسار بحثي و أيضا لا أنسى شكر أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة.

وإعترافا بالفضل وتقديرا للجميل أتقدم بخالص الدعاء لكل من ساعدني لإنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

الشكر والعرفان موصول كذلك إلى عمال نشاط المصب بسوناطراكLQS ستي جمال- وهران- الذين ساهموا معنا في جمع وتقديم المعلومات اللازمة لتصميم هذا العمل وأخص بالذكر السيدة منبر سعيدة والسيد سرحان محمد والسيدة صورية شعبان وإلى كل طاقم العمل الآخرون.

الفهرس:	الصفحة
الملخص	
الإهداء	-أ-
الشكر	-ب-
قائمة المحتويات	1
قائمة الجداول	2
المقدمة	3
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة	5
I. التعريف بموضوع البحث	7
II. أهمية و أسباب اختيار موضوع البحث	7
III. سؤال الإنطلاق	7
IV. الدراسات السابقة	8
V. مفاهيم الدراسة	14
VI. الإشكالية	16
VII. فرضيات الدراسة	18
VIII. الإختيارات المنهجية	18
الفصل الثاني: دراسة البنية التنظيمية و البشرية لمؤسسة سوناطراك نشاط المصب LQS	21
I. الإصلاحات الهيكلية بالمؤسسة:	22
II. تحليل البنية التنظيمية:	30
III. تحليل البنية البشرية:	44
الفصل الثالث: التسيير التنبؤي للكفاءات بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب LQS	55
I. التأهيل و المهن:	56
II. المهارة و الأداء المهني:	70
III. الطموحات المهنية و أهداف المؤسسة:	77
الفصل الرابع: التسيير التنبؤي لمناصب العمل بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب LQS	84
I. نمذجة المسارات المهنية:	85
II. نمذجة التكوين:	92
III. الأدوار و المساهمات المهنية:	97
نتائج الدراسة	107
الخاتمة	111
قائمة المراجع	113
الملاحق	120

قائمة الجداول:	الصفحة
الجدول رقم 01: توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	49
الجدول رقم 02: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	50
الجدول رقم 03: توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	50
الجدول رقم 04: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي	51
الجدول رقم 06: توزيع مجتمع الدراسة حسب تقديمهم لتقييم الكفاءة و درجة التحكم في منصب العمل	52
الجدول رقم 05: توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة الاجتماعية المهنية	53
الجدول رقم 07: نموذج عن تطورالاحتياجات التكوينية لمؤسسة سوناطراك	94

المـــــــقـــــــدمـــــة:

مذكرة التخرج الخاصة بنا موسومة "التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب LQS بوهران نموذجا".

قمنا بدراسة منهجية توضح العلاقة بين التسيير التنبؤي للكفاءات ومناصب العمل والمهن، مع التركيز على الإطارات الصناعية والعمل الصناعي في مؤسسة سوناطراك كنموذج.

افترضنا أن مؤسسة سوناطراك، بوصفها نظامًا اجتماعيًا تقنيًا، تتكيف بوعي مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، من هنا، تنبثق سياسة تسيير وتنمية الموارد البشرية في سياق المتغيرات الظرفية المتعلقة بالتسيير التنبؤي للكفاءات ومناصب العمل.

كما سعينا لفهم كيفية اختلاف علاقة الإطارات الصناعية، مثل المهندسين والمكلفين بالدراسات، بالعمل بناءً على المنصب الذي يشغلونه في المؤسسة، بالإضافة إلى انتمائهم إلى جيل مهني معين وما إذا كانوا رجالًا أو نساء.

تناولنا هذا الموضوع من خلال ربطه بماهية الإطار الصناعي وتصنيفه، بالإضافة إلى أدواره ومساهماته في تنظيم وتسيير مؤسسة سوناطراك.

قمنا بدراسة البنية التنظيمية والبشرية لنشاط المصب بمؤسسة سوناطراك (SONATRACH) من خلال ربطها بالمهن، مستندين إلى نموذج البنية التكنوقراطية الذي وضعه هنري مينتزبرغ، يعتمد هذا النموذج على تحليل مناصب العمل والمهن وطبيعة الكفاءات وفقًا لشكل الهيكل التنظيمي، مما يساعد المسير على فهم مختلف العمليات التي يشرف عليها.

كما سعينا لفهم المحركات الاجتماعية والتنظيمية للمؤسسة التي تتيح التنبؤ بديناميكيات مناصب العمل والكفاءات في سياق المهن، في هذا الصدد، قمنا بتحليل هيكلة وإعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك، وطبقنا النتائج على البنية التنظيمية والبشرية.

لقد أشرنا إلى أن علاقة العمل تُعتبر محركًا أساسيًا لفهم مفهوم التأهيل، حيث ترتبط بالكفاءة وتساعد في التنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل والمؤسسة، بالإضافة إلى احتواء هذه التغيرات وتصميم نظام فعال للرقابة الإدارية والوظيفية.

كما قمنا بتعريف السوسيو تقنية، وفقًا لرؤيتنا الخاصة، على أنها مجموعة من الروابط التي تحمل أبعادًا اقتصادية وثقافية واجتماعية بين مختلف الفاعلين ضمن أشكال تنظيمية متنوعة، بحيث تشكل هذه الروابط شبكة من التفاعلات والمصالح والقرارات، مما يسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الاستقرار الاجتماعي والمهني والسياسي والاقتصادي للمؤسسة سوناطراك.

أما التنظيم الهيرارشي، فقد عُرف بأنه هيكل يتكون من مناصب عمل مرتبة بشكل تصاعدي وتنازلي وأفقي، حيث تعكس هذه المناصب مجموعة متنوعة من القرارات المتعلقة بالبنية التنظيمية لمؤسسة سوناطراك في نشاط المصب.

الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة

الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة

- **مقدمة الفصل الأول:**

هذا الفصل عبارة عن المقاربة المنهجية لمذكرة التخرج الخاصة بنا و الموسومة "التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب LQS بوهران نموذجا".

نبدأ بالتعريف بموضوع البحث، ثم نذكر أهمية و أسباب اختيار الدراسة، ثم سؤال الإنطلاقة و بعدها الدراسات السابقة، ثم مفاهيم الدراسة، فالدراسة الإستطلاعية، تليها الإشكالية فرضيات الدراسة، ثم ننتهي إلى الإختيارات المنهجية، بوصف النهج العام الذي تتبناه دراستنا ونوضح توجهاتها بعد عرض موقع البحث الخاص بنا، نناقش استراتيجية البحث بالإضافة إلى الأدوات اللازمة لجمع المعلومات ومعالجتها، ثم بعد ذلك نتتبع ظروف العمل الميداني في مؤسسة سوناطراك، بهدف تبرير خياراتنا للجمع بين البحث النوعي والكمي.

الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة

I. التعريف بموضوع البحث:

نظهر منهجيا اهتمامنا بالعلاقة بين التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل و المهن و الإطارات الصناعية و العمل الصناعي بمؤسسة سوناطراك نموذجا.

كما نحاول فهم كيف تختلف علاقة الإطارات الصناعية المهندسين و المكلفين بالدراسات بمؤسسة سوناطراك بالعمل وفقا للمنصب الذي يشغلونه في المؤسسة والانتماء إلى جيل مهني معين وكونهم رجلا أو إمرأة؟

II. أهمية و أسباب اختيار موضوع البحث:

نعتبر موضوع التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل من المواضيع الصعبة معالجتها من المنظور السوسيولوجي للمنظمات، لهذا كان إختيارنا لهذا الموضوع نابع من رغبتنا و رغبة الأستاذ المشرف للتطرق لموضوع جديد و كذا التعرف على خلفيات هذا الموضوع و أثره على المؤسسات ذات الطابع الصناعي.

حاولنا دراسة هذا الموضوع بربطه بماهية الإطار الصناعي و تصنيفه و أدواره و مساهماته بتنظيم و تسيير المؤسسة سوناطراك.

III. سؤال الإنطلاق:

انطلقنا من فكرة أساسية مفادها، عرفت الإصلاحات الهيكلية التنظيمية و البشرية بالقطاع الاقتصادي الصناعي العمومي الجزائري ديناميكية نوعية لتحول مناصب العمل و المهن و كيفيات ممارسة العمل لدى الإطارات الصناعية خصوصا مؤسسة سوناطراك التي شهدت عدة نماذج تنموية[1]، بدأت بما نعتقد أنه تراجع بناء Régression Féconde في أساليب تسيير المؤسسة و تحولات في المهن و أشكال العمل و نمذجة مناصب العمل و تفكك لقيم العمل مقابل العقلانية العلمية للإطارات الصناعية المهندسين و المكلفين بالدراسات[2].

نعتقد أن هذا الوضع التنظيمي و العملي يرتبط بطريقة عمل المؤسسات العامة، التي تتسم بالثقل البيروقراطي، حيث يمكن للالتفاف على القواعد التنظيمية و ينجم عنه شعور بالضيق يتجلى في الانتقادات الموجهة إلى تنظيم وإدارة المؤسسة سوناطراك، وإلى حالة من عدم الاكتراث بنوعية العمل أو حتى إلى شكل من أشكال خيبة الأمل في المهنة، كأن المهندسين يعيشون حالة من الإغتراب الوظيفي بين متطلبات المهن و متطلبات مناصب العمل و متطلبات الكفاءات.

---

[1] **BENBEKHTI Omar, Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel, office des publications universitaires, Alger, 1986.**

[2] **BENBEKHTI Omar : L'Etat, L'Entreprise et Le Management en Algérie, éditions : Dar El Gharb, première édition, Alger, 2005.**

IV. الدراسات السابقة:

اعتمدنا على ستة دراسات سابقة لتأطير مفاهيم و متغيرات الدراسة و تحضير الدراسة الاستطلاعية و تحديد أسلوب و نماذج التحليل الخاصة بنا.

الدراسة الأولى موسومة "**الوضعية المهنية للإطارات الصناعية العاملة بمؤسسة سوناطراك في ظل سياسة الأدوار التنظيمية و المساهمات**"[3]، صاغ الباحث أطروحته كالتالي: **"هل تسمح سياسة الأدوار التنظيمية و المساهمات بما في ذلك بعد الأجور و تثمين المهارات و الكفاءة باستقرار دوران العمل و حركية المسار المهني للإطارات الصناعية العاملة بمؤسسة سوناطراك؟ "**، ثم بناها على أساس فرضيتين هما: سماح سياسة الأدوار و المساهمات لتسيير و تنمية الموارد البشرية بدوران العمل و حركية المسار المهني للإطارات الصناعية من خلال جدول "القيم الاستدلالية للأقدمية و المهارات الفردية، إلى جانب نظام الأجور الجديد الذي جاءت به سياسة الأدوار و المساهمات خلق قطيعة سوسيو تقنية في العلاقات المهنية الهيرارشية.

أجرى الباحث دراسته الميدانية بالمؤسسة الوطنية الاقتصادية الصناعية سوناطراك بناحية النقل الغربية RTO التابعة لشعبة الاستغلال EXL التابعة لنشاط النقل عبر خطوط الأنابيب TRC في ولاية وهران بدائرة أرزيو، جرت الدراسة في حدود أربعة أشهر من بداية شهر فيفري 2022 إلى منتصف شهر جوان 2022 بصفة مستمرة.

أفاد الباحث بوجود حوالي 1622 موظف في المديرية الجهوية للنقل الغربي للمحروقات، بما في ذلك حوالي 341 مديرا تنفيذيا مقسمين إلى مديرين تنفيذيين مسؤولين عن الدراسات والمهندسين وكبار المديرين والإدارة العليا.

كما أفاد أن عينة بحثه هي "عشوائية بسيطة"، شملت على 50 إطار صناعي متوسط و سامي منهم مكلفين بالدراسات و مهندسين، بما في ذلك (24 امرأة إطار مكلف بالدراسات و مهندسين)، بالاعتماد على مقابلات نصف موجهة تحتوي على 63 سؤالا، منها حوالي 47 سؤالا مستخرج من إفادات المبحوثين (questions tremplins 13متغيرا مستقلا و 47 متغيرا تابعا)، استهدفنا بعض رؤساء الأقسام و رؤساء المصالح و المكلفين بالدراسات و المهندسين.

[3] بن شارف حسين: الوضعية المهنية للإطارات الصناعية العاملة بمؤسسة سوناطراك في ظل سياسة الأدوار التنظيمية و المساهمات، مجلة أبحاث، المجلد 08، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2023، 337 – 360.

اعتمد الباحث على منهج تحليل المضمون لمراقبة و وصف سلوكيات مجتمع البحث و الدراسة، وأخيرا على تحليل الخطاب المهني لربط سياسة الأدوار و المساهمات بالوضعية المهنية للإطارات الصناعية، لذلك كانت الملاحظة المباشرة رصيدا رئيسيا لنا للكشف عن القيمة الاجتماعية للعمل.

كما اعتمد الباحث على مراجعات الأدبيات حول سوسيولوجية الإطارات و سوسيولوجية العمل و المنظمات، لبناء القالب النظري للدراسة و كذا نموذج التحليل.

أنتهى الباحث إلى تبيان جودة الاستماع و التفاهم و الحوار بين مختلف الفئات العمالية الصناعية و تراتبها الهيرارشي العاملة بمؤسسة سوناطراك عند تنفيذ استراتيجية الأدوار التنظيمية و المساهمات الفردية و الجماعية.

الدراسة الثانية موسومة "**أهمية استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH) في تعزيز أنشطة البحث والتطوير وتحسين مؤشرات الأداء: دراسة حالة شركة "SONATRACH"** خلال الفترة 2019-2021"[4]، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أهمية استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH) في مؤسسة سوناطراك خلال الفترة من 2019 إلى 2021، وتأثيرها على تنمية أنشطة البحث والتطوير وتحسين مؤشرات الأداء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقات بينها، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة لتحليل أنواع مختلفة من رأس المال، مثل رأس المال العامل، ورأس المال العامل الإجمالي، ورأس المال العامل الخاص، ورأس المال العامل الأجنبي.

كما شمل التحليل دراسة بعض المؤشرات المالية مثل رقم الأعمال والمبيعات، بالإضافة إلى الاستيراد والتصدير.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH) ساهمت بشكل فعّال في تعزيز أنشطة البحث والتطوير وتحسين مؤشرات الأداء في مؤسسة سوناطراك بالتركيز على إدارة الموارد البشرية بشكل مرن، مما يسهم في وضع خطط مالية تتكيف مع متطلبات الأزمات المعاصرة.

---

[4] **سهام بوفلفل، وهيبة دخاخني، مفيدة بن سعادة: أهمية استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH) في تعزيز أنشطة البحث والتطوير وتحسين مؤشرات الأداء: دراسة حالة شركة "SONATRACH" خلال الفترة 2019-2021، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 10، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي – الجزائر، 775 – 794، أفريل 2025.**

في نظر الباحث، تسببت جائحة كورونا كوفيد 19 التي اجتاحت العالم سنة 2020 في ظهور تحديات تنظيمية و هيكلية لمؤسسة سوناطراك، مما دفع المشرفين عليها إلى التفكير في كيفية ضمان سلامة موظفيها واستمرارية أنشطتها من جهة، وضمان قدرتها على التكيف مع تباطؤ حركية الموارد البشرية، من أجل ذلك الحدث استحدثت المؤسسة عدة إجراءات طوال عام 2020 بهدف الحفاظ على مواردها البشرية والمالية، وضمان استمرارية العمل في ظروف قصوى غير اعتيادية.

من أبرز الإجراءات والاستراتيجيات التي اعتمدتها المؤسسة و التي كان لها تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء الوظيفي في استراتيجية تحويل الموارد البشرية(TRH) ، والتي تم استثمار مخرجاتها كتغذية عكسية في تطوير أنشطة البحث والتطوير الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، حيث مثلت هذه الاستراتيجية للموارد البشرية نقطة تحول هامة نحو التخلي عن الأنماط التقليدية في إدارة الموارد البشرية، مما ساهم في تحسين الأداء والتكيف مع الظروف الاستثنائية، وكانت نتائجها جد واضحة في نهاية سنة 2021.

تقدم الباحث بالإشكال التالي: "ما مدى مساهمة استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH) في تعزيز أنشطة البحث والتطوير وتحسين مؤشرات الأداء الوظيفي لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة ما بين 2019 و 2021؟ ما المقصود باستراتيجية تحويل الموارد البشرية؟ فيما تتمثل ركائزها؟ فيما تتمثل أنشطة البحث والتطوير؟

انتهى الباحث إلى أن استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH) تهدف إلى تطوير وتعزيز قدرات العاملين داخل المؤسسة من خلال تحسين العمليات المتعلقة بالتوظيف و التكوين وإدارة الأداء، كما تساهم هذه الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة والابتكار، مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في المجالات مثل الإنتاج و الصيانة و البحث والتطوير.

الدراسة الثالثة موسومة " **مقاربة سوسيولوجية لفهم استراتيجية تكوين الإطارات المسيرة في المنظمات الحديثة – دراسة ميدانية لإطارات مؤسسة سوناطراك بالمنطقة الصناعية الأغواط – الجزائر**"[5]، أفاد الباحث أن تكوين الإطارات المسير بمؤسسة سوناطراك لا تكمن أهميته فقط في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغيرات الهيكلية والجذرية في المؤسسة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقتنع وتساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمراريتها.

[5] بشير بن لحبيب: مقاربة سوسيولوجية لفهم استراتيجية تكوين الإطارات المسيرة في المنظمات الحديثة – دراسة ميدانية لإطارات مؤسسة سوناطراك بالمنطقة الصناعية الأغواط ، مخبر التمكين الاجتماعي و التنمية المستدامة في البيئة الصحراوية، مجلة الإحياء، المجلد 23، العدد 32، جانفي 2023، الجزائر، 841 – 852.

الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة

جاءت هذه الدراسة لتكشف على أهمية توظيف المداخل الحديثة للتطوير التنظيمي في تكوين الإطارات المسيرة في مؤسسة سوناطراك، من خلال إعادة النظر في سياستها التنموية لتحقيق مزايا أكثر تنافسية، انطلاقا من استحداث مناهج تسييريه حديثة و التي من شأنهما أن تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق غاية المؤسسة المتمثلة أساسا في الاستثمار الجيد للموارد البشرية، بالنظر إلى أهمية التكوين في علاقته بمختلف مداخل التغيير التنظيمي، قرر الباحث اعتباره آلية من آليات التطوير والتنمية التي تدفع العامل للتنمية الذاتية والاستعداد لتحمل مسؤولية المنصب الحالي أو المستقبلي الذي سيوكل إليه وذلك عبر سلسلة من عمليات التكوين لتحسين معدلات الأداء و الرفع من الكفاءة المهنية للإطارات .

انطلق الباحث من الإشكال التالي: كيف يمكن للمداخل الحديثة للتغيير التنظيمي كمعيار سوسيو- تقني أن تساهم في تحسين قدرات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية سوناطراك؟ كيف يمكن لإعادة هندسة الوظائف من خلال التغيير الجذري أن تساهم في تطوير المهارات بما يتوافق مع متغيرات البيئة التنافسية؟ هل لإدارة الجودة الشاملة من خلال عملية التحسين المستمر أن تجعل الأفراد ضمن أولوياتها نحو تحقيق جودة الأداء و منه جودة المنتوج من خلال سياسة التكوين؟ هل يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في دفع بصفة جوهرية تغيير سلوكات الأفراد وقدراتهم نحو التطوير والنمو ؟

افترض الباحث أنه كلما عملت المؤسسة الاقتصادية سوناطراك على تفعيل نظم التغيير التنظيمي كلما أدى نجاح وتطوير القدرات الفردية والجماعية للإطارات، أيضا كلما كانت الثقافة التنظيمية مبنية على القيم و العادات و منسجمة مع المحيط التنظيمي للمنظمة، كلما كان الأفراد قادرين على تطوير وتحسين سلوكاتهم تجاه هذه الثقافة.

استنتج الباحث أن عملية التغيير أصبحت وظيفة إدارية ضمنية لا تظهر في الهيكل التنظيمي، لكن جهلها يؤثر على التنظيم ككل ويظهر جليا في مستوى الأداء، هذا راجع في نظره إلى المركزية الإدارية خاصة في عملية التسيير والتخطيط، ما جعل مؤسسة سوناطراك تتأخر في تبني منهج إعادة الهندسة الوظيفية، كونها تجهل لمتطلبات الإطارات في مختلف الفروع، بالإضافة إلى التباين الثقافي بين مختلف المستويات الوظيفية.

الدراسة الرابعة موسومة "**دور التكوين المتواصل في تحقيق تميز الموارد البشرية – دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي الرمل بمؤسسة سوناطراك**[6]"، يرى فيها الباحثان أن التكوين يشكل وظيفة مركزية و أساسية تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية من أجل إكساب الأفراد المهارات و التقنيات اللازمة لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية والعمل على حماية هذه الكفاءات بشكل مستمر يضمن نوعا ما المحافظة على التميز المطلوب في أداء العمل، فضلا عن التأهيل الأكاديمي ومتطلبات المنصب الهيكلي.

انتهى الباحث إلى أن التأهيل العلمي و العملي حسبهم يمنح الفرد العامل قدرا كبيرا من الحرية والإبداع من خلال تدعيم قدراتهم بالمعارف المختلفة المستجدة، هنا تعمل مصلحة التكوين على تحديد الاحتياجات التكوينية وفق أسس علمية، بالتنسيق مع مختلف الأقسام والمديريات الفرعية لمؤسسة سوناطراك، كما تسهر على ضمان جودة التكوين من التصميم إلى التنفيذ والتقييم و الانتقال من التكوين العام إلى التكوين المتخصص والجيد، أي المرور من الكم إلى الكيف، من خلال تحديد الحاجيات بشكل دقيق والإجابة عليها بشكل أدق، مع التركيز على المهن الأساسية.

الدراسة الخامسة موسومة "**المهارات الإدارية بين الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو**[7]"، تناولت فيها الباحثة فكرة الكشف عن الفروق بين الإطارات الرجال و النساء بناء على مفهوم النوع الاجتماعي، من حيث مهارات التأطير وتدريب الجماعات، والاتصال والعلاقات بين الأفراد، والتخطيط وتنظيم العمل، والشخصية، والموقفية، والتعلم.

لتحديد هذه المهارات، قام الباحث باستخدام استبيان يحتوي على (80) فقرة موزعة على (06) أبعاد تقيس المؤشر العام للمهارات الإدارية. أجريت الدراسة بشركة سوناطراك" بأرزيو"، على عينة مقصودة وهي فئة الإطارات وعددها 420 إطار، حيث أشارت الباحثة إلى وجود ستة 06 أنواع من المهارات التقنية و الإدارية بمؤسسة سوناطراك.

---

[6] عبد المجيد قدي و رياض عبد القادر: دور التكوين المتواصل في تحقيق تميز الموارد البشرية – دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي الرمل بمؤسسة سوناطراك، مجلة معارف، العدد 14، السنة السابعة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة – الجزائر، 2013، ص 239 – 258.

[7] بزايد نجاة: المهارات الإدارية بين الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، مخبر التربية و التطور، المجلد 6، العدد 4، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد – الجزائر، 2019، 67 – 80.

مهارات التأطير وتدريب الجماعات خاصة بالقدرة على العمل في الجماعة، والتفكير الجماعي وتسيير المهارات وتقييم المهارات و القيادة والمتابعة، وتنشيط الجماعة، والمفاوضة والتكوين، وتنمية الآخرين، والتحفيز والتفاوض، و تنظيم الوقت وإدارة الاجتماع .

مهارات الاتصال والعلاقات بين الأفراد خاصة بالقدرة على سير المقابلة، والإقناع والإصغاء، وتسيير الصراع والاعتراف، و فهم الآخرين. والاعتراف بالأخطاء والعزائم، معرفة وفهم الاختلافات والمتابعة، والاتصال.

مهارات التخطيط وتنظيم العمل خاصة بالتنظيم وتسيير التغيير والتوقع، والتنسيق والتنقيب و تقييم النتائج وتسيير مشروع، و تحديد الأولويات، و تسيير المخاطر و تسيير الأزمات والتحليل الاستراتيجي، و المراقبة .

المهارات الشخصية خاصة بالقدرة على التكيف والمرونة. والتكوين الذاتي والتقييم الذاتي، والتحكم في الذات، والثقة بالنفس، وذهنية البيع و التعامل مع الزبون، و الفضول الثقافي، والتحليل والاستنتاج، وحل المشاكل والتصويب نحو النتائج، والمسؤولية والانتماء للمؤسسة، وتفتح الفكر .

المهارات الموقفية خاصة بالقدرة على أخذ القرارات بصفة عامة وخاصة في وضعيات غامضة ومقاومة الضغط والعزلة والاستقلالية والقيادة، وتسيير الجماعة، والمبادرة والمجازفة، و اغتنام الفرص، والتأثير، وتطوير العلاقات، وتسيير الضغط .

مهارات التعلم خاصة بالقدرة على الاستفادة من التجارب والإبداع، والبحث عن المعلومات، والتعلم، والخبرة، وتسيير الأعمال، والدبلوماسية، والنقد.

انتهت الباحثة إلى أن دراسة الفروق بين النوعين جد مهمة في المجال المهني ابتداء من عملية التوظيف إلى التسيير بالكفاءات و المهارات و أهمها المهارات الإدارية و الفنية خلال مسارهم المهني.

الدراسة السادسة موسومة "**تحديات الترقية المهنية للمرأة العاملة الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك**[8]"، طرحت الباحثتان مسألة تأثير الترقية المهنية للمرأة العاملة الجزائرية على أدوارها الأسرية والاجتماعية يعتمد البحث على دراسة ميدانية بشركة سوناطراك لتحديد مدى تأثير العمل على قرارات الإنجاب وأداء الأدوار الأسرية.

[8] بودشيش منيرة، بودية ليلى: تحديات الترقية المهنية للمرأة العاملة الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، المجلد 13، العدد 3، جامعة بسكرة – الجزائر، 2024، ص 108 – 130.

في نظرهما تتأثر معدلات الإنجاب وأساليب التربية لدى النساء العاملات في بيئة مهنية تتطلب جهدا كبيرا. توصي الدراسة بتعزيز سياسات العمل المرن لتقليل التوتر الناتج عن هذا الصراع.

تريان أن أثر العمل على المرأة المشتغلة اجتماعيا أمر مؤكد منه، بمعنى أنه كلما كانت المرأة عاملة كانت خصوبتها تميل إلى الانخفاض على الرغم من أن الإحصائيات الأخيرة في الجزائر تشير إلى العكس.

تساءلتا حول ماهية العلاقة بين الانخفاض في الإنجاب ونوع العمل والمنصب في الهيكل التنظيمي له ومستواه الاجتماعي في المدخول والعلاقات الناجمة عن مستوى المنصب؟ ثم ليبقى التساؤل أيضا فيما إذا كان فعلا تبني فكرة الترقية المهنية لها أولوية على مشروع الأمومة للمرأة أم أن التربية والأمومة تبقى ضرورة ملحة تفرض نفسها على رأس هرم أولويات المرأة؟

افترضت الباحثتان وجود حالة تجاذب بين غريزة الأمومة وثقافة تثمينها اجتماعيا من جهة، والرغبة الشديدة في الترقية المهنية والاجتماعية والاقتصادية من جهة أخرى تفرض نفسها على كل النساء العاملات، بالإضافة إلى تأثير العمل على الخصوبة وحجم العائلة.

توصلت الباحثتان إلى أن تحسين الظروف المعيشية والمشاكل الديموغرافية مرتبطان ارتباطا وثيقا حيث أدت المشاركة الاقتصادية للمرأة إلى تحسين وضعها الاجتماعي والاقتصادي، مما ساهم في إعادة تشكيل ديناميكيات الأسرة، إلى جانب دور التعليم في التحولات الاجتماعية و أثره على ارتفاع مستوى التعليم بين النساء، أدى إلى القضاء على العديد من الفوارق الاجتماعية و منحها مكانة اجتماعية مرموقة بين الأهل والأقارب.

V. مفاهيم الدراسة:

تضمنت دراستنا ثلاثة مفاهيم أساسية و نتناول أخرى خلال بناء الفصول.

1. الهيكل التنظيمي:

هو نسق و مسلة من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، مُوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم، مما يحدد اسلوب عملها ونتائجها[9].

يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد المسؤوليات للوظائف المختلفة والعمليات المحددة لجهات مختلفة مثل الفروع أو الدوائر أو مجموعات العمل والافراد.

[9] مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

للنظم المؤسسية تأثيران على العمل التنظيمي، أولا، لأنها توفر الأساس الذي يتحكم بإجراءات التشغيل القياسية والروتين و ثانيا، فإنها تحدد أي من الأفراد يتحمل مسؤولية صنع القرار في كل إجراء وبالتالي فإن وجهات نظرهم تحدد إجراءات المنظمة.

2. التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل:

التنبؤ هو عملية تعتمد على وضع افتراضات بشأن الأحداث المستقبلية باستخدام تقنيات محددة على مدى فترات زمنية متنوعة، من خلالها يتمكن المديرون وصانعو القرار من تطوير تصورات حول الوضع المستقبلي للمؤسسة[10].

يشمل التسيير التنبؤي جميع الأنشطة التي تمكن مديري المنظمة من تحديد وتحليل وتقييم وتوقع الاحتياجات التي من شأنها أن تلبي أهداف المنظمة والأهداف المحددة للموظفين، من خلال استراتيجيات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، بدءا بالحصول على الموارد الماهرة اللازمة في الوقت الذي تحتاج إليها، يتوافق مع عملية تخطيط القوى العاملة، بقدر ما تقوم المنظمة بتقييم التركيبة الاجتماعية للموارد البشرية لإنتاج نظرة متوسطة المدى، غالبًا على مدى أفق يتراوح بين سنتين إلى خمس سنوات و ينقسم التنبؤ إلى كمي و نوعي[11].

الهدف الرئيسي للتنبؤ هو البحث عن الفجوات الموجودة في حركية الموارد البشرية وتحليل هذه الفجوات يجعل من الممكن تقليلها، بمعنى آخر، محاولة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للكفاءات من حيث جودة المهارات و عددها، أي الطلب على الموارد البشرية من جهة ومقارنتها بما يمكن أن يكون متاحًا على مستوى المؤسسة في المستقبل وما يتطلبه العرض في الأمد المتوسط والطويل.

يمكننا فهمه كوظيفة أو مهنة تتموقع داخل هيكل تنظيمي لجسد مهني معين، يتضمن أبعادا تتعلق بنمط العمل والنشاطات المرتبطة به و الذي يتطور طوال المسار الوظيفي بالمؤسسة، تتفاوت كثيرًا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الموظف و تشمل القرارات المهمة المتعلقة بالصيرورة و السيرورة المهنية و اختيار مجال مهني معين واتخاذ قرار بشأن الكيفية التي يراد أن يتطور بها المسار المهني أو الوظيفي.

---

[10] يوسف حجيم الطائي ومزبد عبد الحسين الفضل، ترجمة هاشم فوزي عبادي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2016.

[11] بوداود سالم: التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات – أسسه و حدوده و بناؤه، مجلة آفاق للعلوم، العدد السادس، جامعة الجلفة – الجزائر، 2017، 317 – 324.

3. الإطار الصناعي:

ظهر مصطلح الإطارات الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية مع تطور نظريات المنظمة، عرفه علماء اجتماع المنظمات من خلال مجموع التمثلات الاجتماعية و الرمزية و المؤسساتية، هم وجه اجتماعي يتوسط المجتمع العمالي و هم صورة تجسد النجاح الاجتماعي، أما في البلدان الأنجلو سكسونية يطلق عليهم مصطلح المناجير Manager و خبير Expert[12] .

يعتبر إطار مكلف بالدراسات للموارد البشرية كل مستخدم يعمل في إطار علاقة عمل، في إحدى القطاعات الاقتصادية الصناعية، و كان يقوم بتفويض من قيادة التنظيم، بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط أو الرقابة سواء إمتلك سلطة أو لا، مع إعتراف رسمي له بإحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الإعتراف من نتائج على موقعه و أجره و واجباته و حقوقه[13].

VI. الإشكالية:

يقوم التحول السوسيو تنظيمي للقطاعات الاقتصادية العامة في الجزائر حاليا على فكرة إعادة هيكلة أدوار و مساهمات الكفاءات وفق مصفوفات نموذجية للمهن مطابقة لنشاط المؤسسة و أهدافها، تنظم مناصب العمل وفق قراءة سوسيو مهنية تتكيف تلقائيا مع العوامل الظرفية المتمثلة في الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا و البيئة أو المنافسة و الحجم و الاستراتيجية[14].

لم يحدد قانون العمل الجزائري أية معايير لوظيفة الإطار المكلف بالدراسات و المهندس، فقانون العمل الجزائري 90-11 المتعلق بعلاقات العمل الجماعية و الفردية و قانون 90-04 المتعلق بمنازعات العمل الجماعية و الفردية يحكم جميع علاقات العمل، ما عدا المرسوم التنفيذي رقم 290/90 الصادر بتاريخ 1990/09/29 (JORA n°42 / 190) المنظم لعلاقات العمل الفردية بالنسبة للإطارات السامية، هؤلاء يتولون مهمة التنظيم و التسيير، موجودة على مستوى عالي داخل التنظيم الهرمي للمؤسسة، يفصل بينهم طبيعة المهنة و منصب العمل و مستوى المسئولية و الإشراف و الأجر و الطموحات المهنية و تجمعهم القيم المهنية و الجسد المهني المشترك[15].

---

[12] عنصر العياشي: الإطارات الصناعية: مو اقع، أدوار، مسارات، تمثلات، رقم 2 – 2001 ، CRASC ، 2001.

[13] مر اني حسان: الإطارات الصناعية: (شروط تكوين نخبة حديثة)، دفاتر المركز رقم 09 – 2005 ، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنثربولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC.

[14] **Abdelatif REBAH : SONATRACH : (une entreprise pas comme les autres), édition : CASBAH, 2eme ed, Alger, 2010.**

[15] بشير هدفي: الوجيز في شرح قانون العمل،(علاقات العمل الفردية و الجماعية)، دار الريحانة للكتاب، الطبعة الثانية، القبة – الجز ائر، 2001.

نشير إلى الرابط العقلاني الذي يصل الكفاءات بالمهام التي يؤدونها في مناصب عملهم و مهنهم و الذي يتضمن الإنجازات والتقدير والعمل نفسه والمسؤولية والتقدم وسياسة المؤسسة وإدارتها والرؤساء والأجور والعلاقات بين الزملاء وظروف العمل، كلها منتجة للعمل اليومي مقابل التنبؤ بالمتغيرات المحيطة به ومن خلال التفاعل مع الآخرين ويتم بناؤها طوال الحياة المهنية.

نعتقد، يتم ذلك ضمن إطار تنظيمي يحدد تقسيم العمل وطرق أداء العمل ويحدد قواعد الحراك المهني و تطوير البنية التنظيمية، والتي بدورها تؤثر على الطريقة التي يؤدي بها الفاعل السوسيو مهني عمله وتشكل التمثلات التي يكون هدفها، بحيث تتحدد العلاقة بالعمل على اعتبارات تستمد مرجعيتها من السياق المجتمعي بما فيها النظم التعليمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

نستطيع فهم العلاقة التي لم تدرس بشكل كاف بين الكفاءات وعملهم بمؤسسة سوناطراك، إذا وضعناهم ضمن سياق مشروع تحديث الموارد البشرية TRH: Transformation Ressources Humaines ووصفنا تكوينهم و حراكهم المهني و هندسة مهنهم و مسألة النقل التكنولوجي و التنوع اللغوي و الثقافي بالمؤسسة، فضلا عن تمحيص الممارسات والمسارات المهنية فيما يتعلق بالبيئة التي يعملون فيها والتي تلتقط التمثلات حول مواقف العمل التي تكشف عن تأثيرات متعددة، سواء التنظيمية أو السياقية، على السلوكيات و مناصب العمل وتنوعها بحسب السلمية الهرمية التنظيمية والجيل بين الإطارات الصناعية الرجال و النساء.

يعتمد تقسيمنا الوظيفي للكفاءات و مناصب العمل بمؤسسة سوناطراك على التصنيف بين نماذج العمل و نماذج الإطارات الصناعية بالمؤسسة من خلال فهم التمثلات والمواقف تجاه الخبرة المهنية ضمن مقياس هرمي، فبالنسبة للمكلفين بالدراسات نتحدث عن الإجراءات الإدارية التي تحكم أساليب التقدم الوظيفي في مسلة المناصب الهرمية، أما بالنسبة للمهندسين، فإن التموضع يعني احتلال منصب المدير بالنسبة لأولئك الذين يمارسون مسؤوليات الإشراف الفني و التقني على فرق العمل الميدانية.

من منظورنا الخاص، يتوافق هذان الشكلان من مناصب العمل مع أنواع مختلفة من الأنشطة والمسارات المهنية، التي تتشكل من خلال الخبرة اليومية في العمل، فتبدأ المسيرة المهنية عند الانضمام إلى المؤسسة سوناطراك وتتقدم عبر سلسلة من مناصب العمل ويخضع الوصول إليها لما يسمى بسياسات إدارة الموارد البشرية بها والتي تحدد شروطها و أحكامها، بهدف إنشاء سلك فني قادر على تشغيل المنشآت الصناعية، يصاحبه تغيير في الأدوار و المساهمات و إعادة هيكلة القيم و التمثلات حول العمل.

بالتالي، صغنا إشكالية دراستنا على أساس هذه المقاربة السوسيولوجية: "ما هي المحددات السوسيولوجية المستخدمة في رسم سياسة التسيير التنبؤي للمهن و الكفاءات و مناصب العمل GPECM كآلية نموذجية لدراسة المتغيرات المرتبطة بالتأهيل و التخصص و الأدوار و المساهمات في مهام الإطارات القيادية و السامية و المتوسطة بمؤسسة سوناطراك؟".

VII. فرضيات الدراسة:

ننطلق من الفرضيات التي مفادها:

1) يتأثر منصب عمل و مهنة الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك بمتغيرات التأهيل و الكفاءة و التحكم و التكوين و التخصص و الأدوار و المساهمات.

بمعنى يتضمن تحليل المهام المطلوبة توضيح الأهداف للكفاءات بشأن المهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى تقييم مدى توافق الشروط مع إمكانيات شاغل الوظيفة و المواهب الممكنة تطويرها، كما يتولون مسؤولية الإشراف و تحقيق أهداف العمل، إلا أن غالبيتهم يفتقرون إلى المعرفة الدقيقة بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

2) يتأثر منصب عمل و مهنة الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك بمتغيرات القيم المهنية و أخلاقيات العمل و بأنماط القيادة و الانتماء الاجتماعي و المهني و المشاركة العمالية و الحراك السوسيو مهني للعمال.

نشير إلى الكفاءات النوعية التي يجب أن يتحلوا بها لأداء مهامهم بشكل جيد ولا يعرف هؤلاء ما إذا كان التزامهم في العمل قد تم تقديره بشكل كاف، كما نعتقد أن بعض التخصصات المهنية تُهمل، بينما يُركز الاهتمام بشكل أكبر على الجوانب التقنية.

VIII. الإختيارات المنهجية:

دمجنا بين المقاربتين المنهجيتين الكيفية أو النوعية و الكمية، فاستخدمنا منهج تحليل المضمون، بما أننا اعتمدنا على إحدى عشرة مقابلة نصف موجهة تضمنت 15 سؤالا (راجع الملحق رقم 01)، تم تقسيم و تحليل و تفسير و تبويب شكل دراستنا وفقها، بالإضافة إلى المنهج الوصفي بما أننا اعتمدنا على المعطيات الإحصائية الخاصة بأنظمة معلومات الموارد البشرية للمؤسسة و تحليل وثائق و سجلات المؤسسة سوناطراك نشاط المصب، كما حضرنا استمارة مغلقة لكننا لم نستخدمها بسبب طبيعة العينة (راجع الملحق رقم 02).

الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة

مجتمع دراستنا هم الإطارات القيادية و العليا و المتوسطة المكلفة بالدراسات و المهندسين بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب و عددهم 360 مورد بشري، من خلال العينة القصدية التي طالت إحدى عشرة مفردة بحث، لأن رئيس قسم الموارد البشرية قام بتوجيهنا نحو مفردات بحث محددة (راجع الملحق رقم 03)، هي في نظره قادرة على خدمة موضوع بحثنا.

اعتمدنا على ثلاثة مستويات من نماذج التحليل خصت كل فصل من دراستنا، بحيث يعتمد نموذج التحليل الخاص بنا في الفصل الثاني من مذكرتنا على نموذج البنية التكنوقراطية Technostructure d'Henri MINTZBERG لهنري مينتزبرغ لتحليل إعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك و بنيتها و مواردها البشرية، أما الفصل الثالث استعنا فيه على نموذج تحليل الإدارة بالأهداف عند "دراكر بيتر DRUCKER Peter" من أجل دراسة الكفاءات، ثم انتهينا في الفصل الرابع إلى نموذج النظرية اليابانية Z عند "وليام أوشي OUCHI William" لتحليل مناصب العمل (راجع الملحق 07).

دامت كل مقابلة في حدود أربعة ساعات متقطعة، بحيث كان المبحوثين يلتقون بنا في أوقات تفرغهم لنا، أجرينا الدراسة الاستطلاعية خلال شهر ديسمبر 2024 ثم التحقيق الميداني خلال شهري جانفي و فيفري 2025.

استخدمنا الملاحظة المباشرة، كوسيلة من وسائل جمع البيانات، أيضا البحث المكتبي من خلال دراسة التقارير المهنية.

كان من الصعب جدا اتمام المقابلات بحقل الدراسة، لأنه كان على المبحوثين استدعائنا لاتمام المقابلات حينما يتفرغون فقط، أيضا بسبب حساسية الموضوع فيما تعلق ببورصة العمل و مشروع تحديث الموارد البشرية.

قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول، الفصل الأول تمهيدي عبارة عن المقاربة المنهجية لمذكرة التخرج الخاصة بنا نبدأ بالتعريف بموضوع البحث، ثم نذكر أهمية و أسباب اختيار الدراسة، ثم سؤال الإنطلاقة و بعدها الدراسات السابقة، ثم مفاهيم الدراسة، فالدراسة الإستطلاعية، تليها الإشكالية فرضيات الدراسة، ثم ننتهي إلى الإختيارات المنهجية.

نتناول في الفصل الثاني دراسة البنية التنظيمية و البشرية لنشاط المصب بمؤسسة سوناطراك SONATRACH من خلال محاولتنا ربطها بالمهن.

يليها الفصل الثالث الذي ندرس فيه التسيير التنبؤي للكفاءات من خلال التأهيل و المهن و المهارة و الأداء المهني و الطموحات المهنية و أهداف المؤسسة سوناطراك.

ثم ننتهي إلى الفصل الرابع الذي ندرس فيه التسيير التنبؤي لمناصب العمل من خلال نمذجة المسارات المهنية و التكوين و الأدوار و المساهمات المهنية.

- **خاتمة الفصل الأول:**

تناولنا في هذا الفصل المقاربة المنهجية لموضوع البحث، من خلال تحديد موضوع و إشكالية و أبعاد الدراسة وفق نموذج تحليل منظم.

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة أو نفي الفرضيات اعتمدنا على منهج تحليل المضمون في الدراسة التطبيقية، من خلال تحليل وثائق المؤسسة التي تمثلت في بطاقة منصب العمل و مسلة المهن، بمحاولة دمج الفهم النظري مع الواقع العملي.

- **مقدمة الفصل الثاني:**

نتناول بالبحث و الدراسة في هذا الفصل دراسة البنية التنظيمية و البشرية لنشاط المصب بمؤسسة سوناطراك SONATRACH من خلال محاولتنا ربطها بالمهن.

يعتمد نموذج التحليل الخاص بنا في هذا الفصل من مذكرتنا على نموذج البنية التكنوقراطية[1] Technostructure d'Henri MINTZBERG لهنري مينتزبرغ مع الدمج بين المناهج و التقنيات الكمية والنوعية، إلى جانب اعتمادنا على نظام معلومات الموارد البشرية SIRH : système d'information ressources humaines للمؤسسة سوناطراك[2] SONATRACH ، بالإضافة إلى المقابلات التي أجريناها مع العديد من الإطارات القيادية و السامية و المكلفين بالدراسات و المهندسين بحقل الدراسة.

يعتمد نموذج Henri MINTZBERG هنري مينتزبرغ على تفكيك مناصب العمل و المهن و طبيعة الكفاءات إلى خمسة أنماط تنظيمية هي:

أولا، الهيكلة البسيطة التي تعتمد على التنسيق من خلال الإشراف المباشر و سيطرة القمة الاستراتيجية و القيادة الكاريزماتية و الليونة و القدرة على التأقلم مع البيئة.

ثانيا، الهيكلة البيروقراطية الآلية التي تعتمد على معيارية الإجراءات و لامركزية أفقية وعمودية و سيطرة الهيئة التكنولوجية و الاتصال الرسمي.

ثالثا، البيروقراطية المحترفة التي تعتمد على معيارية التأهيل و البيئة المستقرة و سيطرة مركز العمليات و لامركزية عمودية وأفقية.

رابعا، الهيكلة في شكل أقسام من خلال معيارية المنتجات و سيطرة الخط السلمي la ligne hiérarchique و مركزية عمودية.

خامسا، الأدهوقراطية Adhocratie التي تعتمد على التعديل المتبادل بين الحاجة إلى الكفاءات و الحاجة إلى مناصب العمل و سيطرة الدعم اللوجيستي و لامركزية أفقية.

وفق هذا النموذج، بعد تقسيم العمل داخل مناصب العمل، تتمكن الكفاءات من اختيار مساراتها المهنية.

عليه، نحاول بدورنا اعتماد هذا النموذج لتحديد و فهم المحركات السوسيو تنظيمية للمؤسسة التي تسمح بالتنبؤ بديناميكيات مناصب العمل و الكفاءات في علاقتها مع المهن، بحيث سنبدأ بتحليل هيكلة و إعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك، ثم نقوم بتحليل البنية التنظيمية و نهتدي إلى تحليل البنية البشرية بها.

---

[1] فاطمة بدر، معاذ الصباغ: نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الطبعة الأولى، سوريا، 2020، ص 51.

[2] وثائق المؤسسة سوناطراك، أنظمة معلومات الموارد البشرية، 2021.

I. الإصلاحات الهيكلية بالمؤسسة:

تمارس المؤسسة الجزائرية سوناطراك مهام تمييع الغاز الطبيعي و تكرير البترول، تم إنشاؤها سنة 1963 كمشروع سياسي اقتصادي يهدف إلى التحرر من التبعية للمؤسسات الفرنسية و الأجنبية التي كانت تسيطر على موارد الطاقة و التي كان لابد من استعادتها ووضعها في خدمة توطين الصناعة الوطنية الجزائرية، ثم تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم تحتل المرتبة الأولى عربيا و في إفريقيا و التاسعة في العالم حاليا[3].

تشغل دورا محوريا في ديناميات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بمختلف أبعادها و مظاهرها بالجزائر، فضلا عن مرحلة التحول الاقتصادي التي بدأت سنة 1963 إلى غاية سنة 1986 بفعل الأزمة العالمية للمحروقات، حيث اعتمدت عليها البلاد للخروج من الأزمة الاقتصادية والاجتماعية [4].

أما المرحلة الثانية، والتي استمرت من عام 1972 إلى عام 1978، فكانت مرحلة النمو. تعمل مؤسسة سوناطراك في جميع مراحل سلسلة المحروقات وتلعب على ورقة التنويع من خلال تطوير قطاع التكرير والبتروكيماويات والدخول إلى مجال تمييع الغاز الطبيعي الحديث للغاية. ويتم تنظيم الاستثمارات الضخمة في إطار خطة تنمية المحروقات. ولكن هذا الاتجاه سوف يواجه تحديًا، في نهاية هذه المرحلة، من قبل فريق حكومي جديد يتولى رئاسة الدولة ويقوم بتعيين قادة جدد للمؤسسة.

المرحلة الثالثة، والتي تشمل العقد 1980-1990، هي مرحلة تغيير الاتجاه. وقرر الحكام الجدد، الذين كانوا شديدي الانتقاد لسابقيهم، إعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري. وفي هذا السياق، خضعت مؤسسة سوناطراك لعملية إعادة تنظيم ابتداء من عام 1980، مما أدى إلى تقسيمها إلى عدد كبير من المؤسسات ذات الاستقلالية في العمل. لقد أصبحت الأزمة الاقتصادية واضحة في البلاد منذ عام 1986، ونحن نعتمد على الموارد التي تستطيع مؤسسة سوناطراك توليدها للخروج من الأزمة. وفي مواجهة تحديات العولمة واقتصاد السوق، أصبحت الدولة ملزمة بإعادة تعريف المصطلحات التي يجب أن تمارس بموجبها السيادة على الموارد الوطنية، ثم تأطير قوانين المحروقات الجديدة التي تفتح المجال للمشاركة الأجنبية.

---

[3] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، التنظيم العام، 2021.

[4] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

ابتداء من تسعينيات القرن العشرين، بدأت مرحلة إعادة التنظيم. وتحدد المؤسسة مشروعها التحديثي وتثبت نفسها كمجموعة صناعية دولية. يؤدي إنشاء منظمة جديدة إلى إنشاء تجمع لجميع المؤسسات التابعة العاملة في قطاع المحروقات ضمن مجموعة صناعية واحدة سوناطراكSPA ، كما عملت على تأميم و نوطين الصناعة الوطنية المنجمية، ويتجلى التوسع الدولي بوضوح من خلال البحث المستمر عن أسواق مالية جديدة لتنويع الاستثمار الدولي[5].

لكن في ظل عدم وجود رأس مال أو خبرة صناعية، أدركت المؤسسة الناشئة أنها مضطرة إلى استخدام مهارات وخبرات المؤسسات الأجنبية، خلال هذه المرحلة الأولى من وجودها، فدخلت لأول مرة مجال نقل الأنابيب من خلال بناء خط أنابيب لإخراج النفط. وبعد ذلك قامت بالتوغل في مجال البحث والاستكشاف من خلال الشراكة مع مؤسسات أجنبية. وفي نهاية المطاف، تمكنت من احتكار توزيع الغاز وجزء من توزيع النفط، وذلك بفضل إجراءات التأميم ثم الاستقلال التقني التام[6].

تم التأسيس لنظام و قانون أساسي جديد لمؤسسة سوناطراك في عام 1966 لتتولى مهامها الجديدة في مجال البحث والاستغلال الصناعي والتجاري للمحروقات. بدءا بعام 1965، حيث تم تنظيم المؤسسة الشابة حسب المشاريع؛ يرأسها رئيس مجلس إدارة ومدير تنفيذي يرأس أيضاً قسم الإنتاج والنقل وقسم التكوين وقسم المحاسبة والمالية[7].

توسع هيكلها التنظيمي بدءا بعام 1966 لتشمل خمسة أقسام (البحث والإنتاج، والخدمات البترولية، والتوزيع، والبتروكيماويات، والدراسات الاقتصادية والمالية) وثلاثة هياكل (المشاريع، والتمثيلات في الخارج والإدارة (بما في ذلك قسم شؤون الموظفين)[8].

فيما يتعلق بالموارد البشرية، بدأت سوناطراك بـ 33 مهندس جزائري وفي عامي 1964-1965، تم تشكيل فرق الرواد من مجموعة خريجي معاهد المحروقات الذين أرسلتهم الدولة للتكوين في الخارج والذين قاموا أيضًا بمهام الإدارة. ولكن بسرعة كبيرة، تم إنشاء خدمة اختيار وتكوين لضمان إرسال الفنيين في إطار الاتفاقيات المبرمة مع المؤسسات الأجنبية ولكن أيضًا خريجي المدارس الثانوية للتكوين الجامعي[9].

---

[5] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[6] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[7] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[8] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[9] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

إن عدد خريجي جامعة الجزائر لا يزال ضئيلا، حيث تخرجت أول دفعة من المدرسة البوليتكنيكية polytechniqueبالجزائر سنة 1965 وبلغ عدد خريجيها 24 خريجا. استقبل المعهد الوطني لعلوم المحروقات والكيمياء 400 طالب فني وطلاب هندسة البترول في أول دفعة له في أكتوبر 1964. أما المعهد الجزائري للبترول فقد بدأ دورته القصيرة سنة 1965، حيث كان يستقبل خريجين وطلبة جامعيين يتدربون في مجال الهندسة على مدى سنتين أو ثلاث سنوات. ويتمثل عمل المهندسين في هذا الوقت بشكل أساسي في استغلال الدراسات التي تقوم بها مكاتب التصميم والهندسة الأجنبية وتقديم الدعم في اتخاذ القرار من خلال ضمان جدوى المشاريع والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما استفادة المؤسسة من دمج 4500 عامل خلال مراحل مختلفة من التأميم الذين كانوا يعملون بالمؤسسات الأجنبية[10].

قبل عمليات التأميم، كان يعمل على منصات النفط 4000 عامل جزائري، أغلبهم من العمال اليدويين و الفنيين، في ظل الظروف الصعبة المرتبطة بالعمل والنظام القاسي لمؤسسات النفط الأجنبية. لم يعمل سوى عدد قليل من المديرين التنفيذيين الجزائريين في المؤسسات الأجنبية، حيث عاشوا التميز عن غيرهم من الأجانب بمنعهم من إتقان المهنة، لكن اكتسبوا مهارات العمل النقابي التي مكنتهم من تحسين ظروف المعيشة و الحق في التكوين في مرحلة أولى ثم التأسيس للفيدرالية الوطنية الجزائرية لصناعة البترول التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين (UGTA) خلال مؤتمر تأسيسي عقد في أكتوبر 1964، ثم إنشاء النقابة الوطنية لمؤسسة سوناطراك[11].

هناك أطروحة أخرى مفادها أن مختلف مستويات إطارات المؤسسة سوناطراك حققت إنجازها بتولي المسؤولية في ظل ظروف صعبة للغاية، في المقام الأول إدارية وتتعلق بتحسين الخبرة التي اكتسبها عملاء المؤسسات المؤممة خارج مؤسسة سوناطراك، إذ كان من الضروري ضمان تموضعهم داخل المؤسسة في ظل وجود انقسامات فكرية حول أساليب التسيير و التنظيم، صحبها تنفيذ عملية طويلة لتجميع المهن وتوحيد الوظائف وتنسيق إدارة الموظفين والرواتب، أين تم اعتماد سلم رواتب موحد سنة 1970 ضمن اتفاقية بين مؤسسة سوناطراك والأمين العام لاتحاد البترول[12].

---

[10] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[11] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[12] **REBAH Abdelatif : SONATRACH : (une entreprise pas comme les autres), édition : CASBAH, 2eme ed, Alger, 2010.**

في المقام الثاني الصراعات بين إدارة الإنتاج التي تسيطر على الآبار، والتي يوجد مقرها في مكاتب بالجزائر العاصمة، والموظفين العاملين في الجنوب، الذين يعترضون على إشرافها وتدخلها في شؤون الجنوب، إن هذا الوضع يجد بداية الحل في اللامركزية والاستقلال في الإدارة والوسائل التي منحت للمناطق الصناعية الجنوبية[13].

كانت سياسة الأجور غير محفزة بالنظر إلى الظروف الصعبة للعمال في الجنوب ؛ حيث كان لا يوجد فرق كبير بينها وبين الأشخاص العاملين في المكاتب في الشمال، على إثرها تم اعتماد العمل في الجنوب كمعيار للترقية والوصول إلى مناصب المسؤولية، أما فيما يتعلق بالرواتب، فقد تم إضافة منحة بدل الإقامة و العزل و المخاطر IZCV بمعدل ثابت، مما سمح لعمال الجنوب بالاستفادة من زيادات كبيرة في الأجر و المردودية[14].

في ظل هذه الظروف تقوم مؤسسة سوناطراك بإعادة هيكلتها، وهو ما يعني قطع أنشطتها في التكرير والتوزيع والبتروكيماويات وخدمة الآبار وفصلها عن معاهدها التكوينية IAP، بحيث أدت هذه العملية، التي تم تنفيذها تدريجيا بين عامي 1980 و1986، إلى ظهور سبعة عشر مؤسسة فرعية، بما في ذلك أربع مؤسسات صناعية، وثلاث مؤسسات بناء، وست مؤسسات خدمات، وأخيرا أربع مؤسسات لإدارة المناطق الصناعية[15].

يشتمل نشاط التمييع على عدد من المناطق الصناعية للغاز الطبيعي المسال GNL والغاز البترولي المسال GPL، منها المنطقة الصناعية أرزيو بوهران حاليًا التي تتكون من أربعة مجمعات (مصانع) لتمييع الغاز الطبيعي، [16](GNL1Z, GNL2Z , GNL3Z,GP1Z,GP2Z, CP1Z, Raffinerie).

استغرق بناء وتشغيل المصانع المختلفة ما يقارب عشرون سنة، حيث دخل أقدم مصنع، GNL4Z المعروف بـla CAMMEL ، مرحلة الإنتاج في سنة 1964، وآخر مصنع GNL3Z سنة 2021.[17]

أدى تجديد المصانع وتجديد الآلات إلى إدخال معدات أكثر تطوراً من الناحية التكنولوجية ولكن أيضاً إلى أتمتة automatisation تشغيل المنشآت والتحكم فيها مما تطلب استخدام المهن الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات.[18]

---

[13] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[14] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[15] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[16] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[17] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

تضم مجموعة سوناطراك 154 مؤسسة تابعة ومؤسسة قابضة، حوالي خمسة عشر منها مملوكة بالكامل وتعمل يومياً على تعزيز سلسلة قيمة النفط والغاز في البلاد. وتشمل هذه الشركات المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء"ENAGEO" ، والمؤسسة الوطنية للحفر"ENAFOR" ، والمؤسسة الوطنية للأعمال النفطية الكبرى"ENGTP" ، والمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات النفطية."NAFTAL"، تمارس المجموعة أنشطتها التشغيلية وتنمي إمكاناتها التجارية في الجزائر والخارج[19].

يتمحور تنظيم الهياكل التشغيلية حول خمشة أنشطة صناعية أساسية تمثلت في نشاط الاستكشاف والإنتاج :(EP) مسؤول عن تطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات لتطوير واستغلال النفط والغاز المنبع، كجزء من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، نشاط النقل عبر الأنابيب :(TRC) مسؤول عن تطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الخاصة بنقل الهيدروكربونات عبر الأنابيب، وذلك في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، نشاط التمييع والفصل :(LQS) مسؤول عن تطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتشغيل وإدارة وتطوير أنشطة تسييل وفصل الغاز، وذلك في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، نشاط التكرير والبتروكيماويات :(RPC) مسؤول عن تطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتشغيل وإدارة وتطوير التكرير والبتروكيماويات، وذلك في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، أخيرا نشاط التسويق :(COM) مسؤول عن تطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتسويق الهيدروكربونات في الخارج وفي السوق الوطنية، في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (راجع الملحق رقم 04)[20].

كما تتمحور الهياكل الوظيفية حول أربعة أقسام تمثلت في الإدارة المؤسسية و بها الاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد SPE، الشؤون المالية و القانونية SDFJ و تطوير الأعمال والتسويق BDM و مجموعة تنسيق الموارد البشرية DCGRH، ثم الإدارة المركزية و بها المشتريات والخدمات اللوجستية PL و الموارد الجديدة NR و هندسة المشاريع EPM و الرقمنة ونظام المعلومات DSI و الصحة والسلامة والبيئة QHSE و البحث والتطوير RD و مديرية تحديث المؤسسة TRH-SH 2030 و مديرية الاتصالات CMN.[21]

---

[18] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[19] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[20] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[21] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

يتكفل نشاط تمييع الغاز الطبيعي و غاز البترول LQS بالمهام التشغيلية التي تعنى بتطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات لإدارة وتشغيل وتنمية النفط والغاز في نشاط المصب و الإدارة التشغيلية لمرافق تسييل الغاز الطبيعي وفصل غاز البترول المسال القائمة و إدارة وتشغيل مرافق التكرير والبتروكيماويات و إدارة واستغلال البنية التحتية المشتركة للمناطق الصناعية بأرزيو وسكيكدة و تنفيذ شراكة خطة تطوير نشاط المصب النفطي والغازي[22].

فيما يلي سنحاول شرح الهيكل التنظيمي التشغيلي و الوظيفي لنشاط المصب LQS الذي أجرينا في موضوع دراستنا.

يتأسس الهيكل التنظيم التشغيلي على أقسام العمليات و الصيانة و تنسيق الموارد و تسيير وحدات الحياة للمركبات الصناعية بالمجمعات الصناعية لمنطقتي سكيكدة و أرزيو، إلى جانب أقسام تطوير المهن و اللوجستيك و هندسة المحروقات و تطوير المشاريع البحثية و التخطيط و المتابعة و الأمن الصناعي، أيضا يتكفل بإدارة مراقبة التكنولوجيا والاتصالات و إدارة الشراكة الأجنبية والملكية الفكرية[23].

يتمحور الهيكل التنظيمي الوظيفي حول وظيفة المراقبة و إدارة الصحة والسلامة والبيئة إدارة الموارد البشرية و الشؤون المالية و القانونية و أنظمة معلومات الموارد البشرية و الاستراتيجية و التسويق و اليقظة التكنولوجية[24].

أيضا، لاحظنا أن قسم إدارة و تنمية الموارد البشرية المسمى RHU يتكفل باختيار و انتقاء و تعيين المرشحين الجدد للتوظيف الداخلي و الخارجي و مهام التكوين و الترقية و بورصة العمل و الرقابة الإدارية و المالية و الوظيفية للموارد البشرية و رسم سياسة الأجور لنشاط التمييع و تطوير المسارات المهنية للإطارات السامية و القيادية المبنية على تكثيف الكفاءات الاستراتيجية ذات المهام و الأدوار و المساهمات و المهارات الانسيابية و التي غايتها فتح آفاق استثمارية و مهنية جديدة لمؤسسة سوناطراك، لخلق الهيكل التنظيمي العمودي الذي يركز على الأهداف، بعكس المركبات الصناعية التي تهتم بتطوير المسارات المهنية للإطارات المكلفة بالدراسات و المهندسين و التقنيين و الفنيين و أعوان التحكم و التنفيذ المبنية على

[22] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[23] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[24] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

الحاجات و التي غايتها نقل الخبرات و المهارات ما بين المهن و الوظائف، لخلق الهيكل التنظيمي الأفقي الذي يركز على المهام و العمليات الوظيفية التنفيذية.

يتميز تنظيم نشاط المصب LQS بمبدأ الهرمية بطريقة هندسية للوظائف لا يوجد بها رئيس قسم، أما على مستوى القسم فنجد فقط رؤساء الأقسام والمديرين التنفيذيين والمديرين ويتم تصنيف السكرتيرات كمشرفين (راجع الملحق رقم 05)[25].

يتكون قسم إدارة و تنمية الموارد البشرية كما هو موضح في الرسم التخطيطي السابق من عدة أقسام يمكن تجميعها معًا، مثلا يمكننا إدراج قسم فرعي لتسيير الإطارات العليا Gestion des Cadres Supérieurs GCS في قسم الإدارة العامة ADM و التي لها نفس المهمة، مع اختلاف أنها تركز على الإطارات المكلفة بالدراسات و المهندسين و بقية الفئات السوسيو مهنية البسيطة في التراتبية التنظيمية (راجع الملحق رقم 06)[26].

يقع قسم الموارد البشرية في الطابق السادس في نفس طابق الأقسام التابعة له، بينما يقع قسم التكوين في الطابق العاشر، على الرغم من أنه تابع لهذا القسم و وجود بعض مديري التكوين في نفس الطابق السادس[27].

يبلغ إجمالي القوى العاملة في نشاط المصب حوالي 14037 كفاءة متخصصة وفقا لإحصائيات المؤسسة لشهر ديسمبر 2023، منهم 13181 موظفًا دائمًا، أي ما يقارب نسبة 96% من إجمالي الموارد البشرية بها، بفعل إعادة هيكلة المؤسسة في فترات و لظروف استراتيجية مختلفة، تصل العمالة المؤقتة إلى 8% و أعوان الأمن الداخلي إلى 26% من كتلة الموارد البشرية الإجمالية و الأجور[28].

هرم الأعمار يتميز بالشبابية النسبية و يظهر ذلك في الفئة العمرية ما بين 45 و 50 سنة بنسبة 43% من إجمالي الموظفين الدائمين، هذا ما يفسر كثرة الترقية و التكوين عموديا و التوظيف الخارجي الأفقي بسبب تقدم السن[29].

---

[25] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[26] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[27] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[28] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[29] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

بخصوص توزيع الكفاءات حسب المهنة فمن إجمالي القوى العاملة البالغة 14037 مورد بشري، فإن قرابة 56% من إجمالي الكفاءات يشغلون المهن الأساسية أو قلب المهن Cœur Métiers المتعلقة بوظائف الإنتاج و العمليات والصيانة والهندسة والتقنية، كما يمثل 32% من إجمالي الكفاءات الداعمة Métiers de Soutien Technique في وظائف المشتريات والأمن والمالية والموارد البشرية والمهن الجديدة المتعلقة باليقظة التكنولوجية، أيضا نسبة 12% من إجمالي الكفاءات يمثلون المهن الواجهة Métiers Interfaces في وظائف الوسائل العامة، الإدارة العامة، التنظيم العام، الصحة والسلامة والبيئة، تكنولوجيا المعلومات (راجع الملحق رقم 08).[30]

فيما يتعلق بتوزيع الكفاءات حسب الجنس، فإن 78% من إجمالي الكفاءات يمثلون الجنس الذكري و22% يمثلون الجنس الأنثوي، لأن التوظيف و الترقية تخضع لمتغيرات بيئة العمل.

يشير المستوى الأكاديمي لهم، بتركيز الكفاءات في مجموعات متباينة التأهيل العلمي و العملي، منها التي تحمل شهادات ماجستير و هندسة نظام كلاسيكي و بكالوريوس بنسبة 46% تقريبا، يليها خريجي نظام ل.م.د بنشبة 39% تقريبا، ثم خريجي التكوين المهني بنسبة 15% تقريبا في التخصصات التقنية حصريا[31].

سجلنا خلال ملاحظاتنا لحركية الموارد البشرية Turnover لنهاية سنة 2021 الذهاب الإرادي لعدد 511 كفاءة متخصصة لسبب التقاعد القانوني أو نهاية عقود العمل المحددة المدة أو التسريح التعسفي و الإستقالة أو الوفاة[32].

شهد نشاط المصب منتصف سنة 2022 نسبة 64 % تقريبا من التوظيف الداخلي المبني على أربعة مصادر هي التراصف Staffing و النقل Mutation و التحويل Transfert و التبادل Permutation و الترقية Promotion و بورصة العمل Bourse de l'Emploi، منهم ترقية 13% إلى مصاف رتبة إطار سامي و قيادي بالمصالح المركزية للمؤسسة، منهم مديرين تنفيذيين و نواب مرداء عامين و رؤساء أقسام مركزيين و مفتشين.[33]

[30] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[31] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[32] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[33] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

II. تحليل البنية التنظيمية:

أدى تزايد وتيرة الأنشطة وكذلك عدد الموظفين إلى إنشاء هيكل كلي Macrostructure سنة 1970 يعكس رؤية متكاملة للمؤسسة، تنقسم إلى أربعة أقسام متخصصة ضمت المحروقات (HYD) والهندسة والتطوير (END) والتسويق (COM) والبتروكيماويات والغاز والتكرير (PGR) وخمسة أقسام وظيفية وداعمة والتي سوف تستوعب جميع الموارد البشرية والمادية الناتجة عن التأميم[34].

يرأس هذا الهيكل رئيس مجلس إدارة ومدير عام يساعده خمسة نواب للرئيس، ومهمتهم هي تحقيق الأهداف التي حددتها الحكومة في قطاع المحروقات، وفي الوقت نفسه، تم إنشاء أربع مناطق صناعية (أرزيو، سكيكدة، حاسي مسعود، حاسي الرمل). يظل هذا الهيكل لمرحلة طويلة الإطار التنظيمي الدائم الذي يتم إعادة تنظيمه وفقًا لنمو المؤسسة. بلغ عدد العاملين في عام 1971م 19702 فرداً[35].

بخصوص مسألة تكوين الإطارات الصناعية الناشئة بمؤسسة سوناطراك، فتمثلت الأطروحة بإعداد الموظفين اللازمين للاستغناء عن أي مساعدة فنية أجنبية بحلول عام 1985، باستثناء بعض التخصصات الفنية الرفيعة المستوى، حيث تم استقطاب أفضل خريجي الثانوية العامة في الجزائر للتكوين في أفضل الجامعات الأجنبية[36].

قامت المؤسسة بإنشاء مراكز تكوين في مرافقها المختلفة لنشر المعرفة والخبرة المتعلقة بمجالات نشاطها، بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء عشرة مراكز تكوين إقليمية بين عامي 1964 و1978 للتكوين الفني الخاص بالمعدات المثبتة[37].

مع 1980، استفاد قرابة 11500 مورد بشري من التكوين بالمؤسسة، وحصل قرابة 6700 مهندس وفني على شهاداتهم من معهدIAP ، وتخرج أكثر من 2500 إطار تسيير من مؤسسات التعليم العالي و الجامعات الأجنبية[38].

---

[34] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[35] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[36] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[37] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[38] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

في نهاية عام 1978، كانت مؤسسة سوناطراك تشغل حوالي 90 ألف مورد بشري، وكانت وحدها مسؤولة عن ثلث الإنتاج المحلي الإجمالي للجزائر، و91% من صادراتها، و43% من استثماراتها[39].

أخذت المؤسسة على عاتقها عناية كافة مستويات الحياة اليومية لعمالها، بمنحهم السكن الوظيفي و النقل و الإطعام و الخدمات الاجتماعية و الرياضية و الترفيهية و الطب الاجتماعي المتخصص و القروض و الرفاه اللوجستي للعمل بأريحية[40].

بلغ عدد الموظفين بها 30 ألف مورد بشري في نهاية عام 1984، في حين بلغ عدد العاملين بها 103 آلاف مورد بشري قبل إعادة الهيكلة، وتم استيعاب الفرق من قبل المؤسسات الناتجة عن إعادة الهيكلة. ولم يفت هذا الوضع إثارة ردود فعل معارضة بين هؤلاء الموظفين بخصوص إعارتهم من مؤسسة سوناطراك[41].

صاحب إعادة الهيكلة إعادة تنظيم للهيكل التنظيمي الذي تم تقديمه في عام 1987، حيث يرأسها مدير عام بمساعدة أربعة نواب مدير عام، يتضمن هيكلاً تنظيمياً مقسماً إلى ثمانية أقسام مرتبطة بالمقر الرئيسي وسبعة أقسام تشغيلية، نذكر أنه بعد عمليات إعادة الهيكلة التي أثرت على المؤسسات الفرعية لها، صدر قانون جديد في عام 1988 ينص على استقلالية تلك المؤسسات[42].

في منتصف شهر ديسمبر 1991، تم توسيع نطاق الشراكة مع الخارج لتشمل أنشطة التنقيب والبحث، و قطاع الغاز، حيث تم التركيز على الانفتاح على اقتصاد السوق والشراكات الأجنبية، مما كلف المؤسسة الخضوع لتحول كبير يتطلب مراجعة أساليب تنظيمها وإدارتها[43].

في عام 1989، بدأت مؤسسة سوناطراك بالتفكير في عملياتها الداخلية، مما أهلها في عام 1992 إلى تحديد مشروع التحديثPROMOS ، ينقسم هذا المشروع إلى ثلاث مراحل نذكرها[44]:

المرحلة الأولى 1992-1995، ركزت المؤسسة على أعمالها الأساسية وعززتها في المجالات المتعلقة بالاستكشاف والإنتاج ونقل الأنابيب وتمييع وتحويل الغاز الطبيعي والتسويق .

[39] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[40] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[41] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[42] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[43] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[44] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

المرحلة الثانية 1995-2000، رسخت مكانتها كمجموعة صناعية جزائرية ودولية، حيث قامت بتطوير البتروكيماويات الأساسية في قطاعي النفط والغاز واستثمرت في الخارج في عمليات مرتبطة بالاستكشاف أو الإنتاج أو شراء الاحتياطيات .

أما المرحلة الثالثة لما بعد عام 2000 فستسمح بإنشاء وإتقان مهن جديدة قريبة من خبرتها مثل: الخدمات أو التعدين أو حتى الأغذية الزراعية.

تم هيكلة عملية التحديث التنظيمي حول ثقافة المؤسسة وقيمها، المتمثلة في : الالتزام بمصلحة البلاد، وريادة الأعمال، والأخلاق، والاحترافية، والثقة، وروح الفريق، والقدوة، والسعي إلى التميز والإنصاف و التنظيم حسب المهنة، واللامركزية، والشفافية، والكفاءة، والاستجابة[45] .

أما المبادئ التي يجب أن توجه الإدارة فهي ترتكز على التوجيهات الواضحة والأهداف الواضحة والمسؤولية الفردية ومحاسبة الهياكل التشغيلية عن العمليات التي تقوم بها وتنمية الموارد البشرية وأولوية مصلحة المجموعة في كافة القرارات[46].

فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، فإن الأهداف المحددة هي: تحديد وتأمين الإمكانات العالية، والارتقاء النوعي من خلال التكوين وإعادة التكوين، وخاصة بين المديرين، وإزالة العقبات المادية والاجتماعية، وتشجيع التنقل بين الأنشطة وداخلها لتنويع الخبرات والاستفادة منها، والدافعية، والثقافة، وروح الفريق، وتعزيز التواصل على كافة المستويات[47].

مع مطلع سنة 2002، تقرر إعادة دمج المؤسسات الفرعية لها والمؤسسات المستقلة الناتجة عن إعادة هيكلة سوناطراك سنة 1985، في شكل مؤسسة قابضة ضمن مجموعة سوناطراكSPA ، بحيث يعتمد الهيكل التنظيمي الجديد على إنشاء أربعة أنشطة مركزية تمثلت في: نشاط المنبعAMT ، والنقلTRC ، والمصبLTH ثم أطلق عليه LRP حاليا LQS ، والتسويقCOM ، تساندها خمسة إدارات وظيفية مركزية تمثلت في: الموارد البشرية والاتصالات، والمالية، والأنشطة المركزية، والاستراتيجيات، والتخطيط والدراسات، وإدارتين: الصحة والسلامة والبيئة (HSE) والشؤون القانونية[48].

[45] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[46] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[47] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[48] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

يصبح المدير الإداري رئيسًا ومديرًا تنفيذيًا PDG ويشرف على كل نشاط نائب الرئيسVP ، كان الإبداع التنظيمي هو تجميع الأنشطة الصناعية في قطبين رئيسيين هما نشاطي المنبع والمصب[49] .

يتعلق النشاط العلوي المنبع بالبحث عن المحروقات واستغلالها وإنتاجها، من خلال تطوير الرواسب المكتشفة وتحسين معدلات الاستخراج وتحديث الاحتياطيات[50] .

يتولى النشاط السفلي المصب مسؤولية تشغيل وتطوير مرافق فصل الغاز المسال (GNL) والغاز البترولي المسال (GPL) والتكرير والبتروكيماويات والغازات الصناعية[51].

صحب تفعيل الهياكل المركزية، ظهور نشاط الصحة والسلامة والبيئة الذي أضحى ضروريا في أعقاب الحوادث الصناعية التي وقعت في المنشآت التشغيلية الفنية[52].

في منتصف 2002 بلغ عدد الموارد البشرية الفعلية في مؤسسة سوناطراك 49522 مورد بشري، معززين بـ 71014 مورد بشري يعملون في المؤسسات الفرعية لها، ليصل في نهاية سنة 2002 إلى 120.000 مورد بشري للمجموعة الصناعية بأكملها[53] .

تضمنت خطة تحديث الموارد البشرية تعميم و تفعيل التكوين على نطاق واسع في مجالات المناجمنت و الكثير من التخصصات الإدارية و المالية، إلى جانب إصلاح سياسات إدارة الموارد البشرية[54].

تضمن تحديث سياسة التكوين وإثراؤه جملة من المحاور التي شملت إدارة الوقت، والاجتماعات، والتواصل، والأوامر، والأهداف، ونظام التقييم، وأخيراً عملية اتخاذ القرار[55] .

تم توسيع نطاق توزيعه ليشمل جميع المسؤولين التنفيذيين بالمؤسسة من خلال مركز إتقان المؤسسة CPE، تم إنشاء هذا المركز في سنة 1987، ويقدم برنامج التعليم والتكوين المستمر في مجالات المناجمنت والإدارة والتقنيات الجديدة والعمليات التكنولوجية، يعمل حاليًا في مجالات متنوعة مثل: تكنولوجيا المعلومات والمحاسبة والإدارة ومواضيع تقنية مختلفة[56] .

---

[49] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[50] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[51] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[52] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[53] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[54] **Politique ressources humaines, SONATRACH, Document interne, Mars 2023.**

[55] **SONATRACH, Rapport annuel, DDRH LQS, 2021.**

[56] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

منذ ظهور مشروع التحديث التنظيمي PROMOS في سنة 1992، تم التركيز بشكل أكبر على إدارة الأشخاص وتقنيات الإدارة، من خلال عملية واسعة النطاق على الإدارة التنفيذية في المرحلة من سنة 1994 إلى سنة 1999، تلتها الإدارة المالية والموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية[57].

في شهر ماي 2002، ظهر مفهوم جديد للتكوين على مستوى المؤسسة هو جامعة المناجمنت للمؤسسة SMAالمؤسسة مقرها في المعهد الجزائري العالي للبترولIAP ، تم استعادتها من قبل مؤسسة سوناطراك بعد دمج المعاهد التكنولوجية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي لتلبية احتياجات التكوين والتطوير لقطاع الطاقة والتعدين[58] .

تتولى هذه الجامعة مسؤولية إعداد دورات تكوينية متخصصة لمنح الشهادات التطبيقية، والتكوين التنشيطي والتطوير المهني للمديرين التنفيذيين، ومن مهامها أيضًا تطوير البحوث التطبيقية وتقديم الخدمات البحثية و الدراسات والتحليل والخبرة[59].

على الرغم من أن مصلحة الموظفين بالمؤسسة ظهرت في وقت مبكر من سنة 1966، إلا أنها لم تصبح قسمًا مركزيًا على مستوى المؤسسة إلا في سنة 1970، وتم تنظيمها حول أربعة أقسام وظيفية الاختيار والتكوين، وإدارة الموظفين، والعلاقات الصناعية، و بورصة العمل BE والتي تم تدعيمها بثلاثة هياكل مسؤولة عن الطب المهني المتخصص، والصحة والسلامة، والتخطيط المهني[60].

تنقسم إدارة الموظفين إلى أقسام تشغيلية مسؤولة عن تنفيذ السياسات والإجراءات التي تم تطويرها على المستوى المركزي للموارد البشرية داخل قطاعهم و الذي تضمن الطلب على الموظفين الأجانبexpatriés ، مما أدى إلى إنشاء هيكل المساعدة الفنية أو المعروف بوحدات الحياة.Unités Centres de Vies .[61]

تم تطبيق أول سلم رواتب أو سلم المؤشرات في سنة 1967 ثم تم تجديده في سنة 1970 في اتفاقية الإطار convention cadreالموقعة بين إدارة سوناطراك واتحاد نقابات النفط والتي نظمت شروط التوظيف والعمل والأجور[62].

---

[57] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[58] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[59] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[60] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[61] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[62] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

يتم تصنيف الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات هم التنفيذيين والمشرفين والمديرين التنفيذيين، وكل مجموعة تتكون من ثلاث فئات مقسمة إلى مستويات[63].

تتكون المجموعة التنفيذية، من 30 مستوى، بحيث يتم تصنيف المناصب الإدارية باستثناء تلك التي تنطوي على مسؤوليات إلى قطاعات حسب التخصص، أين تتم الترقية بين المستويات التنظيمية مع الأخذ في الاعتبار الجدارة والتكوين والأقدمية، لكن هذا كان يعتمد بشكل أساسي على الأقدمية لأن الأكثر استحقاقًا كانوا يحصلون على ترقية إلى مناصب عضوية ذات أجور أفضل، وهو ما أصبح ممكنًا بفضل توسع المؤسسة، بالتالي، يتم حجز مناصب المسؤولية لأولئك الذين أظهروا كفاءات في الإدارة الفنية للمؤسسة بالنسبة للمشرفين والمديرين التنفيذيين.[64]

يعتمد نظام المكافآت في الاتفاقية على قيمة المنصب P والقيمة المهنية H المعبر عنها بالنقاط الاستدلالية سلم الأجور للمؤسسة، يعكس الأول مدى تعقيد المهام المرتبطة بمحطات العمل، ومستوى المسؤولية والقيود المرتبطة بالمنصب[65].

يتم تحديد قيمة H بواسطة أفضل مهندس ميكانيكي يصبح رئيس القسم الميكانيكي وأفضل رئيس قسم يصبح نائب مدير المؤسسة في الهيكل التنظيمي الوظيفي، بحيث لم تنشأ مشاكل مهنية في ذلك الوقت، ولم يظل المديرون راكدين في مناصبهم لمرحلة طويلة[66].

شجع ظهور إدارة المهنة في المؤسسة في سنة 1970 وتطبيقها على الهياكل التشغيلية هذه الأخيرة على الشروع في تصميم النماذج المهنية[67].

يقوم قسم الموارد البشرية بتطوير وتنفيذ نظام إدارة الموظفين الخاص به المسمى S من جانبه، حيث يقوم قسم PE : Planification Effectifs بتصميم نموذج إدارة التنبؤ بالموارد البشرية، بينما يقوم قسم : GC Gestion des Carrièresبصياغة نظام إدارة المهن الأساسية أو قلب المهن المتعلقة بالإنتاج و المهن المساندة المتمثلة في الصيانة و الأمن الصناعي و التموين و الأعمال الجديدة و المهن الواجهة مثل الموارد

[63] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[64] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[65] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[66] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[67] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

البشرية و المالية و الشؤون القانونية و الوسائل العامة و الإتصال الخاص به، كما استندت هذه الأنظمة على أوصاف وظيفية ومهنية محددة لكل قسم ونظام تقييم سنوي مشترك SAP : Système d'Appréciation de la Performance، الذي يتضمن القدرة على القيادة، والضمير المهني والشعور بالمسؤولية، والالتزام بالمواعيد، والمثابرة والسلوك في العمل[68].

يتم تقييم الفاعل المهني من قبل مديره المباشر الذي يمنحه درجة تنقيطية وفقًا لمقياس محدد مسبقًا لكل معيار[69].

يشكل هذا التصنيف الحجر الأساس لحساب المكافأة الفردية والمرجع لتقدمها، حيث يتم إجراء التقييم مرة واحدة في السنة ويتكرر في السنة الموالية دون الحاجة إلى تعديله، إلا إذا كان هناك تغيير كبير في وضع المورد البشري كالأداء استثنائي أو على العكس من ذلك التراخي في العمل[70].

يتم تقديم المكافآت مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل الشاقة والإزعاج وعزلة البيئة وفيما يتعلق بالأجور، تم تقديم نموذج جديد يُعرف باسم الشبكة التصنيفية في سنة 1981. وتحدد الشبكة مقياسًا من 18 فئة من 24 مستوى مرتبطًا بالأقدمية، حيث يتوافق كل مستوى مع مستوى من الأجور[71].

تظل إدارة المسار المهني مختلطة بين نظام الأجور ونظام التقييم، مع إمكانية الوصول إلى فئات محددة إداريا، أي حسب الأقدمية والشهادة، مع ذلك، كان هذا النموذج مؤقتًا فقط لأنه كان من المقرر استبداله بالنموذج الذي خطط له سنة 1978، حيث صدر قانون الوضعية العامة للعمال(SGT) ، والذي حدد أيضًا مقياسًا وطنيًا للأجور ، مما دفع مؤسسة سوناطراك، في بيئتها الدولية، إلى اعتماد طريقة جديدة لحساب الأجور والتي طبقتها نهائيًا في سنة 1985[72].

يعتمد نظام الوضعية العامة للعمال SGT على عنصرين، بطاقة وصف الوظيفة التي تسمح بجمع جميع المعلومات التي من المحتمل أن تعزز الوظيفة كالمهام والمسؤوليات وظروف العمل، وطريقة التصنيف التي تعد الأداة الفنية لتصنيف الوظيفة والتي تحدد وزنًا لكل عنصر من عناصر بطاقة الوصف الوظيفي،

[68] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[69] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[70] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[71] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[72] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

حيث يقوم مؤشر التقييم الذي تم الحصول عليه بتصنيف الوظيفة ضمن شبكة مكونة من 20 فئة مقسمة إلى أقسام تتوافق مع مستوى الأجر و يبلغ مجموع الشبكة 78 عتبة راتب[73].

ثم، مع مطلع سنة 2002 بدلاً من إدارة المهنة، شجع اللجوء الفوضوي إلى الترقية، ومن ثم التأثير اللاعقلاني على عمل المؤسسة، حيث حوّل نظام التصنيف عن وظيفته الأولية، وهي تقييم الأفراد[74].

ظهرت عملية التحول من إدارة الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في سنة 1987 على شكل إدارة مكونة من أربعة أقسام فرعية متمثلة في الوظائف والتخطيط، التدقيق والتنظيم، التكوين، الطب وعلاقات العمل، كل منها مسؤول في المجال الذي يخصه، عن تصميم وتنفيذ ومراقبة السياسات والأنظمة والإجراءات[75].

خلال المناقشات التي بدأت في سنة 1989 وأدت إلى تطوير خطة تحديث الموارد البشرية سنة 2022، تم تسليط الضوء على تقييم حالة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك بإظهار ضعف التأهيل ونقص المديرين في مهن المؤسسة وفي وظائف الإدارة المالية والاقتصادية والقانونية والموارد البشرية، إلى جانب تنفيذ إجراءين ذوي أولوية[76].

الخطوة الأولى، كان تطوير برامج تكوينية لمعالجة أوجه القصور التي تم تحديدها في أداء الموارد البشرية، أما الإجراء الثاني فكان يتعلق بتوظيف المهندسين والأكاديميين[77].

بالنسبة للمناصب الفنية، كان الهدف هو ملء جميع مناصب رؤساء الأقسام والأقسام بالمهندسين في غضون خمس سنوات، وهكذا، بين سنتي 1994 و2004، تم توظيف 5600 من المديرين التنفيذيين، أو بمعدل 510 إطار سامي و قيادي و مكلف بالدراسات سنوياً، وهو ما يمثل 42% من عمليات التوظيف خلال هذه المرحلة، وعلى مدى السنتين 2003 و2004 وحدهما، انضم إلى المؤسسة 552 مهندساً و482 مكلف بالدراسات من خريجي مختلف الجامعات الجزائرية[78].

[73] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[74] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[75] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[76] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[77] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[78] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

تمثلت الخطوة الثانية في تنفيذ خطة التحديث التنظيمي هي تطوير سياسات الموارد البشرية، أين تم إطلاق النسخة الأولى من المشروع في سنة 1993، وتم الانتهاء منه في سنة 1997 بتقديم السياسات للموافقة عليها من قبل المدير المركزي للمؤسسة، حيث يتضمن نظام الموارد البشرية الجديد سياسات الاختيار والتعيين والتوجيه والتكوين وإدارة الحياة المهنية وتقييم الأداء وتنمية الإمكانات العالية وتوزيع الموظفين على المؤسسات الفرعية والإعارة إلى المصنعين والموردين وأخيراً إنشاء بورصة الوظائف بالمؤسسة[79].

في ضوء التغييرات الأخيرة في مؤسسة سوناطراك من ضمنه تغيير الهيكل التنظيمي الكلي في سنة 2002، تلاه قانون جديد للمحروقات في سنة 2005، ثم إطلاق عملية تسمى تحسين وتحديث سياسات الموارد البشرية من أجل تطوير وإدارة رأس المال البشري للمؤسسة بشكل أفضل، بناء على التوجهات الاستراتيجية الموضحة في الخطة المتوسطة الأجل للمؤسسة PMTE2010-2006 ، هنا تم تحديد الأهداف السنوية للموارد البشرية من خلال استطلاع آراء مديري الموارد البشرية والمسؤولين التنفيذيين، إلى جانب التشخيص الوظيفي لسياسات الموارد البشرية لسنة 1997، إلى تحديد مجالات التحسين[80].

مكن هذا من ربط الأجر بالأداء وتحسين التكوين وتنمية المهارات، وتقديم آفاق مهنية، ودعم التغييرات التنظيمية والثقافية في شكل مشاريع في مجالات التخطيط المستقبلي وتنمية المهارات والتكوين، يتعلق الأمر في الواقع بتحديد التسلسل الهرمي للوظائف التي ستتمكن مؤسسة سوناطراك من دفع رواتب موظفيها من خلالها، إلى جانب تعزيز الراتب الأساسي بهدف جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.[81]

بعد تنظيم مؤسسة سوناطراك في سنة 1987 وإعادة هيكلتها، ومن خلال الجمع بين موارد قسمين فيما يتعلق بمكون التمييع، وُلد هيكل يسمى قسم التمييع (LQF) في يونيو 1988. كانت مهمته الأساسية ضمان تطوير وإدارة وتشغيل مجمعات فصل تمييع الغاز الطبيعيGNL وغاز البترول المسال (LPG) والمسؤولية عن دراسة وتنفيذ وإدارة مشاريع تطوير مرافق معالجة الغاز، بحيث تضمن الهيكل التنظيمي مقرًا رئيسيًا وهياكل تشغيلية وهي مجمعات تمييع الغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال، والتي توظف جميع

[79] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[80] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[81] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

المهندسين تقريبًا، توزعت هذه المجمعات، التي كان يديرها مديرون حول أقسام الإنتاج والصيانة والأمن والتقنية والمشتريات والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية[82].

كان مقر قسم التمييع يضم بشكل رئيسي أقسام الإدارة العامة و الإدارة المالية والفنية والتخطيط والرقابة الإدارية[83].

ظهر مفهوم فرع النشاط في مؤسسة سوناطراك نهاية الثمانينيات، للدلالة على التجمع الوظيفي و الهيكل التنظيمي حسب المهنة، الذي تم ترسيخه في التنظيم سنة 1993 عقب الإعلان عن خطة التحديث التنظيمي[84].

نشاط التمييع و التكرير LQS يوضع تحت مسؤولية نائب المدير Vice-président الذي يقدم تقاريره إلى المدير المركزي PDG للمؤسسة ويساعده مدير قسم التمييع DGLQS ومدير قسم الدراسات والتطوير DGRD.[85]

أدى هذا التغيير التنظيمي إلى ظهور مدراء وظيفيون يشرفون على المركبات الصناعية في المناطق الصناعية و يرأسهم مدير وحدة الحياة Unité Centre de Vie.[86]

ساهم هذا الهيكل التنظيمي الجديد بتدفق كبير للمهندسين إلى الوحدات الإنتاجية، حيث تم نقل كبار المهندسين عبر بورصة العمل Bourse de l'Emploi نحو أقسام البحث والتطوير أو لشغل المناصب الجديدة ذات المسؤولية السامية أو القيادية التي تم إنشاؤها بناء على الحاجة[87].

في سنة 1993، تم إجراء تعديل على هذا التنظيم، مما أدى إلى إنشاء إدارة أعمال جديدة لتولي مسؤولية خطط الاستثمار الخاصة بالمجمعات وقسم التحكم الرقمي في المقر الرئيسي، حيث شملت عمليات إعادة التنظيم اللاحقة بشكل رئيسي تغييرات في الوصف الوظيفي لمناصب العمل بناء على التنبؤ بالتغيرات الداخلية و الخارجية التي تطرأ على بيئة المؤسسة[88].

---

[82] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[83] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[84] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[85] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[86] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[87] **Bilan ressources humaines, SONATRACH, Direction coordination groupe ressources humaines, exercice, 2022.**

[88] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

هنا يظهر المخطط التنظيمي هرميًا، حيث يتم تجميع الأنشطة حسب الوظيفة (الصيانة، الإنتاج، الأمن، التوريد، التقنية، الأعمال الجديدة، تكنولوجيا المعلومات، إدارة الموارد البشرية، المالية) في هياكل ذات مستويات هرمية متعددة تشمل الأقسام والخدمات والأقسام والمديريات الفرعية ثم المديريات العامة و المركزية[89].

ورثت أنشطة التمييع نماذج التشغيل الخاصة بها بعد هذا الدمج الوظيفي المبني على المهن، بجهد تنظيمي كان يعتمد على استراتيجية ذات أربعة محاور تمثلت في تنظيم جميع وظائف المصنع المتعلقة بالإنتاج والصيانة والتقنية والإدارية والموارد المالية من خلال وصف وتدوين العمليات والترابطات، والهياكل التنظيمية التي تحدد المخططات التنظيمية وصلاحيات كل مستوى، والتطوير الذي يصف توسيع الأنشطة وأخيرًا الإدارة التي تحدد أساليب التشغيل[90].

يعرف هذا بمؤسسة سوناطراك باسم النظم التنظيمية المتمثلة في P للإنتاج، و Gللصيانة، و T للتكنولوجيا، و Aللإمداد، و Fللتمويل وأخيراً S لإدارة الموارد البشرية[91].

تشكل هذه الأنظمة، المجمعة في دليل الإجراءات للمؤسسة، جزءًا من دليل التنظيم العام Moyens d'Organisation Généraleالذي يحدد الإجراءات التنظيمية والتشغيلية لنشاط التمييع و الذي يتضمن الوصف الوظيفي لكل وظيفة، المخطط التنظيمي القياسي للقسم، ووصف محطات العمل، والمسؤوليات والصلاحيات، وأخيرًا العلاقات بين الوظائف[92].

إلى جانب هذه الإجراءات، اعتمدت أنشطة التمييع، في أداء تنظيمها، منذ سنة 1989، على لجان مصممة كفضاءات للتشاور والمشاركة في صنع القرار، مصنفة حسب ثلاث فئات تمثلت في مؤسسات التوجيه واتخاذ القرار، ولجان الدراسة والإعداد لاتخاذ القرار، وأخيرا مؤسسات التنظيم والرقابة[93].

يتم تحديد مكونات كل لجنة حسب مجال الاختصاص والمستوى الهرمي مثلا: مدير، رئيس قسم، رئيس خدمة أو خبراء[94].

---

[89] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[90] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[91] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[92] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[93] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[94] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

الهدف هو تحقيق أقصى قدر من الوضوح في عملية صنع القرار وإجراءات الرقابة، ولكن في الواقع فإن تكاثر هذه اللجان والتشغيل المرهق لبعضها كان يميل إلى زيادة بيروقراطية المؤسسة.[95]

تشمل الأدوات التنظيمية والإدارية الوسائل الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات، التي تصف جميع قواعد البيانات في المجمعات الصناعية وفي المقر الرئيسي لمؤسسة سوناطراك، التي ترتبط ببعضها البعض من خلال الشبكات المحلية[96].

لكل وحدة تشغيلية نظامها الداخلي لتكنولوجيا المعلومات الخاص بها، والذي يهدف إلى تلبية احتياجات الإدارة اليومية لكل مهنة و منصب عمل[97].

يتم تنظيم هذه القواعد في أنظمة فرعية إدارية تغطي الصيانة والإمدادات والفحوصات والإنتاج والدراسات الفنية والمخبرية والمالية والموارد البشرية وأخيرًا الخدمات اللوجستية، وتستخدم هذه القواعد الإدارية في الوقت الفعلي لتغذية نظام معلومات الإدارة Système d'Information Ressources Humainesالذي يجمع مستويات مختلفة من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات[98].

بخصوص الاتصال التنظيمي، أنشأت المؤسسة قنوات وعمليات هرمية أو مباشرة، واحتفظت بعدد معين من الأدوات والوسائل لنشر المعلومات كالملاحظات وتقارير مختلفة، تشير إلى كيفية تشغيل أداة الإنتاج وصيانتها وضمان سلامتها ولإدارة الموارد البشرية، بحيث توضح هذه المبادئ عمليات التوظيف والتكامل، وتمكن من رصد تقدم الموارد البشرية من خلال التقييم والتكوين والتطوير و الحراك المهني[99].

نشير في بحثنا إلى إدارة المهن أو المسارات المهنية من خلال خطة حركة الموارد البشرية PGRH : Plan de Gestion Ressources Humaines، وتقييم المهنة ومراقبتها، وإدارة الموارد البشرية مثل: تسجيل الوقت، والأجور، والإجازات، وإدارة الأنشطة الاجتماعية المتعلقة بالقروض الاجتماعية، والخدمات الاجتماعية) وأخيرًا الرعاية الطبية المتخصصة[100].

[95] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[96] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[97] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[98] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[99] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.
[100] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

استهدفت إدارة المهن، في هذا النموذج التطبيقي بشكل أساسي الموارد البشرية غير التنفيذيين، حيث تمت ترقية المديرين التنفيذيين من قبل لجنة شؤون الموارد البشرية التي درست ملفات المرشحين واقترحتهم للمنصب، وكان القرار النهائي تتخذه مديرية مجموعة تنسيق الموارد البشرية Direction Coordination Groupe Ressources Humainesبالمصالح المركزية للمؤسسة[101].

من خلال بحثنا لفت انتباهنا تقييم الموارد البشرية في قسم التمييع الذي أجري سنة 1989، و الذي طرح مسألة شيخوخة الكفاءات ونقص الإطارات الصناعية القادرة على تولي المناصب المختلفة، وخاصة مناصب المسؤولية[102].

أشار هذا التقييم تصنيف خريجي التعليم العالي إلى ثلاثة مستويات هي: التعليم العالي بكالوريا و تسجيل سنتين من الدراسة الجامعية المتخصصة، و مستوى درجة البكالوريا، و مستوى مهندس و الدراسات العليا لما بعد التدرج[103].

بلغ إجمالي عدد موظفي فرع نشاط تمييع الغاز تقريبا 5692 موظفًا سنة 1989، ووصل هذا العدد في سنة 1999 إلى 913 مهندس و إطار مكلف بالدراسات، عقبها صدور مراسيم تنفيذية تنظيمية جديدة لتنظيم عمليات التوظيف والدمج، بالإضافة إلى أساليب الترقية، بهدف رفع مستوى تأهيل الإدارة وتعزيز القطاعات التقنية لضمان إتقان التقنيات الجديدة التي تم إدخالها خلال تجديد وتحديث المنشآت الصناعية[104].

من بين التقنيات التي تم استخدامها في التوظيف، الاختيار على أساس الملف، والاختبارات النفسية، والمقابلات، ثم فترة التربص Formation Induction لتسهيل اندماجه، التي تتضمن التكوين النظري حول تنظيم وتشغيل المؤسسة، بالإضافة إلى الأنشطة المختلفة المتعلقة بوظيفة المرشح، و فترة انتداب في جميع أقسام المصنع وأخيرًا مرحلة التكوين العملي المهنيFormation Filière ، بهدف اكتساب المؤهلات وأساليب العمل داخل منصب ذي صلة بتخصصهم[105].

---

[101] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[102] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[103] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[104] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[105] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

في سنة 2005 تم تطوير سياسة موارد بشرية أطلق عليها المسارات التفضيلية المبنية على الكشف الذاتي للكفاءةBilan de Compétences ، هدفها قضاء حد أدنى من الوقت في المنصب الذي يعتبر ضروريًا لاكتساب المعرفة، حيث تهدف المرحلة الأولى إلى تعزيز المعرفة الأساسية لمحيط العمل و المؤسسة، المرحلة الثانية تضع المترشحين الشباب في مناصب تتطلب مهارات التخطيط والتنسيق بين الأنشطة المختلفة من خلال شغل مناصب قائد الفريق أو المجموعة أو القسم، بحيث لا يمكن الاستفادة إلا من ترقية واحدة أفقيا ويجب أن يشغل وظيفتين على الأقل و أن لا يجوز في أي حال من الأحوال أن تتجاوز مدة شغل هذه الوظائف سنتين[106].

تتضمن هذه المرحلة تحديد أهداف محددة للموظف الجديد، ومراقبته من خلال نظام التقييم، وتقديم الدعم من خلال برنامج التكوين، ويهدف نموذج التقييم المطبق إلى تقييم الأداء وتحديد المهارات والإمكانات وفهم توقعات الموارد البشرية وتحديد الأهداف الفردية التي يجب أن يكون لها خصوصية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب التفاوض بين المدير وزميله على طبيعة ومستوى الأهداف ومعايير قياس تحقيق الأهداف والوسائل التي سيتم تنفيذها من خلال المراقبة المخططة التي تهدف إلى تقييم الوضع والتواصل بشأن الظروف لتحقيق الأهداف، وآفاق التطوير الوظيفي، الذي يعتمد على تقييم الأداء وتقييم إمكانات الموارد البشرية الذين يتم تشجيعهم على تحديد مشروع مهني[107].

نتج عن هذه السياسة الخاصة بإدارة المهن و مناصب العمل إدخال نظام يسمى "تبادل الوظائف" والذي أثر في المقام الأول على المناصب التنظيمية كرؤساء الخدمات والأقسام والمديرين المساعدين، تهدف هذه العملية إلى إجراء مسابقة لاختيار أفضل كفاءة، وفقاً لاحتياجات الهيكل التنظيمي وبعد مرحلة لا تقل عن ثلاث سنوات في نفس الوظيفة.[108]

[106] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[107] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[108] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

III. تحليل البنية البشرية:

يعتمد هذا الجزء من دراستنا على تحليل الإحصائيات التي طلبناها من المديرية المركزية لأقسام إدارة الموارد البشرية بنشاط المصب لمؤسسة سوناطراك بغية الاضطلاع على المعطيات التي بحوزتهم حول أنظمة معلومات البشرية لفهم التركيبة الاجتماعية و المهنية للبنية البشرية بها.[109]

نختار البدء بتحليل سياسات تسيير و تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب، عبر تحليل المقابلة النصف موجهة التي أجريناها مع مدير الموارد البشرية و بورصة العمل و الذي أفادنا بهذا التصريح:

"... تخطيط البرمجة للموارد البشرية هي ثانوية بعد تخطيط الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا على حساب" system management de Qualité" وهذا الأخير يعتبر نموذج للتطور المستمر للمؤسسة، وهو حامل رئيسي لعملية الدعم للمؤسسة ... تخطيط الموارد البشرية يكون وفق هيكلة احتياجات كل الإدارة سواء كانت علمية أو تشغيلية ... تخطيط البرمجة للموارد البشرية تكون بالفاعلية والكفاءة (efficacite & effusive) ... جميع الأطراف التنفيذية المسؤولة على التطوير الحسن المستمر للمؤسسة على سبيل المثال: اللجنة التنفيذية ، مديرية الموارد البشرية ... يأتي التأثير السلبي للتسيير التنبؤي للكفاءات عن عدم وجود برامج عمل مسطرة مسبقا من طرف الموارد البشرية المكلفة بهذا الهدف بما ينتج هناك تهميش لمصلحة مسيرة الموظف (الخروج عن الهيكل التنظيمي ...إلخ) ... فيما يخص التأثير الإيجابي وهو عند الحرص من طرف الموظف على مبادئ وقواعد المسطرة من طرف الشركة (المذكورة اعلاه) وايضا اخذ هذا الأخير في برنامج المسطر والمستهدف للتنبؤ الكفائي لليد العاملة من طرف مصلحة الموارد البشرية ..."[110].

[109] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[110] مقابلة رقم 04، اللقاء رقم 11، المدير المركزي للموارد البشرية و بورصة العمل لنشاط المصب بمؤسسة سوناطراك، بتاريخ 22 جانفي 2025.

بالإرتكاز على شبكة الملاحظة نفهم و نرى من منظورنا الشخصي المبني على الحضور اليومي في ميدان الدراسة أنه تشكل سياسة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك إطارا لمشروع التحديث TRH: Transformation Ressources Humaines التي يجب على جميع الفئات السوسيومهنية المساهمة فيها، يُطلب من المديرين ورؤساء أقسام الموارد البشرية أن يكونوا الجهات الفاعلة والشركاء الرئيسيين، يهدف إلى توقع أفضل للاحتياجات وتنمية أكبر للموارد البشرية وتنشيط السلوك المهني وممارسات الإدارة.

لاحظنا اعتراف الخط السلمي la ligne hiérarchique بالمساهمات التي يقدمها الموظفون في تطوير المؤسسة سوف يجعل من الممكن إدارة وتحفيز تحسين الأداء الوظيفي و التنظيمي الهيكلي بشكل أفضل.

لاحظنا ازدياد دور المديرين أهمية فباتوا أكثر مسؤولية، حيث تم وضعهم الآن في مجالات مختلفة لإدارة الموارد البشرية، في قلب عملية التحول التنظيمي و البشري بمؤسسة سوناطراك.

لمسنا سعي إدارة الأداء والتعويضات إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسة إلى المستوى الذي تتطلبه التحديات الحالية والمستقبلية في نشاطها و بيئتها، من خلال تعبئة وتحفيز الكفاءات لتحقيق أداء أفضل.

رأينا مساهمة عملية التنبؤ بالكفاءات و مناصب العمل في تنفيذ خطط تطوير المؤسسة وضمان تجديد مجموعة المهارات، وخاصة المهارات المحددة، حيث تهدف إلى إعداد أفضل وتحقيق والحفاظ على التوازن بين أعداد الكفاءات والملفات المهنية واحتياجات وحدات الإنتاج ومشاريع التطوير، كما يركز التفكير الاستشرافي والعمل الاستباقي بشكل خاص على المهن والمهارات الأساسية.

ما لمسناه في مجالات تنمية المهارات والمسارات المهنية، أنه يهدف البرنامج إلى تعزيز فعالية الفرق واحترافية الكفاءات، مع تلبية تطلعاتهم وتزويدهم بالأمن والرؤية الأساسية لمشاريعهم المستقبلية، بتزويد نفسها بالوسائل اللازمة للاحتفاظ بأفضل المسؤولين التنفيذيين والخبراء لديها، وتوقع وإدارة خلافتهم بنجاح.

رأينا كيف تعكس سياسة الاتصال الإداري رغبة المؤسسة في إعطاء مديريها المكانة التي يستحقونها في عملية تعبئة وتوحيد القوى لتنفيذ برامج الإنتاج والتطوير، في ظل أفضل الظروف الممكنة للكفاءة، في هذا الصدد تعمل المؤسسة على ترجمة التزاماتها بشكل ملموس في مجال تطوير وتشجيع التشغيل النسوي[111] l'emploi féminin في جميع مجالات سياسة الموارد البشرية.

[111] **A compétences égales-chances égales, la revue sociale SONATRACH, N° 1, Mars 2021.**

أبصرنا إدارة الأداء من خلال وضع مجموعات العمل والكفاءات في ديناميكية التحسين المستمر لأدائهم الوظيفي، بحيث يشكل تعزيز ونشر ثقافة الأداء، سواء الفردي أو الجماعي، قضية أساسية بالنسبة لمؤسسة سوناطراك، لتحقيق هذه الغاية تعمل مؤسسة سوناطراك على تطوير كافة الأنظمة اللازمة لتحديد وإدارة وتقييم نتائج الهياكل، وكيفية الحصول على هذه النتائج.

بالنسبة لنا، سيشجع هذا النظام المديرين والكفاءات على اتخاذ المبادرات والمشاركة في الحوار، مما يتيح التقدم الوظيفي. ويتعلق الأمر بالسعي إلى تآزر المساهمات لتحقيق أكثر من مجموع المساهمات الفردية، تتطلب فعالية هذا النظام أن يكون مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بنظام الأجور.

نفهم إدارة التوقعات من خلال السيطرة على أعداد الكفاءات وإدارة الفئات والمهن الرئيسية في المؤسسة، لأن سوق العمل يتطلب من مؤسسة سوناطراك إدارة تكاليفها بشكل أفضل، وتخطيط مواردها، وترشيد التوظيف وتحديد المهن المهمة للغد، بحيث تلتزم مؤسسة سوناطراك بتطوير تخطيطها المستقبلي من خلال تحسين عملياتها المستقبلية (تحديد احتياجات الغد) وإدارة القوى العاملة.

أبصرنا تحديد المهن الرئيسية التي يجب مراقبتها عن كثب بشكل أفضل. ويتعلق الأمر أيضًا بإشراك المديرين ومديري الموارد البشرية في مراجعة هذه المهن الرئيسية وفي إعداد مشاريع التطوير من أجل ضمان التخصيص الأمثل للمهارات، بحيث يحوز المديرين مسؤولية أكبر للتخطيط المستقبلي لقوتهم العاملة، من خلال تنفيذ الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة.

نفيد، تتكون سياسة التوظيف والتوجيه من العمليات والإجراءات الرامية إلى تعزيز صورة مؤسسة سوناطراك، وتوقع الاحتياجات على المدى المتوسط والطويل، والاستجابة لاحتياجات الهياكل في أسرع وقت ممكن، وإعداد ودعم المواهب في اندماجها، بناء على تنفيذ برنامج تواصلي واسع النطاق لتسليط الضوء على فرص التطوير والنمو داخل مؤسسة سوناطراك ونشرها لبناء علاقات وثيقة مع المدارس والجامعات، كما يتوجب تكييف عمليات التوظيف مع احتياجات وخصوصيات الأنشطة المختلفة، مع تحسين عمليات التوجيه والتعريف بمناصب العمل و المهن و المسارات المهنية.

بالنسبة لنا، يشكل الأجر رافعة أساسية لمشروع تحديث الموارد البشرية بسوناطراك وتسريع التطوير المهني للموظفين، بحيث ترتكز سياسة المكافآت على نموذج الدور والمساهمة في قلب ديناميكية حقيقية لتنمية الموارد البشرية.

نرى أن المبادئ الأساسية لسياسة المكافآت تتجسد في الرغبة في الاعتراف بالأداء ومكافأته، سواء كان فردياً أو جماعياً، يتضمن ذلك التمييز في المكافآت، بطريقة عادلة وشفافة، وفقًا للدور الذي يشغله الموظفون في المؤسسة ومستوى الأداء الذي يظهرونه في هذا الدور.

في نظرنا، تجمع سياسة تطوير المهارات كل الوسائل اللازمة لتحديد وتطوير أو نقل المعرفة والخبرة أو الخبرة الفنية اللازمة لمؤسسة سوناطراك، بحيث بدأت المؤسسة عملية تهدف إلى تحديث نظام التكوين و إنشاء برامج لتنمية المهارات تتجاوز التكوين التقليدي، باستخدام أساليب متنوعة ومتكاملة (التعلم المدمج) مثل التكوين والتوجيه ومجتمعات الممارسة والتبادل والتكوين الذاتي، إلى جانب تنفيذ أدوات حديثة مثل معايير المهارات، مع إعطاء الأولوية للمهن الرئيسية.

نفيد، يتم التنبؤ بالمسارات المهنية بفهم ديناميكيات المهن بناءً على الأدوار والمساهمات المتوقعة ونظراً للطابع الفني العالي للمهن، فإن الاعتراف بالخبرة وإضفاء الطابع الرسمي على مسارات التقدم الوظيفي يشكلان أيضاً تحدياً كبيراً.

كما تبين لنا أنه تجمع سياسة المسار المهني جميع العمليات التي تمكن من إعداد خلافة الكفاءات بشكل أفضل مع توفير الرؤية للموظفين حول المسارات المهنية المحتملة، وبالتالي تمكينهم من بناء مشروعهم المهني، بحيث تعتمد فعالية الاتصال الداخلي على قدرة المديرين على القيام بدور استباقي في نقل المعلومات والاستماع إلى موظفيهم والبيئة الداخلية.

كما نحيط أنه لإعداد وصياغة سياسة إدارة الموارد البشرية، يجب على مدير الموارد البشرية جمع ومعالجة مجموعة من المعلومات الأولية المتعلقة بالوضع الفعلي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وفقًا لـ: طبيعة مشاكل الأفراد، شكاوى العمل، درجات الرضا الوظيفي أو عدم الرضا، ظروف العمل، مطالب العمال، الأهداف المرجوة، تسلسل الأنشطة التي يجب القيام بها لتنفيذ السياسة، الإجراءات والقوانين المنظمة لممارسة السياسة، تحديد الفئات السوسيومهنية.

نشير إلى أنه بعد الموافقة على سياسة إدارة الموارد البشرية وقبل تنفيذها يتم إعلام مختلف الفئات السوسيومهنية بمحتوى السياسة من خلال دليل الموظف ودليل السياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون الكفاءات وجلسات تعريفية و تكوينية حول السياسات.

كما نلفت الانتباه، أنه لتقييم ومراجعة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي الخطوة الأخيرة في إعداد سياسة إدارة الموارد البشرية وهدفه هو الحكم على مدى فاعليته وكفاءته في تحقيق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء، يتم ذلك من خلال دراسة أهم النقائص والمشاكل التي تم تحديدها في هذه السياسات وعرض أسبابها ومن ثم اقتراح التوصيات المناسبة لمعالجتها.

كان من الضروري لدينا تحديد المهارات المتخصصة التي يتطلبها منصب العمل الحالي و مستوى الكفاءة الحالية في مقابل التبوء لمسارات مهنية عليا وتقييم نموذج الكفاءة التي اكتسبها المورد البشري لديهم.

ما وجدناه في نشاط المصب بمؤسسة سوناطراك، أن الوصف الوظيفي بربطه بالمهن هو المرجع الوحيد المستخدم في التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل بها.

لاحظنا سعي نشاط المصب لمؤسسة سوناطراك إلى تحديد الخصائص الشخصية والصفات والقيم للمورد البشري بناءً على نموذج الكفاءة الأدهوقراطية Adhocratie لعالم الاجتماع هنري منتزبرغ Henri MINTZBERG الذي يعيد تشخيص و بناء التنظيم البيروقراطي لخصائص الكفاءة و مدى مطابقتها مع خصائص منصب العمل بربطه بالمعرفة المهنية المتخصصة، بمعنى جعل المورد البشري في وضعية الاستعداد المستمر لديناميكية بيئة العمل و المؤسسة ثم تأهيله بفعل التكوين و التكليف بمهام المسؤولية و التأطير التنظيمي لتنفيذ المهام الموكلة إليه.

فهمنا من خلال المقابلات الميدانية مع رؤساء الأقسام الفرعيين للموارد البشرية بنشاط المصب أن هذا النموذج التنظيمي للتسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل يبنى تدريجيا على أساس تطور نماذج المهن الخاصة بالمؤسسة.

أفادنا استغلال معطيات أنظمة الموارد البشرية لنشاط المصب بمؤسسة سوناطراك بفهم وجهة نظر الإطارات القيادية و السامية و الإطارات المكلفة بالدراسات و المهندسين المتخصصين حول المناهج التنظيمية لبناء نماذج الكفاءات المتخصصة و عقلانية التركيبة الاجتماعية لمناصب العمل، الأمر الذي أهلنا لاستخلاص جملة من الملاحظات الميدانية التي تجيب جزئيا على موضوع بحثنا.

- **الجدول رقم 01: توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر:**

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 29 سنة	40	٪11.11
من 30 إلى 39 سنة	192	٪53.33
من 40 إلى 49 سنة	120	٪33.33
أكثر من 50 عامًا	8	٪2.22
مجموع	360	٪100

- **المرجع: وثائق المؤسسة، إحصائيات نموذجية من أنظمة معلومات الموارد البشرية، تمارين 2023.**

نفهم من نتائج هذا الجدول أن الفئة العمرية الأكثر سيطرة هي فئة [30-39 سنة] بنسبة 53.33٪ ، ثم [40-49 سنة] بنسبة 33.33٪. حسب الفئة العمرية [20-29 سنة] بنسبة 11.11٪ ، وأخيراً في المرتبة الرابعة الفئة العمرية فوق 50 سنة بنسبة 2.22٪ فقط.

تُظهر هذه البيانات الإحصائية أن معظم مجتمع الدراسة الناشطين بمؤسسة سوناطراك شبابي، ويرجع ذلك إلى ذلك إلى درجة تعقيد البنية التنظيمية و نشاط المؤسسة الذي يحتاج باستمرار مهارات ديناميكية تفاعلية لها القدرة على فهم و تجاوز المهام و الأدوار التقليدية للعمل، هنا تنهار النظريات الكلاسيكية للتنظيم التي تربط بين الأقدمية و المهارة و التخصص لخلق الكفاءة لتعوضها رؤية تنظيمية جديدة تفضي أن الكفاءة يتم إنتاجها من خلال فهم المهنة على أساس فهم متغيرات بيئة المؤسسة و متغيرات منصب العمل و متغيرات التكوين و فهم أدوار و مساهمات المورد البشري نفسه، ينبهنا هذا إلى أن الشبابية التنظيمية للمؤسسة مرهونة بنماذج المهن فيها و أن مسألة العمر في إدارة الموارد البشرية و تفعيل أهداف المؤسسة هي مسألة افتراضية و بالأحرى، وجود الإرادة في العمل و إثبات وجود مستوى من الوعي و النضج المهني لدى القدرات البشرية في مناصب عملهم.

كما نفهم أن الفئة العمرية الأكثر انتشاراً هي [36-45 سنة] بنسبة 55٪ ، ثم الفئة 46 سنة فأكثر بنسبة 25٪ ، وأخيراً الفئة العمرية بين [25-35 سنة]. بنسبة 20٪ فقط، يعكس لنا هذا أهمية عامل و متغير الأقدمية المهنية لإتقان العمل والتأهيل الذي يمكن أن يجلب حركية سوسيو تنظيمية.

- **الجدول رقم 02: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:**

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الإطارات الرجال	232	64.44
الإطارات النساء	128	35.56
مجموع	360	٪100

- **المرجع: وثائق المؤسسة، إحصائيات نموذجية من أنظمة معلومات الموارد البشرية، تمارين 2023.**

وجود النسبة العالية من تواجد الإطارات الصناعية الرجال التي تقدر بـ 64.44٪ على عكس حضور الإطارات الصناعية النساء التي تشير إلى أقل تقدر بـ 35.56٪ بميدان الدراسة، لا تفيد الطرح السوسيولوجي التقليدي بخصوص الهيمنة الإطارات الصناعية الرجالية في العمل و إنما تنبهنا إلى طبيعة المهن و نموذج العمل الذي يجب تنفيذه في مقابل الوضعية الأرغونومية أو الهندسة البشرية و ظروف العمل، بالإضافة إلى الشرطية الاجتماعية للجنسين المرتبطة بالحياة الزوجية و النموذج الاقتصادي للأسرة و الطموحات و الأهداف الاجتماعية.

هناك أمر آخر نلفت الانتباه إليه و هو اندفاع القدرات البشرية الراكدة في سوق العمل الجزائري و حتى الموارد البشرية الناشطة في مناصب عملهم للانتقال من فكرة العمل المأجور نحو العمل المقاولاتي الحر المبني على خلق القيمة المضافة و الثروة، بمعنى ظهور وعي اجتماعي جديد يتخلص تدريجيا من البحث عن منصب العمل التقليدي إلى نموذج جديد من الكفاءة المتخصصة التي تنتج بدورها نماذج جديدة من المهن الجوارية التي تختلف من فضاء اجتماعي لآخر.

لاحظنا أيضا أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من فئة الإطارات الصناعية الرجال والتي تمثل 71.66٪ مقابل 28.33٪ تمثل فئة الإطارات الصناعية النساء، نفهم هذا من خلال طبيعة الحياة اليومية في العمل و ما تتطلبه من تمايز في الأداء الوظيفي بين الجنسين.

- **الجدول رقم 03: توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:**

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
عازب	80	22.22
متزوج	280	77.78
مجموع	360	٪100

- **المرجع: وثائق المؤسسة، إحصائيات نموذجية من أنظمة معلومات الموارد البشرية، تمارين 2023.**

نلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة متزوجين بنسبة 77.78٪ ، تليها فئة العازبين بنسبة 22.22٪، من منظورنا الخاص المبني على المقابلات الميدانية مع مجتمع الدراسة أن هناك دوافع اجتماعية معينة تختلف من فاعل سوسيو مهني لآخر بخصوص العزوبية و الزواج، فالبعض يربطها بتوفر الظروف المادية و الوعي و النضج الاجتماعي و مناخ العيش اليومي و البعض الآخر يفضل التأسيس للحياة المهنية و تحقيق الطموحات الشخصية كحاجات أساسية، لكن في اعتقادنا الشخصي أن الإلتزام الاجتماعي المبني على الشعور و التحسس بالمسؤولية يؤسس للإلتزام المهني و يدفع الموارد البشرية للتبوء للحراك المهني.

- **الجدول رقم 04: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي:**

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
تكوين مهني متخصص	16	٪4.44
ثانوي	112	٪31.11
جامعي	232	٪64.44
مجموع	360	٪100

- **المرجع: وثائق المؤسسة، إحصائيات نموذجية من أنظمة معلومات الموارد البشرية، تمارين 2023.**

انتهينا إلى أن التأهيل الأكثر حضورا في نشاط المصب لنشاط المصب بمؤسسة سوناطراك هو خريجي الجامعات الجزائرية بتخصصات مختلفة بنسبة 64.44٪ ، يليها معدل 31.11٪ للتأهيل الثانوي، ثم التكوين المهني المتخصص بنسبة 4.44٪ ، فبالعودة إلى مختلف القراءات النظرية التي قمنا بها قبل و خلال فترات مختلفة من البحث الميداني، خصوصا نظرية العامل الشائع للباحث "جمال الدين غريد" أن سياسات الإصلاح الهيكلي لمؤسسة سوناطراك بفعل نماذج التكوين و تقلد مناصب العمل العليا التي عرفت شغور و شح في الكفاءة المتخصص في بداية نشأتها و العمل النقابي؛ حول العمال البسطاء إلى عمال مميزين متخصصين ثم إلى مصاف إطارات صناعية تدرجت في أدوار تنظيمية و مهام نوعية ثم انتهت إلى انبثاق الإطارات الصناعية القيادية و السامية التي الكثير منها درس بالجامعة الليلية و معاهد التكوين الاكاديمي و المهني المتخصصة و التي أنتجت من الواقع التنظيمي للمؤسسة مهارات و فنيات مهنية نموذجية، في مقابل النماذج الجديدة للإطارات الصناعية بمؤسسة سوناطراك ذات التكوين الجامعي المتخصص في أطوار تكوينية مختلفة و التي تحاول إسقاط فهمها الخاص لسيرورة و صيرورة العمل بناء على نماذج متخصصة من التنبؤ بحركية و ديناميكية البيئة التنظيمية.

من منظورنا الخاص نرى أن كل من الكفاءتين تدعي حوزتها على مهارات عالية و أحقيتها في تبوء مهام التأطير التنظيمي في مناصب العمل القيادية و السامية للمؤسسة.

كما لاحظنا اكتفاء خريجي التعليم الثانوي و التكوين المهني المتخصص بأدوار التنفيذ بعظهم بسبب ضعف مهاراتهم في العمل التي تؤهلهم للحراك المهني المرغوب فيه و بعظهم الآخر بسبب شعورهم المستمر بالتهميش في العمل و ضعف شبكة العلاقات السوسيو تنظيمية لديهم.

لاحظنا هيمنة نسبة 59.13٪ من مجتمع الدراسة في الفئات الثلاث السوسيو تنظيمية المذكورة أعلاه في الجدول الحاصلين على مستوى التأهيل الجامعي ، مقابل 36.11٪ من المدروسين الذين استخلصنا منهم المقابلات في الفئات السوسيو مهنية الثلاث المذكورة سابقًا لديهم مستوى ثانوي، نفسره في اختيار القمة الاستراتيجية للمؤسسة التوظيف المكثف لخريجي الجامعات الجزائرية و الذين لديهم تكوين مهني متخصص إضافي لخلق مهن نوعية و مناصب عمل نوعية غير تقليدية، تسمح لها بالتمايز و البقاء و التوسع و الحصول على مبدأ تنظيمي جديد هو الأدهوقراطية.

- **الجدول رقم 05: توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة الاجتماعية المهنية:**

الفئات السوسيومهنية CSP	تكرار	نسبة مئوية
إطار قيادي و سامي	224	٪62.22
إطار مكلف بالدراسات و مهندس متخصص	112	٪31.11
تقني سامي متخصص و أعوان التحكم و التنفيذ	24	٪6.67
مجموع	360	٪100

- **المرجع: وثائق المؤسسة، إحصائيات نموذجية من أنظمة معلومات الموارد البشرية، تمارين 2023.**

نرى أن أعلى نسبة مخصصة لفئة الإطارات القيادية و السامية بنسبة 62.22٪ ، تليها نسبة متوسطة تفيد 31.11٪ مخصصة لفئة المكلفين بالدراسات و المهندسين، ثم التقنيين الساميين المتخصصين و أعوان التحكم و التنفيذ بنسبة 6.67٪.

نلاحظ أن معظم المدروسين الذين استخلصنا منهم المقابلات ذكروا أن هناك تقييمًا للمهارات Bilan de Compétences BDC داخل مؤسسة سوناطراك، ذلك أن الحاجة إلى تقييم الكفاءات و مناصب العمل تنبع من مديرية مجموعة تنسيق الموارد البشرية للمؤسسة DCGRH حسب طبيعة الدافع إلى الإصلاحات الهيكلية التنظيمية، بعكس المورد البشري الذي يطالب بتقييمه من أجل حقه في الحراك السوسيو مهني من خلال تثمين مكتسبات الخبرة المهنية VAE Validation des Acquis de l'Expérience.

- **الجدول رقم 06: توزيع مجتمع الدراسة حسب تقديمهم لتقييم الكفاءة و درجة التحكم في منصب العمل:**

التقديم لتقييم الكفاءة و درجة التحكم في منصب العمل	تكرار	نسبة مئوية
بتوجيه من إدارة الموارد البشرية	288	٪80
التقييم الذاتي للكفاءة و المهارات المتخصصة	72	٪20
مجموع	360	٪100

- **المرجع: وثائق المؤسسة، إحصائيات نموذجية من أنظمة معلومات الموارد البشرية، تمارين 2023.**

وجدنا أن معظم المدروسين الذين استخلصنا منهم المقابلات قد خضعوا لتقييم المهارات المتخصصة؛ وتم تمثيلهم بنسبة 80٪ من مجتمع الدراسة ، يليهم المستجيبون الذين لم يخضعوا أبدًا لتقييم بنسبة 20٪.

اكتشفنا من خلال أنظمة معلومات الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك أنهم مختلف الفئات السوسيو مهنية بها اكتسبوا وضعيات مهنية جديدة في مراتب التسلسل الهرمي العمودي أو تدفق نحو القمة الاستراتيجية للمؤسسة، بفعل تسارع عمليات التوظيف الداخلي خصوصا الترقية العمودية و بورصة العمل، تسير عكس النماذج و الأنماط التقليدية للتطوير الوظيفي و الوصف الوظيفي لمناصب العمل و هي رؤية جديدة لمؤسسة سوناطراك تسمى بتطوير الموارد البشرية Transformation Ressources Humaines TRH، و التي نعتقد قد ينتج عنها نموذجين من التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل، إما حراك مهني نوعي صاعد يستجيب لاحتياجات محددة و إما توقف النمو المهني للكفاءات ذات القدرات العملية المحدودة أو للذين لا يبادرون لتطوير أنفسهم و ألفوا وضعياتهم المهنية التقليدية التي لا تحتاج منهم الكثير من الجهد عادة.

خضع 74.60٪ من مجتمع الدراسة من الفئات السوسيو مهنية الثلاث المذكورة سابقًا لتقييم الكفاءة و درجة التحكم في منصب العمل خلال مسارهم المهني كآلية تنظيمية من قسم إدارة الموارد البشرية لسد ثغرات حركية الموظفين بشكل دوري سنوي، بالموازاة مع دمج مناصب العمل تدريجيا و الإعتماد على مصادر التوظيف الداخلي لاستغلال الاحتياطي الخاص بالمؤسسة من المهارات العضوية و كذا التركيز على تنمية المهن النوعية كالإنتاج و الصيانة و التموين و الأمن الصناعي و الأعمال الجديدة و اللوجستيك التي هي جوهر الإصلاحات التنظيمية، أما بالنسبة للمهن الإدارية المسماة بالواجهة فهي تختزل تدريجيا بفعل عملية رقمنة وظائف و أنظمة الموارد البشرية للمؤسسة، بحيث سيضع المهندس المتخصص مستقبلا قبعتين واحدة متعلقة بمهنته الأساسية و الثانية ثانوية تعنى بمهام الإدارة.

- **خاتمة الفصل الثاني:**

استنتجنا أنه يتم بناء الكفاءات المتخصصة أولا و قبل كل شيء على مستوى المهنة، ثم في ممارسة الأنشطة اليومية المتعلقة بمنصب العمل، ثم في نماذج الأدوار و المساهمات المنية.

تبين لنا أنه تأخذ مؤسسة سوناطراك في الاعتبار أكثر فأكثر إدارة مواردها البشرية وتحاول أكثر لتزويدهم بظروف عمل جيدة، من خلال قراءة سوسيو تنظيمية تعتمد بشكل متزايد على الإنصاف المهني على مستوى المهارات و المؤهلات .

نلفت الانتباه فيما يتعلق برضا الكفاءات عن هذه سياسة تحديث الموارد البشرية المرتبطة بالإصلاحات الهيكلية المتتالية، فوجدنا أنها تختلف من مورد بشري لآخر لأن كل فاعل مهني يدرك مساهماته فيما يتعلق بمكافآته، وفقًا لمراجعهم لهم ووفقًا لتصوراته، والتي غالبًا ما لا تبنى بموضوعية، لهذا السبب تختلف درجة الرضا المهني عن بعضها البعض انطلاقا من مناصب العمل و نحو المهن.

- **مقدمة الفصل الثالث:**

يتضمن هذا الفصل قراءاتنا الخاصة لمختلف نظريات اقتصاد العمل، انتهنا لمسألة العلاقة التعاقدية بين العمال و أرباب العمل، التي أشار إليها "كارل ماركس MAX Karl" بالإستيلاب أو الإغتراب المهني[1] أو تلك التي أشار إليها "فاردیناند تونیز TONNIES Ferdinand" بالحتمية و الفراغ[2] في كتابه "المجتمعي و المحلي Communautaire et Sociétaire" و حتى الباحث الجزائري "غريد جمال الدين GUERID Djamel Eddine" بالعمل و العامل الشائع[3]، فبدورنا ميزنا من خلال ملاحظاتنا الخاصة و انتهنا لفكرة الخضوع التي تشير إلى التبعية الاقتصادية من حيث الأجر و التبعية القانونية من حيث علاقة العمل كمحرك لمقاربة مفهوم التأهيل و ربطه بالكفاءة باعتبارها مفاهيم انسيابية تؤدي دلالات مختلفة بربطها بمتغيرات و مفاهيم تنظيمية أخرى يراد قياسها لفهم ديناميات ظواهر التنظيم و العمل.

من هذا المنطلق، قد يتفق منظور "كلود دوبار DUBAR Claude"[4] مع رؤية "بوتفنوشت مصطفى BOUTEFNOUCHET Mostefa "[5] حول رمزية مفهوم الكفاءة و التأهيل، بأنها افتراضات و قوالب نظرية دورها احتواء المهن و مناصب العمل كمفاهيم تجريبية مرتبطة بالاقتصاد الكمي و على الباحث المختص في نظرية المنظمة أو علم اجتماع التنظيم و العمل أو التحليل النفسي للمنظمات، تجريدها و تفكيكها من جديد و محاولة إعادة بنائها كمفاهيم نوعية قادرة على تفسير الظواهر التنظيمية التي تنتجها العوامل الظرفية كالهيكل التنظيمي و التكنولوجيا و البيئة و المنافسة و الحجم و الاستراتيجية.

عليه، نبني هذا الفصل وفق نموذج تحليل الإدارة بالأهداف عند "دراكر بيتر DRUCKER Peter"[6]، الذي يفيد أن يكون لكل وحدة تنظيمية في أي مؤسسة هدف و إلا فلا جدوى من وجودها و الاعتماد على أسلوب المشاركة لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة من خلال توضيح الأهداف و إعداد الخطط و مراقبة و تنمية الأداء المهني و طرق تقييمه و التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على مناخ العمل و المؤسسة و احتوائها و تصميم نظام للرقابة الإدارية و الوظيفية.

---

[1] محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.

[2] **BOUFFARTIGUE Paul : Étudier le travail des cadres, un bilan de 10 années d'expérience de recherche, Cinquième journée d'étude du GDR « CADRES », IAE – Lyon 8- 12-2003.**

[3] جمال الدين غريد: العامل الشائع (عناصر للإقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري)، مجلة انسانيات: (العمل: اشكال و تمثلات) CRASC ، عدد 1 ، ربيع 1997 .

[4] كلود دوبار: أزمة الهويات: (تفسير تحول)، ترجمة: رندة بعث، المكتبة الشرقية، الطبعة الأولى، بيروت – لبنان، 2008.

[5] **BOUTEFNOUCHET Mostefa: Les Travailleurs en Algérie, ENAP / ENAL, 1er éd., Alger, 1984.**

[6] محمد بوطة عبد الحميد: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام، 2014.

I. التأهيل و المهن:

إن مفهوم التأهيل لغوياً هو مصدر أهَّلَ ، أي جَعْل المرء مؤهّلاً ، و تعني أيضاً المؤهِّل: أي الكفاءة، مجموعة المعارف والقدرات والمهارات والصِّفات العامَّة والشَّهادات الدِّراسيَّة والتَّدريبات التَّي حصل عليها الفاعل الاجتماعي وتؤهِّله للعمل[7].

إن مفهوم التأهيل كان يعد مركزا للاهتمامات العديد من علماء التنظيم بدءا من " فريدريك تايلور" في إطار التنظيم العلمي للعمل الذي كان يواجه مشكلة تتمثل في وجود عمال غير مؤهلين وهم المهاجرون الذين كانوا يشكلون فئة كبيرة في أمريكا فقط اقترح استخدام الطرق العلمية في اختيار العمال وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والتخصص الوظيفي، حيث يكون المهندس متخصصا في مهارات التخطيط و العامل المؤهل متخصصا في مهارات التنفيذ، لأن التخصص يرفع معدل الإنتاجية[8].

تعلمنا من المدرسة الكلاسيكية للإدارة المسماة بالتنظيم العلمي للعمل تشبيه المورد البشري بالآلة المتعلمة تدريجيا بشكل نمطي، يعتمد على تقسيم العمل العمودي المتمثل في التخطيط و التقسيم الأفقي المتمثل في التنفيذ إلى جانب التكوين و الرقابة و التوجيه، كأننا نحاول بناء علبة متعددة أدوات العمل و المهام تكرر نفس التجربة في حلقة مغلقة لا تنتج محاولات جديدة لفهم الديناميات الظرفية لتطور ظاهرة العمل.

كما يمكننا اعتبار العامل ملكية مادية نفهمها من خلال كونه عنصر أساسي في سلسلة الإنتاج و من عناصره، فيظهر لنا ذلك جليا في ظاهرة الإغتراب الوظيفي حيث تتسبب الحياة المهنية الروتينية في فقدان العامل للشغف و الرغبة في الإبداع و الطموح لتحسين شرطية العمل و تحقيق نوع من الرفاه الاجتماعي، أيضا ملكية لامادية فكرية نستقيها حينما يستغل المهندسين لملاحظات العمال المؤهلين لتطوير تقنياتهم في التخطيط و الرأسماليين في رفع الإنتاج.

[7] **https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/03/02/2025.22:42**

[8] **نجاة نحلة ،سوسيولوجيا الكفاءات من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة، معارف، العدد 21 ، ديسمبر2016، جامعة الجزائر،ص4.**

نجد أن فريدمان في كتابه الأول "Problème humains du machinisme industriel"، يتحدث فيه على وجه الحصر عن العامل المؤهل و العامل المهني غير المؤهل، بربطها بالمهارات المهنية، حيث يلتقي التأهيل بمفهوم المعرفة المهنية المتخصصة[9].

حينما نتحدث عن العامل المؤهل فنحن بصدد تفكيك الأدوات و التقنيات التي يبنيها هذا الأخير من خلال الربط بين ذكائه في التعامل مع محيط العمل و قدرته على إيجاد الحلول الظرفية لمشاكل تقنية و التكوين المؤسسي، نلاحظ هنا أن الرقابة الوظيفية اختيارية و غير إلزامية إذ من المرجح أن يرتقي إلى مصاف مهندس، ذلك لوجود مهارة خفية هي التنبؤ بالظواهر التنظيمية التي قد تطرأ على تصور و إنجاز العمل.

بعكس العامل المهني غير المؤهل الذي يصعب عليه تنمية المهارات التي استقاها من التكوين و استغلالها لتطوير مهارات خاصة به، قد نتمكن من فهم ذلك من خلال تفكيك التنشئة الاجتماعية التي مر بها و طبعت فيه سواء الخوف من المجازفة و المثابرة لتحسين الشرطية الاجتماعية و الرفاه المادي من خلال التكيف مع شرطية العمل أو التفكير الدائم في المفارقة التي تفصله عن المهندس الذي مهدت له الدراسات المتخصصة في المعاهد الطريق للإشراف على غير المتخصصين في العمل.

لكن من منظورنا الخاص غير ذلك، نعتقد بناء على تجاربنا البحثية و محاولة تطبيق النظريات على ميادين تنظيمية مختلفة أن المهارات المهنية للعمال المؤهلين و غير المؤهلين أحيانا ما تكون أكثر نضجا من تلك التي ينميها المهندسون لأنها عن صنيع تجربة و خطأ و ليست مبنية على مقاربات منهجية نموذجية، هنا تظهر المعرفة المتخصصة كإنتاج يومي لأدوات و تقنيات العمل بفعل الاحتكاك بالواقع الديناميكي لبيئة العمل، فالعامل أكثر من المهندس يستغل متغيرات الإشكالات الوظيفية اليومية لتثمين و بناء وجوده في العمل أمام رؤسائه و متعاونيه و يبرهن كونه محرك للعمليات الإنتاجية و ما ينبثق منها من أفكار علمية مؤسسة لثقافة العمل، كمادة خام يستغلها المهندسين في إعداد التقارير للسلطة الهرمية المشرفة و هو مستوى مختلف من المهندسين المختصين في البحث و التطوير أو بالأحرى تحويل العرض و الطلب إلى مجموعة من المهام الوظيفية بالسلسلة.

---

[9] يوسف حجيم الطائي ومزيد عبد الحسين الفضل،ترجمة هاشم فوزي عبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشروالتوزيع، الطبعة 1 ، 2016.

على عكس فريدمان، ينطلق "بيار نافيل" من علاقة العمال بعملهم بوصفها العملية التي تؤدي الى تشكيل جماعات من الأفراد عن طريق الوضعيات المهنية، الذي يتم تصنيفهم حسب الأولويات وترتيب الأحكام الاجتماعية للعمل المتميز[10].

نفهم من ذلك أن علاقات العمل هي تعاقدية حيث يكون الفاعلين المهنيين مجبرين على تأدية مهامهم الوظيفية اليومية وفق منطق المؤسسة التي يشتغلون بها و بناء على محيطهم المهني و ما يطرأ عليه من تفاعلات ظرفية متعلقة بالهيكل التنظيمي و التكنولوجيا و البيئة أو المنافسة و حجم الموارد البشرية و الاستراتيجية، فيجدون أنفسهم مندفعون للتمايز عن بعضهم البعض من خلال سلسلة القيم المهنية التي يكتسبونها و ينتجونها داخل جماعة العمل و التي توجههم نحو فهم أدوارهم و ما تنتظره المنظمة منهم، هنا يسهل على المسيرين للموارد البشرية رؤية احتمالات المسارات المهنية و مطابقتها مع متطلبات الوظائف و القدرات البشرية الذي يوصلنا إلى نمذجة الوضعيات المهنية على أساس تغير حاجات المؤسسة، في هذا الصدد يظهر التميز في العمل على مستوى اختلاف و تباين المساهمات المهنية بين الفاعلين المهنيين في مناصب العمل المتشابهة أو تلك التي تكمل و تحتاج إلى بعضها، ذلك بفضل عملية صقل المهارات بناء على التكوين المؤسساتي و الممارسة المهنية اليومية من تجربة وخطأ و الذكاء المهني في فهم و التحكم في متغيرات و ديناميكية بيئة العمل.

طرح " آلان توران" في كتابه" سوسيولوجيا الفعل"، مفهوم التأهيل كأداة أساسية لقياس تكيف العامل مع بيئة العمل عن طريق الاختبارات المهنية[11].

لو نبحث في ماهية الاختبارات المهنية لنجدها في شكل ما قد نسميه "بحقل الوعي المهني"، فكل منصب عمل عبارة عن وعي مهني نموذجي مركب من المعرفة العملية و النظرية المرجحة بالتجربة اليومية للمكتسبات الفهمية القبلية لمحيط العمل، فعلا، تقوم مصلحة المستخدمين أو الموارد البشرية باختلاف نشاط المؤسسة بتصميم جملة من الاختبارات البسيكو تقنية المرتبطة بالهندسة البشرية للمهن و مناصب العمل، لكنها عادة ما تكون مجردة غير مصقلة من طرف العمال، أثبتت لنا الملاحظات الميدانية في محيطات مختلفة من العمل الميداني الخاص بنا، أن مختلف الفئات السوسيومهنية من العمال هم بأنفسهم من

[10] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي: قضايا في الفكر الإداري، نفس المرجع.

[11] **Olivier COUSIN : Les Cadres à l'épreuve du Travail, Armand Colin, collection : Le Sens Social, 2ème ed, Paris, 2011.**

يبني معايير التحكم و التطوير و الإبداع في مناصب عملهم من خلال بناء ما نسميه "بالعادة و التكرار و التحسين الذاتي للتأهيل"، كل عامل طور إحساس بالشغف أو الضعف أثناء بلوغه أو تفوقه أو فشله في تجاوز حدوده الجسدية و الفكرية، و هو من يحدد متى عليه الإنتقال إلى مستوى أعلى من الإشراف.

لنفهم أكثر التأهيل علينا بربطه بالوضعيات المهنية كالإطار و المهندس من حيث ماهيتهم و أدوارهم في البناءات التنظيمية، باعتبارهم مرجع من المراجع الأساسية في مصفوفة المهن، عليه اخترنا مقاربتين، الأولى "لجاك دوبليه DAUBLET Jacques" و الثانية للباحث الجزائري "مراني حسان MIRANI Hassan".

تقدم "جاك دوبلي DAUBLET Jacques " في كتابه الموسوم "الإطارات Les Cadres " بتنميط دور الإطارات في الهيئات العمومية بوصفه " ... أجير يمارس وظيفة مبادرة و قيادة و يقوم بمسؤولية معينة داخل المؤسسة، حصل على تكوين عالي متوج بشهادة أو تكوين تحصل عليه ذاتيا عن طريق الممارسة و الخبرة، كما يعمل في ميادين مختلفة عمومية، اقتصادية، خاصة أو مؤسسات مالية ..."[12].

إدا ما انتبهنا جيدا لماهية الإطار فنجده دوما مرتبط بدور و قيمة معينة في التراتبية الهرمية لمختلف أشكال التنظيمات باختلاف تشريعات العمل الخاصة بالدول، حيث تذكره الاتفاقيات العمالية و قانون العمل من خلال الإشارة إلى علاقات العمل أو منازعات العمل الجماعية و الفاعل الاجتماعية، خصوصا من جانب المسؤوليات الملقاة على عاتقهم أو بالحديث عن الأخطاء المهنية و بالتحديد معطى الأجر، هذا الأخير الذي يصنفهم بناء على الأقدمية و الرتبة و الدرجة و الأداء و التكوين و التأهيل، إلا أنها تبقى محاولة كلاسيكية لتمييز قيمة الإطارات في سوق العمل، إذ نشير من منظورنا الخاص إلى قدراتهم الاجتماعية و النفسية و العلمية العقلانية في التنبؤ و التفاعل لما يحدث من ديناميات مختلفة تخص بيئة عملهم في علاقة مع محيطات عمل أخرى، مما يسمح لهم بالتخطيط و اتخاذ القرار الوظيفي على مستوى بعض مناصب العمل التي تتطلب منهم ذلك، كما نراهم أحد العناصر الأساسية المحركة و المنتجة لاقتصاد المعرفة التي تعول عليه الحكومات اليوم من خلال اقتصاد العمل.

[12] **BOUFFARTIGUE Paul : Les Cadres : Fin s'une figure sociale, La Dispute / SNÉDIT, Paris, 2001, p : 59.**

ثم إذا ما نظرنا إلى فهم الدكتور "حسان ميراني – Mirani Hassan " في مقال ورد في مجلة إنسانيات[13] INSANIYAT لمضمون الإطار في الحقل الصناعي الجزائري باعتباره "... كل فرد يعمل في إطار علاقة عمل في إحدى القطاعات الاقتصادية الصناعية، له دور التفويض و البحث و الدراسات في الهرم التنظيمي، يمارس التخطيط و الرقابة من خلال سلطة تنظيمية تنفيذية أو استشارية، مع إعتراف رسمي له بالتبعية الاقتصادية و القانونية للهيئة المستخدمة و ما يترتب على علاقة العمل من حقوق و واجبات...".

بعد وقوفنا على المفاهيم و المعنى الإجرائي لمنظور الباحث "حسان ميراني" نميز أن الإطارات الصناعية تختلف عن نظيرتها في ميادين عمل أخرى بأنها أدوار تنظيمية مرنة لها مجال واسع نوعا ما للحركة بانسيابية حين التعامل اليومي مع المتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، لكننا نضيف أن هؤلاء متميزون و محظوظون لاستطاعتهم اختيار مسارات مهنية مختلفة داخل أو خارج التنظيم و تطبيق فهمهم الشخصي للأشياء التي يتعاملون معها و يدركونها، مما يجعلهم كحلقات مستقلة و مختلفة و متشابهة في ذات الوقت و الفضاء مثل عقد الحلي أو أكثر كسلسلة ميكانيكية هي الهيكل التنظيمي لمحرك هو وظائف المؤسسة، بمعنى تتوازى الإطارات القيادية و العليا و المتوسطة في خط واحد مستقيم تكمل بعضها البعض، فعموديا يتم العمل بناء على الأهداف أما أفقيا فيتم على أساس تفكيك المهام إلى مراحل جزئية أو عمليات بسيطة و مركبة، ترتبط ببعضها البعض حينما تكون الحاجة إلى العمل بشكل فردي أو جماعي.

بدورنا من خلال عملنا الأكاديمي هذا نحاول تقديم نموذج سوسيو تنظيمي لمقاربة مفهوم التأهيل كأحد الأبعاد التي اخترنا قياسها لفهم التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب LQS.

نحدد العلاقة بالعمل في طريقة أداء العمل وتمثيله وتجربة الحياة المهنية على شكل أبعاد متعددة مرتبطة بالكفاءة والبيئة المهنية ضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحدد بدورها مكان العمل في حياة الكفاءة والرضا الذي يحصل عليه منه، نميزها في المقام الأول داخل مؤسسة سوناطراك من خلال أنواع الأنشطة وطرق التحكم ونظام الإشراف التنظيمي والتسلسل الهرمي وطرق الإدارة وثقافة مؤسسة سوناطراك.

---

[13] مراني حسان: الإطارات الصناعية: (شروط تكوين نخبة حديثة)،دفاتر المركز رقم 09 – 2005، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC.

نشير من خلال ملاحظاتنا الميدانية إلى علاقة المهندسين بالعمل، من خلال المهام التي تسند إليهم و مجالات الممارسة، تمنحهم مناصب هرمية تضعهم في شبكة من العلاقات والاتصالات التي يبنون منها انتمائهم المهني.

نفيد، يتم تنظيم العمل وفقا للأنشطة المتخصصة التي يتم توزيعها بين الأقسام الذي لمسناه من خلال قراءتنا للهيكل الهرمي والوظيفي، والذي يتم تمثيله في مخطط تنظيمي، يشير إلى نوعين من مناصب العمل للمهندسين الذين يجدون أنفسهم إما في المستويات الهرمية المختلفة مع الإشراف على الكفاءات و المهارات التي أسميناها بالوسيطة، أو في وظائف تقنية بالإشارة إلى عمليات الإنتاج والصيانة والتحكم والدراسات والهندسة والتطوير والأعمال الجديدة وتكنولوجيا المعلومات.

في هذا الصدد نقتبس: "... الكفاءات نعرفوهم عن طريق تقسيم المهن لي هدرنا عليهم ديجا ولا عن طريق le poste repère ونزيدوا معاهم الأهداف الجديدة للشركة و حنا la référentielleتاعنا elle est classique ، هادوا زوج هما المدخلات من أجل رسم un plan moyen et petit termeيلا ما ديتش بعين الإعتبار هاد المدخلات و هاد التغيرات ف la planificationتاع الشركة متكونش نيشان ،لي يقولك نفصلوا السياسة عن الإقتصلد مكانش منها كولش politique يلا متلقاوش برا يتلاقاو الداخل ،لي يشوف المؤسسة طرف مستقل هذا خطأ ..."[14].

نفهم من ذلك أنه يتم تحديد الأهداف عن طريق تقسيم الكفاءات حسب المهن المذكورة سابقا، إلى جانب السياسات العامة من بينها تحديد المناصب وايضا المؤسسة تستعمل مرجع كلاسيكي وهناك أهداف جديدة للمؤسسة أي ما هو جديد في رسم سياسة التسيير التنبئي للكفاءات ومناصب العمل نذكر منها مخطط قصير ومتوسط الأجل والذي من خلاله نستطيع التحكم في رسم سياسة التسيير التنبئي ويوجد سياسات تؤثر وتتأثر بهذه السياسات ألا وهي السلوكيات داخل المؤسسة. فالمؤسسة ليست طرف مستقل كما يعتقد البعض وإنما هي مترابطة، من خلال النظم السياسية والاقتصادية القائمة système politique et économique existant، فبالتالي الاهداف العامة للمؤسسة هي التي تجعل التأهيل والكفاءة والتحكم والتكوين دور في رسم سياسة التسيير التنبئي للكفاءات ومناصب العمل.

[14] مقابلة رقم 02، اللقاء رقم 08، نائب المدير الإداري بمركب تمييع الغاز الطبيعي GP1Z ، بتاريخ 20 جانفي 2025.

كما نقتبس "... مع الأسف في الوقت الحالي لم اكن اتوقع ان يكون لي منصب في إدارة الموظفين ADM، اذ ان اختصاصي فيما يتعلق بالمالية(FiN)،التدقيق (AUDIT)وغير ذلك... ومع هذا اتقبل عملي بكل ايجابية وهذه الوظيفة مسؤول عليها وتعتبر ميدان كنت اجهل حتى ممارسته ..."[15].

نفهم أن الإطارات الصناعية القيادية و السامية، الذين يطلق عليهم اسم الإداريين في مؤسسة سوناطراك، يشغلون مناصب المسؤولية ويوجدون بشكل أساسي بين المهنيين القدامى والخبراء أو المحترفين الذين يتم تعيينهم كمهندسين وفقًا لمستواهم، من التربة 1 إلى 4 وفقًا لتخصصهم و أقدميتهم، والذين يحشدون معارفهم التقنية في أداء عملهم والذين لا يشرفون على المؤهلين، من حيث تحديد الأهداف وطريقة التحكم والإجراءات المستخدمة والمشاكل التي يواجهونها أثناء الممارسة اليومية بالإشارة إلى صراع الثقافة المهنية بين الأجيال، لهذا السبب ننطلق من مناصب العمل التي يشغلها المهندسون لشرح الأنشطة وظروف عملهم والعلاقات المرتبطة بالسياق التنظيمي لمؤسسة سوناطراك.

نشير إلى المهندسين الذين لا تقع عليهم أية مسؤوليات تجاه المؤهلين أو المهنيين في ما يسمى بالوظائف الفنية والتي قسمناها إلى وظيفة تشغيل المصنع والتي تهدف إلى التدخل المباشر في المعدات لتشغيلها وصيانتها وتأمينها أو التحقق من عملها بشكل صحيح، بعدها وظيفة الدراسات والهندسة والتطوير ومهمتها حل مشاكل التشغيل أو إجراء الدراسات الخاصة بتعديل وتطوير المنشآت ويتم ذلك داخل أقسام الدراسات بالمركبات الصناعية بالمناطق الصناعية وفي أقسام الهندسة والتطوير بالمركز الرئيسي، ثم تأتي وظيفة تسيير المشروع و هي مسؤولة عن تنفيذ المشاريع الصناعية أو البنية التحتية، وتقع ضمن أقسام الأعمال الجديدة في المركبات الصناعية بالمناطق الصناعية، ثم بعدها وظيفة دعم تكنولوجيا المعلومات للأنشطة المختلفة، موجودة على مستوى المقر الرئيسي لنشاط المصب.

أتى مفهوم المِهْنَة لغويا هو مصدر مَهنَ،و المهنة هي العمل الذي يحتاج إلى خِبرة ومَهارة وحِنق بممارسته[16].

بدأ البحث في علم الاجتماع المهنة في بداية القرن العشرين من خلال المهن الليبرالية أو الحرة، بوصفها "... الوظائف ذات الطابع الفكري التي تكتسب قيمة اجتماعية كنموذج الطبيب أو المحامي، حيث يتنافى الأجر المكتسب من العمل الحر مع فكرة الربح ..."[17].

---

[15] مقابلة رقم 03، اللقاء رقم 02، مكلف بالدراسات بقسم التكوين، بتاريخ 21 جانفي 2025.

[16] **DUBAR Claude et LUCAS Yvette : Genèse et dynamique des groupes professionnels, Presses Universitaires Du Septentrion, 3eme ed, 1994.**

وقوفا على هذا الفهم، لا نرى من منظورنا الخاص أن النشاطات الليبيرالية هي مهن و ليست وظائف، لأنها لا تخضع لتبعية القطاع الاقتصادي أو الوظيفة العمومية حيث علاقة العمل تبنى على عقلانية هرمية للأدوار و المهام و المسئوليات و لا حتى الأجر يقاس على أساس الأداء أو شبكة استدلالية، إنما هو بناء و نشاط مهني موجه نحو الغايات مقابل الربح.

كرونولوجيا أنتج مختلف الباحثين في الحقول العلمية معاني أكثر تخصصا، فهناك اتفاق موضوعي على أن المهنة هي ممارسة لوظيفة متخصصة ومتعارف عليها في بناء تنظيمي محدد يتضمن مستوى النشاط ونمط العمل و طرق قياسه على أساس الحاجة الاجتماعية و التنظيمية المؤسساتية أو على أساس القيمة الاجتماعية و المصلحة ..."[18].

حينما نبحث في دلالات المفاهيم نجد أن عدد من الباحثين في العلوم الاجتماعية و الإنسانية من حدد ماهية المهن بربطها بالتخصص، ليس فقط للإشارة إلى الأدوار أو الخدمة الاجتماعية أو قيمة مادية و معنوية، بل كمقامات إنسانية تشير إلى إشباع الحاجات و أداة لفهم الغيرية الاجتماعية و المهنية، فالإنسان يفتخر بالقيمة المعنوية للعمل أكثر من الدور الوظيفي الذي يصنفه في ترتيب اجتماعي أو إحصائي.

كلمة المهنة في اللغة الانجليزية "Professions" مستمدة من فعل لاتيني يدل على الاعتراف la reconnaissance، الذي يتضمن إعلان شيء بشكل علني، كالسعي وراء سبل العيش التي تعتمد على المعرفة المتخصصة[19].

وقوفا عند هذا التعريف نفهم أنه دمج بين الإعتراف و المعرفة المتخصصة لتنميط أو نمذجة المهن، فعلا نعتقد أن أهم الدلالات الوصفية للمهن كخاصية إنسانية نبيلة هو الإعتراف بالجهد و بالأخلاق الناتجة عن القبول و الرفض و النكران كقيم معنوية أثناء مختلف عمليات التفاعل الإنساني في العمل، من منظور آخر المعرفة المتخصصة للعمل.

يفيدنا المعجم النقدي لعلم الاجتماع تصور نمطي للمهن الحرة بوصفها "... عدد من النشاطات مثل الطب والأعمال القضائية و غيرها من الحرف و الأعمال التي تتمايز عن بعضها من حيث طبيعتها و قيمتها لدى

---

[17] DUBAR Claude et TRIPIER Pierre : Sociologie des Professions, Armand Colin, 2eme éd., Paris, 1998.
[18] BOUFFARTIGUE Paul, Charles Gadea, Sophie Pochic : Cadres, Classes Moyennes vers l'éclatement ?, Armand Colin, première édition, Paris, 2011.
[19] Arnold KAUFMANN : Les cadres et la révolution informatique (l'adaptation nécessaire), Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 2ème ed, 1998.

شاغليها و محيطهم و انعكاس ذلك على الأجر أو الربح، أين يسعى الفاعلين المهنيين إلى تبرير أدوارهم و ما ينتج عنها من تفاعلات و ظيفية ..."[20].

نضيف، تعرض الباحثان "بيار تريبييه TRIPIER Pierre" و " كلود دوبار- Dubar Claude "للمهن في أطروحته الموسومة "سوسيولوجيا المهن-sociologie des professions" باعتبارها: " ... دور اجتماعي و فردي في نفس الوقت، من المنظور السوسيولوجي ليست بتشخيص سيكولوجي للشخصيات الفاعل الاجتماعية أو محاكاة لبناء سياسي اقتصادي، بل هي بناء لنموذج سوسيولوجي يظهر تفاعل بين مسارات مهنية فردية في العمل و الصورة الفنية التنظيمية للمؤسسة، حيث تظهر المهن كأجزاء مكونة لهوية المؤسسة الذي يتجسد عبر نشاطها و تفاعلها مع محيطها ..."[21].

كما ننتبه لطرح الباحثان "هانز هاينريش غيرث Hans Heinrich Gerth "و" رايت ميلز Mills Wright " فكرة معيارية المهن، بوصفها المعايير الموضوعية التي تحدد المكانة و التراتب التنظيمي ما بين مناصب العمل، بربطها بالقيم الاجتماعية و المهنية و انعكاسات ذلك على ديناميات العلاقات الاجتماعية داخل و خارج المؤسسة[22].

نلفت الانتباه أيضا إلى ربط "رونو سانسوليو "Renaud sainsaulieu"مفهوم المهن بالتنشئة الاجتماعية و المهنية بشرحها " ... مكانة اجتماعية و مهنية مبنية يتم قياسها على أساس الأدوار ضمن البناء التنظيمي للمؤسسة و تبعا لشروط موضوعية و ذاتية، تختلف باختلاف نشاط المؤسسة و الشرطية العمالية و السياق الاقتصادي و السياسي للدول، فيما يطلق عليه باصطلاح الأجساد المهنية ..."[23].

بدورنا من خلال عملنا الميداني نقتبس: "...أنا chef de département de formation مسؤولية التاعي هي ليق نكون حرص على تنفيد مخطط التكوين العام لفرع التمييع ... أول حاجة هي la planification، التنوع و هنا نقصد بيها في بزاف مجالات تاع

---

[20] المعجم النقدي لعلم الاجتماع: بودون ريمون و بوريكو فرانسوا ,ترجمة الدكتور: حداد سليم, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع , بيروت – لبنان, الطبعة الثانية , 2007 .

[21] **DUBAR Claude et TRIPIER Pierre : Sociologie des Professions, Armand Colin, 2eme éd., Paris, 1998.**

[22] **Mostefa BOUTEFNOUCHET : Système Social et Changement Social en Algérie, Office des Publications Universitaires, 1er éd., Alger, 1986.**

[23] **Mostefa BOUTEFNOUCHET : Société et Modernité (les principes du changement social), office des Publications Universitaires, 1er ed, Place Centrale – Ben Aknoun, Alger, 2004.**

التكوين،l'agilité ، rependre au besoin opérationnelle des unité afin d'obtenir des résultats technique ...بصفتي إطارفي الموارد البشرية حاليا و بأقدميتي وخبرتي في مناصب العمل المخصصة في المالية، التدقيق ،التعليم ،تتطرق مهامي في تتبع الإرشادات المقترحة من طرف إدارة التدقيق ... الحرص على العمل حسب الوصف الوظيفي لكل موظف ... الإعلان عن الطرق المتبعة لتحقيق أهداف المصلحة و انسجامها للإجراءات السارية ... إعداد التقارير المطلوبة من الإدارة ..."[24].

نفهم من ذلك أنه يؤدي هذا التقسيم لنشاط مؤسسة سوناطراك إلى وظائف مختلفة إلى التمييز بين عمل المهنيين ويختلف عن دور الإطارات الصناعية القيادية و المهندسين في الأنشطة التشغيلية وفي تكنولوجيا المعلومات، هنا لاحظنا أنه عندما تم إنشاء قسم الهندسة والتطوير، تمت ترقية الكفاءات و المهارات التي أسميناها بالوسيطة الأعلى منصباً في مؤسسة سوناطراك إلى هذه مناصب العمل، ومن المثير للاهتمام أيضًا أن نلاحظ أن أعلى تركيز للشباب هو في وظيفة الصيانة و أتمتة أنظمة التحكم.

نفيد، مهمة قسم الإنتاج هي تنفيذ خطة الإنتاج المخصصة للمصنع في ظل ظروف السلامة للمنشآت والكفاءات و المهارات التي أسميناها بالوسيطة، بناءً على ما يسمى بوثائق التشغيل وهي تقنيات التشغيل والسلامة، توظف هذه الوظيفة نسبة صغيرة نسبيا من المهنيين، يشغل نصفهم مناصب مهندسي المناوبة، هم مسؤولون عن تنسيق الأنشطة التشغيلية لخطوط الإنتاج، مهمتهم هي التأكد من أن القطارات Trains والغلايات Chaudières في الخدمة والتدخل، ففي حالة وجود مشكلة، لأي سبب لاستعادة الإنتاج في أسرع وقت ممكن لا يتحمل مهندسو المناوبة مسؤولية إدارة المؤهلين الذين يقدمون تقاريرهم إلى المشغل الرئيسي والنصف الآخر من المنتجين مسؤولون عن تشخيص المشاكل الفنية في المعدات، ومراقبة عدادات التشغيل وتقديم المشورة للمشغلين Opérateurs.

نفيد، من بين الخصائص التي استخدموها لوصف مهنهم و عملهم، نذكر العمل الجماعي المتكرر، بحيث قدموا العمل باعتباره مجموعة من المهام المجزأة من قبل القوى العاملة الإنتاجية، فعلى الرغم من التطور التكنولوجي من خلال تحديث المعدات وأنظمة التحكم في المركبات الصناعية بالمناطق الصناعية، إلا أنهم

[24] مقابلة رقم 03، اللقاء رقم 07، مكلف بالدراسات بقسم التكوين، بتاريخ 10 فيفري 2025.

يعتبرون أن استخدام التقنيات الجديدة أمر مهم ويعد الالتزام بالمواعيد والإجراءات المعمول بها داخل مؤسسة سوناطراك العنصر الأكثر أهمية في عمل مهندسي الإنتاج.

نفيد، يعمل مختصي الإنتاج مع المؤهلين الذين هم بالتأكيد في نفس القسم ولكنهم ليسوا تحت سلطتهم. ولذلك، تتم الاتصالات عادة من خلال القناة الهرمية، لكن، التواصل المباشر بينهم يُمارس أيضًا من خلال بناء علاقات جيدة مع فريق الإنتاج.

قلنا أن النشاط يتميز بالعمل الجماعي المتكرر ومن ثم، فإن الحفاظ على سلامة الفريق يصبح أمراً ضرورياً ويتطلب بعض الاستثناءات للقواعد في حالة حدوث نزاع عمالي، فإن التوعية أو التفاوض لها الأولوية على اللجوء إلى التحكيم من قبل المسؤول المباشر.

نفيد على مستوى قسم الإنتاج، يقوم المختصين بأعمال التنسيق والمراقبة والتشخيص والاستشارة والعمل مع فريق الإنتاج باتباع القناة الهرمية أو عن طريق الاتصال المباشر، بشرط الحفاظ على علاقات جيدة مبنية على التواصل والإقناع، هنا يأتي دور قسم الصيانة لضمان الدعم الدائم لجميع المعدات والمنشآت للإنتاج من خلال تنفيذ عمليات الصيانة.

يمكننا تصنيف الأنشطة التي يقوم بها متخصصو الصيانة إلى ثلاث فئات، إعداد أساليب العمل Planning et Méthodes، والتدخل في المعدات، وتحليل المعطيات، بدءا من طلب مهمة يصدره عادة قسم الإنتاج، لتحديد قائمة وتسلسل العمل الذي يجب تنفيذه، والحرف المعنية ممثلة بالميكانيكا، والكهرباء، وصناعة الغلايات، والأجهزة، والإلكترونيات وترتيب تدخلها، يتم إعطاء أوامر العمل المختلفة إلى الفرق المعروفة Système Quart لتنفيذ العمل، كل في مجال تخصصه.

نقسم أعمال الصيانة حسب التخصص لأن الميكانيكي لا يستطيع القيام بمهام الكهربائي، وحسب طبيعة النشاط كالتحضير أو التدخل أو التحليل، حتى لو لم تكن الحدود واضحة بالنسبة للأخير لأن الميكانيكي في التدخل يمكنه القيام بالتحضير أو حتى التحليل.

نفيد، يتم عادة التحكم في العمل أثناء تنفيذه من المهندسين فيما يتعلق بأنشطة التدخل، كما أن المراقبة المستمرة ضرورية للتحقق من التنفيذ الصحيح للمهام وفقًا لجداول الصيانة واتباع الإجراءات والتسلسلات المخطط لها، يحدث هذا التحكم أيضًا في نهاية العمل من طرف مهندسي الصيانة الذين يوجدون بشكل أساسي بين المسؤولين عن أنشطة التحليل.

نضيف أن المشاكل الفنية التي أبلغ عنها مهندسي الصيانة، ليست مصدر قلق كبير وتطغى عليها المشاكل التنظيمية التي أبرزها من القوى العاملة، مثل الصعوبات في التنسيق بين المهن المختلفة التي تعمل على نفس المعدات أو سوء تحديد الأولويات في العمل الذي يتعين القيام به.

نفيد بوجود مشاكل في علاقات العمل بين الكفاءات و المهارات التي أسميناها بالوسيطة ، فيؤكد المنتجون على مفهوم الفريق لوصف العلاقات المهنية داخل قسمهم، بينما يتحدث مهندسو الصيانة أكثر عن العشائر: "هنا توجد عشائر، عليك أن تختار عشيرتك".

كما نشير إلى أنه يتم تعيين الكفاءات الشابة الموظفة حديثا منذ بضعة سنوات على مستوى قسم الصيانة في وظائف الإعداد أو التدخل، وهي الوظائف التي كان يشغلها في السابق الفنيون Techniciens من غير المهندسين، لكن هؤلاء لا يرحبون بهم دائما بحفاوة بالغة، ويعتبرونهم منافسين لهم يحلون محلهم في العمل ويهددون إمكانيات تقدمهم، هنا نذكر أنه تم اختيار المهندسين لتولي مسؤولية التقنيات الجديدة التي تم تقديمها أثناء تحديث المنشآت و أتمتة أنظمة التحكم والقيادة والتي جعلت مهنة الصيانة أكثر تعقيدًا.

نفيد، يخضع العاملين في الصيانة لمتطلبات الإنتاج من خلال الالتزام بتوفير المعدات في حالة عمل جيدة، هنا نؤكد أن استخدام الإجراءات أمر أساسي، حتى وإن كانت الإجراءات المتعلقة بتنظيم الوظيفة تتعرض للنقد والتحايل في بعض الأحيان، مع ذلك، فإن الشكلية أقل صرامة لأن الرقابة عن طريق التقرير الشفهي أكثر حضورا من التقرير المكتوب، الأمر الذي يطرح علاوة على ذلك مشكلة في مراجعة تاريخ التدخلات على المعدات.

كما نفيد، يجمع نشاط المراقبة بين الكيميائيين الذين يقومون، من خلال إجراء التحليلات اللازمة، بالتأكد من مطابقة المنتجات المتداولة في المصنع للمعايير والمواصفات السارية، والمفتشين الفنيين الذين يراقبون الأداء السليم للمعدات وفقًا للمواصفات التي يحددها المصنعون أو الرموز التنظيمية وأخيرًا مفتشو السلامة الذين يضمنون تطبيق معايير وقواعد السلامة في التشغيل والتدخل في المعدات.

نفيد أيضا، أن الكفاءات و المهارات التي أسميناها بالوسيطة المسؤولين عن هذه الأنشطة ينتمون إلى الأقسام الفنية أو الأمنية، يعملون بالتعاون المباشر مع عمال الإنتاج، إن هذه العلاقة مع الهيكل التنظيمي الخاضع للرقابة الوظيفية تهرب إلى حد ما من الدائرة الهرمية ويتسامح معها المسؤولون، يعمل هؤلاء

المهندسون مع أقسام ليس لديهم أي سلطة هرمية عليها، وحتى لو كان عملهم يتكون من تطبيق إجراءات غير قابلة للتفاوض، فإنهم يؤكدون على وجود علاقات جيدة مع الآخرين و التي لمسناها في تكرار عبارة "حتى لا نمنعهم ونأخذ توصياتهم في الاعتبار".

نفيد، يضع المهندسون العاملون في مجال التصميم تحليل المشكلات التقنية وحلّها في صميم عملهم وهو ما يتكرر في مقابلاتنا "عندما تكون هناك مشكلة، فإن وظيفتي هي تحليلها".

فيما يتعلق بإدارة الأنشطة، أفادنا مهندسو التصميم أن لديهم أهدافًا محددة للسنة، يتم التحكم في العمل أثناء إنجازه، يضع مهندسو التصميم في قلب نشاطهم اليومي حل المشاكل التقنية التي تنشأ في الأقسام التشغيلية و الوظيفية.

نفيد، يتميز المهندسون الموجودين في نشاط المصب بأقدميتهم في مؤسسة سوناطراك، يستخدمونها في حل المشاكل وخاصة التقنية منها والتي لا تشكل عائقا كبيرا لهم، يتواجدون ضمن إدارة الأشغال الجديدة : W Travaux Neufs وهي مسؤولة عن تنفيذ مشاريع الاستثمار في مجالات تطوير وتعديل و توسيع محطات العمل بالمركبات الصناعية، يتضمن عملهم تنفيذ مشاريع جديدة و إعداد المواصفات الفنية وتوقعات الميزانية للمشروع، وفي مرحلة ثانية تنفيذ العمل، يتطلب هذا النشاط اليومي منهم العمل في فريق والاستفادة من العديد من التخصصات المأخوذة من أقسام مختلفة.

لاحظنا أن طبيعة الأنشطة التي تقوم بها مختلف الفئات السوسيو مهنية داخل نشاط المصب لمؤسسة سوناطراك تعتمد على الوظائف التي يشغلونها وتتعلق بالتنسيق والمشورة والتنظيم والتدخل والتشخيص والتحكم والتحليل والدراسة وحل المشكلات وتنفيذ المشاريع والبرمجيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات، والدعم والتكوين، ومجموعة متنوعة من الجوانب المهنية التي يتم من خلا تولهاصيف المهن في العديد من الوظائف التي تضم مجموعة من المهام.

في إطار عملهم، يندمج العمال في شبكة من العلاقات مع الزملاء الذين يعملون في نفس الأقسام وغالباً من نفس الجيل والذين يتم الحكم على العلاقات معهم بشكل عام بنبرة إيجابية، مع جو جيد ومساعدة متبادلة وتعاون ما لم يتم إحباطها بسبب بعض المصالح، أما خارج المجموعة المهنية الواحدة، لاحظنا أن الغيرية المهنية تتمحور حول الإنتاج ودوره كمصدر للمعلومات الضرورية لعمل العديد من الأنشطة الفنية الوظيفية و التشغيلية.

نشير أيضا إلى الصفات الإنسانية مثل مهارات الاستماع والتواصل، فبالنسبة للمهندسين المدير الجيد هو "المتفهم مع المؤهلين ويخلق جوًا عائليًا والقريب من مرؤوسيه ويحل مشاكلهم والعادل في معاملة الجميع و يهتم بمسارهم المهني ويمنحهم الترقيات ويرسلهم للتكوين"، في رأينا الشخصي هي إشادة على التركيز على تعلم المهنة والتأهيل حيث يتم التركيز على الكفاءة الفنية، مما يعني أن الوصول إلى منصب تقني هرمي يتطلب الحصول على تأهيل هندسي.

أما الإطارات الصناعية النساء، فيعتبرن وضعهن مُستهانًا به، نظرًا لطبيعة العمل المُوكل إليهن بالنظر إلى عقلية الرجال حسبهن، بحيث يجدن أنفسهن محصورات في أنشطة المكتب فقط و يعتزمن تأكيد أنفسهن على مستوى التميز التقني.

يتفق تحليلنا مع مخرجات دراسة ميدانية موسومة "دور التكوين المتواصل في تحقيق تميز الموارد البشرية – دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي الرمل بمؤسسة سوناطراك[25]"، يرى فيها الباحثان أن التكوين يشكل وظيفة مركزية و أساسية تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية من أجل إكساب الأفراد المهارات و التقنيات اللازمة لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية والعمل على حماية هذه الكفاءات بشكل مستمر يضمن نوعا ما المحافظة على التميز المطلوب في أداء العمل، فضلا عن التأهيل الأكاديمي ومتطلبات المنصب الهيكلي.

انتهى الباحث إلى أن التأهيل العلمي و العملي حسبهم يمنح الفرد العامل قدرا كبيرا من الحرية والإبداع من خلال تدعيم قدراتهم بالمعارف المختلفة المستجدة، هنا تعمل مصلحة التكوين على تحديد الاحتياجات التكوينية وفق أسس علمية، بالتنسيق مع مختلف الأقسام والمديريات الفرعية لمؤسسة سوناطراك، كما تسهر على ضمان جودة التكوين من التصميم إلى التنفيذ والتقييم و الانتقال من التكوين العام إلى التكوين المتخصص والجيد، أي المرور من الكم إلى الكيف، من خلال تحديد الحاجيات بشكل دقيق والإجابة عليها بشكل أدق، مع التركيز على المهن الأساسية.

[25] عبد المجيد قدي و رياض عبد القادر: دور التكوين المتواصل في تحقيق تميز الموارد البشرية – دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي الرمل بمؤسسة سوناطراك، مجلة معارف، العدد 14، السنة السابعة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة – الجزائر، 2013، ص 239 – 258.

II. المهارة والأداء المهني:

عرفها إبن منظور في كتابه لسان العرب بأنها: الحدق في الشيء والماهر هو الحاذق بكل عمل، وأكثر ما يوصف بها السابح المجيد، ويقال مهرت بهذا الأمر أمهر به المهارة[26].

جاء في معجم العلوم الاجتماعية لأحمد بدوي أنها :" القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكيف الأداء للظروف المتغيرة. وهناك درجات مختلفة للمهارة "degree of skill" و يمكن التعرف عليها عن طريق اختبارات المهارة "skill tests" التي تمكن من معرفة مدى اكتساب المهارات اللازمة لممارسة مهنة معينة. والعامل الماهر"skilled worker" هو الذي حصل على جميع المؤهلات اللازمة لأداء مهنة أو حرفة ما[27].

اصطلاحا تعرف المهارة بأنها : "الحصيلة التي توفر لدى الشخص مجموعة المعارف والخبرات التي تعينه في النهاية على حسن القيام بدوره في مجال تخصصه. وهي التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ"[28].

عرفها كوتريل Cottrell بأنها:" الإمكانية على الأداء والتعلم الجيد وقت ما نريد. والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة "Feed-back". وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي"[29].

نعني بها فهم الفاعل السوسيو مهني لمحيط العمل كنظام متكامل يساعده على اتخاذ القرارات بشكل أفضل وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف بفعالية، من خلال فهم أهداف المؤسسة وأنظمتها وخططها، يمكن للكفاءة أن توجه استراتيجيات الفريق و تضمن تحقيق الأداء المثالي.

---

[26] لسان العرب المحيط (للعلامة ابن منظور)، عبد الله العلايلي و يوسف خياط، الجزء الرابع، دار الجيل و دار لسان العرب، الطبعة الاولى، بيروت – لبنان ، 1988.

[27] أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط3، 1998.

[28] إبراهيم عباس نتود، هنري هالبرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جامعة البتول و المعادن الظهران، المملكة السعودية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.

[29] بوكرك أسامة، اثر المهارات الناعمة على اداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من اراء الاساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة،2022_2023 ،ص3.

تعرف المهارة بأنها: "القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والإقتصاد فيما يبذله الفاعل الاجتماعي من جهد ووقت. بالإضافة لذلك هي القدرة على استخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة وسرعة وسلامة وأمان"[30].

نعني بها قدرة الفاعل السوسيو مهني على فهم اللوائح والأنظمة والتغيرات التي قد تحدث أهمية البقاء على إطلاع دائم بالتطورات داخل المؤسسة وخارجها، وتحديث الخطط والاستراتيجيات بناءً على هذه التغيرات، هذا يسمح لمحيط العمل بالتكيف مع التحديات والفرص الجديدة بشكل أفضل، ويعزز قدرتها على الاستمرارية والنمو.

بعدما نظرنا إلى مختلف التعريفات التي تطرق لها الباحثين في ميدان العلوم الاجتماعية، نستطيع القول أن المهارة يكتسبها الفاعل الاجتماعي مع الوقت بالممارسات اليومية أو من خلال مسارهم الدراسي، ليصبح لديهم القدرة على إنجاز الأعمال و المهام بدقة و إتقان في وقت وجيز، فالمهارة في أداء العمل ليس شرط موجود في الجميع فهي تختلف من دور لآخر حسب التجارب و الخبرات التي يمر بها الفاعل الاجتماعي في حياته فتنشئ معه ليصبح بعدها ماهرا في أداءه لعمله .

هنا نفهم قدرة الفاعل السوسيو مهني على النظر لمحيط العمل باعتباره نظام متكامل تتفاعل مع البيئة والمجتمع، وفهمه لأهدافه وأنظمته وخططه والعمل على بنا الاستراتيجيات وتنمية السياسات وإعداد الخطط وحشد الجهود والموارد لتنفيذ الخطط بكفاءة.

عليه، نقتبس: "... التجربة المهنية تعتبر تجربة مفروضة ومهتمه لكل موظف وهي من أكبر وأهم التجارب الخاصة التي يمر بها الإنسان في حياته وبما انني اعتدت على التغيير من منصب لآخر فاعتبرها تجربة لاكتشاف ميادين لم اكن اقدرها و اقدر المهارات التي فيها و ايضا الجهود المبذولة الخفيه التي تستوجب تحقيق الاهداف العامه للمؤسسه على سبيل المثال: التنقيب، صهر الحديد ..."[31].

نفهم من ذلك أنه، يجد الإطارات الصناعية القيادية و السامية و المكلفين بالدراسات من المسيرين و المهندسين أنفسهم في مناصب إدارية، حيث يرأسون مختلف المهام الخاصة و المتشابهة، ما يجمعهم هو

[30] يحي دريس وآخرون، تقييم مستوى المهارات لدى العاملين بالقطاع الصحي للمؤسسة الاستشفائية عاليا صالح، مجلة الإمتياز للبحوث الإقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، 2021 ص57.

[31] مقابلة رقم 05، اللقاء رقم 04، مكلف بالدراسات بقسم تسيير المسارات المهنية، بتاريخ 17 فيفري 2025.

أنهم ينتمون إلى التسلسل الهرمي ولديهم مسؤولية تجاه بعضهم البعض، تدور أنشطتهم حول قيادة فرق العمل والتواصل واتخاذ القرار وإدارة الموظفين الذين ليس لديهم دور إشرافي وقيادي، إنهم يستعينون دائمًا بمهاراتهم التقنية التي تشكل إلى حد كبير أساس سلطتهم وقوتهم الهرمية على مستوى العلاقات المهنية الصناعية.

يتضح لنا من معجم العلوم الاجتماعية أن الأداء مصدر الفعل "أدى" ويقال أدى الشيء أوصله، أدى الأمانة وأدى الشيء أي قام به.

إن كلمة الأداء"Performance" مشتق من الكلمة الإنجليزية"to perform" وهذه الكلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية"Performer" والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل[32].

أما اصطلاحا فقد تعددت التعاريف وتباينت من باحث لآخر، فنجد ان "ويبستر-Webester" قد حاول إبراز أهمية عملية التقويم في الأداء حيث يعرفه على أنه :" قابلية لإنجاز او كفاية بوصفها وسيلة يمكن بها تقويم سلوك معين أو عرضه"[33].

من جانب آخر هناك من أكد في تعريفه للأداء على أنه عملية للقياس والملاحظة التي يتم من خلالها تقييم سلوك عامل أو شخص، وبتعبير آخر "هو مجموعة من الإستجابات التي يأتي بها الفاعل الاجتماعي في موقف معين، وتكون قابلة للملاحظة والقياس"[34].

من منظورنا الخاص، نعتقد أنها تتضمن القدرة على الإدراك الذاتي وإدارة الوقت والتحفيز الذاتي و المهارات الفنية، فتتعلق بالمعرفة والخبرة في مجال معين، مثل المهارات الفنية الهندسية أو البرمجية والقدرة على التواصل وبناء العلاقات والقدرة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بشكل مبتكر.

يرى كل من "ميلر و بروميلي -Miller et Bromily" أن الأداء انعكاس لكيفيه استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[35].

---

[32] مصطفى يوسف، إدارة الاداء ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 1،عمان الاردن ،2016، ص 15

[33] جاسم محمد السلامي، التقويم الاداء لمعلم الأداب الاطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفايات التعليمية ، طبعه 1،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمال الاردن ،2003 ،ص 20.

[34] عبد الماليك مزهوده،الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ،مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول ،نوفمبر 2006،ص86.

[35] صلاح الديم محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، جامعة الاسكندرية.

نفهم أن الأداء الوظيفي لفريق العمل مبني على التحكم العلمي و العملي، بتطوير مهارات الاتصال والتواصل الفعال مع أفراد المجموعة وتنمية مهارات التحفيز.

يعرفها " بيترفردناند دراكر- Peter Ferdinand DRUCKER" بأنها :"قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، يتفق معه في هذا السياق كل من"Robbins" و" Wierseman" حيث يعتبران الأداء" هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"[36].

نفهم هنا أن الذكاء المهني يلعب دوراً مهماً في الأداء الوظيفي، حيث يتطلب التفكير السليم و الحكم الصائب والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بناءً على تحليل وتقييم الوضع الحالي و القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات واستيعاب المعرفة الجديدة.

يعتبر "جاك شوفالييه-Jacques CHEVALIER":" الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة... فالأداء ينتج أو ينحدر مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله"[37].

نفهم من ذلك، أن الأداء هو نشاط شامل و مستمر في حياة الفاعل المهني أو الموظف و ذلك على حسب قدراته ومهاراته و استطاعته ، فمن المهم العمل على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة و ذلك للحفاظ على توازنها و إستمراريتها، فبالتالي، إن إرتفاع أو إنخفاض أداء الموظفين داخل المؤسسة يرتبط مباشرة بتحقيق ما خطط له فعلا وما لم يتم تحقيقه .

في هذا الصدد نقتبس: "... خاصيه منصبي تختلف عن خصائص مناصب عمل اداره الموظفين وهذا لعدم تحقيق ما هو مطلوب للمنصب على عاتق العامل اي شركه سوناتراك باعتبارها شركه وطنيه تحمل على عتيقها موظفين في مناصب عمل خارج الهيكل المبرمج والموثق علي (H.O) وبهذا يكون اسلوب عملي مختلف على حسب القرار المتفق عليه من طرف مسؤول المصلحه على سبيل المثال أتبع كل ما هو ناتج من قرارات مصلحه التدقيق ..."[38].

---

[36] محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.

[37] موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسات، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط 01، 2015.

[38] مقابلة رقم 06، اللقاء رقم 04، مكلف بالدراسات بقسم المالية، بتاريخ 19 فيفري 2025.

نفهم من ذلك أنه، تحتل قيادة فرق العمل مكانة بارزة في عمل الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك، حيث يمارسها بنفسه على مرؤوسيه، وتمارس عليه من خلال إجراءات مختلفة، يتضمن منطقها التحقق من تطابق النتائج مع الأهداف من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتندمج أساليبها مع أسلوب إدارة مؤسسة سوناطراك نشاط المصب الذي يحدد طبيعة الأهداف ويشير إلى المعايير والوسائل ويوفر أداة الرقابة الوظيفية.

كما نلفت الانتباه إلى خطة الإنتاج التي يتم تحديدها سنويًا ومن هنا ينشأ برنامج الصيانة الذي يشمل كافة الأعمال التي تتطلبها عملية الإنتاج ويضاف إليه أعمال الصيانة الوقائية وفحص المعدات، بحيث يتطلب تنفيذها الاستعانة بالكفاءات و المهارات المتخصصة التي يتم تعبئتها من الموارد الداخلية أو باللجوء إلى التعاقد من الباطن على المستوى الوطني أو العمالة الأجنبية، فيتم التحكم فيها باستخدام الأدوات التي تتضمن تعليمات الإدارة والمعايير والمقاييس والمواصفات وتقنيات التشغيل واللوائح الداخلية والأنظمة التنظيمية والإجراءات والقوانين والميزانية والتخطيط.

نفيد بالنسبة لبعض المهارات، يمكن أن تتم المراقبة الوظيفية للأداء المهني بشكل يومي على مستويات هرمية مختلفة وعلى فترات زمنية مختلفة، باستخدام التخطيط والمسوحات والتقارير المكتوبة والاجتماعات، لذا يستعين الإطارات الصناعية القيادية و السامية و المكلفين بالدراسات من المسيرين و المهندسين بمهاراتهم الفنية.

نفيد أن المجالات الزمنية الوحيدة لإنجاز العمل التي يحترمها الإطارات الصناعية القيادية و السامية و المكلفين بالدراسات من المسيرين و المهندسين هي تلك التي يفرضها التسلسل الهرمي، كما رددوه لنا خلال المقابلات الميدانية "نحن ندير العمل وليس الوقت".

كما نلفت الانتباه إلى أن اتخاذ القرار هو جزء من صلاحيات الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك، تتضمن مرحلة التشاور غير الرسمية مع الزملاء أو رسمية في سياق اجتماع أو لجنة عمل والتي تهدف إلى إشراك الأشخاص والحصول على دعمهم وضمان جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من أجل اتخاذ قرار وظيفي بدءا بجمع المعلومات وطلب المساعدة من المتخصصين أو إنشاء مجموعة بحثية وطلب الآراء والتعليقات واختيار الخيار الأفضل حسبهم.

أفصح لنا الإطارات الصناعية القيادية و السامية و المكلفين بالدراسات من المسيرين و المهندسين أنهم أكثر حساسية تجاه المشاكل الإنسانية في العمل اليومي، إلا أنه في الهياكل حيث يوجد تجانس في المستويات بين عمال التنفيذ والإتقان برجوعنا إلى أقسام الصيانة و الإنتاج، فإن الأداء المهني و المهارة يشكلان تحديًا حقيقيًا بربطها بالغيابات المتكررة عن العمل إذا لم تكن مبررة، هذا يعكس في نظرنا الشخصي أداء مهني اجتماعي و ليس موضوعي، يتعلق بالدور الذي تلعبه نقابة المؤسسة في الدفاع عن العمال حتى في حالات غياب الانضباط المهني، ذلك بسبب العلاقات الشخصية أو التسلسل الهرمي، مما ينتج عنه الصراع وضعف التواصل وانعدام التعاون.

بالنسبة لنا، تتميز الشبكة العلائقية للمهارات بالعلاقات الشخصية التي تفضل الاحترام المتبادل والثقة، تماما مثل العلاقات بين المهنيين في الإنتاج و الصيانة، فنلاحظ أن عمل الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك ينقسم إلى عدة أبعاد منها ما يتعلق بإدارة الأنشطة اليومية والتي تتمثل في توزيع العمل بين المرؤوسين ومراقبة تنفيذه باستخدام أدوات وبترددات محددة، بناءً على الإجراءات المعمول بها في مؤسسة سوناطراك نشاط المصب، من جهة أخرى التواصل المهني الاحترافي بأشكاله المختلفة بما فيها اتخاذ القرارات وأسلوب القيادة التشاركي.

يمكننا القول أن ما يقوم به الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك خلال حياته المهنية اليومية هو العمل على التمييز بين الأنشطة الإدارية و الفنية التي تتطلب مستوى عالي و محدد من المهارات الوظيفية و الشخصية لشغل متطلبات منصب العمل الهرمي، هنا لاحظنا أن أنشطة المهندس و التقني تتضمن بعد العمل الجماعي بعكس المكلفين بالدراسات الإداريين الذين تتطلب أنشطتهم إندماج وظيفي أقل مع غيرهم.

يتفق تحليلنا مع مخرجات دراسة ميدانية موسومة "المهارات الإدارية بين الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو[39]"، تناولت فيها الباحثة فكرة الكشف عن الفروق بين الإطارات الرجال و النساء بناء على مفهوم النوع الاجتماعي، من حيث مهارات التأطير وتدريب الجماعات، والاتصال والعلاقات بين الأفراد، والتخطيط وتنظيم العمل، والشخصية، والموقفية، والتعلم.

[39] بزايد نجاة: المهارات الإدارية بين الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، مخبر التربية و التطور، المجلد 6، العدد 4، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد – الجزائر، 2019، 67 – 80.

لتحديد هذه المهارات، قام الباحث باستخدام استبيان يحتوي على (80) فقرة موزعة على (06) أبعاد تقيس المؤشر العام للمهارات الإدارية. أجريت الدراسة بشركة سوناطراك" بأرزيو"، على عينة مقصودة وهي فئة الإطارات وعددها 420 إطار، حيث أشارت الباحثة إلى وجود ستة 06 أنواع من المهارات التقنية و الإدارية بمؤسسة سوناطراك.

مهارات التأطير وتدريب الجماعات خاصة بالقدرة على العمل في الجماعة، والتفكير الجماعي وتسيير المهارات وتقييم المهارات و القيادة والمتابعة، وتنشيط الجماعة، والمفاوضة والتكوين، وتنمية الآخرين، والتحفيز والتفاوض، و تنظيم الوقت وإدارة الاجتماع .

مهارات الاتصال والعلاقات بين الأفراد خاصة بالقدرة على سير المقابلة، والإقناع والإصغاء، وتسيير الصراع والاعتراف، و فهم الآخرين. والاعتراف بالأخطاء والعزائم، معرفة وفهم الاختلافات والمتابعة، والاتصال.

مهارات التخطيط وتنظيم العمل خاصة بالتنظيم وتسيير التغيير والتوقع، والتنسيق والتنقيب و تقييم النتائج وتسيير مشروع، و تحديد الأولويات، و تسيير المخاطر و تسيير الأزمات والتحليل الاستراتيجي، و المراقبة .

المهارات الشخصية خاصة بالقدرة على التكيف والمرونة. والتكوين الذاتي والتقييم الذاتي، والتحكم في الذات، والثقة بالنفس، وذهنية البيع و التعامل مع الزبون، و الفضول الثقافي، والتحليل والاستنتاج، وحل المشاكل والتصويب نحو النتائج، والمسؤولية والانتماء للمؤسسة، وتفتح الفكر .

المهارات الموقفية خاصة بالقدرة على أخذ القرارات بصفة عامة وخاصة في وضعيات غامضة ومقاومة الضغط والعزلة والاستقلالية والقيادة، وتسيير الجماعة، والمبادرة والمجازفة، و اغتنام الفرص، والتأثير، وتطوير العلاقات، وتسيير الضغط .

مهارات التعلم خاصة بالقدرة على الاستفادة من التجارب والإبداع، والبحث عن المعلومات، والتعلم، والخبرة، وتسيير الأعمال، والدبلوماسية، والنقد.

انتهت الباحثة إلى أن دراسة الفروق بين النوعين جد مهمة في المجال المهني ابتداء من عملية التوظيف إلى التسيير بالكفاءات و المهارات و أهمها المهارات الإدارية و الفنية خلال مسارهم المهني.

III. الطموحات المهنية و أهداف المؤسسة:

جاء في لسان العرب عن الطموح في ماهية الطموح، طمح ببصره يطمح طمحا، فلان بصره و رفعه أي بعيد الطرف. وطمح بصره إلى الشيء[40].

يعرف الطموح بأنه اتجاه إيجابي نحو هدف ذو مستوى محدد يتطلع الفرد إلى تحقيقه في جانب معين من حياته، حيث تختلف درجة أهمية الهدف لدى الفرد ذاته باختلاف النمط الحياتي من فرد لآخر، من خلال الوصول إلى المستوى المطلوب من الإنجاز[41].

نفهم أن التحديات التي تواجه المؤسسات هي تقليص الفارق بين أهدافها و طموحات العاملين بها فضلا عن الاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة بناء على المساواة و العدالة.

ربط "ألفين ALVIN" بين عامل النضج و الطموح الاجتماعي، فكلما كان الفرد أكثر نضجاً أصبح من السهل عليه تحقيق طموحاته، وكان أقدر على التفكير في الغايات و الوسائل على السواء، فالوسط الذي يعيش فيه الفرد سواء كان أسرة أو مدرسة أو غيرها من العوامل الاجتماعية التي قد تسهم في توجيه هذا الطموح، فالطموح المهني حسبه إذا حققه الفرد ووصل إليه تحقق ذاته بالوصول إلى ما يرغب من المهن ويتجدد في داخله طموح مني آخر بأن يستقر فيه أو ينجح في أداءه، وغيرها من الطموحات التي قد تتولد لدى الشخص اتجاه مهنته فيحقق بها ذاته[42].

نفهم أن علاقات العمل التعاقدية بين المؤسسة و كفاءاتها هي حجر الأساس لتطابق طموحات و أهداف كليهما، بناء على مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المؤسسة و الفاعل المهني، مع الأخذ بعين الاعتبار الأقدمية و الخبرة و اختلاف الأجيال المهنية.

---

[40] لسان العرب المحيط (للعلامة ابن منظور)، عبد الله العلايلي و يوسف خياط، الجزء الرابع، دار الجيل و دار لسان العرب، الطبعة الاولى، بيروت – لبنان ، 1988.

[41] عبد الكريم غلاّب: أزمة المفاهيم و انحراف التفكير، مركز دراسات الوحدة العربية ، سلسلة الثقافة القومية رقم :33 ، الطبعة الأولى ، بيروت – لبنان ، مارس 1998.

[42] عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية و تنميتها، الطبعة الأولى 2015، دار دجلة للنشر و التوزيع ص 49.

فسر "كورت ليفين LEWIN kurt" الطموح المهني بكونه مستوى الأداء المستقبلي في المهام المألوفة التي يختبرها الفرد، كالخبرة السابقة التي تحدد المستوى المتوقع الوصول إليه أو عدم الوصول و الاستكشاف والتخطيط الوظيفي[43].

نفهم أن العقلانية التقليدية للإشراف على الكفاءات تغفل قيمة و مكانة هؤلاء في تحقيق طموحاتهم، مما يتعارض مع فسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم.

هنا نقتبس: "... العمل في شركة سوناطراك هو كل ما يتمناه المتخرجين الجامعيين وما يكافئها، وهذا بصفتها المؤسسة الوطنية الاولى لجمع الكفاءات في ميادينها المختلفة المحاسبة، الانتاج الأمن وسلامة البيئة، الموارد البشرية ... ،مما تجعل التحسن المستمر لكل كفاءة في الميدان المخصص له وبصفتي حاصل على شهادة التسيير للموارد البشرية فهذا المجال وجهته للعصرنة وتغيراتها يعتبر أحد العوامل للتطور المستمر وهذا ما أطمح الى تحقيقه ..."[44].

نفهم أن الإطارات الصناعية الشابة بمؤسسة سوناطراك يركزون على الاستحقاق المادي الذي يوفره العمل بالنظر إلى وضعياتهم الاجتماعية المختلفة و بقياسها على أساس اختلاف التمثلات بين الإطارات الصناعية الرجال الذين يرون العمل بمؤسسة سوناطراك كأداة للتمايز عن غيرهم في وظائف و انتماءات مهنية أخرى و إثبات أنفسهم لمحيطهم الاجتماعي و العائلي و الإطارات الصناعية النساء اللاتي يسعين للاستقلال المالي، يعود هذا بالنسبة لنا إلى فهمهم الخاص للفقر و الرفاه، فضلا عن معايشتهم لفترة بطالة و عمل غير مستقر و ظروف اجتماعية تكاد تكون صعبة قبل التحاقهم بالمؤسسة، كأنهم يعملون فقط من أجل المعيش الحياتي و ليس من أجل إثراء بصمة مهنية خلفهم قبل سن التقاعد.

من منظورنا الخاص تبنى الطموحات المهنية من خلال الخبرة المهنية و الانتماء إلى جيل مهني محدد و موقع منصب العمل ضمن مصفوفة المناصب في الهيكل التنظيمي و البقاء في مهنة واحدة طيلة المسار المهني أو تقلد عدة منها.

[43] بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، (المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية) دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 27.

[44] مقابلة رقم 08، اللقاء رقم 03، مهندس بقسم الإنتاج، بتاريخ 19 فيفري 2025.

ورد مصطلح أهداف المنظمة في معجم العلوم الإجتماعية لأحمد بدوي أنها " العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية والتي تعتبر هدف لتحقيق أغراض معينة وفي نفس الوقت إنشاء علاقات وظيفية متكاملة داخل البناء التنظيمي الكلي، فقد تتشكل الأهداف وصياغتها أساس عملية التخطيط خاصة إذا عرفنا أن بدء هذه العملية ينطلق من تحديد أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها. ولا يمكن متابعة مختلف مراحل عملية التخطيط إلا بعد أن يكون لدى الإدارة وضوح تام حول الأهداف المرغوب الوصول إليها"[45].

نفهم أن الأهداف التقليدية للمؤسسة ذات التسلسل الهرمي الواسع مقابل الآفاق المهنية للكفاءات ذات المستويات المختلفة، تشير إلى غيرية مهنية غير مستقرة و غير ناضجة، مما يجعل توزيع العمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

بعد عدة قراءات لنا لاحظنا أن هناك بعض باحثين سوسيولوجيا التنظيم الذين أشاروا إلى أنه يستخدم مصطلحي Goals و Objectives بشكل مترادف للدلالة على الأهداف، إن مصطلح"Goals" يدل على أهداف عامة غير مقاسة مثل قول المدير" سنزيد المبيعات للسنة القادمة"، في حين يستخدم مصطلح "Objectives" للدلالة على الأهداف المقاسة والمحددة بفترة زمنية معينة، وبشكل عام فإن الهدف يشير إلى الحاله أو الوضع الذي تطمح اليه المنظمة مستقبلا.

نفهم أنه تتحدد الطموحات المهنية بمجموعة العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية منها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف التي تنشئ عليها خلال تنشئته الاجتماعية وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال مساره المهني.

عرف "ستيفن روبنز" المنظمة على أنها : " كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"[46].

نفهم أن الكفاءات لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعتيهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مهنية و اجتماعية مرضية تتطابق مع أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

---

[45] أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط3، 1998.

[46] على هادي جبرين: إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.

كما تعرف على أنها : " تجمع بشري يعمل بشكل متضامن تجاه تحقيق هدف محدد، وذلك وفق دور كل فرد في المجتمع، وحسب المهام المناطة بهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم"[47].

نفهم أن الأجر و الميزات المتعلقة بمنصب العمل و المهنة والمشاركة في العمل و المجتمع والسلطة التنظيمية والهيبة في علاقات العمل والنفوذ الاجتماعي الذي يصاحبها هي محركات للطموحات المهنية.

تعرف أيضا : " كنظام اجتماعي مفتوح تعمل لتحقيق أهدافها الموضوعة، ويتكون هذا النظام من مجموعة من المدخلات والمخرجات والعمليات التحويلية داخل النظام، يتأثر هذا النظام بالبيئة الخارجية والداخلية التي يعمل في ظلها"[48].

نشير هنا إلى وجوب الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت قناعات أكثر رسوخاً لدى الكفاءات في الانتماء والالتزام بالعمل.

كما نقتبس: "... الانفتاح الاقتصادي هو سيف ذو حدين في الميدان الصناعي والتجاري لشركة سوناطراك، فيما يخص الجانب الايجابي هناك أدوات خصصت لأريحية الموظف لإمكانية توصيل المعلومة في وقتها المطلوب (outlook) ،البرامج المخصصة لكل مصلحة، البرامج المتناسقة بين المصالح لسيرورة العمل للهدف الجامع بينهم ... أما الجانب السلبي على سبيل المثال تشكيل هيكل تنظيمي جديد بعدم أخذه بعين الاعتبار الكفاءة المؤهلة في ميدانها المخصص (H.O) ..."[49].

بمعنى أن هناك علاقة نفعية تبادلية بين المؤسسة سوناطراك المنتجة للعمل و الانتماء المهني كفضاء اجتماعيا و هنيا بامتياز حسبهم يمكنهم من تحقيق مختلف تطلعاتهم الحياتية و بين الكفاءات ذات المهارات المتخصصة كمولدة للقيمة في سوق العمل و الأسواق المالية و المادية التي تتفاعل فيها المؤسسة.

لمسنا العكس تماما عند الإطارات الصناعية الأكثر أقدمية و خبرة و حنكة لأنهم حكوا لنا دربهم الشاق في العمل الذي صاحب فترة حياة المؤسسة، فذكرياتهم المهنية تحنوا إلى ظروف العمل التقليدية غير المرتبطة بما هو عليه من تقدم تكنولوجي بالمؤسسة و انعدام آفاق التطور الوظيفي بسبب مستوى تأهيلهم العلمي

---

[47] يوسف حجيم الطائي ومزيد عبد الحسين الفضل،ترجمة هاشم فوزي عبادي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشروالتوزيع، الطبعة 1 ، 2016.

[48] يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي: قضايا في الفكرالإداري، دارصفاء للنشروالتوزيع، ط 1، عمان، 2015.

[49] مقابلة رقم 07، اللقاء رقم 01، مهندس بقسم الصيانة، بتاريخ 19 فيفري 2025.

و العمل في بداية مشوارهم المهني و أجواء التضامن المهني و الإجتماعي بين العمال خصوصا الذين شهدوا و مارسوا العمل النقابي و الجمعوي، أشاروا لنا إلى المواقف الأكثر صعوبة في العمل و كيف عاشوها و تغلبوا عليها بالعمل الجماعي و كيف يفتقر إليها الجيل الشاب في العمل اليوم، الذي يتميز فقط بالإتقان التقني فضلا عن التأهيل العلمي.

يبدوا لنا إمكانية تقاطع الطموحات المهنية بين الأجيال المهنية و داخلها بمؤسسة سوناطراك، لمسنا هذا بوصفهم الرمزية التي تمثلها المؤسسة في مخيالهم الشخصي و المخيال الاجتماعي الجزائري بشكل عام، فتمنحهم الشغف و الفخر و الامتنان، خصوصا من لديهم أقارب متقاعدين عملوا قبلهم و نقلوا لهم تراثهم الثقافي المهني و الخطاب القومي و الشعور بالانتماء المهني من خلال فكرة الممارسة المهنية، فهم يشعرون أنهم محظوظون فيما خص الرضا الوظيفي و القيم المهنية و إتقان مختلف التقنيات أداء المهام اليومية بسهولة نسبية كما يقولون.

يتفق تحليلنا مع مخرجات دراسة ميدانية موسومة "تحديات الترقية المهنية للمرأة العاملة الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك[50]"، طرحت الباحثتان مسألة تأثير الترقية المهنية للمرأة العاملة الجزائرية على أدوارها الأسرية والاجتماعية يعتمد البحث على دراسة ميدانية بشركة سوناطراك لتحديد مدى تأثير العمل على قرارات الإنجاب وأداء الأدوار الأسرية.

في نظرهما تتأثر معدلات الإنجاب وأساليب التربية لدى النساء العاملات في بيئة مهنية تتطلب جهدا كبيرا. توصي الدراسة بتعزيز سياسات العمل المرن لتقليل التوتر الناتج عن هذا الصراع.

تريان أن أثر العمل على المرأة المشتغلة اجتماعيا أمر مؤكد منه، بمعنى أنه كلما كانت المرأة عاملة كانت خصوبتها تميل إلى الانخفاض على الرغم من أن الإحصائيات الأخيرة في الجزائر تشير إلى العكس.

تساءلتا حول ماهية العلاقة بين الانخفاض في الإنجاب ونوع العمل والمنصب في الهيكل التنظيمي له ومستواه الاجتماعي في المدخول والعلاقات الناجمة عن مستوى المنصب؟ ثم ليبقى التساؤل أيضا فيما إذا كان فعلا تبني فكرة الترقية المهنية لها أولوية على مشروع الأمومة للمرأة أم أن التربية والأمومة تبقى ضرورة ملحة تفرض نفسها على رأس هرم أولويات المرأة؟

---

[50] بودشيش منيرة، بودية ليلى: تحديات الترقية المهنية للمرأة العاملة الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 13، العدد 3، جامعة بسكرة – الجزائر، 2024، ص 108 – 130.

افترضت الباحثتان وجود حالة تجاذب بين غريزة الأمومة وثقافة تثمينها اجتماعيا من جهة، والرغبة الشديدة في الترقية المهنية والاجتماعية والاقتصادية من جهة أخرى تفرض نفسها على كل النساء العاملات، بالإضافة إلى تأثير العمل على الخصوبة وحجم العائلة.

توصلت الباحثتان إلى أن تحسين الظروف المعيشية والمشاكل الديموغرافية مرتبطان ارتباطا وثيقا حيث أدت المشاركة الاقتصادية للمرأة إلى تحسين وضعها الاجتماعي والاقتصادي، مما ساهم في إعادة تشكيل ديناميكيات الأسرة، إلى جانب دور التعليم في التحولات الاجتماعية و أثره على ارتفاع مستوى التعليم بين النساء، أدى إلى القضاء على العديد من الفوارق الاجتماعية و منحها مكانة اجتماعية مرموقة بين الأهل والأقارب.

- **خاتمة الفصل الثالث:**

من خلال ما تقدمنا به من قراءات لمضامين مختلفة لمفهوم التأهيل في حقل سوسيولوجيا المنظمات و ربطها بدراستنا الميدانية، يأخذ التأهيل بمؤسسة سوناطراك نشاط المصب LQS علاقة ارتباطية بمفهوم " المهارات المهنية" و" العلاقات الاجتماعية المتخصصة" و" التأهيل الاجتماعي الوظيفي".

لكن في اعتقادنا الشخصي المرتبط بالملاحظة المباشرة أثناء التحقيق الميداني يرتبط التأهيل أكثر و بصفة طردية بمفهوم " الكفاءة المهنية".(من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة)

بتعريف منا إن التأهيل يكون مكتسب (شخصي) عبر الشهادات الدراسية أو التكوين و التدريب أو حتى يمكن أن يكون لتأهيل الفاعل الاجتماعي تأثير على جماعات العمل مما يؤدي إلى زيادة المهارات والأداء المهني لديهم ، أو يمكننا القول بأنه إمتداد للكفاءة ،فالمؤهلات تقود الفاعل الاجتماعي إلى المهنة بإعتبارها جزءا منه، ليصبح فعالا و أكثر كفاءة عن غيره.

نرى بدورنا أن الباحث في علم اجتماع المنظمات لا يمكنه الانطلاق من افتراض معياري للكفاءة و التأهيل لدراسة المهن و مناصب العمل بناء على الشرطية الاجتماعية مثل الأصول الاجتماعية و مهنة الأب و ظروف الحياة المادية للعائلة أو بما يحدث في المجتمع من ظواهر اجتماعية مختلفة، لأن فضاءات العمل هي بناءات مختلفة للقيم المهنية و كل واحدة تفهم من خلال مفاهيم و أفكار واقعية خاصة بها، تفرضها محاكاة الواقع اليومي في العمل من منظوري الاقتصاد السياسي و الأنثروبولوجيا الاقتصادية، إننا نتحدث هنا عن الاستعدادات التنظيمية المرتبطة بالإنتاج و تحويل قوة العمل و جهد العمال إلى ربح مادي و كآلية مقايضة سياسية حينما نتحدث عن الاضراب و الحقوق العمالية، من جهة، من بعد آخر الاستعدادات الفنية للموارد البشرية المرتبطة بالمهارة و الأداء و أخلاقيات العمل و الاحتراق النفسي للعمل Burnout.

اهتدينا إلى وجود ثغرة و زاوية عمياء علينا فهمها هي العين السوسيولوجية للمبحوث نفسه الذي قد نراه عاجزا أو فاقدا للآليات التي تمكنه من التعامل مع واقه العملي، لكنه يختار أن يتم تقييمه من قبل نظرائه و المشرفين عليه حتى يتلذذ بالاستحقاق، نقف هنا عند بعدين يؤسسان التأهيل و الكفاءة و هما الاختيارات التي ينتهجها الفاعلون المهنيون في حياتهم المهنية اليومية بربطها بالاستحقاقات من الشكر و الثناء على الجهد و المشاركة في دعم أدوار و مهام من هم الأكثر و الأقل قدرة على العمل، بالإشارة إلى توجهات و استراتيجيات و أدوات العمل و كيف يتم استغلالها و عقلنتها للتمايز المهني.

- **مقدمة الفصل الرابع:**

في هذا الفصل نبدأ بطرح Postulat سوسيولوجي مفاده أن مؤسسة سوناطراك باعتبارها نظام اجتماعي تقني تتكيف بوعي مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية[1]، من هنا تأتي سياسة تسيير و تنمية الموارد البشرية في سياق المتغيرات الظرفية للتسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل.

نعرف السوسيو تقنية، من خلال اجتهادنا الخاص، على أنها مجموعة من الروابط التي تحمل أبعادًا اقتصادية وثقافية واجتماعية بين مختلف الفاعلين ضمن أشكال تنظيمية متنوعة. تشكل هذه الروابط شبكة من التفاعلات والمصالح والقرارات، مما يسهم في تحقيق درجة عالية من الاستقرار الاجتماعي والمهني والسياسي والاقتصادي.

أما التنظيم الهيرارشي، فنُعرّفه على أنه هيكل يتكون من مناصب عمل مرتبة بشكل تصاعدي وتنازلي وأفقي، حيث تعكس هذه المناصب قرارات متنوعة تتعلق ببنية المنظمة. ومن بين هذه القرارات: تُعتبر مناصب العمل كتلًا مالية، وتُقسم السلطة التنظيمية إلى استشارية وتنفيذية، بينما يُقسم القرار الوظيفي إلى مركزية إدارية ولا مركزية إدارية ولامركزية إدارية.

نموذج التحليل الذي نعتمد عليه في هذا الفصل هو النظرية اليابانية Z عند "وليام أوشي OUCHI William" و التي جمع بين الخصائص اليابانية و الأمريكية في التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل من خلال الوظيفة الطويلة الأجل و تنمية القدرات العلمية و العملية للموظف و إشراكه في مراحل و عمليات اتخاذ القرارات الوظيفية و التقويم و التقييم و الرقابة الوظيفية و الحراك الوظيفي الوسطي المتخصص و العام و الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها للإعتراف بمجهوداتهم في العمل و تثمينها[2].

[1] **Djamel Eddine GUERID : L'entreprise industrielle en Algérie : les limites d'une acculturation, «Culture d'entreprise », Sous la direction de : Djamel Eddine Guerid, Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle, 1991.**

[2] محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، بن عكنون، 2006.

I. نمذجة المسارات المهنية:

لغة هي المسار و يعني المسلك أو الطريق[3].

تعود كلمة (Career) المهنة أو المسار إلى أصل فرنسي وهي كلمة (Carrier) وتعني حلبة السباق، وقد ظهرت الفكرة الأولى للمسار الوظيفي في القرن الخامس عشر، لكن النظريات الواضحة حول المسار الوظيفي وتطويره ظهرت في القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية لزيادة الطلب على رأس المال البشري المؤهل، الأمر الذي طور مفهوم المسار التنظيمي وترافق ذلك مع تبلور مفهوم العقد النفسي (غير المكتوب و الذي يسمى اليوم بعقد الإذعان) بين العامل و المنظمة[4].

بينت لنا نظريات المنظمة أن المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية كأحد الأطروحات التنظيمية التي تشغل الفئات السوسيومهنية لغرض تحقيق تطابق مع المناصب التي يشغلها من جهة، وتحقيق أهداف الهيئة المستخدمة.

يرى "Douglas John Hall -جون إي دوغلاس" أن المسار الوظيفي هو تتابع لتجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، التي يمر بها الفرد خلال حياته العملية[5]."

نفهم من ذلك أن تراصف المؤهلات العلمية و العملية لشاغل الوظيفة مع الشروط الفنية لمنصب العمل و تطابقها مع متغيرات المحيط التشريعي و التكنولوجي و نشاط المؤسسة الذي يخضع له الهيكل التنظيمي.

نتفق بدورنا على تعريف المسار الوظيفي بأنه "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء ارتبطت بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله و ما يترتب عليه من أجر و اعتراف أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر. "

في هذا الصدد، نقتبس: "... la planification de la GRH elle ce fait en parallèle avec la stratégie générale de SONATRACH ، لازم مخطط التسيير يكون يتماشى مع المخطط العام للشركة عاد نروحوا للأهداف الخاصة للشركة عن طريق le recrutement أو la formation فأي شركة تقوم أولا بتحديد الأهداف العامة بعدها تروح للأهداف الخاصة لكل مجال ..."[6].

---

[3] بكوش يوسف ،القاموس الكافي المدرسي،ط7،الجزائر،2014،ص260.

[4] موسى اللوزي، التنظيم الإداري، الأساليب والإستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010،ص106.

[5] فايزة بوراس: إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الجامعة، عمان، 2019.

[6] مقابلة رقم 03، اللقاء رقم 04، نائب المدير الإداري بمركب تمييع الغاز الطبيعي GP1Z ، بتاريخ 20 جانفي 2025.

نفهم من ذلك أنه يتم وضع وبرمجة مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة PGRH بالتوازي مع الرؤى الاستراتيجية Vision Stratégique للإطارات الصناعية القيادية Top Management لمؤسسة سوناطراك، عن طريق تحديد أهداف ضمنية خاصة بمناصب العمل Objectifs de Postes de Travail يتمخض عنها شكل المسار المهني و التكوين المتخصص في المهنة.

كما نقتبس: "... ذاتيا أنا منشوفش سوناطراك نظرة تاع أجر و صايي كونت نشوفها modèleوكان في خاطري ندخل باش نتعلم فيها بغيت نشوف التسييرفيها كي دايرو ما أنا الحمدالله situation familiale تاعي مليحا، موضوعيا نشوفها بلي نموذج إقتصادي فعال ، أما من ناحية الطموحات أريد أني نساهم باش نحقق أهداف المؤسسة و نوفرلها الكفاءات spécifique ولي تحتاجها ، et apporter la valeur ajouterمن خلال أني نحسن التكوين ..."[7].

نفهم أن المبحوث ليست له نظرة ذاتية لمؤسسة سوناطراك جوهرها الأجر و التحفيز و انعكاس الوضعية المهنية على الوضعية الاجتماعية، بل النظرة الموضوعية التي تفيد بنموذج اقتصادي ألهم أجيال من القدرات البشرية في سوق العمل الجزائري و أعطاها الرغبة للمشاركة في حياتها التنظيمية و المهنية و ثقافتها الخاصة.

نعتمد اقتباس آخر مفاده: "... العمل في شركة سوناطراك هو كل ما يتمناه المتخرجين الجامعيين وما يكافئها، وهذا بصفتها المؤسسة الوطنية الاولى لجمع الكفاءات في ميادينها المختلفة المحاسبة، الانتاج الأمن وسلامة البيئة، الموارد البشرية ... ،مما تجعل التحسن المستمر لكل كفاءة في الميدان المخصص له وبصفتي حاصل على شهادة التسيير للموارد البشرية فهذا المجال وجهته للعصرنة وتغيراتها يعتبر أحد العوامل للتطور المستمر وهذا ما أطمح الى تحقيقه ... أنا المشاكل تاع manque de considération،conflits، la transparence هادو بالنسبة ليا c gérable ، هنا رانا نهدروا على التحديات macroéconomique التحديات الاقتصادية و السياسية ،العلمية ،القانونية مثلا قانون واحد يخرج يخسرلنا كلش على المستوى الداخلي و الخارجي، تخيلي نتي سوناطراك شركة كبيرة و تبيع للخارج أملا غير المشكل لي صرالنا مع فرانسا تولي كي تبغي دير شراكة ليق تفوت على الوزارة ..."[8].

[7] مقابلة رقم 03، اللقاء رقم 04، نائب المدير الإداري بمركب تمييع الغاز الطبيعي GP1Z ، بتاريخ 20 جانفي 2025.

[8] مقابلة رقم 03، اللقاء رقم 04، نائب المدير الإداري بمركب تمييع الغاز الطبيعي GP1Z ، بتاريخ 20 جانفي 2025.

يشير المبحوث إلى العوامل الظرفية المرتبطة بالبيئة الخارجية و الداخلية لمؤسسة سوناطراك و التي تأخذ بعين الاعتبار التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المبني على أولوية المهن و تصنيفها، لأنها تؤثر في رغبة الفاعلين المهنيين لاختيار مسارهم المهني.

ميزنا في دراستنا الميدانية بين ثلاثة مسارات وظيفية ناتجة عن التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل، هناك اعتماد مبدأ الأقدمية إذا كانت فترة العمل طويلة، بحيث يتمتع المورد البشري بفرصة أكبر لشغل الوظيفة الشاغرة في إطار مصادر التوظيف الداخلي المتمثلة في التراصف و التحويل و النقل و التبادل و الترقية الأفقية و العمودية و بورصة العمل، مما يكسبه المزيد من الخبرة و الحنكة المهنية و نعتقد بدورنا أنه الأكثر موضوعية، لأنه يؤطر الطموحات المهنية و روح المبادرة، لكن نعيب عليه دفعه استقالة بعض الإطارات التنفيذية السامية الذين يصعب عليهم الترقية إلى رتبة الإطارات القيادية.

ثم اعتماد مبدأ على أساس الكفاءة، كتثمين لجهد الفرد المنتج من خلال استغلال نتائج تقييم الأداء المهني، فمن خصائصه تحفيز الموظفين على تكثيف جهودهم من أجل تحسين أدائهم و زيادة الروح المعنوية للموظفين و استقطاب أفضل المهارات و الكفاءات لملء الوظائف الشاغرة، لكن لمسنا به قصور على مستوى غياب الموضوعية أثناء تقييم الأداء المهني و زيادة معدل التوظيف التنبؤي مقابل الذهاب الارادي و اللاإرادي للموظفين.

ثم انتهينا إلى التنقل المهني على أساس الأقدمية و الكفاءة التي نعتبرها الأكثر موضوعية لأنه يفتح آفاق مهنية متعددة المسارات للفاعلين السوسيو مهنيين بمؤسسة سوناطراك، خصوصا في مناصب العمل ذات التأطير الهيكلي العالي، بحيث يجب أن يعتمد التنقل المهني على الكفاءة وحدها، باعتبار أن هذا النشاط يتطلب مهارات إدارية متخصصة ترتبط باليقظة و الإستراتيجية و المنافسة و اتخاذ القرار و اتصال المخاطر و التي لا توجد بالضرورة في معظم الموظفين التقليديين في المستويات الهيرارشية المنخفضة، نلاحظ هنا أن الترقية ترتبط بالكفاءة فقط، المبنية على تحسين المهارات و خلق تقنيات ذاتية منفردة جديدة للعمل مرتبطة بالأهداف و ليس بالوقت التقليدي المرتبط بالنظام الداخلي للمؤسسة و الحياة اليومية للعمل في بيئتها.

لاحظنا وجود هيمنة للإطارات الصناعية الرجال على مناصب ذات التأطير الهيكلي العالي في البيئة الهيرارشية، يفسرها العمل النقابي و الأقدمية في مكان العمل بالنسبة للفاعل الاجتماعي الرجل إلى جانب

رأس المال العلائقي le capital relationnel، أما بالنسبة للفاعل الاجتماعي المرأة فالمؤسسة الاقتصادية سوناطراك ابتكرت المرصد الوطني للتشغيل النسوي على مستواها سنة 2002 بفعل قرار تنفيذي (OPF, 2002) ، مما مكن المرأة الإطار الصناعي المتوسط من تقلد مناصب تأطير بالمؤسسة حقل البحث و لكن بتمثيل ضئيل جدا، يفسره وضعيتها الاجتماعية العامة خارج محيط العمل، بالإشارة إلى عادات و تقاليد الأسرة الجزائرية و الحياة الزوجية و ما ينجم عنها من مسئوليات قيدها من بلوغ أهدافها المهنية و جعلها تتمركز في مستوى الإطارات الصناعية المكلفة بالدراسات و المهندسين المكلفة بالدراسات و المهندسين.

نعتقد من منظورنا الخاص أن ما يحد المرأة الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك من شغل وظائف التأطير العالي في البناء الهيكلي الهيرارشي يرتبط بتحديات الحياة اليومية من محاولة إثبات نفسها لرؤسائها و زملائها في العمل و حياتها الزوجية و محيطها العائلي و بيئتها الاجتماعية خارج العمل، إلى جانب فقدانها الشغف بالإرتقاء بنفسها في ظل المنافسة و مشاعر الاحتراق النفسي Burnout بسبب ديناميكية العلاقات المهنية أو الغيرية المهنية الذي اتخذنه كعذر لتبرير اكتفائهن بوضعهن اليومي في العمل.

حددنا انتشار الإطارات الصناعية على مستوى الخط السلمي الهرمي la ligne hiérarchique ضمن مناصب العمل الاستشارية و التنفيذية، تتراوح خبراتهم المهنية ما بين 08 و 26 سنة من التدرج المهني المتخصص الأفقي و العمودي، عاشوا الانسداد الوظيفي Stagnation hiérarchique بحيث لبثوا في مناصب عملهم دون تغيير هيكلي قرابة السبعة 07 سنوات بالإشارة إلى الفترة ما بين 2017 و 2024 بسبب سياسة الأجور التقليدية في نظرهم و التي تتوقف عند وصف وظيفي لم يعد يفتح الآفاق أمام مسارات مهنية جديدة في مسلة الوظائف بمؤسسة سوناطراك، إلى جانب تباين التأهيل العلمي و العملي بين خريجي النظام الجامعي الكلاسيكي و نظام ل.م.د و خريجي التكوين المهني في ظل الحركية الدائمة لمتغيرات و متطلبات بيئة المؤسسة، مما يستدعي إعادة التنظيم و الترتيب المستمر للمترشحين في مناصب عمل ذات التأطير العالي على أساس نوعي من التأهيل و المهارة و الذكاء المهني.

نميز بين ثلاثة محركات سوسيو تنظيمية تبني المسارات المهنية للإطارات الصناعية بمؤسسة سوناطراك، أول محرك هو مبدأ الجسر بين المهنة و منصب العمل و مهارات الفاعل السوسيو مهني ، هذا يعني أنها تطابق القدرات على العمل مع المتطلبات المهنية.

المحرك الثاني هو مبدأ المنفعة التنظيمية، هذا يعني الربط بين قيمة المهارات و الكفاءات و تثمين مستوى الخبرة و ندرتها أو وفرتها في سوق العمل، مع الأخذ بعين الإعتبار تصميم وظائف المؤسسة و ديناميكية بيئتها و الذاكرة المهنية الجماعية.

المحرك الثالث هو مبدأ التنمية الفردية، من خلال البحث الذاتي عن الأدوات و التقنيات المناسبة من طرف الكفاءات المتخصصة مهما اختلفت أقدميتهم و إنتاجهم للأفكار الإبداعية التي تنمي أساليب العمل التي تكون قابلة للتكيف من وضعية عمل إلى أخرى، و ما يترتب عنها من اكتساب مهارات جديدة مرتبطة بالمهن و الوظائف و الكفاءات.

لمسنا كيف تدار المسارات و الحياة المهنية من قبل المشرفين عليها بقسم تخطيط القوى العاملة و إدارة الحياة المهنية PEGC : Planification Effectifs et Gestion des Carrières، هنا لاحظنا أن الكفاءات المتخصصة من خلال الوظيفة التنظيمية و المهنة الفنية تواجه صعوبة الموازنة بين معرفتهم الشخصية بمنصب عملهم و مهنتهم و ما يستطيعون تقديمه من تمايز في العمل عن غيرهم من جهة و توجهات المشرفين عليهم الذين لديهم رؤى علمية و عملية مختلفة عنهم من جهة أخرى، ذلك استنادا إلى وضعيتين متزامنتين هما تحليل الوضع الحالي للوظيفة و تقييم الكفاءات و المهن و مناصب العمل و المهارات و الإبداع في العمل.

كما نفيد، أن هذا يتمخض عنه أربعة مصادر لحراك المسارات المهنية، بدءا بالتراصف Staffing الذي ينبهنا بوجود شغور في منصب عمل معين لا يتوافق مع إجراءات تبادل الوظائف، بحيث أن منصب العمل المقابل له ليس له نفس الوصف الوظيفي في بطاقة منصب العمل Fiche de Poste أو هناك اختلاف في تركيبة الهيكل التنظيمي Structure organigramme المركب من مسلة مختلفة للمهن Nomenclature de Métiers، هنا يحرص قسم تسيير و تنمية الموارد البشرية على تحليل اختيار الكفاءات المتخصصة على أساس شبكة معقدة من التقييم الوظيفي الذي لمسناه في بطاقة المسار المهني Fiche de Carrière و التي تتضمن المستوى الأكاديمي و الخبرة المهنية و تقييمات التسلسل الهرمي و السلوك المهني وفق أخلاقيات العمل و المهارات القابلة للتطوير و الاستغلال مثلا في مناصب العمل التي تكون بالنيابة Poste de Travail par Intérim و الذي يصحبه المراقبة l'observation de maitrise و تكوين الشعبة و التخصص Formation Filière et de Consolidation تحسبا لأن يشغله الفاعل المهني بصفة دائمة بناء على توصيات الإطارات القيادية Top Management.

ثم نتحدث عن النقل Mutation و التحويل Transfert و التبادل Permutation الذي تضمنته الاتفاقية الجماعية Convention Collective لمؤسسة سوناطراك، كلها تعني ضرورة المرور من منصب عمل إلى وضعية عمل أخرى بفعل تغيير التخصيص Affectation de Poste الناتج عن تغيير مكان العمل أو الإقامة أو كليهما في نفس الوقت لأسباب تتعلق بوضع صحي معين أو تمدرس الأطفال أو الظروف العائلية الخاصة أو قرب سن التقاعد أو بنقل نشاط المؤسسة أو جزء منه، بحيث يجب على العامل تقديم الطلب كتابيًا و الإشارة بدقة إلى الأسباب التي دفعته أو نشر مرسوم تنفيذي من طرف إدارة المؤسسة أو فرعها يضمن أسباب إعادة الهيكلة Restructuration، فيتم إرسال الطلب تحت غطاء السلم الهيرارشي l'ordre hiérarchique إلى رئيس القسم المفوض للهيكل Contremaitre Validateur الذي يستدعيه إذا لزم الأمر لإجراء مقابلة التقييم و الوصف الوظيفي، ففي حالة الموافقة على وضعية الكفاءة الجديدة، يتم إرسال الطلب مصحوبًا بنموذج التحويل التنظيمي إلى الهيكل المضيف Orientation Extérieure، الذي بدوره يستدعي الفاعل المهني المعني لإجراء مقابلة الوصف الوظيفي الجديد Reconduction Interne، أثنائها يتم إبلاغ الكفاءة الوافدة الجديدة بأية ميزات محددة تتعلق بوضعية العمل الجديدة Nouvelle Position Hiérarchique et de Fonction بالإشارة إلى نظام العمل و أخلاقيات العمل و التوقعات المنتظرة منه les nouvelles attentes.

نتبعها بالترقية Promotion كأحد مخرجات "نتائج" عملية "نظام التقييم" Output d'évaluation، بحيث الفاعل المهني الأكثر كفاءة و تفاني في العمل و حسن الخلق و حسن السيرة في السلم الهيرارشي مع مهارات خاصة أخرى قد تكون ضرورية للتطوير المهني العمودي ألا و هو الانتقال من منصب عمل إلى منصب في تصنيف أعلى منه بغرض نقل الخبرة داخل و ما بين الأجيال المهنية الموظفة حديثا و الموجودة في منتصف مسارها المهني و المتوجهة نحو التقاعد بناء على مخرجات وصف الكفاءة Bilan de Compétence BDC بهدف بناء ثقافة عمل قائمة على الجدارة و التمكين، مفادها خبرة وظيفية Expérience de Poste لا تقل عن ثلاثة سنوات مشروطة بالإبداع و المهارة و التقييم الذاتي خصوصا في مهن الإنتاج و الصيانة و السلامة الصناعية.

ننتهي إلى بورصة العمل Bourse de l'emploi من خلال البحث عن المرشحين بناءً على إعلان داخلي Candidature Interne، يخص الأمر جميع الفئات السوسيومهنية Catégorie Socioprofessionnelle في السلم الهيرارشي في ثلاثة حالات فقط تتعلق بمناصب عمل عليا أو قيادية Postes de Cadre Supérieur ou Top Management أو عمالة أجنبية Expatriation بسبب المهن النادرة التي يتوجب إحضارها من

الخارج لنقل الخبرة و المعرفة المهنية المتخصصة للكفاءات المحلية الخاصة بالمؤسسة أو توسيع نشاطات و فروع المؤسسة Expansion، يتم ذلك بنشر الإعلان الداخلي بالبريد المهني عن طريق أحد قنوات الإتصال المتعارف عليها مثل الفاكس و الجريدة الالكترونية للمؤسسة أو عن طريق الإنترانت، حسب الاستعجال و الوقت المسموح به لاستلام الطلبات. كما يمكن القيام به على الإنترنت من خلال موقع https// :sonatrach.dz/bourse de l'emploi.

يتطابق تحليلنا العملي مع مخرجات دراسة ميدانية موسومة "أهمية استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH)في تعزيز أنشطة البحث والتطوير وتحسين مؤشرات الأداء: دراسة حالة شركة "SONATRACH" خلال الفترة 2019-2021"[9]، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أهمية استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH)في مؤسسة سوناطراك خلال الفترة من 2019 إلى 2021، وتأثيرها على تنمية أنشطة البحث والتطوير وتحسين مؤشرات الأداء.

من أبرز الإجراءات والاستراتيجيات التي اعتمدتها المؤسسة و التي كان لها تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء الوظيفي في استراتيجية تحويل الموارد البشرية(TRH) ، والتي تم استثمار مخرجاتها كتغذية عكسية في تطوير أنشطة البحث والتطوير الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، حيث مثلت هذه الاستراتيجية للموارد البشرية نقطة تحول هامة نحو التخلي عن الأنماط التقليدية في إدارة الموارد البشرية، مما ساهم في تحسين الأداء والتكيف مع الظروف الاستثنائية، وكانت نتائجها جد واضحة في نهاية سنة 2021.

تقدم الباحث بالإشكال التالي: "ما مدى مساهمة استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH) في تعزيز أنشطة البحث والتطوير وتحسين مؤشرات الأداء الوظيفي لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة ما بين 2019 و 2021؟ ما المقصود باستراتيجية تحويل الموارد البشرية؟ فيما تتمثل ركائزها؟ فيما تتمثل أنشطة البحث والتطوير؟

انتهى الباحث إلى أن استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH) تهدف إلى تطوير وتعزيز قدرات العاملين داخل المؤسسة من خلال تحسين العمليات المتعلقة بالتوظيف و التكوين وإدارة الأداء، كما تساهم هذه الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة والابتكار، مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في المجالات مثل الإنتاج و الصيانة و البحث والتطوير.

---

[9] سهام بوفلفل، وهيبة دخاخني، مفيدة بن سعادة: أهمية استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH) في تعزيز أنشطة البحث والتطوير وتحسين مؤشرات الأداء: دراسة حالة شركة "SONATRACH" خلال الفترة 2019-2021، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 10، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي – الجزائر، 775 – 794، أفريل 2025.

II. نمذجة التكوين:

لغة تعني كون الشيء أي أوجده و أنشأه و أحدثه[10].

يرى الباحث "بوفلجة غياث GHIAT Boufeldja" أن كلمة تكوين هي ترجمة للكلمة الفرنسية "Formation" و تستعمل كمرادف ل: "التدريب" و التي هي ترجمة للكلمة الإنجليزية " Training" التي تستعمل لنفس المعنى[11].

بمعنى يعتبره بمثابة صقل و توجيه المعرفة العلمية و العملية بما يمكننا من فهم مواقف العمل المختلفة التي تخضع لشرطية العمل.

يعرفه " Filippo– " في كتابه "مبادئ إدارة الموارد البشرية" أنه :"العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين"[12].

نفهم من هذا أنه عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة غايتها تعليم الموظفين كيف يؤدون أعمالهم الحالية بمستوى عالي من الكفاءة الموجهة لتطوير و تحسين أدائهم.

يفترض الباحث "روبرت مايلارت- robert Millart" "التكوين كنوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني ينتج عنه جملة من العمليات الوظيفية و التنظيمية"[13].

نفهم أن التكوين هو بمثابة إجراء تقوم به المؤسسة لتلبية احتياجاتها الخاصة المتعلقة بديناميكية المهن و مناصب العمل، فالمعرفة المهنية التي لا يتم دمجها بشكل حقيقي في منصب العمل إلا بعد تنفيذها في معترك الحياة اليومية في بيئة العمل.

نفيد، يتم تصميم التكوين المتخصص بمؤسسة سوناطراك من خلال الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المهن و نماذج مناصب العمل و كيف ستؤول إليه بفعل العوامل الظرفية Contingeances مثل تغيرات الهيكل التنظيمي و استبدال التكنولوجيا أو تطويرها و البيئة و الحجم و الاستراتيجية من جهة، كما لا ننسى منظور الإطارات الصناعية القيادية و السامية لمهارات معاونيهم Collaborateurs من جهة ثانية، يتجسد لنا ذلك بقراءة و تحليل الخطة المتوسطة المدى للتكوين المتخصص PMTF : Plan Moyen Terme de Formation التي قد تختلف مدتها أقل شيء خمسة سنوات، حتى تظهر نتائجها على المهارات و التحكم المهني.

---

[10] بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.

[11] الصديق تاوتي: تكوين الإطارات من أجل التنمية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1 ، 2001.

[12] حسن بوعبد الله، محمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1998،ص9.

[13] حسين قنيش: دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات العمومية الجزائرية و أفاقه ،ب ط، دار بلقيس البيضاء، الجزائر، 2017.

في هذا الصدد نقتبس: " ... سياسة التسيير التنبؤي للكفاءات هي محور أساسي لاستمرارية الأفضل والأمثل للمؤسسة وهذا عن طريق اقتراح للترقية في منصب شغل على سبيل المثال: منصب رئيس قسم، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعلان على هذا المنصب عن طريق موقع التواصل" Outlook 2016" ... أما بخصوص الكفاءة والتحكم والتكوين فإن الوثائق المعبرة عن هوية صاحب الطلب تكون منسوبة بوثائق مو افق عليها من طرف مصلحة تسيير المسارات المهنية "Gestion de carriere" ... مثلا "Fiche de Synthèse" التي تحتوي على المعلومات العامة لصاحب الطلب و الأسباب الدافعة للطالب و الشهادات العلمية و الشهادات المحصل عليها من خلال المشاركة في دورات التكوين و شهادات المحاضرات"seminaires "المشارك فيها و المسيرة المهنية ... تعتبر هذه الوثائق على تكوين ملف موجب بتأهيل الكفاءة المخصصة للمنصب المخصص، وبعدها يكون هناك استجواب او مقابله من طرف مسؤولين داوي خبرة ومكان لتحليل ذلك المنصب من اجل الطرف المستحق او الناجح و نبدأ في تكوينه ..."[14].

نفهم من تصريح المبحوث أنه تختلف الاحتياجات التكوينية بمؤسسة سوناطراك من نشاط صناعي لآخر حسب طبيعة المهن و مناصب العمل بها، بحيث يتم تحديد احتياجات التكوين وفقًا للمبادئ التوجيهية للمؤسسة المنصوص عليها في مذكرات التوجيه لمجموعة تنسيق الموارد البشرية DCGRH، بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة.

لمسنا من خلال الملاحظات الميدانية أثناء الحديث مع نفس المبحوث و من خلال تدفق الأسئلة و الأجوبة التي ولدتها المقابلات وجود علاقة ارتباطية بين التكوين والتوظيف على مستوى المهن و مناصب العمل تفيد بأن جميع الكفاءات بها نموذجية des compétences modélisées تنمي مهارات خاصة نموذجية تمكنها من التبوء بمسارات مهنية نموذجية.

لكن، لماذا نلفت بدورنا الانتباه إلى مسألة النمذجة باستمرار لأنه كما ذكرنا في مراحل مختلفة من عملنا الأكاديمي هذا الحضور الدائم للعوامل الظرفية المتمثلة في الحركية الديناميكية للهيكل التنظيمي و التكنولوجيا و بيئة المؤسسة و حجم الموارد و الاستراتيجية، كلها محركات للنمذجة التي نتحدث عنها في بحثنا و التي استقيناها من صلب الميدان.

سنحاول تقديم فهم أكثر موضوعية لوجهة نظرنا الخاصة بموضوع بحثنا بمناقشة نموذج عن تطور الاحتياجات التكوينية لمؤسسة سوناطراك من سنة 2022 إلى سنة 2024، حتى يكون تحليلنا أكثر واقعية.

[14] مقابلة رقم 03، اللقاء رقم 04، نائب المدير الإداري بمركب تمييع الغاز الطبيعي GP1Z ، بتاريخ 20 جانفي 2025.

- **الجدول رقم 07: نموذج عن تطور الاحتياجات التكوينية لمؤسسة سوناطراك**

الفئات السوسيو مهنية	مخرجات 2022		التوقعات الأولية لعام 2023		مخرجات 2024		نسبة تحقيق الأهداف	
	طلب المشاركة	المشاركة الحقيقة	طلب المشاركة	المشاركة الحقيقة	طلب المشاركة	المشاركة الحقيقة	طلب المشاركة	المشاركة الحقيقة
الإطارات القيادية و السامية	200.00	1,202	250.00	3,346	180.00	2,460	%72	%74
الإطارات المكلفة بالدراسات و المهندسين	3,224.00	26,540	3,102.00	25,860	2,900.00	22,754	%93	%88
التقنيين الساميين	3,013.00	33,269	2,263.00	42,175	2,140.00	41,305	%95	%98
أعوان التحكم و التنفيذ	813.00	13,358	820.00	5,100	820.00	5,100	%100	%100
المجموع	7,250.00	74,369	6,435.00	76,481	6,040.00	71,619	%94	%94
حجم التكلفة من كتلة الأجور	522,184.87		837,755.00		721,235.00		%86	

- **المرجع: وثائق المؤسسة، إحصائيات نموذجية من أنظمة معلومات الموارد البشرية، تمارين 2023.**

تفيدنا معطيات الجدول أعلاه بقبول كبير لجميع الفئات السوسيو مهنية لنشاط المصب نحو التكوين المتخصص بغية اكتساب المهارات و المعرفة المتخصصة و بما ينمي الذكاء المهني لدى الموارد البشرية لاغتنام فرص الحراك المهني و التمايز، هنا نشير بدورنا إلى أن التكوين يفيد أكثر تنمية المهن و مناصب العمل و إعطائها أبعاد جديدة بترك الحرية و المجال للكفاءات نفسها البحث الذاتي عن ما يناسبها من تقنيات و مناهج تسهل عليها العمل اليومي و تمايزها عن غيرها.

يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بجمع وانتقاء المعلومات واحتياجات التكوين على مستوى كل قسم، ترسل توجه لفائدة المدير المركزي للموارد البشرية بنشاط المصب كل عام، عادة في شهري مارس و أفريل، لتكييفها وفقًا للاحتياجات الحقيقية للمؤسسة و الانتهاء بإعداد دفتر الشروط للتكوين و برنامج التكوين و تحديد المجتمع المراد تكوينه و حجم تكلفة التكوين من كتلة الأجور.

ميدانيا تتم العمليات التكوينية في دورات قصيرة أو متوسطة الأجل بأحد مراكز التكوين للمؤسسة أو بالإتفاق مع مراكز تكوين متخصصة أو في الخارج و هي ما تسمى بالتكوين البارد Formation à froid بحيث يتكون المورد البشري ثم يطبق تدريجيا ما اكتسبه من مهارات نظرية جديدة عمليا، مما يعطينا القدرة على تقييمه بشكل بطيء، كما أن هناك الدورات التكوينية الطويلة الأجل المسماة بالتكوين الساخن Formation à chaud بحيث نضع المورد البشري بصفة مستمرة تحت إشراف موظف متمرس و خبير في المجال من بين قدامى العمال أو بإعادة توظيف متقاعدي المؤسسة من خلال عقود التكوين و الخبرة و الاستشارة أو باستدعاء أحد الخبراء داخل الوطن يكون متخصص في المجال، يتابعه بدقة و ينقل إليه الخبرة و المعرفة المتخصصة و يصحح أخطائه، فهنا يطبق المورد البشري مكتسباته آنيا و فورا مما يعطينا القدرة على تقييم أدائه الوظيفي بصفة سريعة و لحظية.

لاحظنا أن خطة التكوين المتخصص للمهن متوسطة المدى هي في الواقع الترجمة العملية لإنتاج المهارات المتخصصة و الحفاظ عليها وتطويرها بما يتماشى مع طبيعة مناصب العمل و شاغليها من الكفاءات، تعمل على تصحيح الخلل الوظيفي أو المشاكل الفنية في أداء العمل اليومي التي تم اكتشافها أثناء عمليات التقييم الوظيفي و الهيكلي.

كما نلفت الانتباه و نسلط الضوء على المادة 68 من الباب السابع من القانون الداخلي لمؤسسة سوناطراك التي تفيد بأن كل رفض غير مبرر و غير محفز عن متابعة نشاط تكويني منظم في إطار اكتساب كفاءات و مهارات ضرورية للتحكم في منصب العمل أو تطوير أو رسكلة يعتبر خطأ مهني من الدرجة الثانية إلى الثالثة و يعاقب عليه طبقا للإتفاقيات الجماعية و إجراءات أخلاقيات العمل المتعارف عليها و النظام الداخلي المعمول به، ذلك لأن التكوين المتخصص بمؤسسة سوناطراك يقترن بالترقية و المسارات المهنية بها.

نفهم من خلال الملاحظات الميدانية المباشرة و معاينتنا لجدول متغيرات سياسة الموارد البشرية : TBRH Tableau de Bords Ressources Humaines أن التكوين المتخصص بمؤسسة سوناطراك بمثابة آلية تبني المهن و مناصب العمل، سواء المسارات المهنية مقابل الطلب الموجود على القدرات البشرية المستقبلية في سوق العمل المحلي و الوطني الجزائري أو التقليل من حجم حوادث العمل الناجمة عن ظروف العمل و مستوى الذكاء المهني في التعامل مع بيئة العمل و الاستعداد النفسي لتنمية المهارات ذاتيا

أو ما نتجرأ بدورنا على قوله "التكوين يميز الماهر من المتصنع"، نفهم هذا تطوير قدرات الكفاءات و مدهم بالمهارات و التقنيات و أساليب العمل التي تمكنهم من التمايز المهني و الوظيفي و يدفع بالحراك المهني انطلاقا من الجدارة، بما يسمح بالتكيف مع العوامل الظرفية التكنولوجية و التنظيمية بالمؤسسة و رفع مستوى المعرفة المهنية للإطارات الصناعية باختلافها.

يتطابق تحليلنا العملي مع مخرجات دراسة ميدانية موسومة " مقاربة سوسيولوجية لفهم استراتيجية تكوين الإطارات المسيرة في المنظمات الحديثة – دراسة ميدانية لإطارات مؤسسة سوناطراك بالمنطقة الصناعية الأغواط – الجزائر"[15]، انطلق الباحث من الإشكال التالي: كيف يمكن للمداخل الحديثة للتغيير التنظيمي كمعيار سوسيو- تقني أن تساهم في تحسين قدرات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية سوناطراك؟ كيف يمكن لإعادة هندسة الوظائف من خلال التغيير الجذري أن تساهم في تطوير المهارات بما يتوافق مع متغيرات البيئة التنافسية؟ هل لإدارة الجودة الشاملة من خلال عملية التحسين المستمر أن تجعل الأفراد ضمن أولوياتها نحو تحقيق جودة الأداء و منه جودة المنتوج من خلال سياسة التكوين؟ هل يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في دفع بصفة جوهرية تغيير سلوكات الأفراد وقدراتهم نحو التطوير والنمو ؟

افترض الباحث أنه كلما عملت المؤسسة الاقتصادية سوناطراك على تفعيل نظم التغيير التنظيمي كلما أدى نجاح وتطوير القدرات الفردية والجماعية للإطارات، أيضا كلما كانت الثقافة التنظيمية مبنية على القيم و العادات و منسجمة مع المحيط التنظيمي للمنظمة، كلما كان الأفراد قادرين على تطوير وتحسين سلوكاتهم تجاه هذه الثقافة.

استنتج الباحث أن عملية التغيير أصبحت وظيفة إدارية ضمنية لا تظهر في الهيكل التنظيمي، لكن جهلها يؤثر على التنظيم ككل ويظهر جليا في مستوى الأداء، هذا راجع في نظره إلى المركزية الإدارية خاصة في عملية التسيير والتخطيط، ما جعل مؤسسة سوناطراك تتأخر في تبني منهج إعادة الهندسة الوظيفية، كونها تجهل لمتطلبات الإطارات في مختلف الفروع، بالإضافة إلى التباين الثقافي بين مختلف المستويات الوظيفية.

[15] بشير بن لحبيب: مقاربة سوسيولوجية لفهم استراتيجية تكوين الإطارات المسيرة في المنظمات الحديثة – دراسة ميدانية لإطارات مؤسسة سوناطراك بالمنطقة الصناعية الأغواط ، مخبر التمكين الاجتماعي و التنمية المستدامة في البيئة الصحراوية، مجلة الإحياء، المجلد 23، العدد 32، جانفي 2023، الجزائر، 841 – 852.

III. الأدوار و المساهمات المهنية:

يشتق الدور لغويا من دار الشيء يدور دوران ودور واستدارة وأدرته أنا، ودورته، وأدار غيره ودور به، ويعني الدور مهمة ووظيفة في شكل تنظيمي معين[16].

أما الاشتقاق الاصطلاحي للدور فهو مجموعة الأنشطة والمهام التي يتم تأديتها لتحقيق ما هو متوقع لإشباع حاجة أو تأدية مهمة أو تمثيل وضعية و أداؤها بنحو معين[17].

من فهمنا الخاص الدور هو فعل اجتماعي موجه تنتجه الجماعة بناء على التنشئة الاجتماعية و معتقداتها و قيمها و أهدافها و تبوئها لنتائج محددة تتوقعها بفهمها للمحيط الاجتماعي الذي تتفاعل فيه، المركب بدوره من مناصب اجتماعية متكررة أو نموذجية.

كثيرا ما لمسنا الأدوار المهنية من خلال قراءاتنا لأفكار الإدارة و التنظيم العلمي للعمل، حيث أشار إليها كل من "هنري فايول FAYOL Henri" و "فريديريك وينسلو تايلور FREDERICK WINSLOW Taylor " حينما تطرقا لتقسيم العمل من خلال التخصص المهني الذي يتيح للعمال و المدراء كسب البراعة و الضبط و الدقة و ترفع من جودة المخرجات بنفس الجهد المبذول[18].

أيضا "فارديناند تونيز TONNIES Ferdinand " الذي ربط بين طبيعة العمل و مظاهر الحياة المهنية اليومية عند الحرفي Artisan ففي الماضي ارتبط صاحب الحرفة بحرفته دون اعتبار محدد لوحدات الزمن بحيث كان يتم تقسيم العمل بناء على طبيعة العلاقات الاجتماعية، ثم انتبه لقيمة الوقت كعنصر هام في العمل و الإنتاج[19].

كما تطرق إليها "كلود دوبار DUBAR Claude" في أبحاثه حول الهوية المهنية فأشار إليها بأنها بناءات اجتماعية تفاعلية تجمع بين مسارات فردية و أنظمة تشغيل و عمل و تكوين و ممارسة مهنية[20].

---

[16] محمد صفوان المبيضين، عائض بن الشافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية،ط 01، العربية، دار اليازوري، عمان، 2013.

[17] محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.

[18] **José ALLOUCHE et Philippe GILBERT : 50 ans de G.R.H : de la profusion des outils rationnels à l'institutionnalisation des ressources humaines, in Jérôme Caby et Géraldine Schmidt : 50 ans de management. Réflexions et témoignages sur les évolutions du management durant les 50 dernières années, Pearson Education, Paris, 2006.**

[19] موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسات، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط 01، 2015.

[20] فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، دار الجاهد، الطبعة، عمان، 2018.

لمسناها أيضا في النموذج البيروقراطي عند " ڤيبر ماكس WEBER Max" حينما أشار إلى توزيع العمال داخل التنظيم البيروقراطي على أساس وظيفي دقيق و التدرج المبني على وجود مجموعة قواعد وتعليمات إدارية تنظم العمل بتقسيم السلطة وتدريجها في البناء الهيرارشي l'organisation hiérarchique[21].

لكن أهم مقاربة اعتمدنا عليها لفهم الأدوار المهنية هي التي تقدم بها "سيمون هربرت HERBERT Simon" حين دراسته عملية اتخاذ القرار، فميز بين العقلانية المحدودة و الموضوعية، فيبرر أن العقلانية الموضوعية تتحدد في إطار التنظيم الرسمي ويتحدد بموجبها سلوك الموظفين والعلاقات التي تسود فيما بينهم في المؤسسة بناء على قواعد إجرائية، أما العقلانية المحدودة فتظهر بموجب محتويات ومتطلبات العمل اليومي وما يفرضه تحقيق النتائج الملائمة و الإلزامية[22].

المساهمات لغة مصدر ساهم، يساهم، يشارك، يتقاسم، تبرع، تعاون، ساعد و مد[23].

تشير اصطلاحا إلى المشاركة في رأس المال، العمل على تقديم قيمة مضافة لفريق العمل و المؤسسة، المشاركة في سلوكات المواطنة و الخدمة الاجتماعية[24].

لمسناها عند "إلتون مايو MAYO Elton" في دراسته للعلاقات الإنسانية و ظروف العمل حينما أشار إلى أنه كلما زادت الروح الاجتماعية في العمل بفعل تأثير القيم الاجتماعية على سلوك الموظفين زادت إنتاجيتهم و اتضحت أدوارهم المهنية[25].

تطرق إليها "فريديريك هارزبرج HERZBERG Frederick" في نظرية ذات العاملين Bi-Factoriel حيث أشار إلى العوامل المولدة للشعور بالرضا من خلال القدرة على إنجاز العمل و وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به و حصوله على تقدير الآخرين له واحترامهم و فرص التقدم والنمو في العمل و أداء دور ذو قيمة لفريق العمل و المؤسسة، أو عدم الرضا في العمل من خلال سياسة الأجور و الحوافز و بيئة و ظروف العمل و مختلف سياسات المؤسسة و نموذج القيادة و التفاعلات الاجتماعية التي تنتجها الحياة

---

[21] محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، أساسيات وظائف ، تقنيات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، ط 02.

[22] مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

[23] سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009.

[24] **DERRAS Omar : Référentiel des emplois et des compétences des Acteurs de développement local en Algérie, In : (Les Acteurs du Développement Local durable en Algérie : Comparaison Méditerranéenne), PNR : Le Mouvement Associatif en Algérie, CRASC, Oran, 2003.**

[25] مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، دار الرواد، 2014.

المهنية اليومية و أشكال المسارات المهنية التي تحددها المؤسسة بناء على احتياجاتها و طموحات الموظفين[26].

فمن خلال الوقوف على وثائق المؤسسة سوناطراك التي تمكنا من قراءتها خلال تحقيقنا الميداني وجدنا أن المديرية العامة لتنسيق الموارد البشرية DCGRH بالهيكل التنظيمي المركزي أسست لعدد من العمليات و الآليات التي تسمح بتتبع و فهم حركية موظفيها، مما يكسبها القدرة على التسيير التنبؤي للموارد البشرية و مناصب العمل في ظل مخاطر الذهاب الارادي و اللاإرادي للعنصر البشري و ما يصحبه من اتخاذ القرارات الوظيفية و الاستراتيجية للمؤسسة، في إطار نظام تقييم الأداء الوظيفي SAP : Système d'Appréciation de la Performance.

هنا لاحظنا أنه، بالكاد تستطيع المؤسسة تقديم حلول تقنية ملموسة للحراك المهني لجميع فئاتها السوسيومهنية، بفعل تضخم تنظيمي stagnation organisationnelle في الإطارات المكلفة بالدراسات و المهندسين نتيجة لسياستي الترقية و الأجر، يولد هذا تكرار الوظائف و المهام و تشابه المسئوليات، في حين و علاقات العمل باتت مسطحة plate، مما يؤرقها لفتح آفاق مهنية و مناصب عمل جديدة.

تبنى فلسفة الأدوار و المساهمات المهنية لمؤسسة سوناطراك على سياسات الأجور و التكوين و الترقية و التقييم الوظيفي، بربطها بطبيعة المهن الموجودة بها، بالإشارة إلى قلب المهن المتمثل في الإنتاج و المهن المساعدة بشكل دائم و المتمثلة في الصيانة و التموين و الهندسة الصناعية و الأمن الصناعي، ثم المهن الواجهة كإدارة الموارد البشرية و الإدارة العامة المالية و الشؤون القانونية و طب العمل و الوسائل العامة، دفعنا هذا للبحث عن العوامل السوسيو تقنية المنتجة للقيمة الاجتماعية للعمل عند هؤلاء العمال الصناعيين.

لمسنا سياسة الأدوار و المساهمات في دليل إداري و مالي يقدم في شكل محاور بحثية (توظيف – تكوين - إدارة الوظائف والمهارات والمهن – الأجور و المكافآت وتحفيز الموظفين - الحوادث و المخاطر و الأمراض المهنية).

لاحظنا تمحور عقلانية سياسة الموارد البشرية القديمة حول مضاعفة وظائف المخطط التنظيمي للحفاظ على وظيفة الإنتاج دون مراعاة المساهمة الفردية في التسلسل الهرمي لمحطات العمل و لا درجة

[26] مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

الكفاءة المنتجة، إلى جانب المبالغة في تقييم العمل الإداري مقارنة بالعمل الفني التقني، مما أدى إلى التفكير و اعتماد العمل بنظام الأدوار و المساهمات المهنية ينطوي تحت عشرة أدوار هرمية عموديا و أربعة مستويات من المسؤولية و المشاركة أفقيا هي أدوار المساهمات الفردية المتمثلة في مشغل و وسيط تقني و محترف، أدوار الإدارة الوسيطة تتضمن قائد الفريق و مدير الفريق و مدير المشروع، أدوار مختلطة، ثم أدوار الإدارة العليا المتمثلة في مدير جواري و مدير محطة أو فرع و مدير مجال النشاط و نائب الرئيس المدير العام و الرئيس المدير العام.

في هذا الصدد، نقتبس: "... التجربة المهنية تعتبر تجربة مفروضة ومهتمه لكل موظف وهي من أكبر وأهم التجارب الخاصة التي يمر بها الإنسان في حياته وبما انني اعتدت على التغيير من منصب لآخر فاعتبرها تجربة لاكتشاف ميادين لم اكن اقدرها و اقدر المهارات التي فيها وايضا الجهود المبذولة الخفيه التي تستوجب تحقيق الاهداف العامه للمؤسسه على سبيل المثال: التنقيب، صهر الحديد ..."[27].

نستنتج من هذا أنه على المستوى التنظيمي تسلسل هيرارشي للمناصب، خصوصا كتلة الأجور و المهن و المهارات و الكفاءات، أما على المستوى الوظيفي وجدنا الغيرية المهنية في قطيعة سوسيو تقنية، هذا النموذج يقوم على عقلانية محدودة تقوم على تقييم المهارات في حين أن شبكة الأجور للمؤسسة تقوم على المؤهلات، مما يبرز لنا تفكك القيمة الاجتماعية للعمل.

لاحظنا تركيب المستوى الهرمي للمديرين التنفيذيين من الإطارات الصناعية الموسومة بالمكلفة بالدراسات و المهندسين المكلفة بالدراسات الإدارية و الهندسية و الإطارات السامية و الإطارات القيادية، يبدأ حراكهم المهني يوم توظيفهم و ينمو بالتكوين و يستمر عبر مصادر الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة.

أيضا نقتبس: "... هادي حاجة كاينة التسيير التنبؤي للكفاءات في شركة سوناطراك يتأثر بأخلاقيات العمل ،و هدي كي متكونش كاينة la transparence ، مبدأ المساواة في تكافئ المهن، العدل هدو كون منديروهمش غادي يصرا خلل ، par exemple كي يكون عندي زوج خدامين و لزوج عندهم الكفاءات اللازمة خصهم في زوج يكون عندهم نفس الحظ في

[27] مقابلة رقم 03، اللقاء رقم 04، نائب المدير الإداري بمركب تمييع الغاز الطبيعي GP1Z ، بتاريخ 20 جانفي 2025.

تطوير الكفاءات تاوعهم و ليق ma tfavorizi تا واحد و المؤسسة كي تكبر بزاف يولي صعيب عليكdgeriha ليق système و contrôleكبير..."[28].

نفهم من هذا أن التسيير التنبئي يتأثر بأخلاقيات العمل لهذا يجب ان يكون هناك شفافية و مبدأ المساواة في تكافؤ المهن والعدل وهذا لكي لا يكون هناك نزاعات داخل المؤسسة وعدم رضا الموظفين وبالتالي إذا لم نأخذ بعين الاعتبار النقاط الثلاث المذكورة أعلاه يصبح التنبؤ للكفاءات ذاتي وليس موضوعي.

كما نقتبس: " ... نحدو الأهداف على حساب Organigramme، والكفاءات على حساب تقسيم المهن عندنا ثلاث تقسيمات : métier de base، métier de soutien، métier de support داخل كل وحدة نديروا قائمة إحصائية pour les postes de travailles و في كل poste نلقوا الكفاءات لي نحوسو عليهم ، هذه النماذج قابلة للتطور على حساب الكفاءات ..."[29].

نفهم من هذا أن تحديد الأهداف عن طريق تقسيم الكفاءات حسب المهن: المهن القاعدية، المهن الداعمة، المهن المكملة أو المساندة .بالإضافة إلى قائمة الاحصائيات لكل منصب عمل ،وهذه النماذج قابلة للتطور على حسب تطور الكفاءات، التطور التكنولوجي، تطور الهيكل التنظيمي ،تطور حجم المؤسسة، تطور المحيط الخارجي.

نفيد، تنبع مستويات المساهمات التنظيمية بشكل مباشر من استراتيجية المؤسسة وتعكس محاور التطوير التنظيمي للمهن و مناصب العمل، فهي يتضمن المهارات والسلوكيات الفردية المتسقة التي تمكن الطاقات البشرية من التركيز في اتجاه مشترك، يتكون من التغيير الهيكلي المستمر فمؤسسة سوناطراك تريد تحديث أنظمة التشغيل الخاصة بها و الأداء المهني مؤسسة سوناطراك تريد أن تكون قادرة على المنافسة في سوق النفط والغاز و المشاركة الوظيفية حيث ترغب مؤسسة سوناطراك في إشراك كل كفاءة في حياة المؤسسة و الموثوقية بحيث ترغب مؤسسة سوناطراك في تشغيل معداتها وفقًا لمعايير الصحة والسلامة والبيئة.

[28] مقابلة رقم 03، اللقاء رقم 04، نائب المدير الإداري بمركب تمييع الغاز الطبيعي GP1Z ، بتاريخ 20 جانفي 2025.

[29] مقابلة رقم 03، اللقاء رقم 04، نائب المدير الإداري بمركب تمييع الغاز الطبيعي GP1Z ، بتاريخ 20 جانفي 2025.

ننبه إلى أن مستويات المساهمات التنظيمية تتوافق مع مراحل التطور في الأدوار التنظيمية، من خلال تحديد مستوى التأهيل و الكفاءة التي تسمح بوضع الكفاءات وفقًا لمسارات مهنية محددة.

نفيد، تتمايز الفئات السوسيو مهنية عن بعضها على أساس المساهمات التي يقدمها الفاعل المهني أثناء ممارسة مهام منصب العمل، لمسناها خلال المقابلات الميدانية مع بعض الإطارات المكلفة بالدراسات، حينما أشاروا إلى استعادة آفاق المكافآت للكفاءة في "المناصب التقنية" و الذين لا يرغبون في شغل مناصب إدارية حاليا، إلى ما بعد مستوى معين من اكتساب الخبرة و المهارة و النضج الوظيفي.

تفيدنا عقلانية الأدوار و المساهمات أيضا، بتوظيف واستقطاب الكفاءات الذين تكون قيمتهم المضافة عالية جدًا لتطوير المؤسسة سوناطراك، مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص سوق العمل في الجزائر مقرنة مع العمالة الأجنبية les expatriés ، بالإشارة إلى تشجيع تطوير المهارات وتنقل الكفاءات داخل المؤسسة عبر تطوير منصب عمل أو إنشاء منصب عمل جديد في التسمية و الدور الهيكلي، لتفادي تكرار نماذج مناصب العمل duplication des profils de postes de travail و الترقية العشوائية و التكوين التقليدي.

أبصرنا من خلال المقابلات و الملاحظات الميدانية تشكل مراحل المساهمات والتطوير التنظيمي للمهن و مناصب العمل من خلال المناجمنت الثقافي le management interculturel أو اللغة التنظيمية المشتركة بين مديري الموارد البشرية والكفاءات، وتساعد في تحديد أولويات العمل من حيث التطوير التنظيمي للمهن و مناصب العمل الفردي.

رأينا كيف يتم تقييم المساهمات ودمجها في التقييم السنوي، مع فهم الكفاءات لما يحتاجون إلى تحسينه من خلال قراءة تمارين الموارد البشرية لسنة 2023 و هي ما يسمونه في مؤسسة سوناطراك بخريطة الطريق، عبارة عن وثيقة يتم فيها تسجيل أهداف مستويات المساهمات التنظيمية التي سيتعهد الكفاءة بتحقيقها خلال السنة، إنها أداة تترجم بشكل ملموس، على مستوى كل كفاءة، تتضمن المعلومات و التقييمات الفردية للكفاءة بالإضافة إلى ملخص التقييمات السنوية، ثم الأهداف المطلوبة خلال السداسي أو السنة، ثم عناصر مستويات المساهمات التنظيمية الموضوعية، ثم مواطن القوة و الضعف للتطوير التنظيمي للمهن و مناصب العمل و المهارات على المدى القصير والمتوسط.

نشير إلى كيف تتيح خريطة الطريق السنوية للكفاءة كل الفرص للتعبير عن آرائهم بشأن تقييمات العام ورغباتهم في التطوير التنظيمي للمهن و مناصب العمل، فيتم توقيع التكليف بتحديد أهداف الأداء وتحديد أهداف مستويات المساهمات التنظيمية من قبل المدير والكفاءة في نهاية المقابلة السنوية،

ويحتفظ كل منهما بنسخة ورقية للتقييم السنوي الذي يتكون من قياس وتقييم موضوعي لمدى تحقيق الأداء الوظيفي ويتم بعد ذلك ربط نتائج التقييم بالمكافئات و فرص الحراك المهني.

كما نلفت الانتباه إلى أنه ترتبط أهداف الأداء الوظيفي بالكفاءات الذين يشغلون منصبًا متعدد المهام و مرتبط بمناصب عمل أخرى أفقيا و عموديا في التنظيم الهرمي للأدوار من كبار المديرين التنفيذيين و الكفاءات في أدوار المحترفين والمشرفين ومديري المشاريع ورؤساء الفرق و فرق النشاط التشغيلي أو الإنتاج و في أدوار المشغل Opérateur والفني Technicien وقائد الفريق.Chef d'équipe et Chef de Quart

نفيد، يؤدي تحقيق أهداف الأداء الوظيفي إلى دفع مكافأة متغيرة motivation variante يتم التعبير عنها كنسبة مئوية من الراتب الأساسي الجديد، ووزن المكافأة المتغيرة المستهدفة (VR) اعتمادًا على الأدوار التنظيمية والوظيفة التي يشغلها الكفاءة، ويعتمد مقدارها على النتائج التي تم الحصول عليها (بين 0% و 150% من المكافأة المتغيرة المستهدفة) تدفع دفعة واحدة خلال النصف الأول من السنة N + 1، بعد التحقق من النتائج.

لمسنا مشاركة الفاعلين السوسيو مهنيين في اقتراح أشكال التنظيم و مناهج العمل بما يتوافق مع قدراتهم في العمل اليومي بشكل لا يتعارض مع الرؤى الأساسية للمؤسسة و أهدافها و رؤسائهم المباشرين، يتعلق الأمر بالعمل في المنطق من التحسينات والنتائج القابلة للقياس، مما يبني الموثوقية في الغيرية المهنية أو علاقات العمل.

وضعت مؤسسة سوناطراك تطوير رأس مالها البشري على رأس أولوياتها من خلال تنفيذ مشروع التحول في إدارة الموارد البشرية TRH الذي يهدف إلى تحقيق تغيير نوعي في إدارة الموارد البشرية.

لتحقيق أهداف التميز الإداري والتشغيلي للمهن و الوظائف، قامت مؤسسة سوناطراك بتحديث القواعد التي ترتكز عليها سياستها في مجال الموارد البشرية، وهي تكافؤ الفرص والشفافية في إدارة المسار المهني والتعويض العادل للكفاءات.

إن مشروع مؤسسة سوناطراك TRH، الذي يفتح الطريق أمام تحول نوعي في إدارة الموارد البشرية، يشكل نقطة تحول في حياة المؤسسة و يساهم في ضمان تحسين إدارة المسار المهني للمجموعات، من خلال تقديم إطار تطويري يتكيف مع كل ملف تعريفي، وتعزيز ظهور المهارات والمواهب.

يعمل هذا المشروع على إعادة ضبط أربع عمليات مهمة للموارد البشرية هي التوظيف وتنمية المهارات وإدارة المهنة وإدارة الأداء وضمان العدالة لجميع العاملين، مع الالتزام الصارم بمبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص في الاختيار والتوظيف والتكامل والاعتراف بالعمل وإدارة المسار المهني.

لمسنا ضمان آفاق التطوير من خلال تقديم الرافعة لكل موظف لتحقيق نجاحه داخل المؤسسة، فإدارة الأداء الفردي والجماعي بطريقة قائمة على الحوافز وعادلة، من خلال تنفيذ الإدارة بالأهداف المتوافقة مع استراتيجية المؤسسة.

لمسنا الاستثمار في التكوين بطريقة مستهدفة ونوعية، وتمكين رأس المال والشفافية وتبادل المعرفة وتجديد الخبرات وتنمية وتعزيز مهارات العاملين.

انتبهنا لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال استخدام التقنيات الجديدة والأدوات المناسبة والمتجانسة والشفافة، وتعزيز أساليب التشغيل وعمليات إدارة الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق مكاسب في الإنتاجية والأداء وجودة العمل.

لاحظنا أن مشروع تحديث الموارد البشرية بالمؤسسة هو بمثابة علامة تجارية للخط السلمي la ligne hiérarchique، وصورة علامة تجارية واضحة، تنقل قيم المؤسسة وتحملها وتجذب أفضل المواهب في المستقبل ودمج الموظفين الجدد والاحتفاظ بالعمال من خلال ترسيخ شعور قوي بالانتماء المهني.

يتطابق تحليلنا الإجرائي العملي مع مخرجات دراسة ميدانية بعنوان: "الوضعية المهنية للإطارات الصناعية العاملة بمؤسسة سوناطراك في ظل سياسة الأدوار التنظيمية و المساهمات"[30]، تهدف هذه الدراسة إلى فهم العوامل و الظروف السوسيو تقنية التي دفعت بالإطارات القيادية و السامية العاملة بالإدارة المركزية لمؤسسة سوناطراك باتخاذ قرار إعادة إنتاج سياسات تسيير و تنمية الموارد البشرية من خلال فرض معيارين لإدارة المهارات و الكفاءة و المهن هما: أولا، الأدوار المهنية من خلال مناصب العمل في البناء الهيرارشي من منظور بعدها المالي و تفويض السلطة التنظيمية من خلال فكرة إنابة المسؤولية و القرار الوظيفي، ثانيا، المساهمات المهنية من خلال سياسة الأجور.

تتفق هذا الدراسة مع بحثنا في أن مؤسسة سوناطراك تعتمد على تنمية مستدامة لمواردها البشرية هيرارشيا، من خلال خصائص منصب العمل و ربطه بالتكوين المتخصص الموجه نحو المهنة و نظام الأجور المبني على عقلانية الأدوار التنظيمية و المساهمات الفردية و الجماعية و منح مناصب التأطير لدفع الإطارات الصناعية للمشاركة أكثر في الحياة المهنية و تحسين وضعياتهم المهنية داخل المؤسسة.

[30] بن شارف حسين: الوضعية المهنية للإطارات الصناعية العاملة بمؤسسة سوناطراك في ظل سياسة الأدوار التنظيمية و المساهمات، مجلة أبحاث، المجلد 08، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2023، 337 – 360.

- **خاتمة الفصل الرابع:**

تمثلت غايتنا من خلال هذا الفصل تبيان العوامل و الظروف السوسيو تقنية التي دفعت بالإطارات القيادية و السامية العاملة بالإدارة المركزية لمؤسسة سوناطراك باتخاذ قرار إعادة إنتاج سياسات تسيير و تنمية الموارد البشرية من خلال فرض معيارين لإدارة المهارات و الكفاءة و المهن هما: أولا، الأدوار المهنية من خلال مناصب العمل في البناء الهيرارشي من منظور بعدها المالي و تفويض السلطة التنظيمية من خلال فكرة إنابة المسؤولية و القرار الوظيفي، ثانيا، المساهمات المهنية من خلال سياسة الرواتب.

نرى بدورنا أنه يتم رسم و تسيير الوضعية المهنية للإطارات الصناعية العاملة بمؤسسة سوناطراك انطلاقا من المعطيات الاجتماعية و الاقتصادية لها، بحيث، تقوم الإطارات الصناعية بمهامها كسلطة استشارية مساعدة و مكملة للسلطة التنفيذية للإطارات السامية و القيادية بالمؤسسة، لهم حرية المبادرة الشخصية في العمل.

نـــتـــائـــج الـــدراســـة:

للتذكير، تقدمنا بالطرح السوسيولوجي التالي: **"ما هي المحددات السوسيولوجية المستخدمة في رسم سياسة التسيير التنبؤي للمهن و الكفاءات و مناصب العمل GPECM كآلية نموذجية لدراسة المتغيرات المرتبطة بالتأهيل و التخصص و الأدوار و المساهمات في مهام الإطارات القيادية و السامية و المتوسطة بمؤسسة سوناطراك؟".**

عليه، ارتأينا طرح نتائج الدراسة و فق الفرضيات.

1) الفرضية الأولى: " يتأثر منصب عمل و مهنة الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك بمتغيرات التأهيل و الكفاءة و التحكم و التكوين و التخصص و الأدوار و المساهمات"، نتائجها:

1. يتم تنظيم العمل وفقا للأنشطة المتخصصة التي يتم توزيعها في شكل مخطط تنظيمي، يشير إلى نوعين من مناصب العمل الوسيطة و التقنية.
2. يتم تقسيم الكفاءات بمؤسسة سوناطراك حسب المهن والعلاقات المرتبطة بالسياق التنظيمي.
3. ميزنا بين ثلاثة وظائف هيكلية، وظيفة تشغيل المصنع و وظيفة تسيير المشروع و وظيفة دعم تكنولوجيا.
4. ميزنا العمل الجماعي المتكرر بين المهن و الوظائف المتشابهة في المهام و الأجر و ظروف العمل و أشكال المسارات المهنية.
5. المهام التي تسند إليهم و مجالات الممارسة تمنحهم مناصب هرمية تضعهم في شبكة من العلاقات والاتصالات يبنون منها انتمائهم المهني.
6. لاحظنا أن طبيعة الأنشطة التي تقوم بها مختلف الفئات السوسيو مهنية داخل نشاط المصب لمؤسسة سوناطراك تعتمد على الوظائف التي يشغلونها وتتعلق بالتنسيق والمشورة والتنظيم والتدخل والتشخيص والتحكم والتحليل والدراسة وحل المشكلات وتنفيذ المشاريع والبرمجيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات، والدعم والتكوين، ومجموعة متنوعة من الجوانب المهنية التي يتم من خلالها توصيف المهن في العديد من الوظائف التي تضم مجموعة من المهام الفرعية في مسلة الهيكل التنظيمي.
7. الأداء المهني و المهارة يشكلان تحديًا حقيقيًا لمؤسسة سوناطراك نشاط المصب، بربطها بحركية الموارد البشرية بها.

8. ميزنا بين الأنشطة الإدارية و الفنية التي تتطلب مستوى عالي و محدد من المهارات الوظيفية و الشخصية لشغل متطلبات منصب العمل الهرمي، هنا لاحظنا أن أنشطة المهندس و التقني تتضمن بعد العمل الجماعي بعكس المكلفين بالدراسات الإداريين الذين تتطلب أنشطتهم إندماج وظيفي أقل مع غيرهم.
9. ميزنا في دراستنا الميدانية بين ثلاثة مسارات وظيفية ناتجة عن التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل، تمثلت في مبدأ الأقدمية و مبدأ الكفاءة و الشكل المدمج.
10. لمسنا انسداد وظيفي Stagnation hiérarchique في بعض مناصب العمل و الكفاءات التي تشغلها دون تغيير هيكلي بسبب سياسة الأجور التقليدية في نظرهم و التي تتوقف عند وصف وظيفي لم يعد يفتح الآفاق أمام مسارات مهنية جديدة في مسلة الوظائف بمؤسسة سوناطراك.
11. ميزنا بين ثلاثة محركات سوسيو تنظيمية تبني المسارات المهنية للإطارات الصناعية بمؤسسة سوناطراك، هي مبدأ الجسر بين المهنة و منصب العمل و مهارات الفاعل السوسيو مهني، مبدأ المنفعة التنظيمية و مبدأ التنمية الفردية.
12. استنتجنا عقلانية مضاعفة وظائف المخطط التنظيمي للحفاظ على وظيفة الإنتاج دون مراعاة المساهمة الفردية في التسلسل الهرمي لمحطات العمل و لا درجة الكفاءة المنتجة، إلى جانب المبالغة في تقييم العمل الإداري مقارنة بالعمل الفني التقني.
13. يواجهون صعوبة الموازنة بين معرفتهم الشخصية بمنصب عملهم و مهنتهم و ما يستطيعون تقديمه من تمايز في العمل عن غيرهم من جهة و توجهات المشرفين عليهم الذين لديهم رؤى علمية و عملية مختلفة عنهم من جهة أخرى.

2) الفرضية الثانية: "يتأثر منصب عمل و مهنة الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك بمتغيرات القيم المهنية و أخلاقيات العمل و بأنماط القيادة و الانتماء الاجتماعي و المهني و المشاركة العمالية و الحراك السوسيو مهني للعمال"، نتائجها:

1. حددنا علاقة الكفاءات بطبيعة العمل من خلال طريقة أدائه وتمثيله وتجربة الحياة المهنية على شكل أبعاد متعددة مرتبطة بالكفاءة والبيئة المهنية ضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحدد بدورها مكان العمل في حياة الفاعل السوسيو مهني والرضا الذي يحصل عليه منه.

2. هناك دائما حرص شديد على اتباع القناة الهرمية للتفاعل بين مختلف الأدوار و المساهمات المهنية للفاعلين السوسيو مهنيين.
3. الغيرية المهنية مصدر للمعلومات الضرورية لعمل العديد من الأنشطة الفنية الوظيفية و التشغيلية.
4. تحتل قيادة فرق العمل مكانة بارزة في عمل الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك، حيث يمارسها بنفسه على مرؤوسيه، وتمارس عليه بدوره من خلال إجراءات مختلفة يحددها الشكل التنظيمي الوظيفي و التشغيلي.
5. نفهم أن العقلانية التقليدية للإشراف على الكفاءات تغفل قيمة و مكانة هؤلاء في تحقيق طموحاتهم، مما يتعارض مع فسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم.
6. تركز الإطارات الصناعية الشابة بمؤسسة سوناطراك على منطق الاستحقاق المادي الذي يوفره العمل، فضلا عن معايشتهم لفترة بطالة و عمل غير مستقر و ظروف اجتماعية تكاد تكون صعبة قبل التحاقهم بالمؤسسة.
7. تبنى طموحاتهم المهنية من خلال الخبرة المهنية و الانتماء إلى جيل مهني محدد و موقع منصب العمل ضمن مصفوفة المناصب في الهيكل التنظيمي و البقاء في مهنة واحدة طيلة المسار المهني أو تقلد عدة منها.
8. لمسنا تقاطع الطموحات المهنية بين الأجيال المهنية و داخلها بوصفهم الرمزية التي تمثلها المؤسسة في مخيالهم الشخصي، فتمنحهم مشاعر الشغف و الفخر و الامتنان.
9. إن ما يحد المرأة الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك من شغل وظائف التأطير العالي في البناء الهيكلي الهيرارشي يرتبط بتحديات الحياة اليومية من محاولة إثبات نفسها لمحيطها المهني و الخاص و الاجتماعي.

نؤكد أن فرضيات الدراسة تحققت وفقا لنماذج التحليل التي اعتمدناها و النتائج التي اهتدينا إليها.

الـــــخـــــاتـــــمـــــة:

تُبنى الكفاءات المتخصصة أولاً وقبل كل شيء على مستوى المهنة، ثم تتطور من خلال ممارسة الأنشطة اليومية المرتبطة بالوظيفة، بالإضافة إلى نماذج الأدوار والمساهمات الفردية، بحيث يعتمد هذا البناء على قراءة سوسيو تنظيمية تركز بشكل متزايد على الإنصاف المهني من حيث المهارات والمؤهلات.

لاحظنا أن رضا الكفاءات عن سياسة تحديث الموارد البشرية المرتبطة بالإصلاحات الهيكلية المتتالية يختلف من فرد لآخر، فكل فاعل مهني يدرك مساهماته بالنسبة لمكافآته، وذلك وفقاً لمعاييرهم الشخصية وتصوراتهم، التي غالباً ما تفتقر إلى الموضوعية، لذا، تتباين درجات الرضا المهني بناءً على المناصب و الوظائف.

يؤثر الفاعل السوسيو مهني على فرق العمل، مما يسهم في تعزيز المهارات والأداء المهني لديهم، هنا يمكننا القول إن هذا الفاعل يمثل امتداداً للكفاءة، حيث تقود المؤهلات الفاعل الاجتماعي إلى المهنة، مما يجعله أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالآخرين.

استنتجنا أن فضاءات العمل تمثل تشكيلات متنوعة للقيم المهنية، حيث يتم فهم كل منها من خلال مفاهيم وأفكار واقعية خاصة بها، والتي تفرضها محاكاة الواقع اليومي في بيئة العمل من منظور الاقتصاد السياسي والأنثروبولوجيا الاقتصادية.

نتناول هنا الاستعدادات التنظيمية المرتبطة بالإنتاج، والتي تحول قوة العمل وجهود العمال إلى أرباح مادية، بالإضافة إلى كونها آلية للمقايضة السياسية عند الحديث عن الإضرابات وحقوق العمال، من جانب آخر، نبحث في الاستعدادات الفنية للموارد البشرية، التي تتعلق بالمهارات والأداء وأخلاقيات العمل، فضلاً عن ظاهرة الاحتراق النفسي المرتبطة بالعمل.

اكتشفنا وجود ثغرة وزاوية عمياء تحتاج إلى فهم، تتعلق بالرؤية السوسيولوجية للمبحوث نفسه، الذي قد يبدو لنا مفتقرا للأدوات اللازمة للتعامل مع واقعه العملي، لكنه يختار أن يُقيم من قبل زملائه والمشرفين عليه ليشعر بالاستحقاق، هنا، نتوقف عند بعدين أساسيين يؤسسان للتأهيل والكفاءة، وهما الخيارات التي يتبناها الفاعلون المهنيون في حياتهم اليومية، حيث يرتبط ذلك بالاستحقاقات من شكر وثناء على الجهود والمشاركة في دعم أدوار ومهام من هم أكثر أو أقل قدرة على العمل، يشير هذا إلى التوجهات والاستراتيجيات والأدوات المستخدمة في العمل وكيفية استغلالها وتنظيمها لتحقيق التمايز المهني.

قمنا بتوضيح العوامل والظروف الاجتماعية والتقنية التي دفعت القيادات العليا في الإدارة المركزية لمؤسسة سوناطراك إلى اتخاذ قرار بإعادة صياغة سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية، بحيث تم ذلك من خلال اعتماد معيارين رئيسيين لإدارة المهارات والكفاءات والمهن، الأول يتعلق بالأدوار المهنية المرتبطة بمناصب العمل ضمن الهيكل التنظيمي، مع التركيز على الجوانب المالية وتفويض السلطة التنظيمية من خلال مفهوم إنابة المسؤولية واتخاذ القرار الوظيفي، أما الثاني، فيتعلق بالمساهمات المهنية من خلال سياسة الرواتب.

المـــــــراجـــع:

الـــــمـــراجـــع:

المعاجم:

1) المعجم النقدي لعلم الاجتماع: بودون ريمون و بوريكو فرانسوا ,ترجمة الدكتور: حداد سليم, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع , بيروت – لبنان, الطبعة الثانية , 2007 .

2) أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط3، 1998.

3) لسان العرب المحيط (للعلامة ابن منظور)، عبد الله العلايلي و يوسف خياط، الجزء الرابع، دار الجيل و دار لسان العرب، الطبعة الاولى، بيروت – لبنان ، 1988.

الكتب باللغة العربية:

4) مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

5) يوسف حجيم الطائي ومزيد عبد الحسين الفضل، ترجمة هاشم فوزي عبادي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2016.

6) بشير هدفي: الوجيز في شرح قانون العمل،(علاقات العمل الفردية و الجماعية)، دار الريحانة للكتاب، الطبعة الثانية، القبة – الجزائر، 2001.

7) فاطمة بدر، معاذ الصباغ: نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الطبعة الأولى، سوريا، 2020.

8) محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.

9) كلود دوبار: أزمة الهويات: (تفسير تحول)، ترجمة: رندة بعث، المكتبة الشرقية، الطبعة الأولى، بيروت – لبنان، 2008.

10) محمد بوطة عبد الحميد: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام، 2014.

11) يوسف حجيم الطائي ومزيد عبد الحسين الفضل،ترجمة هاشم فوزي عبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2016.

12) إبراهيم عباس نتود، هنري هالبرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جامعة البتول و المعادن الظهران، المملكة السعودية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.

13) مصطفى يوسف، إدارة الاداء ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 1،عمان الاردن ،2016.

الـــــمـــراجـــع:

14) جاسم محمد السلامي، التقويم الاداء لمعلم الأداب الاطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفايات التعليمية ، طبعه 1،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمال الاردن ،2003 .

15) محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.

16) موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسات، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط 01، 2015.

17) عبد الكريم غلاّب: أزمة المفاهيم و انحراف التفكير، مركز دراسات الوحدة العربية ، سلسلة الثقافة القومية رقم :33 ، الطبعة الأولى ، بيروت – لبنان ، مارس 1998.

18) عبد الباقي صلاح: إدارة الموارد البشرية و تنميتها، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر و التوزيع، 2015.

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

20) أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط3، 1998.

21) على هادي جبرين: إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.

22) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي: قضايا في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.

23) يوسف حجيم الطائي ومزيد عبد الحسين الفضل،ترجمة هاشم فوزي عبادي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، 2016.

24) مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

25) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، بن عكنون، 2006.

26) بكوش يوسف ،القاموس الكافي المدرسي،ط7،الجزائر،2014.

27) موسى اللوزي، التنظيم الإداري، الأساليب والإستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.

28) فايزة بوراس: إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الجامعة، عمان، 2019.

29) بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.

30) الصديق تاوتي: تكوين الإطارات من أجل التنمية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1 ، 2001.

31) حسن بوعبد الله، محمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1998.

32) حسين قنيش: دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات العمومية الجزائرية وأفاقه ،ب ط، دار بلقيس البيضاء، الجزائر، 2017.

33) محمد صفوان المبيضين، عائض بن الشافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية،ط 01، العربية، دار اليازوري، عمان، 2013.

34) محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.

35) موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسات، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط 01، 2015.

36) فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، دار الجاهد، الطبعة، عمان، 2018.

37) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، أساسيات وظائف ، تقنيات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، ط 02، 2018.

38) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.

39) سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009.

40) مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، دار الرواد، 2014.

المجلات باللغة العربية:

41) مراني حسان: الإطارات الصناعية: (شروط تكوين نخبة حديثة)، دفاتر المركز رقم 09 – 2005 ، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنثربولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC.

42) نجاة نحلة ،سوسيولوجيا الكفاءات من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة، معارف، العدد 21 ، ديسمبر، جامعة الجزائر، 2016.

43)مراني حسان: الإطارات الصناعية: (شروط تكوين نخبة حديثة)،دفاتر المركز رقم 09 – 2005، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC.

44)بوكرك أسامة، اثر المهارات الناعمة على اداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من اراء الاساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

45)يحي دريس وآخرون، تقييم مستوى المهارات لدى العاملين بالقطاع الصحي للمؤسسة الاستشفائية عاليا صالح، مجلة الإمتياز للبحوث الإقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01،2021.

46)عبد الماليك مزهوده،الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ،مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول ،نوفمبر 2006.

47)سهام بوفلفل، وهيبة دخاخني، مفيدة بن سعادة: أهمية استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH)في تعزيز أنشطة البحث والتطوير وتحسين مؤشرات الأداء: دراسة حالة شركة "SONATRACH"خلال الفترة 2019-2021، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 10، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي – الجزائر، 775 – 794، أفريل 2025.

48)بشير بن لحبيب: مقاربة سوسيولوجية لفهم استراتيجية تكوين الإطارات المسيرة في المنظمات الحديثة – دراسة ميدانية لإطارات مؤسسة سوناطراك بالمنطقة الصناعية الأغواط ، مخبر التمكين الاجتماعي و التنمية المستدامة في البيئة الصحراوية، مجلة الإحياء، المجلد 23، العدد 32، جانفي 2023، الجزائر.

49)عبد المجيد قدي و رياض عبد القادر: دور التكوين المتواصل في تحقيق تميز الموارد البشرية – دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي الرمل بمؤسسة سوناطراك، مجلة معارف، العدد 14، السنة السابعة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة – الجزائر، 2013.

50)بزايد نجاة: المهارات الإدارية بين الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو، مجلة التنمية البشرية، مخبر التربية و التطور، المجلد 6، العدد 4، جامعة وهران 02 محمد بن أحمد – الجزائر، 2019.

51)بن شارف حسين: الوضعية المهنية للإطارات الصناعية العاملة بمؤسسة سوناطراك في ظل سياسة الأدوار التنظيمية و المساهمات، مجلة أبحاث، المجلد 08، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة.

52)بودشيش منيرة، بودية ليلى: تحديات الترقية المهنية للمرأة العاملة الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، المجلد 13، العدد 3، جامعة بسكرة – الجزائر، 2024.

53)بوداود سالم: التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات – أسسه و حدوده و بناؤه، مجلة آفاق للعلوم، العدد السادس، جامعة الجلفة – الجزائر، 2017.

54)عنصر العياشي: الإطارات الصناعية: مواقع، أدوار،مسارات، تمثلات، رقم 2 – 2001 ، CRASC ، 2001.

55)جمال الدين غريد: العامل الشائع (عناصر للإقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري)، مجلة انسانيات: (العمل: اشكال و تمثلات) CRASC ، عدد 1 ، ربيع 1997 .

الكتب باللغة الفرنسية:

56) BOUTEFNOUCHET Mostefa: Les Travailleurs en Algérie, ENAP / ENAL, 1er éd., Alger, 1984.

57) Olivier COUSIN : Les Cadres à l'épreuve du Travail, Armand Colin, collection : Le Sens Social, 2ème ed, Paris, 2011.

58) BOUFFARTIGUE Paul : Les Cadres : Fin s'une figure sociale, La Dispute / SNÉDIT, Paris, 2001.

59) DUBAR Claude et LUCAS Yvette : Genèse et dynamique des groupes professionnels, Presses Universitaires Du Septentrion, 3eme ed, 1994.

60) DUBAR Claude et TRIPIER Pierre : Sociologie des Professions, Armand Colin, 2eme éd., Paris, 1998.

61) BOUFFARTIGUE Paul, Charles Gadea, Sophie Pochic : Cadres, Classes Moyennes vers l'éclatement ?, Armand Colin, première édition, Paris, 2011.

62) Arnold KAUFMANN : Les cadres et la révolution informatique (l'adaptation nécessaire), Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 2ème ed, 1998.

63) DUBAR Claude et TRIPIER Pierre : Sociologie des Professions, Armand Colin, 2eme éd., Paris, 1998.

64) Mostefa BOUTEFNOUCHET : Système Social et Changement Social en Algérie, Office des Publications Universitaires, 1er éd., Alger, 1986.

65) Mostefa BOUTEFNOUCHET : Société et Modernité (les principes du changement social), office des Publications Universitaires, 1er ed, Place Centrale – Ben Aknoun, Alger, 2004.

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

67) BENBEKHTI Omar : L'Etat, L'Entreprise et Le Management en Algérie, éditions : Dar El Gharb, première édition, Alger, 2005.

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

69) Djamel Eddine GUERID : L'entreprise industrielle en Algérie : les limites d'une acculturation, «Culture d'entreprise », Sous la direction de : Djamel Eddine Guerid, Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle, 1991.

70) José ALLOUCHE et Philippe GILBERT : 50 ans de G.R.H : de la profusion des outils rationnels à l'institutionnalisation des ressources humaines, in Jérôme Caby et Géraldine Schmidt : 50 ans de management. Réflexions et témoignages sur les évolutions du management durant les 50 dernières années, Pearson Education, Paris, 2006.

71) DERRAS Omar : Référentiel des emplois et des compétences des Acteurs de développement local en Algérie, In : (Les Acteurs du Développement Local durable en Algérie : Comparaison Méditerranéenne), PNR : Le Mouvement Associatif en Algérie, CRASC, Oran, 2003.

المجلات باللغة الفرنسية:

72) BOUFFARTIGUE Paul : Étudier le travail des cadres, un bilan de 10 années d'expérience de recherche, Cinquième journée d'étude du GDR « CADRES », IAE – Lyon 8- 12-2003.

A compétences égales-chances égales, la revue sociale SONATRACH, N° 1, Mars 2021.

الروابط الإلكترونية:

73) https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/03/02/2025.22:427373

المـــــــلاحـــــق:

الملحق 01: دليل المقابلة النصف موجهة

المقابلة رقم ..... مكان إجراء المقابلة : دراسة سوسيولوجية بمؤسسة سوناطراك LQS

في يوم : ...../...../..... الإطار: .....

مدة المقابلة : .....

- المحور الأول: البنية الاجتماعية

1) ما هو سنك؟
2) النوع الاجتماعي؟
3) ما هي حالتك المدنية؟
4) الأقدمية بالمؤسسة؟
5) طبيعة الوظيفة أو المنصب؟
6) المستوى الدراسي أو التأهيل؟

- المحور الثاني: بناء و تسيير مناصب العمل و الكفاءات

7) أسئلة خاصة برئيس قسم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة سوناطراك:

- كيف يتم وضع و برمجة مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة PGRH؟
- من هي الأطراف التي تشارك في رسم و تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة؟
- كيف يتم تحديد نماذج الاحتياجات البشرية من الكفاءات بالمؤسسة؟
- ما هي المشاكل التي تعيق تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة؟
- ما هو دور التأهيل و الكفاءة و التحكم و التكوين في رسم سياسة التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل بالمؤسسة سوناطراك ؟

- المحور الثالث: تقييم مناصب العمل و الكفاءات

8) كيف يتأثر التسيير التنبؤي للكفاءات بأخلاقيات العمل ؟
9) تحدث عن مهنتك ؟
10) بماذا يتميز منصب عملك؟
11) ما هي نظرتك حول الانفتاح الاقتصادي و أثره على مهنتك؟
12) ما هي الدو افع الذاتية و الموضوعية التي جعلتك تلتحق بالمؤسسة؟ و ما هي الطموحات التي أردت تحقيقها؟
13) ما هي المهن السابقة التي زاولتها قبل الالتحاق بالمؤسسة؟
14) كيف تقيم تجربتك المهنية بالمؤسسة؟

15)هل تعتقد أنّ تأهيلك في محلّه بالمقارنة مع العمل الممارس؟

الملحق 02: الإستمارة المغلقة

المحور الأول: البنية الاجتماعية

1) ما هو سنك؟

– 24 و 34 سنة – 34 و 44 سنة – 44 و 54 سنة – 54 سنة و أكثر

2) النوع الاجتماعي؟ – ذكر – أنثى

3) ما هي حالتك المدنية؟ – أعزب – متزوج – مطلق – أرمل

4) الأقدمية بالمؤسسة؟

– أقل من 05 سنوات – 05 و 10 سنوات – 10 و 15 سنة – 15 و 20 سنة – 20 و 25 سنة – 25 و 30 سنة – أكثر من 30 سنة

5) طبيعة الوظيفة أو المنصب أو المهنة؟

Adjoint au directeur des ressources humaines Adjoint au responsable des ressources humaines
Adjoint au responsable du personnel Chef de département gestion du personnel
Chef de département relations sociales Chef de département ressources humaines et pale
Chef de département ressources humaines et réglementation
Chef de service gestion du personnel et réglementation
Chef de service relations professionnelles et réglementation
Chef de service ressources humaines Chef du personnel
Chef du service du personnel Chef du service gestion du personnel
Coordinateur ressources humaines Directeur des Ressources Humaines-DRH
Directeur du personnel Responsable administratif du personnel
Responsable administratif et de gestion du personnel
Responsable de la gestion administrative du personnel
Responsable de la gestion des ressources humaines Responsable de la gestion du personnel
Responsable de l'administration du personnel Responsable des relations sociales
Responsable du personnel Responsable paie
Responsable paie et administration du personnel Responsable rémunérations
Sous-directeur des ressources humaines Sous-directeur du personnel
Adjoint au responsable du service formation en entrepose
Chargé de formation en entreprise Chargé de l'emploi et des compétences
Chargé de recrutement et mobilité professionnelle
Chargé des compétences et de la mobilité professionnelle Chargé en gestion des carrières
Chargé en recrutement Chef de département emploi et formation

Chef de département formation et contrôle Chef de service emploi et développement de carrière
Chef de service formation Chef de service formation/recrutement
Conseiller en développement des carrières Conseiller en formation en entreprise
Directeur de la formation en entreprise Gestionnaire des carrières
Responsable de la gestion des cadres Responsable de la gestion des carrières et des affaires sociales
Responsable de la gestion des carrières et développement des organisations
Responsable de la gestion des effectifs, des emplois et des compétences
Responsable de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Responsable du recrutement el mobilité professionnelle Responsable emploi et formation
Responsable formation en entreprise Responsable formation recrutement de l'entreprise
Assistant en gestion du personnel Assistant carrières et paie
Assistant de gestion administrative du personnel Assistant de gestion en ressources humaines
Assistant du service gestion du personnel Assistant ressources humaines
Assistant service prestations sociales Chargé de gestion des expatriés
Coordinateur e sociale Gestionnaire administratif ressources humaines
Gestionnaire de l'administration du personnel Gestionnaire du personnel
Gestionnaire paie et administration du personnel Gestionnaire principal du personnel
Gestionnaire relations sociales Chef de terminal départ
Chef de centre compression Chef de centre dispatching
Chef de centre exploitation pipe-line Chef de centre pompage
Chef de centres terminaux Chef de groupe stockage/expédition
Chef de groupe station pompage/compression Chef de quart exploitation pipeline
Chef de section stockage/expédition Chef de service trafic
Chef de station compression Chef de station pompage Chef de terminal arrivée
Dispatcheur Ingénieur exploitation pipeline Superviseur transport pipeline
Technicien exploitation pipeline Chef de groupe station pompage/compression
Chef de quarte exploitation pipeline Chef de section stockage/expédition
Chef de service trafic Chef de station compression
Chef de station pompage Chef de terminal arrivée
Chef de département exploitation injection Chef de département traitement
Chef de groupe conditionnement du bitume Chef de service raffinerie
Chef opérateur en raffinerie Consoliste en raffinerie
Contremaitre de quart en raffinerie Opérateur conditionnement bitume
Opérateur extérieur de raffinerie Opérateur tableau en raffinerie
Pupitreur en raffinerie Superviseur de quart exploitation
Technicien exploitation console Technicien tableau Aide Opérateur Exploitation
Aide Opérateur Puits Contre maitre exploitation gisement
Contre maitre exploitation hydrocarbures Contremaître mesures Contremaitre préparation
Contremaitre Puits Contremaitre snubing Contremaitre well-testing

Contremaître wire-line Contremaitre work-over Opérateur exploitation
Opérateur mesures Opérateur Puits Operateur snubing
Opérateur well-testing Opérateur wire line Opérateur work over
Technicien exploitation Technicien mesure Technicien production
Technicien Puits Géochimiste Géologue Géologue de chantier Géologue en recherche prospective Géologue minier
Géologue pétrolier Géologue prospecteur Géophysicien
Géotechnicien
Hydrogéologue Hydrologue Ingénieur d'analyse en exploration pétrolière
Ingénieur d'application en hydrogéologie Ingénieur d'application en minéralogie, pétrographie
Ingénieur d'application en valorisation géologique Ingénieur d'études en géophysique
Ingénieur d'études en hydrogéologie Ingénieur d'études en minéralogie, pétrographie
Ingénieur des réservoirs et des boues Ingénieur expert en géologie
Ingénieur expert en géophysique Ingénieur expert en valorisation géologique
Ingénieur géologue Ingénieur géophysicien Ingénieur expert en valorisation géologique
Ingénieur géologue Ingénieur géophysicien Ingénieur géotechnicien
Ingénieur hydrogéologue Ingénieur réservoir Ingénieur spécialiste en géologie
Ingénieur spécialiste en géophysique Minérallurgiste Pétrographe
Séismologue Sondeur géologue Superviseur géologue
Superviseur géophysique Technicien analyse en exploration pétrolière
Technicien en valorisation géologique Technicien géologue
Technicien géophysique Technicien minéralogiste

6) المستوى الهيرارشي Niveau Hiérarchique؟

إطار قيادي Top Management إطار عالي Cadre Supérieur

إطار متوسط مكلف بالدراسات Cadre Chargé d'Études مهندس Ingénieur

عون فني Opérateur عون تحكم Agent Maitrise

7) المستوى الدراسي أو التأهيل؟

– جامعي (الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA، ليسانس كلاسيكي، ليسانس ل.م.د، ماستر،)

– دراسات ما بعد التدرج (الدراسات المعمقة لما بعد التدرج DPGS، ماجستير، دكتوراه دولة، دكتوراه علوم،)

– التكوين المهني (تقني سامي، ماستر مهني،)

المحور الثاني: بناء و تسيير مناصب العمل و الكفاءات

8) أسئلة خاصة برئيس قسم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة سوناطراك:

- كيف يتم وضع و برمجة مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة PGRH؟

1. بناء على تحديد احتياجات الكفاءات الخاصة بالنشاط
2. بناء على تحديد الأهداف الخاصة بالنشاط
3. بناء على الحاجة إلى مطابقة تنظيم و تسيير الموارد البشرية مع المؤسسات الأجنبية الشريكة و المنافسة
4. بناء على مخرجات أعمال نهاية السنة les travaux de fin d'exercices

- من هي الأطراف التي تشارك في رسم و تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة؟

– الرئيس المدير العام PDG – نائب الرئيس VP – مدراء المركبات الصناعية D.C

– مديرية مجموعة تنسيق الموارد البشرية DCGRH – مديرية الموارد البشرية للنشاط DRH siège

– أقسام الموارد البشرية بالمركبات الصناعية DRH structure

– مكاتب دراسات و تكوين و استشارات متخصصة محلية و وطنية

– مكاتب دراسات و تكوين و استشارات متخصصة أجنبية

– نقابة المؤسسة – اللجان المشتركة – مجلس إدارة المؤسسة

- كيف يتم تحديد نماذج الاحتياجات البشرية من الكفاءات بالمؤسسة؟

1. بناء على احتياجات متعلقة ببطاقة منصب العمل Fiche de poste
2. بناء على احتياجات متعلقة ببطاقة المسار المهني Fiche de carrière
3. بناء على احتياجات متعلقة بالتخصصات الجامعية
4. بناء على احتياجات متعلقة بتخصصات التكوين المهني
5. بناء على احتياجات متعلقة بالعوامل الظرفية Contingences التي تؤثر على المؤسسة (الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، المنافسة، حجم الموارد البشرية و حجم رؤوس الأموال و حجم الاستثمارات و الأرباح، الاستراتيجيات)
6. بناء على احتياجات متعلقة بنتائج المؤسسة

7. بناء على احتياجات متعلقة بتغيير المدراء و المشرفين
8. بناء على احتياجات سوق العمل الوطني و الجواري
9. بناء على المتغيرات البيئية للمؤسسة

- ما هي المشاكل التي تعيق تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة؟

1. تضارب في رؤى المدراء و المشرفين
2. النظام الداخلي للمؤسسة و ميثاق أخلاقيات العمل
3. سياسات الموارد البشرية للمؤسسة
4. كثرة الذهاب الإرادي (تقاعد، وفاة، إستقالة) و اللاإرادي (تسريح تعسفي، تسريح جماعي لأسباب اقتصادية أو تنظيمية هيكلية)
5. ضغوط العمل
6. تداخل المهام و الأدوار المهنية
7. الإتكالية و التمييز بين العمال
8. التخوف من الآثار المترتبة على المسؤولية
9. سياسة الأجور و التحفيز

- ما هو دور التأهيل و الكفاءة و التحكم و التكوين في رسم سياسة التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل بالمؤسسة سوناطراك ؟

✓ بخصوص فهم ديناميكية الوظائف و المهام و الأدوار:

1. المهام والواجبات الوظيفية واضحة بشكل مكتوب منذ التعيين
2. يوجد انسجام بين مهام وواجبات الوظيفة وبين اسمها
3. وصف وظيفتي يعتبر وصف عملي وعلمي لما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة
4. المهارات الفنية المطلوبة للوظيفة تؤدي إلى السرعة في الانجاز
5. يوجد دليل واضح بالمؤسسة يسهل معرفة الوظائف المطابقة لطموحاتي وتوقعاتي المستقبلية
6. يساعدني الدليل الموجود في المصرف الجزائري على معرفة أي الوظائف سيتم نقلي أو ترفيتي إليها
7. أرى أن نظام تصنيف الوظائف سيسمح للموظفين بتقلد مناصب أعلى
8. أجد عدالة في تصنيف الوظائف في مؤسستنا
9. اعتقد أن نظام الترقية في الرتبة في مؤسستنا يتم بشكل أسرع
10. يساعدني تصنيف الوظائف في مؤسستنا على تحديد طموحاتي الوظيفية

11. اعتقد أنني على علم بشروط الوظيفة التي يمكنني التنقل أو الترقية إليها
12. توفر المؤسسة فرص عادلة للعاملين فيها للترقية و التقدم الوظيفي
13. الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى على أساس كفاءة الموظف
14. الترقية من وظيفة إلى وظيفة أعلى على أساس القدمية الموظف
15. ارى انه يجب ان ابذل جهدا أكبر في العمل كي اتقدم في مساري الوظيفي
16. احتاج إلى تأهيل علمي مختلف الأشغل وظيفة مختلفة
17. تتطلب الفعاليات المنجزة تنوع المهارات الوظيفية
18. تقوم المؤسسة بتزويد العاملين بتغذية عكسية عند تحليل الوظائف الخاصة بهم
19. اعتماد مبدأ المشاركة في تحليل الوظائف بين الإدارة والعاملين
20. اعتماد مصادر متعددة في تحليل الوظائف
21. إعداد قاعدة بيانات لتسهيل عملية تحليل الوظائف

✓ بخصوص فهم الدافعية نحو العمل و الإنجاز:

1. أرى أن رانبي يتناسب مقارنة بمهام عملي
2. أرى أن هناك مكافآت للأداء الجيد في مكان عملي
3. توفر مؤسستي فرصا تمكنني من زيادة راتبي
4. أنا راض عن المزايا التي يتمتع بها العاملون في إدارتنا
5. يوضح في رئيسي المباشر عناصر الراتب الذي أتقاضاه
6. أرى أن سياسة الراتب في مؤسستنا واضحة
7. استطيع القيام بمناقشات حرة و منفتحة في مكان عملي
8. يضع رئيسي المباشر تفته بي و يشعرني كزميل له
9. اشعر بأنني أعامل باحترام في مكان عملي
10. لدي القدرة على أن أتعامل بطريقة جيدة مع التهديدات و المواقف العنيفة في مكان عملي
11. اشعر بالرضا عند المجازة مهام المتعلقة بالوظيفة
12. الحمل المسؤولية كاملة عند تنفيذ مهام وظيفتي من البداية إلى النهاية
13. العمل الذي أنجزه موضع تقدير من قبل الزملاء والإدارة
14. أدراك أن نتائج الوظيفة تؤثر على الحجاج المنظمة ككل
15. ندي القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفق
16. تحديد الأجور والحوافز يتناسب مع المهارات والإمكانيات المطلوبة
17. تحديد الأجور واخوافز يتلاءم مع مستوى الخطورة في العمل

18. تحديد الأجور والحوافز يتلاءم مع مستوى الأداء المنجز
19. بيئة العمل تتلاءم مع طبيعة الوظائف

✓ بخصوص فهم ديناميكية الكفاءة و التحكم و التأهيل:

1. التزم بجميع خطط العمل وتنفيذها
2. لدي القدرة على تنفيذ كافة المهام المكلف بها
3. التزم الجميع قوانين وتشريعات الخاصة بالعمل
4. أحافظ على أوقات الدوام
5. الدي المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة
6. أهتم بمعرفة نتائج الأداء النهائية
7. احترم مدة العمل بسبب وجود رقابة
8. تساعدني الترقية في بذل مجهودات أكبر لتحسين أدائي
9. يكون أدائي أفضل من خلال العمل الجماعي
10. يوفر لي رئيسي برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة
11. اقوم بانجاز مهامي بطريقة لا يكون فيها تبذير للموارد المتاحة
12. أشارك في اتخاذ القرارات وهذا يساعد في تحسين أدائي
13. تحسين أدائك يساهم في تحسين أداء المصرف الجزائري
14. حصولي على التكوين المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد
15. حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني ابذل جهدا أكبر في عملي
16. يتم ترقيتي في المنظمة بواسطة المؤهلات التي املكها
17. أنجز أعمالي بأساليب جديدة
18. أثابر لانجاز أعمالي مهما اعترضني من مشاكل
19. ألق في قدرتي على انجاز أعمالي بالدقة المطلوبة
20. ألق في مهاراتي ومعارفي لتحقيق الأعمال المطلوبة مني
21. أثق في قدراتي على انجاز أعمالي في الوقت المطلوب
22. أقوم بانجاز الأعمال المطلوبة مني بأداء جيد
23. الدي الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير
24. لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة
25. أميل إلى المغامرة والتحدي في مجال عملي

✓ بخصوص فهم ثنائية التكوين و الكفاءة:

1. أقوم بتفعيل خطط الأساليب الإشرافية ومتابعتها
2. أشارك في إعداد وتنفيذ الأساليب الإشرافية
3. أتابع احتياجات العمل
4. أتابع الإجراءات التنفيذية لتحقيق الأهداف المتفق عليها وتدوين الملاحظات والتوصيات
5. أشارك في الترشيح لحضور الأساليب الإشرافية وفق الاحتياجات التكوينية
6. أحث العاملين المتميزين على تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية
7. أشجع العاملين وتحثهم على الإلتحاق ببرامج الدراسات العليا والدورات التكوينية والأساليب الإشرافية المختلفة
8. أنسق مع الجهات ذات العلاقة للمشاركة في برامج التنمية المهنية وتطوير الأداء
9. أحرص تقديم الخبرات العملية التي تحسن من نوعية التعلم وتعمل على رفع مستوى العاملين
10. أقوم بتشجع وتحفيز العاملين على دقة العمل والإنتاجية
11. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين خلال مقارنة حاجات المؤسسة مع قدرات العاملين
12. يؤخذ بعين الاعتبار الاستراتيجية العامة للمؤسسة عند تحيد الاحتياجات التدريبية في مؤسستكم
13. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقرير أداء في المؤسسة.
14. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين بطريقة علمية ومدروسة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الحالية والمستقبلية للمؤسسة
15. يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
16. يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة على أهداف واضحة تتلاءم مع استراتيجية المؤسسة.
17. يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديد زمان ومكان تنفيذ البرامج التدريبية الأهداف الاستراتيجية للتدريب
18. تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في المؤسسة متطورة وحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة
19. يتم تقييم البرامج التدريبية قبل تنفيذها وذلك للتأكد من صلاحيتها وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
20. يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند تنفيذ البرنامج التدريبي
21. يتم التطبيق الميداني العملي للبرنامج التدريبي وليس فقط الجانب النظري
22. يتم دراسة وتحليل نتائج وتقييم البرامج التدريبية بشكل دوري في
23. يتم تقييم المتدرب أثناء العمل المعرفة مدى إتقانه للمهارات المكتسبة من التدريب.
24. يتم دراسة وقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

25. تهتم المؤسسة بتنويع برامج التكوين والتدريب للعمال حسب المهام الوظيفية
26. تعتمد المؤسسة على أسلوب المحاضرات في برامجها التدريبية
27. تستخدم المؤسسة أسلوب التدوير الوظيفي في برامجها التدريبية
28. تسمح المؤسسة للعمال باستخدام أسلوب المناقشة من أجل نقل المعارف بينهم
29. تخصص المؤسسة برامج تدريبية تقوم على أسلوب بناء الكفاءة الذاتية
30. تعتبر المؤسسة تكوين العمال من ضمن الأولويات الاستراتيجية
31. تدعم إدارة المؤسسة وتتابع باستمرار استراتيجية التدريب في المؤسسة
32. تسعى إدارة المؤسسة إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل.
33. توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على عملية التكوين والتدريب في المؤسسة.
34. تقوم المؤسسة من خلال الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم استراتيجية التكوين والتدريب
35. يتم تجهيز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحدث الوسائل والتجهيزات التدريبية
36. يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل شبكة الانترنت، الفيديو.....
37. يتم استخدام الوسائل التقليدية مثل السبورة آلات عرض الشرائح.....
38. تساعد الوسائل التكنولوجية الحديثة على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل.
39. لا يوجد اهتمام الإدارة المؤسسة بالدور الاستراتيجي للتكوين والتدريب
40. عدم توفر الإمكانيات المالية والمادية لتوفير البرامج التدريبية المناسبة.
41. عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية
42. عدم وجود استراتيجيات وظيفية واضحة على مستوى الدوائر الوظيفية
43. عدم وجود استراتيجيات واضحة على مستوى المؤسسة ككل.
44. عدم توفر الأنظمة التكنولوجية الحديثة الداعمة الاستراتيجية التكوين والتدريب
45. ضعف نشاط تحليل الوظائف في المؤسسة
46. عدم وضوح لأهداف العامة للمؤسسة
47. جمود القوانين والأنظمة الخاصة بتكوين وتدريب العمال في المؤسسة.
48. عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في المؤسسة
49. تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بتقييم الأداء
50. يكشف نظام تقييم الأداء عن مدى مناسبة الموظفين لوظائفهم الحالية
51. تساعد نتائج تقييم الأداء على إعداد برامج تكوين مناسبة

52. يتم انجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة.
53. مخرجات العمل التي يتم إنتاجها متناسقة ومتجانسة
54. يتم استخدام الوقت بكفاءة وفعالية
55. القدرة على الابتكار والإبداع
56. انجاز المهام الموكلة بكفاءة وفعالية واتقان
57. امتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء.
58. معرفة كيفية أداء الأعمال والمهام الموكلة إليه.
59. معرفة أهداف وسياسات وتطلعات المؤسسة
60. المعرفة بتفاصيل العمل
61. القدرة على تصحيح الأخطاء في أداء المهام الموكلة إليه.
62. القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية.
63. القدرة على صنع القرارات الصحيحة في مجال عمله
64. القدرة على حل المشكلات التي يواجهها في أداء أعماله.
65. القدرة على تخطيط أعماله وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط لها.
66. القدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليه.
67. القدرة على التركيز في انجاز الأعمال الموكلة إليه

المحور الثالث: تقييم مناصب العمل و الكفاءات

9) كيف يتأثر التسيير التنبؤي للكفاءات بأخلاقيات العمل ؟

1. يتحلى زملائي في العمل بالتفاني والأخلاق العالية
2. أبذل قصار جهدي لإنجاز العمل المكلف به في موعده
3. أحافظ على ممتلكات المؤسسة
4. أخاف من تأنيب الضمير لو تركت عملي بهذه المؤسسة
5. أحرص على تأدية المهام الموكلة لي بأمانة
6. أشعر بأن مهامي الوظيفية واضحة ومعلنة
7. أتعامل مع الزملاء بصدق وأمانة
8. أشعر بالنزاهة في حسم النزاعات والخلافات بين الموظفين
9. يخلق زملائي في العمل جوا أخويا
10. أتفادى الخلاف مع زملائي حتى لا أجرح مشاعرهم
11. أحرص على إستخدام الألفاظ اللبقة أثناء العمل

12. أنا مدين لهذه المؤسسة لما تقدمه لي من امتيازات
13. أن راضي على أجري الذي اتقاضاه بالمؤسسة
14. أقدم مقترحات لتطوير وتحسين طرق العمل
15. أشعر بالعدالة في تعامل المؤسسة مع كافة الموظفين
16. أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملائي في العمل

10) تحدث عن مهنتك ؟

1. أملك الخبرة المطلوبة تنفيذ المهام الموكلة لي
2. أجد سهولة في التنقل من مكان لآخر أثناء العمل
3. أجد سهولة في التعامل مع الأجهزة والبرامج الحديثة
4. يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه
5. أشعر بالأمان والسلامة في عملي
6. أشعر بالهدوء والسكينة في مكان العمل
7. الإضاءة جيدة في مكان العمل
8. تتوفر كل الإمكانات والوسائل الحديثة التي تسير عملي
9. توجد فترات راحة كافية أثناء العمل
10. الأعمال الموكلة لي في حدود طاقتي
11. أشعر بالراحة في المهام التي أقوم بها
12. أتلقى الأوامر من مسؤول واحد فقط
13. أتلقى الأوامر من عدة مسؤولين في وقت واحد
14. كل المهام الأساسية و الثانوية التي أقوم بتأديتها أعتبرها ضرورية لفهم العمل و تحديد ما أريده لمساري المهني
15. في كثير من الأحيان أتجنب الصراع والمواجهة مع رؤسائي في العمل

11) بماذا يتميز منصب عملك؟

✓ بخصوص ظروف العمل:

1. اشعر بالرتابة والملل في العمل
2. اعاني من الضوضاء الموجودة في مكان العمل
3. اعتقد انه لا يتم تجاهلي في عملية اتخاذ القرار
4. اعاني من ضيق مكان العمل

5. الراتب الذي اتقاضاه منخفض

✓ بخصوص عبء العمل:

1. تقع علي أعباء عمل ثقيلة
2. احتاج الى وقت اكبر مما هو متاح لإكمال العمل
3. حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة الكاملة
4. أعباء العمل موزعة بشكل عادل بين الجميع
5. انا مكلف بعدة مهام قد تكون غير مرتبطة ببعضها

✓ بخصوص الأدوار الفردية:

1. لا تتوفر لدي المعلومات الكافية حول مهامي
2. لا توجد فرص للنمو والتطور في عملي
3. التوقعات الوظيفية غير مؤكدة
4. يتم تكليفي بمهام لا علاقة لها بمهام عملي
5. لا احصل على التدريب الكافي لأداء مهامي بدقة

✓ بخصوص الأدوار الجماعية:

1. اشعر ان الدور الذي أقوم به ليس له قيمة
2. اتعامل مع اكثر من مصلحة واحدة في العمل
3. لدي اختلاف مع زملائي حول طريقة أداء العمل.
4. لدي حرية كافية في أداء العمل بالطريقة التي اراها مناسبة
5. استقبل اوامر من أكثر من جهة مسؤولة

12) ما هي نظرتك حول الانفتاح الاقتصادي و أثره على مهنتك؟

1. تساهم مؤسسة سوناطراك في رسم المسارات المهنية لعمالها بما يخدم تطلعاتهم المهنية و الاجتماعية
2. تساهم مؤسسة سوناطراك في تحسين الحالة المادية لعمالها من خلال سياسة الأجور و التحفيز
3. يؤدي النمو في إنتاجية الموظفين بمؤسسة سوناطراك إلى توضيح الأدوار و المساهمات المهنية الخاصة بهم
4. تتأثر مؤسسة سوناطراك بالتحولات الهيكلية التنظيمية و المالية و القانونية و الثقافية و السياسية و التكنولوجيا المحيطة بها مما ينعكس على جودة الكفاءات و المهارات بها

13) ما هي الدوافع الذاتية و الموضوعية التي جعلتك تلتحق بالمؤسسة؟

1. لإثبات الجدارة و المهارة

2. من أجل الحراك السوسيو مهني
3. كونها مؤسسة جوارية
4. بسبب سياسة الأجور و الحوافز بها
5. برغبة من المحيط العائلي

14) ما هي الطموحات التي أردت تحقيقها؟

1. تطبيق المكتسبات القبلية في عمل متخصص
2. ضمان الرفاه المادي و الرقي الاجتماعي
3. العمل في بيئة مليئة بالتحديات
4. المؤسسة لها رمزية عائلية و اجتماعية كبيرة
5. محطة أولية لإكتساب التقنيات و المهارات المتخصصة من أجل الهجرة أو فتح مشروع عمل شخصي

15) ما هي المهن السابقة التي زاولتها قبل الالتحاق بالمؤسسة؟

1. نفس المهام أو منصب عمل مشابه في مؤسسة عمومية أو خاصة سابقة
2. مهام و منصب عمل مختلف في مؤسسة عمومية أو خاصة سابقة
3. عمل حر:

– نشاط حرفي – نشاط تجاري – نشاط فلاحي – وضعية بطالة

16) كيف تقيم تجربتك المهنية بالمؤسسة؟

1. تقوم مصلحة شؤون المستخدمين بتحديد المسار الوظيفي لكل موظف
2. تساعدك القوانين في إدارتك على تخطيط مسارك وظيفي
3. يوجد برنامج واضح لنظام الترقية تستطيع الاعتماد عليه كموظف
4. تتمكن من الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في الإدارة
5. تساهم إدارتك في تطوير مسارك الوظيفي
6. تشارك في عملية التخطيط لمسارك الوظيفي مع رؤسائك
7. تحظى بفرص لتنمية قدراتك ومهاراتك عن طريق العمل في وظائف مختلفة أو المشاركة في برامج تطويرية (التكوين)
8. تتلقى الإرشاد والتوجيه لأجل تطوير مسارك الوظيفي
9. تتوفر لك معلومات عن طرق و أساليب تخطيط مسارك الوظيفي
10. كان لديك الحرية المطلقة في اختيار وظيفتك الحالية

11. يوجد صلة بين الخبرة وتلاؤمك مع وظيفتك الحالية
12. يوجد صلة بين مؤهلك العلمي و بين وظيفتك الحالية
13. كان اختيارك للوظيفة بناءا على الكفاءة
14. كان اختيارك للوظيفة بناءا على الاقدمية
15. لديك معلومات عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلا
16. تطبق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي
17. يوجد استقرار ملموس في وظيفتك الحالية
18. لديك الرغبة في تغيير وظيفتك الحالية
19. تهتم المديرية بالتدوير الوظيفي
20. يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي
21. أشعر بالملل بسبب روتينية العمل
22. لم أحقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي
23. وظيفتي لا تتيح لي فرصة استخدام ما لدي من قدرات و إمكانات

17) هل تعتقد أنّ تأهيلك في محلّه بالمقارنة مع العمل الممارس؟

1. أهدافي واضحة ومحددة في محيط عملي
2. الكثير من متطلبات عملي تتجه نحو التعقيد بشكل لا يمكنني من مواكبة تنفيذ الأعمال
3. العمل الذي أمارسه حاليا لا يلبي طموحاتي و لا يمكنني من تحقيق ذاتي
4. لم أحقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي بسبب ثقل المسؤوليات المكلف بها
5. يصعب علي الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي
6. أفضل دائما مراعاة القيم الأخلاقية في العمل
7. كثيرا ما تتم الترقية في عملي على أسس غير موضوعية
8. أنفذ رغباتي في العمل دون الاهتمام لقيم العمل لعدم قناعتي بها
9. أشعر بأنني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم
10. التواصل بين مختلف الفئات السوسيومهنية مبني على تنظيم هيرارشي مغلق و ليس على الأدهوقراطية
11. إن مشاركتي في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة محدودة
12. يتجاهل كثير من زملائي في العمل و الرؤساء خبرتي الوظيفية و قدراتي على تطوير العمل
13. أفتقد إلى الشعور بالأمان الوظيفي
14. يسيطر علي الشعور بالرغبة في ترك العمل
15. قوة الرابطة بيني وبين العمل المكلف به صفر

16. لا أتردد عندما أريد اتخاذ قرار بنفسي

الملحق 03: جدول خصائص مجتمع البحث:						
الرقم	الوظيفة	السن:	النوع الاجتماعي:	الحالة المدنية:	التأهيل:	الأقدمية:
1	رئيس قسم التكوين	44 سنة	إمرأة	متزوجة	ليسانس كلاسيكي	19 سنة
2	نائب المدير الإداري بمركب تمييع الغاز الطبيعي GP1Z	52 سنة	رجل	متزوج	ليسانس كلاسيكي	28 سنة
3	مكلف بالدراسات بقسم التكوين	39 سنة	إمرأة	متزوجة	ليسانس كلاسيكي	08 سنة
4	رئيس قسم الموارد البشرية	52 سنة	رجل	متزوج	ليسانس كلاسيكي	26 سنة
5	مكلف بالدراسات بقسم تسيير المسارات المهنية	41 سنة	إمرأة	متزوجة	ليسانس كلاسيكي	12 سنة
6	مكلف بالدراسات بقسم المالية	38 سنة	إمرأة	متزوجة	ليسانس كلاسيكي	11 سنة
7	مهندس بقسم الصيانة	47 سنة	رجل	متزوج	ليسانس كلاسيكي	18 سنة
8	مهندس بقسم الإنتاج	41 سنة	رجل	متزوج	ليسانس كلاسيكي	18 سنة
9	مهندس بقسم الأعمال الجديدة	38 سنة	رجل	متزوج	ليسانس كلاسيكي	12 سنة
10	مهندس بقسم الأمن الصناعي	47 سنة	رجل	متزوج	ليسانس كلاسيكي	09 سنة
11	مكلف بالدراسات بقسم الإدارة العامة	38 سنة	إمرأة	متزوجة	ليسانس كلاسيكي	12 سنة

الملحق 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



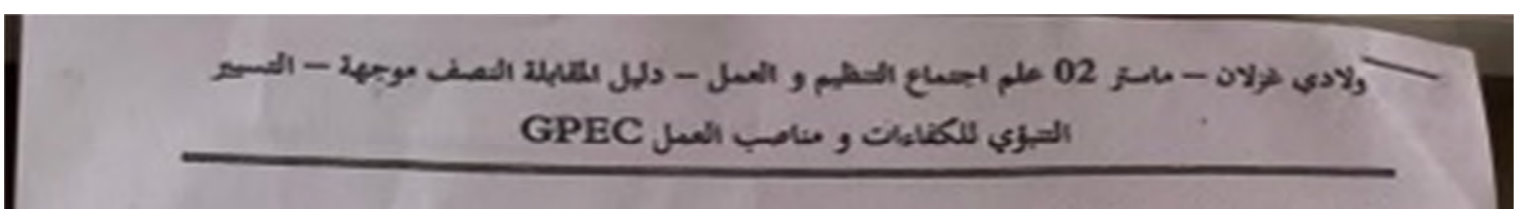
الملحق 05: الهيكل التنظيمي لنشاط المصب

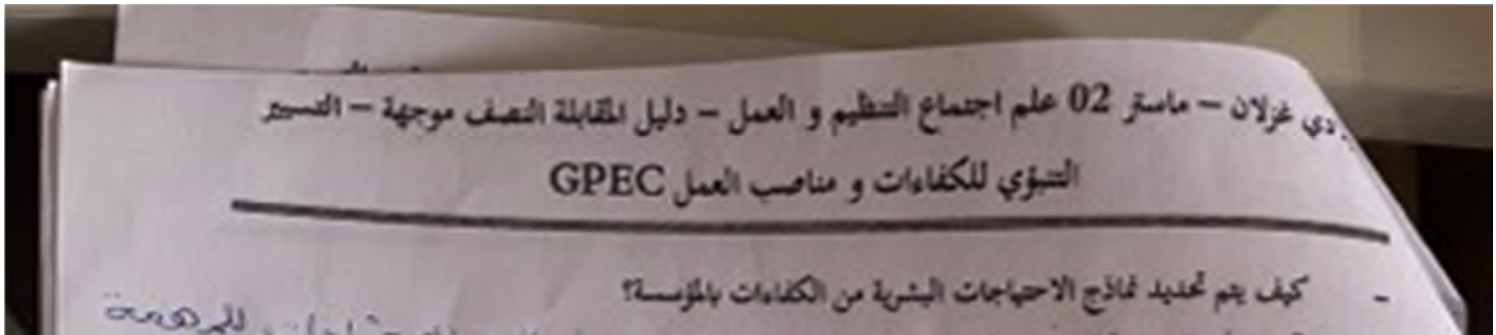


الملحق 06: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

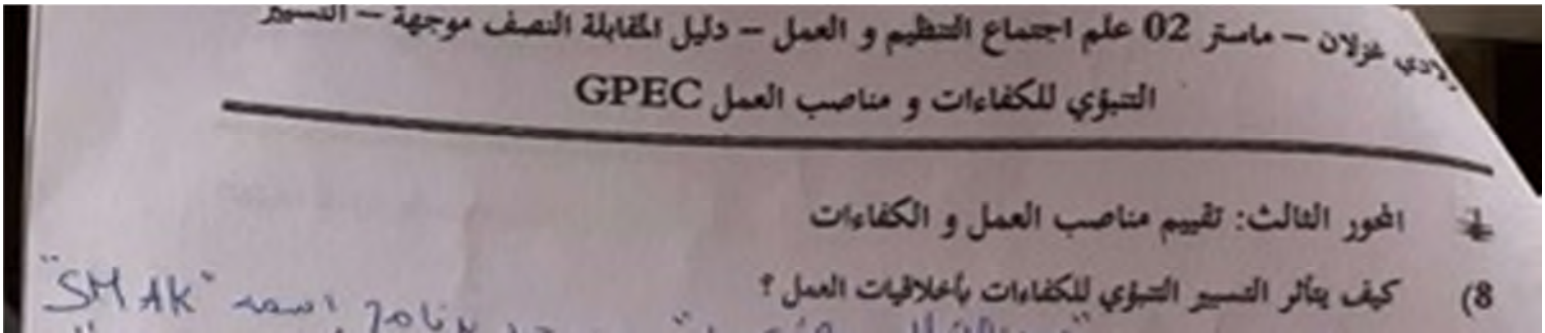
RHU

الملحق 07: نموذج الإجابة عن مقابلة



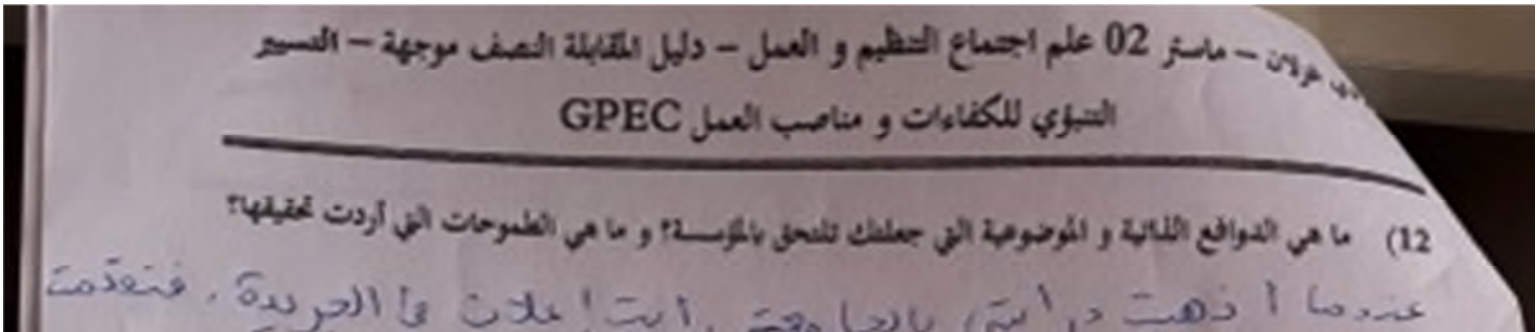

دي غزلان – ماستر 02 علم اجتماع التنظيم و العمل – دليل المقابلة النصف موجهة – التسيير
التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل GPEC

- كيف يتم تحديد نماذج الاحتياجات البشرية من الكفاءات بالمؤسسة؟


بلادي غزلان – ماستر 02 علم اجتماع التنظيم و العمل – دليل المقابلة النصف موجهة – التسيير
التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل GPEC

المحور الثالث: تقييم مناصب العمل و الكفاءات

8) كيف يتأثر التسيير التنبؤي للكفاءات بأخلاقيات العمل ؟


ماستر 02 علم اجتماع التنظيم و العمل – دليل المقابلة النصف موجهة – التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل GPEC

12) ما هي الدوافع اللاتية و الموضوعية التي جعلتك تلتحق بالمؤسسة؟ و ما هي الطموحات التي أردت تحقيقها؟

عندما ذهبت إلى [illegible] أين إعلان في الجريدة، فتقدمت

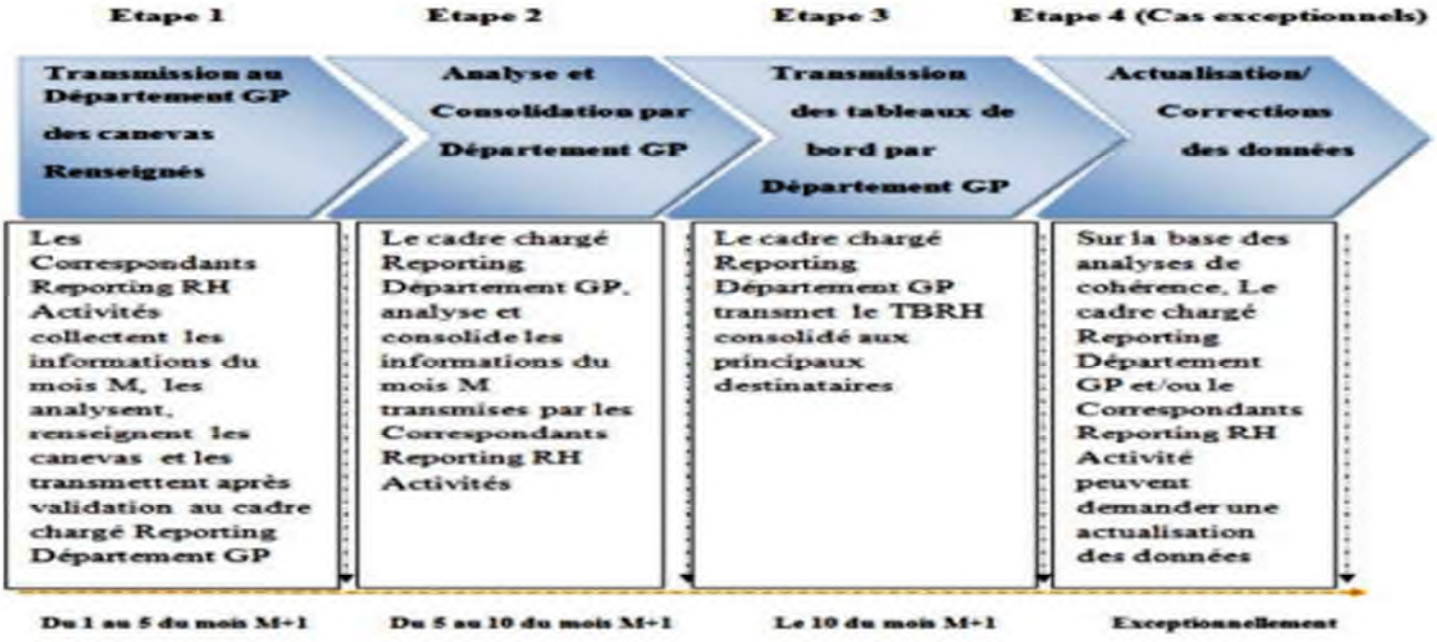
الملحق 08: مسار التسيير التنبؤي للكفاءات و
مناصب العمل بمؤسسة سوناطراك

Processus d'élaboration du Plan Moyen Terme (PMT) et Plan Annuel SONATRACH



Source : documentation interne SONATRACH.

Processus du Reporting (Emploi/Formation) à SONATRACH



Projection des catégories socioprofessionnelles aux réseaux d'acteurs de la veille stratégique à SONATRACH

Codification des métiers CSP (par Sonatrach)	Codification des fonctions (par Sonatrach)	Codification des réseaux d'acteurs de la V.S (implicites)
Cadres	FCM : fonction cœur de métier	Réseaux des décideurs