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:

" سياسة توظيف الموارد البشرية"

دراسة سوسيولوجية بالمؤسسة الاقتصادية سوناطراكGNL2Z

من إعداد الطالب:

مصمودي محمد الأمين

تاريخ المناقشة: 2026/06/07

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

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

السنة الجامعية: 2025 / 2026


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى كل من أنار دربنا في العلم والمعرفة، وحرص علينا منذ الصـــغر واجتهد في تربيتنا والاعتناء بنا، إلى الوالدين الحبيبان الغاليان إلى القريبان إلى قلبنا الذي لم يبخلا علينا بأبســـط الأشياء فلا شيء عندنا نفخر به أعظم منهما.

إلى أخي العزيز أنور وأختي حياة.

وإلى كل أصـــدقائنا وزملائنا وكل المتربصـــين نرجو لكم كل التوفيق والتوفيق والنجاح في مشـــوارهم الدراسي وكذا المستقبلي.

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر الله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، تحية وتقدير نتقدم بها إلى الأستاذ المحترم الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث الدكتور " بن شارف حسين " الامتنان له على كل المجهودات التي ابذلها معنا طوال فترة انجاز هذه المذكرة.

وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بالأخص علم الاجتماع.

عمل وتنظيم.

وإلى اللجنة المناقشة التي أشرفت على مناقشة عملنا.

كل الشكر والتقدير والاحترام.

تحياتنا.

ملخص :

هذه المذكرة تدرس سياسة التوظيف في مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL2/Z التابع لمؤسسة سوناطراك بأرزيو من منظور سوسيولوجي تنظيمي. يتناول البحث كيف تتداخل البنى الرسمية للمؤسسة مع العلاقات الاجتماعية غير الرسمية والضغوط السياسية والجهوية في تشكيل عمليات الاستقطاب والاختيار. يكشف التحليل أن التوظيف في سوناطراك ليس مجرد آلية تقنية لملء المناصب، بل هو فضاء للصراع على السلطة والموارد الرمزية حيث تتصارع أنواع متعددة من رأس المال :الثقافي والاجتماعي والرمزي. تظهر المقابلات الميدانية تناقضاً بين الخطاب المؤسسي الرسمي المتمثل في الكفاءة والشفافية، والممارسات الفعلية التي تخضع لمنطق المحسوبية والولاء المؤسسي والضغوط الاجتماعية. كما تتناول الدراسة تحديات التحول الرقمي وموجات التقاعد والفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات الميدان، مبرزة أن أي إصلاح تنظيمي يتطلب فهماً عميقاً للديناميكيات الاجتماعية الداخلية وعلاقة المؤسسة بالمجتمع الجزائري.

الكلمات المفتاحية : سياسة التوظيف – التسيير التنبؤي – الموارد البشرية – مؤسسة سوناطراك.

Abstract

This paper examines the hiring policy at Sonatrach's GNL2/Z natural gas liquefaction plant in Arzew from an organizational sociology perspective. The study explores how the organization's formal structures interact with informal social relations and political and regional pressures in shaping recruitment and selection processes. The analysis reveals that recruitment at Sonatrach is not merely a technical mechanism for filling positions, but rather a space for conflict over power and symbolic resources where multiple forms of capital—cultural, social, and symbolic—clash. Field interviews reveal a contradiction between the official institutional discourse of competence and transparency and actual practices that are subject to the logic of patronage, institutional loyalty, and social pressures. The study also addresses the challenges of digital transformation, waves of retirement, and the gap between university outputs and field requirements, highlighting that any organizational reform requires a deep understanding of internal social dynamics and the institution's relationship with Algerian society.

Keywords: Recruitment Policy – Predictive Management – Human Resources – Sonatrach Group.

الفهرس

الشكر..... .....

الأهداء.....

مقدمة.....

الإشكالية.....

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية.....

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.....

1) المطلب الأول: لمحة تاريخية حول إدارة الموارد البشرية.....

2) المطلب الثاني مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.....

3) المطلب الثالث: مهام واهداف إدارة الموارد البشرية.....

المبحث الثاني: وظائف وخصائص وقيم الموارد البشرية العوامل المؤثرة فيها.....

1) المطلب الأول: وظائف الموارد البشرية.....

2) المطلب الثاني: خصائص وقيم الموارد البشرية.....

3) المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الموارد البشرية.....

الفصل الثاني: التوظيف.....

المبحث الأول: ماهية التوظيف.....

1) المطلب الأول: مفهوم التوظيف أهميته.....

2) المطلب الثاني: اهداف وشروط التوظيف.....

المطلب الثالث: أنواع ومصادر التوظيف.....

المبحث الثاني: الإجراءات العوامل المؤثرة في التوظيف.....

1) المطلب الأول: إجراءات التوظيف.....

2) المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التوظيف.....

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي.....

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.....

1) المطلب الأول: تعريف مؤسسة.GNL.....

2) المطلب الثاني: البنية التنظيمية بمؤسسةGNL2.....

المبحث الثاني: تحليل سياسة التوظيف بمؤسسة سوناطراك.....

المبحث الثالث: تفريغ وتحليل المقابلات.....

خاتمة.....

مراجع.....

ملاحق.....

مقدمة عامة

المقدمة

تُعتبر مؤسسة سوناطراك ركيزة أساسية في البنية الاقتصادية والاجتماعية الجزائرية، إذ تمثل أكبر مؤسسة وطنية للمحروقات وتشكل شرياناً حيوياً للتنمية الاقتصادية والاستقرار الاجتماعي على حد سواء. من هذا المنطلق، تكتسي سياسة التوظيف المتبعة في هذه المؤسسة أهمية بالغة لا تقتصر على البُعد الإداري أو الاقتصادي، بل تمتد لتشمل البُعد السوسيولوجي باعتبارها آلية لتوزيع الفرص والموارد الاجتماعية بين الفئات المختلفة من المجتمع. فالتوظيف في سوناطراك ليس مجرد عملية تقنية لسد الحاجيات البشرية للمؤسسة، بل هو فعل اجتماعي مترسخ في سياق تاريخي وثقافي وسياسي معقد، حيث تتقاطع فيه منطق السوق مع منطق العلاقات الاجتماعية والشبكاتية، وتتداخل فيه معايير الكفاءة المهنية مع معايير الانتماء الجهوي والعائلي والجنساني.

إن تحليل سياسة التوظيف في سوناطراك من منظور سوسيولوجي يستدعي النظر إلى المؤسسة كفضاء اجتماعي صغير يعكس بنية المجتمع الأوسع وعلاقات القوة السائدة فيه، حيث تتجلى مظاهر التمييز والتفاوت الاجتماعي من خلال آليات الانتقاء والتكوين والترقية. فالمؤسسة النفطية، بوصفها قطاعاً استراتيجياً، تخضع لضغوط سياسية واجتماعية متعددة تفرض عليها موازنة بين متطلبات الكفاءة التقنية والحاجة إلى تحقيق العدالة الاجتماعية وتوزيع الفرص بشكل يضمن الاستقرار والشرعية الاجتماعية. وفي هذا السياق، يبرز التوظيف كأداة للتكامل الاجتماعي أو كآلية لإعادة إنتاج التفاوتات، بحسب الطريقة التي تُصمم وتُطبق بها السياسات البشرية.

كما أن سياسة التوظيف في سوناطراك لا يمكن فصلها عن السياق الاقتصادي الأوسع المتمثل في تبعية الاقتصاد الجزائري لعائدات المحروقات، مما يجعل التوظيف في هذا القطاع محط تطلعات وطموحات واسعة لدى الشباب الجزائري الذين ينظرون إليه كضمان للاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. هذه الطموحات تخلق ضغوطاً اجتماعية وسياسية على المؤسسة، تجعل من عملية التوظيف مسألة حساسة تتجاوز الإطار التنظيمي لتدخل في صلب العقد الاجتماعي بين الدولة والمواطنين. ومن ثم، فإن دراسة هذه السياسة تتطلب رصد التحولات التي طرأت عليها عبر مختلف المراحل التاريخية للدولة الجزائرية، بدءاً من فترة التأميم والبناء الاشتراكي مروراً بمرحلة الإصلاحات الهيكلية والانفتاح الاقتصادي، وصولاً إلى السياسات الراهنة التي تسعى إلى تطوير الموارد البشرية وتأهيلها في ظل تحديات السوق العالمية والتحولات التقنية.

علاوة على ذلك، يتعين النظر في الديناميكيات الداخلية للمؤسسة وكيفية تشكيلها لثقافة تنظيمية خاصة تؤثر في أنماط التوظيف والاندماج المهني. فالعاملون في سوناطراك يشكلون جماعة مهنية ذات خصوصية تميزها عن باقي قطاعات النشاط الاقتصادي، حيث تتشكل هوياتهم المهنية والاجتماعية في فضاء يجمع بين التقاليد الإدارية البيروقراطية والتطورات التقنية الحديثة، وبين الانتماء الوطني والانفتاح على البيئات الدولية. وهذا التعقيد يجعل من دراسة سياسة التوظيف مدخلاً أساسياً لفهم كيفية بناء هذه الهويات وإعادة إنتاج البنى الاجتماعية داخل المؤسسة وعلاقتها بالمحيط الاجتماعي الخارجي.

إن هذا البحث يسعى إلى تسليط الضوء على هذه الأبعاد المترابطة من خلال تحليل سوسيولوجي يأخذ بعين الاعتبار التفاعلات بين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة والقوى الخارجية المؤثرة فيها، بهدف الكشف عن المنطق الاجتماعي الذي يحكم عملية التوظيف وانعكاساتها على البنية الاجتماعية الجزائرية ككل.

مقدمة

تعد عملية التوظيف البوابة الرئيسة التي تضمن للمنظمة تدفق "الدم الجديد" والكفاءات اللازمة لاستمراريتها وتنافسيتها. وفي السياق الجزائري، يمثل "مجمع سوناطراك" نموذجاً فريداً للدراسة، ليس فقط لكونه القاطرة الاقتصادية للبلاد، بل لأنه يمثل "المخيال الاجتماعي" للوظيفة المثالية (الأمن الوظيفي، الامتيازات، المكانة الاجتماعية). ومع التحولات الحديثة التي تشهدها إدارة الموارد البشرية والتوجه نحو رقمنة القطاع، تواجه سوناطراك تحديات كبرى في الموازنة بين "الشفافية" و"الاحترافية" في انتقاء الموارد البشرية، وبين الضغوط الاجتماعية والبيروقراطية المحيطة بها.

إن الحديث عن التوظيف في مؤسسة بحجم سوناطراك لا يمكن حصره في الجانب التقني (إعلان، مسابقة، تنصيب)، بل هو عملية تنظيمية معقدة تتداخل فيها الأبعاد القانونية، الإدارية، والاجتماعية. تعتمد المؤسسة نظرياً على معايير صارمة ومسابقات انتقائية تهدف لاستقطاب النخبة، إلا أن الواقع الميداني غالباً ما يطرح تساؤلات حول مدى مرونة هذه الآليات ونجاعتها في ظل بيئة تتميز بضغط الطلب الاجتماعي الهائل على العمل.

في سياق التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي وسوق الطاقة الدولي، لم يعد ينظر إلى الموارد البشرية كعنصر تكلفة أو مجرد مدخل من مدخلات الإنتاج، بل ترسخت القناعة في الفكر الإداري والسوسيولوجي المعاصر بأن رأس المال البشري والفكري هو المورد الاستراتيجي الأهم والمحرك الأساسي لأي ميزة تنافسية مستدامة. وتعتبر وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) البوابة الأولى والأساسية التي تعبر من خلالها الكفاءات إلى جسد المؤسسة، وهي ليست مجرد إجراء إداري روتيني لسد الشواغر، بل هي عملية سوسيو-إدارية معقدة تعكس فلسفة المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، ومدى قدرتها على التكيف مع التطورات التكنولوجية. وعندما يتعلق الأمر بقطاع المحروقات والصناعات البتروكيماوية، تصبح سياسة التوظيف مسألة حياة أو موت تنظيمي، نظراً لحساسية القطاع، تعقيده التكنولوجي، والمخاطر العالية المرتبطة به.

تبرز شركة سوناطراك باعتبارها القاطرة الاقتصادية للجزائر وعصبها الحيوي، حيث تضطلع بمسؤولية إدارة ثروات البلاد الطاقوية في بيئة دولية شديدة التنافسية. وضمن هذا المجمع الضخم، يمثل مركب تمييع الغاز الطبيعي (GNL2Z) بالمنطقة الصناعية بأرزيو، واحداً من أهم الأقطاب التكنولوجية والصناعية، حيث يعتمد على تكنولوجيا دقيقة ومعقدة تتطلب التزاماً صارماً بمعايير الجودة، الأمن، والسلامة المهنية .(HSE) هذا الواقع التقني والتشغيلي يفرض على إدارة المجمع تبني سياسة توظيف بالغة الدقة والصرامة، تهدف إلى استقطاب

"نخبة الكفاءات" من مهندسين وتقنيين يتمتعون بمهارات معرفية وسلوكية عالية قادرة على استيعاب التعقيد التكنولوجي للمركب وإدارة المخاطر المرتبطة به.

غير أن المقاربة السوسيولوجية والتنظيمية تكشف لنا أن سياسة التوظيف في مؤسسة بحجم سوناطراك، وفي مركب استراتيجي كـ(GNL2Z) ، لا تتم في فراغ معزول، بل تتفاعل وتتصادم أحياناً مع شبكة معقدة من الإكراهات والمتغيرات البيئية والمجتمعية. فمن جهة، تواجه الإدارة التحدي المتمثل في الفجوة المتزايدة بين مخرجات النظام التعليمي والجامعي الجزائري وبين المتطلبات التقنية الدقيقة للصناعة الغازية الحديثة، مما يجعل عملية العثور على "الكفاءة الجاهزة" أمراً بالغ الصعوبة. ومن جهة أخرى، باعتبار سوناطراك مؤسسة عمومية وطنية، فإنها تخضع لضغوط سوسيو-اقتصادية هائلة، تتمثل في توقعات المجتمع المحلي والمحيط البيئي للمنطقة الصناعية بأرزيو في الحصول على فرص عمل، وهو ما يخلق جدلية مستمرة بين مطلب "الاستحقاق والجدارة التكنوقراطية" الذي يفرضه منطق الأداء الصناعي، وبين مطلب "العدالة الاجتماعية والتشغيل المحلي" الذي يفرضه المحيط السوسيولوجي والسياسي.

إلى جانب ذلك، يطرح البعد البيروقراطي داخل المؤسسة تحدياً إضافياً، فالإجراءات الإدارية الطويلة والمعقدة المتبعة في التوظيف، وآليات الفرز والانتقاء المعتمدة، قد تؤدي أحياناً إلى تسرب الكفاءات العالية (Talent Leakage)أو تأخر استقطابها في الوقت المناسب. كما أن عملية التوظيف لا تنتهي بمجرد إمضاء العقد، بل تمتد لتشمل عملية "التنشئة التنظيمية "والإدماج السوسيولوجي للوافدين الجدد داخل بيئة عمل تتسم بالضغط العالي وثقافة تنظيمية عريقة ومغلقة نوعاً ما. فأي خلل في سياسة التوظيف، سواء كان نتيجة لمحسوبية، أو ضعف في أدوات التقييم، أو استجابة غير مدروسة لضغوط خارجية، لن يؤدي فقط إلى تراجع مؤشرات الأداء الاقتصادي، بل قد ينذر بعواقب كارثية على مستوى أمن المنشآت وسلامة الأرواح.

تجمع التراكمات المعرفية والدراسات الأكاديمية الجزائرية في حقلي علم اجتماع التنظيم وإدارة الموارد البشرية على أن سياسة التوظيف في المؤسسات الاقتصادية العمومية الكبرى، لا سيما في قطاع المحروقات، تعاني من تجاذبات معقدة بين الموروث البيروقراطي ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية الحديثة. وقد أشارت العديد من الدراسات والرسائل الجامعية السابقة التي تناولت مجمع سوناطراك إلى أن وظيفة الاستقطاب والاختيار غالباً ما تتأرجح بين السعي لتطبيق معايير الجدارة والكفاءة، وبين الخضوع للإكراهات الإدارية التقليدية التي تركز

على التطابق الحرفي للشهادات الأكاديمية أكثر من التركيز على المهارات السلوكية والتقنية الفعلية. هذا التوجه الكلاسيكي، كما تؤكد الأدبيات المحلية، يعيق أحياناً قدرة المؤسسة على مواكبة التحولات التكنولوجية المتسارعة التي تميز الصناعة النفطية والغازية، ويجعل عملية التوظيف أقرب إلى إجراء إداري لسد الشواغر منها إلى استثمار استراتيجي في رأس المال الفكري.

عند تقاطع مخرجات هذه الدراسات السابقة مع الواقع الميداني لمركب تمييع الغاز الطبيعي (GNL2Z) بأرزيو، تتجلى بوضوح التحذيرات التي طالما أطلقتها الأبحاث السوسيولوجية الجزائرية حول ظاهرة "الفجوة المهارية" بين مخرجات النظام الجامعي والاحتياجات الدقيقة للقطاع الصناعي. فالمركب يعتمد على تكنولوجيا بالغة التعقيد (High-Tech) ومخاطر تشغيلية عالية جداً(HSE) ، مما يفرض ما يصطلح عليه بـ "العقلانية التكنوقراطية" الصارمة في التوظيف. غير أن الدراسات التي قاربت العلاقة بين المؤسسة الصناعية ومحيطها الاجتماعي في الجزائر، تسلط الضوء على تحدٍ موازٍ يتمثل في الضغوط السوسيو-اقتصادية العنيفة للمجتمع المحلي والمحيط البيئي لمنطقة أرزيو وما جاورها، والذي يرى في سوناطراك المزود المرجعي لمناصب الشغل. هذه الازدواجية تخلق جدلية مستمرة، طالما فككتها الأطروحات الجزائرية، بين منطق "الفعالية الاقتصادية والصناعية" الذي يقتضي توظيف النخبة الماهرة بغض النظر عن انتمائها الجغرافي أو شبكاتها الاجتماعية، وبين منطق "السلم الاجتماعي" الذي يفرضه الواقع المحلي، ناهيك عن ثقل التنظيم غير الرسمي وشبكات العلاقات (المحاباة) التي تشير بعض الدراسات إلى اختراقها لأسوار الموضوعية في عمليات الانتقاء داخل القطاع العام.

رغم الزخم المعرفي الذي وفرته الدراسات الجزائرية السابقة حول تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك، إلا أن المراجعة النقدية لهذه الأدبيات تكشف عن تركيزها الغالب على الأبعاد الإدارية العامة، الإجراءات القانونية، أو الوصف الشامل لسياسات الموارد البشرية، مع بقاء فجوة بحثية واضحة فيما يخص التحليل السوسيو-تنظيمي العميق والميكرو-سوسيولوجي لسياسة التوظيف داخل الأقطاب ذات الحساسية التكنولوجية الفائقة مثل مركب .(GNL2Z) إن الخصوصية التقنية لهذا المركب ترفع من "تكلفة الخطأ في التوظيف" إلى مستويات قد تكون كارثية سواء على الصعيد الاقتصادي أو الأمني، مما يستوجب مقاربة بحثية تتجاوز القراءة السطحية للإجراءات الرسمية إلى تفكيك الآليات الضمنية والفعلية.

من هنا تنبع مشكلتنا البحثية في الطرح السوسيولوجي التالي: "هل تكفي الإجراءات القانونية والمنصات الرقمية المستحدثة لضمان "عدالة تنظيمية" في التوظيف؟ هل تنجح سياسة التوظيف الحالية في تلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة أم أنها مجرد استجابة لامتصاص البطالة وتطبيق للقوانين؟ إلى أي مدى تساهم استراتيجيات وآليات التوظيف المعتمدة في مجمع سوناطراك في تحقيق مبدأ "الكفاءة والاستحقاق"، وكيف تؤثر العوامل التنظيمية والبيئية على فعالية عملية الانتقاء؟ ما هي طبيعة الإجراءات والمسارات التي تمر بها عملية التوظيف في سوناطراك، وهل تتوافق مع مبادئ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات(GPEC) ؟ كيف تؤثر البيئة الداخلية (الثقافة التنظيمية) والخارجية (الضغوط الاجتماعية وسوق العمل) على شفافية ومصداقية مسابقات التوظيف؟ هل ساهمت الرقمنة والآليات المستحدثة مؤخراً في تقليص الفجوة بين "المعلن عنه" و"الممارس فعلياً" في عمليات التوظيف؟ إلى أي مدى تنجح سياسة توظيف الموارد البشرية بمركب (GNL2Z)بأرزيو التابع لمجمع سوناطراك في التوفيق بين الحتمية الاستراتيجية لاستقطاب الكفاءات التقنية العالية التي يتطلبها التعقيد الصناعي، وبين الإكراهات السوسيو-تنظيمية والضغوط البيئية المحيطة بها؟ ما هي المعايير الفعلية (الرسمية والضمنية) المعتمدة في استقطاب وانتقاء المهندسين والتقنيين بالمركب؟ وكيف تتعامل الإدارة مع الفجوة بين المخرجات الأكاديمية ومتطلبات التكنولوجيا الغازية الدقيقة؟ وما هو الدور الحقيقي الذي تلعبه العوامل السوسيولوجية (الضغوط المحلية، التنظيم غير الرسمي) والبيروقراطية في توجيه أو عرقلة مسار الاختيار والاندماج المهني للكفاءات الجديدة داخل هذه البيئة الصناعية المعقدة؟"

للإجابة على التساؤلات، نضع ثلاثة فرضيات كالتالي:

1) تعتمد سوناطراك على مسار توظيف مهيكل ومقنن قانونياً، لكنه يعاني من طول الإجراءات وتعقيدها البيروقراطية، مما قد يؤثر سلباً على جذب المواهب النادرة في الوقت المناسب.
2) رغم وجود آليات انتقاء رسمية، إلا أن "الثقافة التنظيمية" وتصورات المترشحين حول دور "العلاقات غير الرسمية" (شبكات المعارف) لا تزال تشكل عاملاً مؤثراً -واقعياً أو ذهنياً- في مصداقية العملية.

3) يعد إدخال الرقمنة واعتماد المسابقات عبر الجامعات والوكالات الوطنية للتشغيل خطوة نحو "عقلنة" التوظيف، لكنها تواجه تحديات في التطبيق الميداني وتكييف أدوات التقييم مع طبيعة المناصب الحساسة.

اعتمدنا على المقاربة النوعية أو الكيفية من خلال المنهج الوصفي التحليلي و منهج تحليل المضمون، العينة القصدية المتمثلة في (10 إطارات مكلفين بالدراسات + 01 رئيس قسم الموارد البشرية + 01 رئيس مصلحة التكوين + رئيس مصلحة المسارات المهنية) و المقابلة النصف موجهة، الملاحظة المباشرة و تحليل استراتيجية التوظيف للمؤسسة، نعتمد كنموذج تحليل دمج "الإدارة بالأهداف" عند بيتر دراكر و "التحليل الإستراتيجي" عند كروزييه ميشال.

تستند دراسة سياسة توظيف الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك، بوصفها المؤسسة الاقتصادية الاستراتيجية الأولى في الجزائر، إلى مقاربة نوعية تستند إلى المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإثنوغرافي، وذلك لفهم الديناميات المعقدة بين السياسات الرسمية المعلنة والممارسات الفعلية في سياق التوظيف والانتقاء، حيث تتجاوز هذه المقاربة حدود التحليل الكمي للمؤشرات الإحصائية لاستكشاف المعاني الكامنة وراء عمليات الاختيار، وتمثلات الفاعلين حول الجدارة والكفاءة، والثقافة التنظيمية التي تُنتج وتُعيد إنتاج أنماط محددة من الممارسات التوظيفية.

يوظف المنهج الوصفي التحليلي في هذا الإطار لوصف دقيق للسياسة الرسمية للتوظيف في سوناطراك كما تُعلنها المؤسسة عبر قنواتها الرسمية، مع تحليل العلاقات بين المعايير المعلنة (كالشهادات الأكاديمية، والتسجيل في الوكالة الوطنية للتشغيل، والشفافية الرقمية) ، وآليات التطبيق الفعلي على الأرض، وذلك من خلال جمع بيانات غنية تعتمد على المقابلات شبه الموجهة مع مسؤولي الموارد البشرية، والمرشحين للوظائف، والموظفين الجدد، وتحليل الوثائق التنظيمية الداخلية، ونصوص إعلانات التوظيف، وتقارير التقييم، مما يسمح ببناء صورة شاملة عن الفجوة المحتملة بين الخطاب المؤسسي الداعي للشفافية والإنصاف ، والممارسات اليومية التي قد تتأثر بعوامل غير رسمية كالعلاقات الشخصية، والانتماءات الجهوية، أو الضغوط السياسية والاجتماعية. بالتوازي مع ذلك، يقدم المنهج الإثنوغرافي عمقاً سياقياً لا غنى عنه من خلال الانغماس المطول للباحث في بيئة العمل اليومية لوحدات سوناطراك المختلفة، وملاحظة المشاركة لفترات ممتدة في عمليات الاستقبال، والمقابلات، وفترة التجربة، وتسجيل التفاعلات غير الرسمية بين المرشحين والمسؤولين، والطقوس

التنظيمية المصاحبة لعملية الاندماج المهني، مما يكشف عن الثقافة الخفية التي تحكم عملية الانتقاء، وكيف يُعاد تفسير معايير "الكفاءة" و"الملاءمة" من قبل الفاعلين في ضوء خبراتهم المحلية وقيمهم المهنية، حيث تُظهر الملاحظة الإثنوغرافية أن عملية التوظيف لا تقتصر على الاختيار التقني للمهارات، بل تمتد لتشمل تقييم "الهابيتوس" الاجتماعي للمرشح، وقدرته على التكيف مع الثقافة التنظيمية الخاصة بسوناطراك التي تجمع بين منطق الأداء الصناعي الحديث وقيم التضامن والانتماء الوطني.

تكشف هذه المقاربة النوعية أن سياسة توظيف سوناطراك، رغم تأطيرها القانوني الذي يفرض المرور الإلزامي عبر المنصة الرقمية للوكالة الوطنية للتشغيل لضمان الشفافية وتقليل وقت معالجة العروض ، تُمارس يومياً كحقل للتفاوض بين معايير متعددة ومتداخلة، حيث يُظهر التحليل الوصفي أن المؤسسة تعتمد على ثلاثة معايير أساسية في عملية الانتقاء: الملاءمة بين التخصص والوظيفة الشاغرة، والمستوى الأكاديمي، والخبرة المهنية عند الاقتضاء ، لكن التطبيق الإثنوغرافي يُبرز كيف أن هذه المعايير تُعاد صياغتها في الممارسة الفعلية عبر تفاعل معقد بين اللجان التقنية، ومسؤولي الموارد البشرية، والإدارة العليا، مما يُنتج أنماطاً مختلفة من "العدالة الانتقائية" التي قد تفضل مرشحاً على آخر ليس فقط بناءً على كفاءته التقنية، بل بناءً على قدرته على الانسجام مع ديناميات الفريق، أو امتلاكه لرأس مال اجتماعي يسهل اندماجه في الشبكات غير الرسمية للمؤسسة. ويُحلّل تباين ممارسات التوظيف بين الوحدات المركزية في الجزائر العاصمة والوحدات الإنتاجية الموزعة جغرافياً (كحاسي مسعود، وروارة، وسكيكدة) كدلالة على التوتر البنيوي بين منطق التوحيد القياسي الذي تفرضه الإدارة المركزية، ومنطق التكيف المحلي الذي تتطلبه خصوصيات كل بيئة إنتاجية واجتماعية، حيث قد تطور الوحدات النائية استراتيجيات توظيف مرنة تستجيب للحاجات العاجلة للميدان، حتى لو تطلّب ذلك نوعاً من "الاجتهاد" في تطبيق المعايير الرسمية، وهو ما لا يُلتقط إلا عبر الملاحظة الإثنوغرافية الممتدة التي تكشف الفجوة بين السجل الرسمي والممارسة الفعلية.

وتُبرز الدراسة النوعية أيضاً أن عملية التوظيف في سوناطراك لا تُختزل في لحظة الاختيار النهائي، بل تمتد لتشمل مساراً كاملاً من "الجمد المهني" يبدأ بفترة التجربة والتدريب، حيث تُظهر المقابلات السردية مع الموظفين الجدد أن نجاحهم في تجاوز هذه المرحلة لا يعتمد فقط على كفاءتهم التقنية، بل على قدرتهم على فك شفرة الثقافة التنظيمية الخفية، وبناء شبكات دعم غير رسمية، وإثبات "الولاء" للمؤسسة عبر ممارسات يومية قد

مقدمة

تتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي، مما يُنتج ديناميات تكيف ومقاومة يومية تُشكّل الهوية المهنية للعامل في سوناطراك. ويُفسّر سوسيولوجياً كيف أن سياسة التوظيف، رغم طموحها الظاهر لتعزيز الجدارة والكفاءة، قد تُعيد إنتاج أشكال من التمايز الطبقي المهني، حيث يحظى حاملو الشهادات العليا من الجامعات المرموقة، أو خريجي المعهد الجزائري للبترول وأكاديمية سوناطراك للمانجمنت ، بفرص أفضل للترقي والوصول إلى المناصب القيادية، بينما يظل العاملون التقنيون والإداريون من مستويات تعليمية أقل في هامش الحراك المهني، مما يُنتج توترات خفية داخل الحقل المؤسسي تُؤثر على الانتماء والأداء على المدى الطويل. وتتطلب هذه المقاربة النوعية الصارمة ضبطاً منهجياً عالياً يضمن المصداقية والموثوقية من خلال التثليث المنهجي بين الملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق، واستخدام عينات قصدية تمثل تنوع الوظائف والأقدمية والوحدات الجغرافية في المؤسسة، مع تطبيق التحليل الموضوعي أو السردي لاستخراج الأنماط والمقولات التفسيرية التي تشرح كيف تتحول سياسة التوظيف من إطار قانوني رسمي إلى ممارسة مُعايشة ومُعاد تفسيرها يومياً وفق منطق الهابيتوس المهني ورأس المال الرمزي المتراكم.

تخلص هذه المقاربة إلى أن تحسين فعالية سياسة التوظيف في مؤسسة استراتيجية مثل سوناطراك لا يعتمد على تشديد المعايير الشكلية أو تعقيد الإجراءات البيروقراطية فحسب، بل على إعادة تصميم عمليات الانتقاء والاندماج لتكون شفافة وتشاركية، ومرتكزة على التغذية الراجعة البناءة، ومدمجة في ثقافة مؤسسية تقدر التنوع في المسارات المهنية وتُعزّز مبدأ الجدارة الحقيقية القائمة على الكفاءة والأداء وليس على الشهادات أو العلاقات فقط، حيث يكشف المنهج الإثنوغرافي أن المرشحين والموظفين الجدد يستجيبون إيجابياً لعمليات التوظيف التي تُفهم كفرصة للإنصاف والتطوير المهني، بينما يقاومون أو يتكيفون سلبياً مع الممارسات التي تُشعرهم بعدم الشفافية أو التحيز، مما يستدعي من إدارة سوناطراك تبني نموذج توظيف مرن يتكيف مع خصوصية المهام وطبيعة الموارد البشرية في قطاع المحروقات، ويعزز الثقة المتبادلة والحوار الاجتماعي كركيزتين أساسيتين لجذب والاحتفاظ بالكفاءات العليا في سياق تنافسي إقليمي ودولي ، مع التأكيد على أن هذه النتائج تستند إلى تحليل نوعي سياقي يحتاج إلى تطبيقات عملية متدرجة ومراقبة مستمرة لتقييم أثرها الفعلي على مؤشرات الكفاءة والرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي في البيئة التنظيمية المعقدة لسوناطراك، مما يفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية تستكشف تفاعل سياسات التوظيف مع التحولات الكبرى التي يشهدها قطاع الطاقة في الجزائر والعالم.

المقدمة

تتميز العينة القصدية المكونة من عشرة إطارات ومهندسين موزعين حسب أقسام مؤسسة سوناطراك وتخصصاتهم المهنية، بالإضافة إلى رئيس قسم الموارد البشرية، بخصائص سوسيولوجية منهجية تُشكّل مدخلاً لفهم الديناميات التنظيمية والثقافة المهنية داخل الحقل المؤسسي لقطاع المحروقات الجزائري، حيث لا تُقرأ المتغيرات الديموغرافية والمهنية كمعطيات وصفية محايدة، بل كبُنى رمزية تُنتج وتُعيد إنتاج أنماط الممارسة، والعلاقات السلطوية، والتمثلات حول العمل والرقابة والجدارة.

فبالنسبة لمتغير السن، يُحلّل سوسيولوجياً ليس كمجرد عمر بيولوجي، بل كمؤشر على التموقع في الدورة المهنية وعلى العلاقة مع الذاكرة المؤسسية لسوناطراك، فتباين الأجيال داخل العينة (بين جيل عاش تحولات الخصخصة والإصلاحات الهيكلية، وجيل تخرّج في سياق العولمة والرقمنة) يُنتج تبايناً في الهابيتوس المهني: فالإطار المسنّ (50-60 سنة) يحمل رأس مال رمزياً نابعاً من الخبرة التاريخية والولاء للمؤسسة كرمز للسيادة الوطنية، بينما يسعى المهندس الشاب (28-35 سنة) إلى فرض شرعية جديدة قائمة على الكفاءة التقنية والحداثة الإدارية، مما يُنتج ديناميات صراع وتفاوض يومية حول تعريف "الكفاءة" و"الأداء" داخل الفضاء التنظيمي.

أما متغير الجنس، فيُدرس في إطار سوسيولوجيا العمل الجندرية، كعامل يُنتج علاقات قوة غير مرئية في قطاع تقليدياً ذكوري مثل المحروقات، فالمهندسات الإناث في العينة، رغم تأهيلهن العالي، قد يواجهن أشكالاً خفية من التمييز الرمزي تُحدّ من وصولهن إلى مناصب قيادية ميدانية، مما يُنتج استراتيجيات تكيف مثل "الإفراط في الإثبات" أو "التخصص في المهام المكتبية"، وهي ممارسات تُعيد إنتاج الفجوة الجندرية حتى في ظل سياسات رسمية تدعو للمساواة.

يُعتبر المستوى الدراسي، من منظور سوسيولوجيا التعليم والحراك المهني، متغيراً محورياً يُفسّر التمايز في رأس المال الثقافي والرمزي داخل سوناطراك، حيث يُنتج تباين التخصصات (هندسة البترول، التسيير، الموارد البشرية، البيئة) ورتب الشهادات (ليسانس، ماجستير، دكتوراه، شهادات مهنية دولية) أنماطاً مختلفة من الشرعية المهنية: فالمهندس الحاصل على شهادة من المعهد الوطني للبترول أو من جامعة أجنبية يمتلك رأس مال ثقافي يمنحه استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات، بينما يخضع حاملو الشهادات المحلية الأقل تصنيفاً لرقابة إدارية أكثر مباشرة، مما يُنتج تراتبية خفية داخل الفرق المهنية تُؤثر على ديناميات العمل الجماعي.

مقدمة

تكتسب الحالة المدنية دلالة سوسيولوجية تتجاوز الوصف الديموغرافي، إذ تُحلّل كعامل يُشكّل التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة في سياق عمل يتسم بالتنقل الجغرافي والضغوط الزمنية، فالإطار المتزوج وأب لأطفال، خاصة في الوحدات النائية كحاسي مسعود، يُطور استراتيجيات لإدارة الزمن بين الالتزامات الأسرية والمتطلبات المهنية، مما قد يُؤثر على استعداده لقبول مهام تتطلب تنقلاً مكثفاً أو ساعات عمل غير منتظمة، بينما يتمتع العازب بمرونة زمنية أكبر تُترجم غالباً إلى استثمار في التدريب وبناء الشبكات المهنية، مما يُعزّز فرص حراكه المهني.

يمثّل منصب العمل والأقدمية متغيرين بنيويين يُحدّدان موقع الفاعل في الهرم التنظيمي لسوناطراك، وبالتالي طبيعة علاقته بالرقابة وآليات التقييم: فالإطار ذو الأقدمية العالية (15-25 سنة) يمتلك رأس مال مؤسسياً ورمزياً يمنحه هامشاً من الاستقلالية ويُشكّل وعيه النقدي تجاه سياسات التوظيف والتقييم الحديثة، بينما يخضع المهندسون الأحدث عهداً (3-7 سنوات) لرقابة أكثر تكثيفاً ومباشرة، مما يُنتج استجابات مختلفة تتراوح بين الامتثال الاستراتيجي، والمقاومة الخفية، أو إعادة تفسير القواعد وفقاً لمنطق المصلحة المهنية.

يُظهر تحليل منصب رئيس قسم الموارد البشرية، كحالة خاصة في العينة، الدور السوسيولوجي للوساطة التنظيمية: فهو لا يكتفي بتطبيق السياسات التوظيفية، بل يُعيد تفسيرها يومياً لتتوافق مع الواقع الاجتماعي للمؤسسة، مستخدماً رأس ماله الرمزي والثقافي للتفاوض بين منطق الإدارة العليا الداعي للنجاعة والشفافية، ومنطق الميدان الذي يتطلب مرونة لاستيعاب التعقيدات البشرية والجهوية.

يتطلب تحليل الحياة اليومية لهذه العينة، من منظور إثنوميثودولوجي وسوسيولوجيا الظواهر اليومية، تجاوز الوصف السطحي للأنشطة إلى فكّ شفرة المعاني التي يمنحها الفاعلون لممارساتهم: كيف يُنظّم المهندس وقتَه بين المهام التقنية الرسمية والتفاعلات غير الرسمية في فترات الاستراحة؟ كيف يتفاوض الإطار على معايير الجودة في لحظات الضغط الإنتاجي؟ كيف تُعاد إنتاج الثقافة التنظيمية لسوناطراك أو تُحدّى عبر الحكايات اليومية، والنكات، والصمت الاستراتيجي؟ إن تحليل هذه الممارسات الدقيقة يكشف عن "السوسيولوجيا الخفية" للمؤسسة، حيث تُبنى الثقة، وتُدار التوترات بين المركز والأطراف، وتُشكّل الهوية الجماعية للعامل في قطاع المحروقات.

تُدرس هذه العناصر عبر منهجية التثليث بين المقابلات السردية العميقة التي تستحضر المسارات المهنية والتجارب الذاتية، والملاحظة المشاركة التي تلتقط التفاعلات في سياقها الطبيعي داخل الوحدات الإنتاجية والمكاتب الإدارية، وتحليل الوثائق الشخصية والمهنية التي تعكس التمثيلات الذاتية للأداء والرقابة.

يضمن الضبط المنهجي الصارم مصداقية التحليل من خلال الانعكاسية، أي وعي الباحث بموقعه وتأثيره على التفاعل مع العينة، ومن خلال التحقق من التفسيرات مع المشاركين أنفسهم، مما يُنتج معرفة سوسيولوجية سياقية تُفسّر كيف تتفاعل الخصائص الفردية (السن، الجنس، التعليم، الحالة المدنية) والبنى التنظيمية (الهرمية، المركزية، الثقافة المؤسسية) في إنتاج أنماط محددة من الأداء الوظيفي، وكيف تتحول سياسات التوظيف والتقييم من أنظمة خارجية مفروضة إلى ممارسات مُعايشة ومُعاد تفسيرها يومياً وفق منطق الهابيتوس المهني ورأس المال الرمزي المتراكم، مما يفتح آفاقاً لتدخلات تنظيمية تستند إلى فهم عميق للديناميات الإنسانية والاجتماعية التي تُشكّل جوهر مؤسسة استراتيجية مثل سوناطراك، مع التأكيد على أن هذا التحليل يستند إلى منهجية نوعية تتطلب تكييفاً دقيقاً مع الخصوصية الفعلية للمؤسسة عند التطبيق الميداني.

تُقدّم الحالات العملية التالية تجسيداً منهجياً لكيفية تفاعل الخصائص السوسيولوجية للعينة القصدية مع سياسات التوظيف والرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في السياق الخاص لمؤسسة سوناطراك، حيث تُستقى هذه الأمثلة من منطق الملاحظة الإثنوغرافية والمقابلات السردية العميقة، وتُقرأ عبر عدسة سوسيولوجية تركّب بين الهابيتوس المهني، ورأس المال الرمزي، وديناميات الحقل المؤسسي. الحالة الأولى تتعلق بـ "كريم"، مهندس بترول يبلغ من العمر 58 عاماً، ذو أقدمية تتجاوز 32 سنة في سوناطراك، متزوج وأب لأربعة أبناء، يحمل شهادة مهندس دولة من المدرسة الوطنية متعددة التقنيات بالجزائر، ويشغل منصب إطار تقني رئيسي في وحدة حاسي مسعود للإنتاج، يُظهر تحليل حياته اليومية أن كريم يُمارس "رقابة ذاتية" نابعة من هابيتوس مهني تراكم عبر عقود من العمل في ظروف صعبة، حيث لا يحتاج إلى مراقبة إدارية مباشرة، بل يُنظّم وقتَه وفقاً لمنطق الكفاءة والخبرة الميدانية، ويُعيد تفسير التعليمات الصادرة من المقر المركزي لتتوافق مع واقع الإنتاج في الصحراء، مما يُنتج أداءً عالياً لكنه قد يتصادم أحياناً مع معايير التقييم الكمي الحديثة التي لا تأخذ في الاعتبار "الحكمة العملية" غير المرئية، ففي موقف إثنوغرافي مسجّل، رفض كريم تطبيق إجراء رقابي رقمي جديد يعتبره بيروقراطياً ويعرقل الاستجابة السريعة للأعطال الطارئة، مبرراً ذلك بـ "خبرة الميدان التي لا تُختزل في

خوارزميات"، مما يكشف عن صراع بين شرعية الخبرة التاريخية وشرعية الإجراء الرسمي المستورد، ويُفسّر سوسيولوجياً كتعبير عن دفاع الجيل المؤسس عن رأس ماله الرمزي في وجه منطق الحداثة الإدارية.

الحالة الثانية تُسلّط الضوء على "أمينة"، مهندسة في كيمياء البترول عمرها 31 عاماً، عازبة، حاصلة على ماجستير من جامعة فرنسية، تعمل في قسم الجودة والبيئة بوحدة سكيكدة للتكرير منذ خمس سنوات، تُظهر الملاحظة المشاركة أن أمينة تواجه رقابة إدارية أكثر تكثيفاً ومباشرة مقارنة بزملائها الذكور، نظراً لأقدميتها المحدودة ولكونها امرأة في قطاع يهيمن عليه الذكور ثقافياً وتنظيمياً، مما يُنتج لديها استراتيجيات تكيف مثل "الإفراط في التوثيق" و"الظهور الدائم" في الاجتماعات التقنية لإثبات الجدارة، وهي ممارسات تستهلك طاقة نفسية تؤثر على إبداعها التقني على المدى المتوسط، حيث سُجّل في مذكرات الميدان أنها تقضي ساعات إضافية غير مدفوعة في إعداد تقارير مفصّلة لتفادي أي نقد قد يُفسّر على أنه "ضعف نسائي"، مما يُبرز كيف تُنتج الرقابة غير المتكافئة أنماطاً جندرية مختلفة من الأداء والمقاومة الخفية، ويُظهر تطبيق نموذج هارزبرغ أن توفر العوامل الوقائية (كالمساواة في المعاملة) لا يكفي لتحفيز أمينة، بل تحتاج إلى عوامل دافعية كالاعتراف بالكفاءة ومنحها استقلالية في اتخاذ القرارات التقنية ضمن بيئة عمل عضوية مرنة.

الحالة الثالثة تتعلق بـ"يوسف"، رئيس قسم الموارد البشرية بوحدة وهران (47 عاماً، متزوج، دكتوراه في علوم التسيير من جامعة الجزائر)، الذي يُشكّل موقعه الوسيط بين الإدارة العليا والعمال مجالاً لتحليل سوسيولوجيا الوساطة، يُظهر تحليل ممارساته اليومية أنه يُعيد تفسير معايير التوظيف والتقييم الصارمة الواردة من المقر المركزي ليُكيّفها مع الواقع الاجتماعي للوحدة، مستخدماً رأس ماله الرمزي والثقافي لتخفيف حدة التوترات بين الأجيال المهنية، ففي اجتماع مسجّل مع لجنة الانتقاء، قدّم يوسف معايير "الملاءمة الثقافية" كعامل موازٍ للكفاءة التقنية، مبرراً ذلك بضرورة انسجام المرشح الجديد مع ديناميات الفريق المحلي، مما يُظهر كيف تتحول السياسات الرسمية عبر الممارسات التفسيرية للفاعلين من نظام قسري إلى ممارسة تفاوضية، ويُبرز هذا الموقف التوتر البنيوي بين منطق التوحيد القياسي المركزي ومنطق التكيف المحلي، حيث يُمارس يوسف دور "الترجمان التنظيمي" الذي يُعيد إنتاج شرعية المؤسسة عبر التوفيق بين متطلبات الحوكمة وخصوصيات الحقل الاجتماعي المحلي.

الحالة الرابعة تجمع بين "سمير" و"ليلى"، مهندسان في قسم الصيانة بوحدة رورارة للغاز، متزوجان ويعملان في نفس القسم، ولديهما أطفال صغار، ويعيشان في سكن وظيفي بالموقع النائي، يُبرز تحليل حياتهما اليومية كيف

تُشكّل الحالة المدنية والأعباء الأسرية عامل ضغط يتفاعل مع الرقابة الزمنية الصارمة (نظام الورديات والدوام المستمر في المناطق الصحراوية)، حيث يطوران استراتيجيات تعاون غير رسمي مثل تبادل نوبات الطوارئ أو تغطية بعضهما في التقارير الإدارية لتخصيص وقت للعائلة، مما يُنتج "شبكات تضامن خفية" تُخفّف من حدة الرقابة الرسمية لكنها قد تُضعف الشفافية في تقارير الأداء الفردية، وهي ديناميكية لا تُلتقط إلا عبر الملاحظة الإثنوغرافية الممتدة التي تكشف الفجوة بين السجل الرسمي والممارسة الفعلية، وتُظهر كيف أن العوامل الوقائية المتعلقة بالتوازن بين الحياة المهنية والشخصية (كالمرونة في الجدولة، ودعم الأسرة) تُشكّل شرطاً مسبقاً لتمكين الدوافع الداخلية المرتبطة بالمسؤولية المهنية والإنجاز الجماعي، وفقاً لرؤية هارزبرغ التي تربط بين الرضا الوظيفي والبيئة التنظيمية الداعمة.

الحالة الخامسة تتعلق بـ "رشيد"، إطار تقني عمره 39 عاماً، مطلق، يعيش وحيداً في سكن وظيفي بوحدة عين أميناس، ذو أقدمية 12 سنة، حاصل على شهادات مهنية دولية في السلامة الصناعية، يُظهر تحليل مساره أن غياب الأعباء الأسرية يمنحه مرونة زمنية أكبر، فيستثمر وقتاً أطول في التدريب الذاتي وبناء شبكات مهنية خارجية مع خبراء دوليين، مما يُعزّز رأس ماله الثقافي ويُترجم إلى أداء مبتكر في مجال الوقاية من المخاطر، لكنه في المقابل يُطور موقفاً نقدياً تجاه الرقابة الإدارية المركزية التي يراها مقيدة للإبداع ومُبطئة للاستجابة، فيمارس "مقاومة ذكية" عبر الالتزام الشكلي بالإجراءات مع إعادة توجيه المحتوى الفعلي للمهام نحو أولوياته المهنية المعتمدة على المعايير الدولية، وهي استراتيجية تُفهم فقط عبر تحليل سردي لمساره الذاتي وتمثلاته حول العمل والهوية المهنية في سياق عولمة قطاع المحروقات.

الحالة السادسة تُقدّم نموذجاً للجيل الجديد عبر "سارة"، مهندسة معلوماتية عمرها 27 عاماً، متزوجة حديثاً، حاصلة على ليسانس في الرقمنة الصناعية، تعمل في مشروع التحول الرقمي بسوناطراك منذ سنتين، تُظهر الملاحظة الإثنوغرافية أن سارة تمثل جيلاً يحمل هابيتوساً مهنياً مختلفاً، حيث تُقدّر الشفافية الرقمية، والتواصل الأفقي، والتقييم القائم على النتائج أكثر من الولاء الهرمي التقليدي، مما يُنتج احتكاكاً يومياً مع الإطار القديم الذي يُفسّر حماسها للرقمنة كـ "تحدي للسلطة"، بينما ترى هي أن مقاومتها للبيروقراطية الورقية هي دفاع عن كفاءة المؤسسة، وفي موقف مسجّل، طوّرت سارة أداة رقمية لتبسيط إجراءات التوظيف الداخلي دون انتظار الموافقات الإدارية الطويلة، مما أثار جدلاً بين مؤيد يراها ابتكاراً ومعارض يراها خرقاً للإجراءات،

وهو ما يُبرز الصراع بين النموذج الميكانيكي الهرمي والنموذج العضوي المرن في بيئة عمل سوناطراك، وفقاً لنظرية بيرنز وستاكر، حيث تحتاج المهام الابتكارية والرقمية إلى بيئة عضوية تسمح بالمرونة والتكيف، بينما قد تتوافق المهام الروتينية مع النموذج الميكانيكي.

هذه الحالات مجتمعة تُبرز أن سياسات التوظيف والرقابة في سوناطراك لا تُطبّق في فراغ، بل تُعاد إنتاجها يومياً عبر تفاعل معقّد بين الخصائص السوسيولوجية للفاعلين (السن، الجنس، التعليم، الحالة المدنية، المنصب، الأقدمية) والبنى التنظيمية (المركزية، الثقافة المؤسسية، الذاكرة التاريخية)، حيث يُظهر التحليل الإثنوغرافي أن الأداء الوظيفي الأمثل لا يتحقق عبر تشديد الرقابة الكمية أو توحيد الإجراءات فحسب، بل عبر تصميم أنظمة مرنة تعترف بالتباين في الهابيتوس المهني، وتستثمر في رأس المال الرمزي للعاملين، وتُدمج البعد الإنساني في آليات التقييم، مما يستدعي من إدارة سوناطراك تبني مقاربة سوسيولوجية للرقابة والتطوير تُحوّلها من أداة ضبط خارجي إلى ممارسة تشاركية تُعزّز الانتماء والمسؤولية الذاتية، مع التأكيد على أن هذه الأمثلة التوضيحية تستند إلى منطق منهجي نوعي يتطلب تكييفاً دقيقاً مع الخصوصية الفعلية للمؤسسة عند التطبيق الميداني، وأن فهم هذه الديناميات الخفية هو الشرط المسبق لأي إصلاح حقيقي لسياسات الموارد البشرية في مؤسسة استراتيجية بحجم سوناطراك.

تتجلى مؤسسة سوناطراك، بوصفها ركيزة الاقتصاد الجزائري وأحد أكبر المؤسسات النفطية على الصعيد الدولي، كفضاء تنظيمي معقد يحتاج إلى مقاربة تحليلية تجمع بين المنظور الإداري الكلاسيكي والرؤية السوسيولوجية المعاصرة، ومن هنا يصبح الربط بين سياسة التوظيف فيها ونموذجي "الإدارة بالأهداف" عند بيتر دراكر و"التحليل الإستراتيجي" عند ميشال كروزييه مسألة جوهرية لفهم آليات التنظيم والسلطة داخل هذه المؤسسة النموذجية.

في البداية، يتعين التأكيد على أن سياسة التوظيف في سوناطراك لا يمكن فصلها عن سياقها التاريخي والاقتصادي والسياسي، إذ تُعدّ هذه المؤسسة امتداداً للدولة الجزائرية في إدارة ثروتها الهيدروكربونية، وهو ما يفرض عليها ضرورة التوازن بين الأهداف الاقتصادية الصرفة والأهداف الاجتماعية المتمثلة في توفير فرص العمل وتنمية الكفاءات الوطنية، وتتجلى هذه الإشكالية بشكل واضح في إستراتيجية التوظيف التي تعتمدها المؤسسة والتي تهدف إلى تحقيق استقرار تنظيمي من خلال استقطاب الكفاءات المناسبة في مختلف

التخصصات الهندسية والتقنية والإدارية، حيث يتضح أن عملية التوظيف لا تقتصر على مجرد ملء مناصب شاغرة بل تُشكّل آلية لبناء هوية تنظيمية وتوزيع للسلطة داخل البنية التنظيمية للمؤسسة.

عند الانتقال إلى مقاربة "الإدارة بالأهداف" التي صاغها بيتر دراكر في خمسينيات القرن العشرين، نجد أن هذا النموذج يقدم إطاراً مفاهيمياً يمكن من خلاله تحليل سياسة التوظيف في سوناطراك من منظور يربط بين الأهداف التنظيمية العليا والأهداف الفردية للموظفين، إذ يرتكز هذا النموذج على فكرة أن الأداء البشري يتحسن عندما يعرف الفرد ما هو متوقع منه ويستطيع ربط أهدافه الشخصية بالأهداف التنظيمية، وهو ما يعني أن سياسة التوظيف في سوناطراك ينبغي أن تُصمّم بحيث تُترجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في مجال إنتاج المحروقات وتسويقها إلى أهداف محددة وقابلة للقياس لكل موظف جديد، حيث يتم تحديد "مجالات النتائج الرئيسية" في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، مما يضمن أن كل موظف يُسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ولا يقتصر الأمر على الجانب التقني بل يمتد إلى الجانب التشاركي الذي يُشدّد عليه دراكر، إذ يتطلب هذا النموذج مشاركة المرؤوسين في وضع أهدافهم بشكل مشترك مع مدرائهم، وهو ما يمكن تطبيقه في سوناطراك من خلال إشراك المرشحين المحتملين والموظفين الجدد في تحديد مساراتهم المهنية بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة الاستراتيجية، غير أن هذا المنظور يواجه تحديات في سياق مؤسسة ضخمة كسوناطراك حيث تتداخل المصالح الفردية مع المصالح الجماعية والمصالح التنظيمية، مما يُنتج توترات قد لا تُحل بسهولة عبر آلية وضع الأهداف فحسب.

هنا يأتي دور "التحليل الإستراتيجي" لميشال كروزييه ليُقدّم إطاراً سوسيولوجياً أكثر دقة في فهم هذه التوترات، إذ يُركّز كروزييه على أن المنظمة ليست آلة بيروقراطية صماء كما تصوّرها ماكس فيبر، بل هي نظام فعل ملموس يتكون من فاعلين استراتيجيين يمتلكون عقلانية محدودة ويفضلون الحلول المرضية بدلاً من الحلول المثلى، ويُشدّد كروزييه على وجود "هوامش حرية" و"مناطق شك" داخل المنظمة تُمثّل مصادر للسلطة، وهو ما يُطبّق بشكل مباشر على سياسة التوظيف في سوناطراك حيث تظهر مناطق عدم اليقين المتعلقة باحتياجات السوق النفطية العالمية والتقلبات الجيوسياسية والتغيرات التكنولوجية في صناعة المحروقات، وهذه المناطق تُولّد قوى ضمنية يتنافس عليها الفاعلون داخل المؤسسة، فعلى سبيل المثال، يُمكن النظر إلى الفاعلين في عملية التوظيف كمستفيدين من "مناطق الشك" المتعلقة بتقدير الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية في

المشاريع النفطية الجديدة أو في عمليات التحول الرقمي التي تمر بها المؤسسة، حيث يُصبح لدى بعض الفاعلين قدرة على التحكم في هذه المعلومات مما يمنحهم سلطة تنظيمية غير رسمية تتجاوز السلطة الرسمية المُناطة بهم، ويُبيّن كروزييه في دراسته الشهيرة لاحتكار التبغ والكبريت الفرنسي كيف أن توقف الآلات يُشكّل مصدراً وحيداً لعدم اليقين في سياق الاحتكار، وبالتالي يتمتع عمال الصيانة بسلطة ناتجة عن احتكارهم للخبرة، وبالمثل في سوناطراك يمكن أن تُشكّل الكفاءات المتخصصة في التقنيات النفطية المتقدمة أو في إدارة المشاريع الكبرى مصادر للسلطة داخل المنظمة، حيث يُصبح التوظيف في هذه التخصصات ليس مجرد عملية تقنية بل هو آلية لتوزيع السلطة وتنظيم العلاقات بين الفاعلين.

إن الدمج بين هذين النموذجين يُتيح فهماً أكثر شمولاً لسياسة التوظيف في سوناطراك، فمن خلال "الإدارة بالأهداف" يمكن تتبع كيفية ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف فردية في عمليات التوظيف، حيث تُحدّد المؤسسة احتياجاتها من الكفاءات بناءً على خططها الإنتاجية والتسويقية وتُترجم ذلك إلى معايير اختيار واضحة وقابلة للقياس، غير أن هذا المنظور يظل ناقصاً ما لم يُدمج مع "التحليل الإستراتيجي" الذي يُكشف عن أن عملية التوظيف نفسها مسرح لتفاعلات فاعلين يمتلكون مصالح متباينة واستراتيجيات متعارضة، فالمدراء الإداريون قد يسعون إلى توسيع نطاق سلطتهم من خلال المطالبة بزيادة عدد الموظفين في إداراتهم، بينما قد تسعى الإدارة العليا إلى ضبط التكاليف وتقليص حجم الوظائف، وقد يُحاول الفاعلون في الموارد البشرية فرض معايير موضوعية للتوظيف لتعزيز شرعيتهم المهنية، في حين قد تتدخل المصالح السياسية والاجتماعية في تحديد بعض المعايير مثل التوطين أو التوازن الجهوي، وهو ما يُنتج نظاماً من التنظيم المتبادل أو ما يُسميه كروزييه "آليات اللعب" التي تُنظّم العلاقات بين الفاعلين وتُحافظ على استقرار المنظمة رغم وجود الصراعات.

يُمكن القول إن سياسة التوظيف في سوناطراك تُجسّد هذا الازدواج بين المنطق البيروقراطي الرسمي والمنطق الاستراتيجي الضمني، فمن ناحية رسمية تتبع المؤسسة إجراءات واضحة في الإعلان عن الوظائف والترشيح والاختيار والتعيين، وتُطبّق معايير موضوعية تتعلق بالكفاءة والتأهيل، وهو ما يتوافق مع منطق "الإدارة بالأهداف" الذي يُركّز على الوضوح والقابلية للقياس، لكن من ناحية أخرى تتداخل في هذه العملية مصالح فاعلين متعددين يمتلكون موارد وقيوداً مختلفة، حيث يُشكّل الارتباط بالدولة الجزائرية مصدراً للقيود الرسمية والموارد الضمنية في آن واحد، فالدولة باعتبارها المساهم الأوحد تفرض أولويات وطنية في التوظيف

تتجاوز المنطق الاقتصادي الصرف، بينما يُمثّل حجم المؤسسة وتنوع أنشطتها فرصاً لبناء تحالفات وشبكات علاقات داخلية تُؤثّر في عمليات التوظيف، وهو ما يُجسّد "العقلانية المحدودة" التي يتحدث عنها كروزييه، إذ لا يُمكن للفاعلين في سوناطراك امتلاك كل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مثلى في مجال التوظيف، بل يتعين عليهم البحث عن حلول مرضية تُحقق توازناً بين الأهداف الإنتاجية والأهداف الاجتماعية والأهداف السياسية. كما يُتيح هذا الدمج فهم ظاهرة التحول الرقمي والتكوين المستمر التي تُوليها سوناطراك أهمية متزايدة في سياستها التوظيفية، إذ يُمكن النظر إلى هذه السياسة من خلال "الإدارة بالأهداف" كمحاولة لربط التكوين بأهداف تنظيمية محددة تتعلق بتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية، حيث تُشكّل الشراكة بين سوناطراك والجامعات آلية لتحقيق هذا الربط من خلال تبادل المعرفة ودعم البحوث الأساسية، غير أن "التحليل الإستراتيجي" يُكشف عن أن هذه الشراكات نفسها مسرح لتفاعلات فاعلين يمتلكون استراتيجيات متباينة، فالجامعات تسعى إلى تأمين موارد مالية وفرص تكوين لطلابها، بينما تسعى سوناطراك إلى تأمين كفاءات مؤهلة بتكاليف مُحكمة، وهو ما يُنتج علاقات قوة ومساومة تُنظّم هذه الشراكات وتُحدّد نتائجها الفعلية، ويُبيّن هذا التحليل أن سياسة التوظيف ليست مجرد تطبيق تقني لمعايير موضوعية بل هي بناء اجتماعي يتشكل من خلال تفاعلات فاعلين يمتلكون مصالح متباينة وموارد متفاوتة.

يُمكننا القول إن الربط بين "الإدارة بالأهداف" و"التحليل الإستراتيجي" في دراسة سياسة التوظيف بسوناطراك يُقدّم إطاراً تحليلياً يجمع بين المنظور الوظيفي الذي يُركّز على الأهداف والأداء والمنظور السوسيولوجي الذي يُركّز على الفاعلين والسلطة والاستراتيجيات، وهو ما يُتيح فهماً أعمق للطبيعة المزدوجة لهذه السياسة التي تتأرجح بين البيروقراطية الرسمية والديناميكيات الضمنية، وبين المنطق الاقتصادي والمنطق الاجتماعي، وبين العقلانية المُعلنة والعقلانية المحدودة الفعلية، ويُظهر هذا التحليل أن أي إصلاح في سياسة التوظيف بسوناطراك لا يمكن أن يقتصر على تعديل الإجراءات الرسمية أو إعادة صياغة الأهداف، بل يتطلب فهماً عميقاً لمناطق الشك ومصادر السلطة وهوامش الحرية التي يمتلكها الفاعلون داخل هذا النظام التنظيمي المعقد.

الجانب النظري

الفصل الأول

❖ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

1. نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية

لقد استهلت الدراسات المتعمقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع القرن العشرين حيث ظهرت إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية، وكان رائد هذه الدراسات "فريديك تايلور" وذلك لان ارتفاع تكلفة الفرد والتكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الإنتاجية للعاملين، حيث أن الحاجة إلى تطوير أساليب العمل وإيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد، مما أدى إلى ظهور حركة علمية نشأت وبدأت بأفكار "تايلور " صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة والاستقصاء العلمي وتهدف إلى مبدأ تقسيم العمل.

فكانت مساهمة "تايلور" في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصل إليه من نتائج أدت إلى تغيير النظرة تجاه العنصر البشري وظهور قاعدة جديدة، يعتبر العنصر البشري عامل هاما في تنمية المنظمة وبالتالي بناء الاقتصاد، لم تكن الحاجة إلى إنشاء جماعة أو نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات الإنسانية إلا في الحرب العالمية التي كانت تمثل عمال المؤسسات.

وتمارس على العمال سلطة كاملة بسبب الضغوطات مثل الإضراب والنزاعات انتعشت حركة العمل، [1]مما دفع بحكومات الدول المتقدمة في تلك الفترة جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل والمنظمة و منه ظهرت وظيفة جديدة أوكلت لها مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة[2]

2. مفهوم الموارد البشرية

تختلف وجهات النظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه الإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر:

وجهة نظر تقليدية: يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات ولم تخط إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح المنشآت.

وجهة نظر حديثة: يرى بعض الأخر من المديرين إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج و المالية لأهمية العنصر

---

[2]في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية بنية عمر ، إدارة الموارد البشرية ودورها

البشــري وتأثيره على كفاءة الإنتاجية للمنشــئات وشــملت أنشــطة رئيســية من أهمها : تخطيط الموارد البشرية جذب و استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل - تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشـاط التقليدي المتعلق بشـؤون الموارد البشـرية في منشـئات, وكذلك قدمت تعاريف كثيرة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية من طرف المختصين في هذا المجال و من أهم هذه التعريفات لبعض الكتاب

مثل "فرنش" حيث يرى إن الأخيرة هي عملية اختيار واســتخدام وتنمية وتعويض الموارد البشــرية بالمنظمة

Si kula هي استخدام القوى العاملة بالمنشاة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات والتقديم الخدمات الاجتماعية والصـحية للعاملين : هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشــرية الأزمة **GLUECK** و يشــتمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

CHRUDEN & SHERMEN إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية كافة المديرين في المنشاة لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.[3]

[3] الجزائر. ستير المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء الجزائر 2006م.

1. أهمية إدارة الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشـرية في الوقت الحالي حيث أصـبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولية بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية.

واهتمامها المتزايدة بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضا كفرع من فروع الإدارة ومن أهم هذه الأسباب تذكر ما يلي:

اكتشـاف أهمية الأداء البشـري كمحدد أسـاسـي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه إن الإنسـان وما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصـر الأسـاسـي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وإن الآلات والمعدات هي في الحقيقة عوامل مسـاعدة للإنسـان واكتشـاف أهمية وقدرة الموارد البشـرية في توجيه الأداء البشري والتأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع إن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة اعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن الإدارات الأساسية في المنظمة وقد أكدت أهمية هذه الإدارة في أدبيات الفكر الإدارية وخاصة في فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية اللتان تؤكدان على إن الفرد ليسـعى إلى تحقيق الإشـباع المادي فقط وإنما للفرد مجموعة من الحاجات النفسـية والاجتماعية وهذه الحاجات هي أساس دوافع الفرد في العمل وعلى الإدارة تحديد سياسات الإفراد الكفيلة بإشباع هذه الحاجات.

وإضـافة على ذلك فان أهمية إدارة الموارد البشـرية اليوم تتجلى من خلال الاختصـاصـات المتنوعة التي أسـندت هذه الإدارات والتي تتمثل في تحليل العمل الاختيار والتعيين تدريب الإفراد الترقية والنقل. تصميم برامج الأجر والحوافز والاتصالات والمعلومات تحسين ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية ... الخ.

وبتفاعل كل هذه العوامل وفعاليتها تكون قد قدمت السـياسـات الرشـيدة بتدعيم كل مجال وكل تخصـص وهذا ما جاءت دراستنا هذه لتأكيده وتدعيمه.

2. مهام إدارة الموارد البشرية

- تعزيز البنية الأساسية المطلوبة للضبط الإداري لأية منظمة.
- العمل على استقطاب الأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية لأداء مهام المنظمة وتحقيق الأهداف.
- التحكم بعملية دمج الموظفين الجدد ودخولهم إلى بيئة المنشاة وتنظيمها.
- تطبيق أنظمة خاصة تتمحور أهميتها في تقييم أداء الأيدي العاملة ومتابعتها.
- تحفيز العاملين على أداء المهام المطلوبة منهم بالشكل الصحيح من خلال التأهيل والتدريب.
- تشجيع العاملين وتحفيزهم بشكل مستمر.
- العمل على توعية الأفراد والمؤسسة بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها بنجاح داخل المنظمة أهمها:

- ✓ **هدف اجتماعي**: يتمثل هذا الهدف بتحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالإعمال المختلفة وفقا لكفاءتهم وبما يتيح للمجتمع النمو في جميع جوانبه.
- ✓ **هدف تنظيمي:** تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ **هدف وظيفي و صحي**: السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة إذ أن زيادة القدرة يتمثل ببرامج التدريب وتطوير العاملين حيث نجد إن زيادة الرغبة تتمثل بتوفير البيئة المناسبة من أنظمة الحوافز وبرامج الصحة العامة.
- ✓ **هدف مستقبلي**: تهتم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المستقبل من خلال تقديم المساعدة للمنظمات عن طريق تقديم ذوي الكفاءة وتقديم الحوافز الجيدة للعاملين.

ويمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية بثلاث أقسام يمكن توضيحها من خلال الآتي:

- ✓ **أهداف على مستوى المنظمة:**

- **الجودة** وتتمثل في جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- **إستراتيجية التكامل**: تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والخطط الإستراتيجية للمنظمة.
- **الخطط**: رسم خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- **المرونة**: تهتم بقدرة التكيف والقدرة على إدارة التغيير.
- **التنبؤات**: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
- **الولاء**: ويقصد به الولاء العاملين لأهداف المنظمة.

✓ **أهداف على مستوى القوى العاملة للمنظمة:**

- الاحتفاظ بالقوى العاملة وجلب المرشحين.
- توفير ظروف وشروط عادلة للتعيين.
- تطبيق أسس العدالة في معاملتهم في مختلف شؤونهم الوظيفية في المنظمة.
- تقليل الفجوة بين الأفراد العاملين وبين المنظمة والمجتمع.
- تهيئة ظروف عمل جيدة تمكنهم من رفع كفاءة العمل الفعال.
- تهيئة بيئة عمل أمنية تمنع تعرض العاملين إلى مخاطر العمل وتوفر رعاية صحية جيدة لهم.

✓ **أهداف على مستوى المجتمع:**

تحســـين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين ومن ثم انعكاس ذلك على الحياة الاجتماعية وتشـــغيل الأفراد وفقا لكفأتهم.

خلق الفرص المناسبة للمجتمع للتطور والنمو في مختلف الجوانب.

تمكين العاملين من الحصول على أفضل مستوى من خلال مساعدتهم على بذل مجهود أكثر وبشكل جيد.

المبحث الثاني: وظائف وخصائص وقيم ادارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها:

1. **وظائف إدارة الموارد البشرية**

أ. **الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:**

✓ **الوظائف الأولى:**

- **تحليل العمل**: وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشـــطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- **تخطيط القوى العاملة**: تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤســسـة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.
- **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشـــخصـــية وذلك لوضـــع الفرد المناســـب في المكان المناسب.
- **تصـــميم هيكل الأجور**: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية بالنســـبة لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الاجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

✓ **الوظائف الثانية:** أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله وتتمثل في:

- **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز المنظمة ككل.
- **تصميم أنظمة ومزايا وخدمات العاملين**: تهتم المؤسسة بمنح عامليها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصـــة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقســـيم خدمات للعاملين في شـــكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
- **تقييم الأداء**: تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقييم الرؤســاء المباشــرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

✓ **فلسفة التوحيد :**

المنظمات من وحدات متجانسة ومتكاملة يتشارك جميع الموظفين في أهدافها، ويعملون كفريق واحد.

✓ **إدارة الموارد البشرية كنشاط ينبعث من الإدارة:**

يمكن وصف إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي واستراتيجي ينبعث من الإدارة الرئيسية الذي تطوره و تملكه بواسطة الإدارة ككل لنشر مصالح المنظمة التي يعملون بها.

قيم إدارة الموارد البشرية:

أ. احترام الأشخاص:

الأشخاص يعدون الموارد الأثمن للمنظمة في كل الحالات والظروف الصعبة مثل: النزاعات الشاق، كل شخص يجب عليه أن يحس أن هذا البيان هو حقيقة ويخصه شخصيا وهذا بمعزل عن هيئة الوظيفة أو عن صنفه المهني.

لهذا يجب على العلاقات الإنسانية أن تتسم بالاحترام مهما يكن المستوى التدريجي أو الهيئة الوظيفية من جهة ومن جهة أخرى احترام الآخرين كجماعة وفي نطاق الحدود الإدارية. احترام الأشخاص يعني أيضا توفير لهم جو عمل سليم امن وخال من كل تصرف من طبيعته أن يؤدي بالأصل إلى نوع من العنف الجسدي، الكلام النفسي.

2. الاعتراف بالتنوع:

يعني هذا أيضا من الاحترام المعبر عنه بالمعالجة الحالات أو المواقف كل على حدا، وتقبل الخصائص المتعلقة بمنظمات احترام الشروط المحلية قدرة التأثير بسرعة استعمال عقلاني لخطوات العمل الإداري، هذه الخصائص كلها تعد طريقة لترسيخ هذه القيمة وهذا باحترام الشخص ذاته لتعهداته خصوصا فيما يتعلق بعلاقات العمل، المنظمة تأمل في تطوير تسيير قادر على التالف مع التنوع. والاعتراف بالتنوع يعني أيضا ملزمة بان تعكس تركيبة المجتمع ضمن أفرادها وهذا يكون متطابق مع الميثاق الكندي وحقوق الشخص وكذا مع برنامج تسيير المرتبط به.

ب. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به يؤثر على الموارد البشرية إلا إن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد.

العوامل القانونية: يأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مبدأ "دعه يعمل" إلى مجال أخر مفيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا خلال تدخل التشـــريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها والحد الأدنى للأجور والحد.

الأقصى للساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختار هم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم وتوقيتهم وتقييمهم.

- ✓ **العوامل الاجتماعية**: يأتي إن هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أســـلوب مفتشـــيه الأفراد وأسـلوب تفكيرهم وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الاتساع.
- ✓ **العوامل التكنولوجية:** إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات الآن قد صـــاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغيير حاجات متطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوســـع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية[4].

[4] ناصـر دادي عون اقتصـاد مؤسـسـة دار المحمدية العامة للنشـر والتوزيع الجزائر. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت 2006م.

الفصل الثاني

المبحث الأول: ماهية التوظيف

1. مفهوم التوظيف:

لقد تعديت تعاريف التي أعطت العملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال وفيما يلي سنذكر بعضا منها:

- ✓ **التوظيف لغة:**

التوظيف اسم من فعل وظف ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه وهكذا توظف الأموال من أجل الحصول على إرباح وفوائد منها ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.

- ✓ **التوظيف اصطلاحا:**

هو مجموعة الأعمال الضرورية الاختيار مرشح لمنصب معين وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة: إما مصطلح التشغيل فيراد به ملء منصب كان شاعرا.

- **مفهوم التوظيف عند مختلف المفكرين:**

- ✓ **التعريف الأول**: التوظيف هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين أشخاص العمل
- ✓ **التعريف الثاني**: التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم.
- ✓ **التعريف الثالث:** هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر ليكونوا أعضاء لها وإعداد هؤلاء والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم وترغيبهم في العمل والاستقرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة.
- ✓ **التعريف الرابع** هو النشاط الذي يقتضي عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة وذلك بتحقيق الأهداف الموضوعة.

- ✓ **التعريف الخامس:** التوظيف هو الوظيفة الشـاملة لكل وظائف المسـتخدمين، البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد ثم تعيين العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمنظمة وترغيبها للبقاء فيها.[5]

[5] المنجد في اللغة والإعلام الطبعة 24 دار الشرق لبنان 1973 ص 265
بوراس شافية سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005-2007) مذكرة ماجستير في العلوم السياسية جامعة الجزائر 2008 ص 10
ربحي مصطفى عليان أسس الإدارة المعاصرة _ الطبعة الأولى دار صفاء النشر والتوزيع عمان 2007 ص 241

2. أهمية التوظيف:

تعود أهمية عملية التوظيف في منع الشخص الغير مناسب والذي سيكلف المنظمة الكثير من الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص لذا تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وكذلك الدراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف حيث انه يهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفية بحيث يتم حصر مواصفات الشخص المناسب في العناصر التالية:

- تأهيل علمي من حيث النمو والمستوى.
- خبرة علمية كافية من حيث مجالها وعدد سنواتها.
- مهارات شخصية يدوية وذهنية.
- كما تبرز أهمية التوظيف من خلال الدور الذي يلعبه في إنجاح إستراتيجية الموارد البشرية.
- تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة خلال مسارهم المهني وذلك من خلال ما يسمى بعملية تكوين الموارد البشرية التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفء يخدم أهداف المنظمة وتتمثل هذه الوظائف في: تصميم وتحليل العمل. تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية التدريب والتأهيل تقييم الأداء....

والتي تلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعدها على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار انسب من بين المتقدمين.

ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.

يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد حيث كلما كانت عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك في عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة أو في المستقبل مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما إذا كانت عملية التوظيف اقل نجاحا من المطلوب.

ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف وذلك بعد الفترة التجريبية التي يخضع لها الموظف الجديد.

يلتحق الموظف بوظيفة معينة بإحدى الطرق التالية:

المسابقة على أساس الشهادات (شرط مؤهل معين أو الذي يمكن الموظف في منصب شغل العمل الوظيفي)

الفحص المهني.

التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين المسابقات على أساس الاختبارات.

إعلان النتائج في الحالة 1-2-3 يتم من طرف لجنة تعلن الفائزين بالمسابقة

3. أهداف التوظيف:

تتمثل أهداف الوظيفة في التخطيط لتدبير واستكمال الموارد البشرية للشركة والعمل على قياس أدائهم وتطوير قدراتهم وكفاءتهم من خلال برامج فعالة للتدريب والعمل.

- كما تتمثل أهداف الوظيفة في التقييم الدوري الفعال لجميع العاملين واقتراح الخطط

العمل المستقر نحو استقرار أوضاع العاملين من خلال تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين المختلفين وتعميق الإحساس والأمان لديهم من خلال مجموعة من النظم الخاصة بتأمينهم اجتماعيا وصحيا وتوفير الرعاية المناسبة في النقل والعلاج.

كما تهدف الوظيفة إلى اقتراح ووضع النظم والسياسات التي تكفل الرقابة الفعالة على حضور وانصراف العاملين في المواعيد المعتمدة واقتراح تحديث نظم ولوائح العمل وفقا للمتغيرات.

تستهدف أيضا مهام الوظيفة اقتراح نظم الجزاء والعقاب للعاملين بالشركة في ضوء القوانين السارية واللوائح المعتمدة والمشاركة في وضع مجموعات متكاملة من السياسات والنظم والتنظيمات بالتنسيق مع السيد رئيس قطاع الموارد البشرية ومراقبة دقة تنفيذ هذه السياسات والنظم واقتراح الإجراءات التصحيحية في سبيل تعميق الالتزام بها.

4. شروط التوظيف:

وفقا للقانون الأساسي للوظيفة العامة:

المبدأ الأساسي هو مبدأ المساواة المادة 74 من قانون الوظيفة العمومية الأساسي وهو مبدأ دستوري تحترمه السلطة التشريعية أمام الوظائف العامة لحاملي الجنسية الجزائرية، استثناء ببعض الفئات الخاصة تقبل بنسب معينة ذوي الاحتياجات الخاصة وذوي الحقوق.

الشروط التي يحددها القانون:

المادة 74 مبدأ المساواة المادة 75 الشروط المتعلقة بالجنسية الجزائرية.

- مبدأ التكاليف والأعباء: الحقوق مثل فرنسا تجاوز الجنسية إلى الاتحاد الأوروبي.
- التمتع بالحقوق المدنية والسياسية.
- إلا يحمل سابقة قضائية: آية ملاحظة تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها الخيانة التزوير)
- إن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.
- السن القانوني: يشترط السن الأدنى وهي 18 سنة عند تاريخ الترشيح يثبت شهادة الميلاد ووثيقة رسمية من خلال شهادة جنسية.
- القدرة البدنية والذهنية.
- المؤهلات التي يتطلبها منصب العمل المادة 175 تسمح للموظف بتقديم التظلم.

5. أنواع التوظيف:

نميز في التوظيف نوعين أساسين على النحو التالي:

أ) التوظيف الداخلي:

هذا النوع من التوظيف يكون داخل المؤسسة أي اعتماد الإدارة على مما تملكه من موارد وما تخزنه من طاقات بشرية لملا المناصب الشاغرة، دون الاستعانة بما يوجد خارج المؤسسة، وهذا غالبا ما يكون في الوظائف الحساسة وتعتبر هذه الطريقة من التوظيف ايجابية تخدم أعوان الموظفين، حيث تسمح لهم بالترقية والنقل الوظيفي مما يحفزهم على بذل جهد أكبر والتفاني في العمل، وهذا ما يخلق جو من المنافسة بين العمال.

ومن جهة أخرى لتحقيق رغبة الإدارة في شغل وظائف من طرف أعوان اكتسبوا صفات كثيرة كالولاء للمؤسسة والتجربة والخبرة والضمير المهني.

وفي هذا النوع من التوظيف يسمح بإيجاد أفضل العناصر لنيل المناصب خاصة في المناصب الحساسة والمناصب العليا.

ب التوظيف الخارجي:

يقصد بهذا النوع من التوظيف الاعتماد على مصادر خارجية أي تستمد الإدارة أعوانها من سوق العمالة، أي من مكاتب التوظيف العامة والخاصـــة والبحث في صـــفوف المتخرجين من الجامعات والمعاهد والمدارس الخاصة ممن تتوفر فيهم شروط الكفاءة والقدرة على نيل المناصب الشاغرة.

وهذا التوظيف ينقسم إلى نوعين على أساس المسابقات وعلى أساس الشهادة اي توظيف مباشر:

1. **التوظيف على أســـاس المســـابقات**: وهو ذلك الامتحان الذي يجري بقصـــد اختبار قدرات المرشحين بعد مراقبة المؤهلات والإمكانيات المتوفرة لدة الفرد المرشح

وهذه المســابقات تكون إما شــفهية أو كتابية لكن في الدول المتقدمة يعتمدون على اختبارات الأداء أو ما تسمى بالامتحانات المهنية.

2. **التوظيف المباشر:** ويكون على أساس الشهادة ويجب توفر الشروط التالية:

- أن يكون المرشـح متخرج من الجامعة أو معاهد التكوين العمومية وحامل الشـهادة تؤهله من نيل المنصب الشاعر.
- أن يكون المرشح من بين حاملي الشهادات التقديرية بنقطة عالية سواء شهادة جامعية ليسانس أو ما يعادلها أو يفوقها من الشهادات الجامعية الأخرى أو مراكز التكوين العامة والخاصة.

-وهنا يتم التوظيف بطريقة مباشرة دون أي امتحانات أو اختبارات.

مصادر التوظيف:

يقتضـي تعيين الأفراد دراسـة دقيقة للعناصـر المختلفة لذا تلجا المؤسـسـة إلى تحديد هذه العناصـر وهي بصدد تنفيذ خطة التوظيف، وهذا من اجل الحصول على القوة العاملة المؤهلة ذات الكفاءة العالية. ويمكن تقسيم مصادر التوظيف إلى قسمين يتمثلان في المصادر الداخلية والمصادر الخارجية على النحو التالي:

أ. المصادر الداخلية:

يعتبر العاملين بالمؤسسة في الوقت الذي تحتاج فيه المؤسسة إلى اليد العاملة من أهم المصادر التي تعتمد عليها في شـغل الوظائف الشـاغرة، وهذا يعني إذا خلت وظيفة معينة في الوظيفة فانه يجب الإعلان عنها

داخل المؤسسة حتى يكون للجميع الفرص المتساوية ممن تتوفر فيهم شروط اللازمة وذلك يتم عن طريق:

- ✓ **الترقية**: حيث تقوم المؤسسة بأعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين والترقية هي عبارة عن انتقال العامل من منصب إلى منصب اعلي منه بدرجة وتصميم هذه الخطة في شكل خرائط ترقية توضح بها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي يجب إتباعها للترقية، وكيف يتم الانتقال من الوظيفة الحالية إلى وظيفة اعلي منها[6].

[6] صلاح الدين عبد الباقي مرجع سابق ص 157-158

- ✓ **النقل والتحويل الوظيفي**: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشاة عن طريق النقل الداخلي للموظف وهو انتقال الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى أو فرع آخر لكن بنفس درجة وظيفته، والغرض من النقل هو تخفيف الفائض في العمالة أو سد النقص في الرادارات والفروع الأخرى للمؤسسة نفسها لخلق نوع من التوازن فيما بينها، والنقل ليس من الضروري فيه إن يكون هناك زيادة في الأجرة أو في المسؤوليات لكن قد تتغير المسؤوليات.
- ✓ **الموظفون السابقون**: قد تلجا بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة التوظيف بالاعتماد على الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل وهذا المصدر قد اثبت أهميته في بعض المؤسسات خاصة في الوظائف الحساسة حيث تلجا المؤسسة إليه عند حاجاتها إلى ذوي الخبرة والكفاءة العالية حيث تحتاج إلى من أعلنوا ولاءهم للمؤسسة وهذا الضمان استعدادهم لنيل الوظيفة الشاغرة وهناك طريقة تشبهها وهي الاعتماد على أبناء العمال السابقين.

والوصاية وهذا لتفادي البحث خارج المؤسسة مما يكلف المؤسسة ولكنه يخفف عنها أعباء الاستقطاب والاعتماد على الكفاءات المقترحة لهم. لكنها تعاب كونها لا تحقق مبدأ التوظيف المتمثل في المساواة في الترشيح ويحد من قدرة الإدارة على التنمية في الاختيار الأمثل للموظفين.

الإعلان والتنافس أي قيام إدارة الموارد البشرية - القسم المختص بالتوظيف - بالإعلان عن الوظيفة الشاغرة داخليا وهذا عن طريق لوحة الإعلانات في المؤسسة حيث يتم ذكر نوع الوظيفة والمتطلبات والمؤهلات الوظيفية لكن من تتوفر فيهم شروط المطلوبة ليكون التوظيف عدلا

وهناك عدة مزايا بالاعتماد على المصادر الداخلية نذكر منها:

- خلق قدرة أكبر من الحافز لدى العاملين وخلق جو من التنافس حيث تتيح لهم فرص التقدم والتنمية للعاملين.

المبحث الثاني: مراحل وإجراءات والعوامل المؤثرة على التوظيف

1. المراحل عملية التوظيف:

ان عملية التوظيف تتميز بمجموعة من النقاط وخطوات تقوم بها إدارة العمومية وتظهر منها المرحلة التمهيدية التي تبدأ بها العملية وهي تقوم بمسك طلبات العمل من طرف المترشحين الذين يريدون التقدم للعمل وفقا للقانون الأساسي المعمول به، وكذا تصفية ملفاتهم لاجتياز المسابقة.

تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.

تعتبر هذه الخطوة في إجراءات عملية التوظيف من حيث كيفية تنظيم هذه المسابقات والاختبارات مع تأكيده في المرسوم التنفيذي للموضوع تحت رقم 95/293 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 مع نصوص تنظيمية مرافقة له وهذه المسابقات والاختبارات ماهية إلا وسيلة مثلى لتسهيل اختيار أجود الكفاءات والمهارات التي تريد تولي المناصب الشاغرة وميزة أخرى إن مبدأ المساواة والغرض يتحقق من خلالها.

أ. **الشروط الأساسية لفتح المسابقة:** تعتبر عملية فتح المسابقة من الخطوات الأساسية بحيث ترتكز على مجموعة من تدابير وتشتمل في إن تتحصل الإدارة القائمة على هذه العملية بمناصب مالية شاغرة تكون مدرجة في مدونتها ولكن مع اعتبار ميزانية المؤسسة. كذلك فالإدارة العمومية عند فتح هذه المسابقة يجب إن تكون مسجلة فيما يعرف بالمخطط السنوي للموارد البشرية تحت رقم (04) فهذا المخطط يضم الناصب المالية النظرية المؤشرة وكل هذا يدخل في الجدول رقم (04) وكذا الرتب والأسلاك بالنسبة للمناصب العليا المتوقعة تحت تعدادات المالية وهذا لما جاء في المرسوم رقم 25-126 المؤرخ في 26 افريل 1995 المعدل والمكمل للمرسوم 66-146 المؤرخ في 29/04/1966 الذي تتعلق بنشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي خاصة بوضعية الموظفين.

ب. **فتح المسابقة** : تتمثل عملية فتح المسابقة على مجموعة من أنواع المسابقات والتي تظهر في المسابقة على أساس الشهادة وكذا على الاختبار والامتحان المهني والفحص المهني، وحتى يكون فتح المسابقة بشاكلته القانونية يكون له قرار خاص به وبهذا طبقا لمرسوم 95-293 الصادر عن الهيئة المختصة بالتعيين ويتضمن هذا القرار مجموعة من الشروط:

- تحديد نوع المسابقة (اختبار شهادة)
- عدد الناصب المالية المفتوحة للمسابقة والمسطرة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادق عليه.

- لنصوص القانونية المفروضة في كيفية تنظيم هذه المسابقة وإجراءها.
- تحديد فترة التسجيلات منذ البداية إلى غاية ختامها والمكان الذي تودع فيه الملفات.
- تحديد المكان الذي يتم فيه إقامة هذه المسابقة مع ذكر عنوانه كاملا.
- وضع شروط محتملة للمترشحين المرفوضين من المسابقة وذلك خاص بالطعون

تحديد الوثائق اللازمة التي يجب على الملف أن يتكون منها لكن حسب المسابقة التي تتم إقامتها والمبرمجة في قرار محدد لهذه الإجراءات.

ج. تبليغ قرارات فتح المسابقة: تعد هذه العملية همزة وصل بين الإدارة القائمة على عملية التوظيف والجهة الرقابية للوصاية على هذه العملية المتمثلة في مصالح الوظيفة العمومية التي بدون تأشيرتها يمكن إن تلغى أو نصف مكتملة إجرائيا بحيث يجب على الإدارة إن علم هذه الجهات بهذه القرارات. لكي تصادق عليها وتتابع الإدارة أو المؤسسة عمليتها وذلك طبقا للمادة رقم (05) من المرسوم 95/293 الذي يتضمن في محواه إن على المؤسسات العمومية التقيد بهذا الإجراء وتعتبر مدة هذه العملية ب (10) عشرة أيام وذلك ابتداء من تاريخ التوقيع عليها من جانب الهيئة النظامية وحتى تكون هناك مصداقية للتنظيم المعمول به وكذا مشروعيته مراقبة هذه العملية والرد عليها من طرف الجهة الوصائية قد تكون مدته أقصاها ب (15) يوما.

د. الإشهار (الإعلان) :يعتبر الإشهار وسيلة هامة في المسابقات والاختبارات فله علاقة ترابطية بها، وهذا ما جاءت به المادة السادسة من المرسوم التنفيذي 95/293 وتأكد عليه التعليمية الوزارية المشتركة رقم (08) المؤرخة في 10/10/2004 من أجل إخفاء التساوي.

فقد عبر المشروع على ميزة الإعلان التي هدفها إيصال رسالة فتح المسابقة لجميع الأفراد والمترشحين والراغبين للمشاركة ومع وضع مدة حتى يكون لهذه المسابقة صدى كبير بين المترشحين.

ولم ينسى المشرع وضع كل ما يخص بهذه المسابقة من مواصفات وبيانات للمنصب المراد شغله في الإعلان حتى يمكن للمترشح أن تكون له معرفة وسعة بها وتحقق الهدف ألا وهو تكافئ الفرص فيمكن الإعلان عن طريق وسائل الأمية مختلفة وهذا راجع لاختيار الإدارة هذه الطريقة مع دفع الأجر، فإشهار أن فتح المسابقة على أساس الاختبارات والامتحانات والشهادات يجب أن يكون في اليوميات التي أقرتها و.ع العربية منها والفرنسية والمقدرة في أربع يوميات (02) لكل منهما. حيث إشهار العدد الأول والرابع من كل اليوميات (04) مقدر ب (15) يوما كحد أقصى، باعتباره يدخل ضمن التوظيف الخارجي.

ه. اختيار المترشحين:

لغة الاختيار هو الانتخاب واستخراج شيء من مجموعة أشياء.

فهذه العملية تقوم بها الإدارة أو المؤسسة القائمة على عملية التوظيف وذلك حتى تتمكن من الحصول على عناصر الكفاءة من المترشحين لشغل الناصب المراد شغلها والتي تتصف بالمقومات ومتطلبات المساعدة لتولي هذا المنصب مع الأخذ بعين الاعتبار المقاييس التي تتعلق بالوظيفة والمترشح لها وهي

- مستوى التعليم
- الخبرة والمهارات
- الصفات الشخصية (الأخلاق)
- الصفات الجسمانية (القدرة البدنية)[7]

فهذه الأخيرة تضمن اختيار الأفضل مستوى التعليم هو يتحلى به المترشح وخاصة تأهيله العلمي ويتدرج ذلك في معرفته دراسة لتولي هذه الوظيفة ولا تنسى الخبرة فهي عامل يمكن من خلالها أن تعرف وتكشف مكتسبات هذا الفرد بعلاقة تجربته في ميدان العمل والحياة العلمية ويتجسد ذلك في عدد السنين التي عمل فيها في وظيفة ما أو عمل.

- فالمعنى الحقيقي لكلمة أخبار في النظور الإداري وخاصة إدارة الأفراد على انه عملية إدارية تحسم بين المترشحين وهذا من خلال القبول والرفض[8].

و. تسجيل المترشحين: تعتبر هذه العملية من العمليات المسطرة في قرار فتح المسابقة فإجراء هذه العملية تتطلب فتح تسجيل من طرف السلطة المبرمجة لهذه العملية مع ترقيمه والرتبة التي يتضمنها ويمضي من السلطة المعينة وذلك حتى يتم البدا في تسجيل المترشحين وهذا ما جاءت به المادة رقم (07) من المرسوم 95/293 والتأكيد بالتعليمة رقم (08) مع علم التنظيم العام لأنه كذلك يتم تسجيل المترشحين في سجل البريد الوارد فهذه العملية محددة بمدة زمنية من 20يوما تصل إلى 45 يوما وذلك بعد إن يتم إصدار إشهار أول لهذه المسابقة.[9]

إن السجل المرقم والمعطى يكون محتويا على:

- الرقم التسلسلي لملف المترشح باعتباره عنصر مهم.

[7] مصطفى الشريف, مرجع سابق، ص 124
[8] احمد التجاني بالعروسي رشيد وابل مرجع سابق، ص 275

[9] سلمى مفلاح اسماء حروز عملية توظيف الموارد البشرية, مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي, تسيير الموارد البشرية ورقلة

- اسم ولقب المترشح.
- نوع المسابقة التي ترشح لها امتحان واختبار مهني، مسابقة.
- الرتبة المعينة.
- تسمية الوثائق المطلوبة.
- الإشارة للملفات الناقصة مع ذكر طبيعتها[10]

ملاحظة:

- في حالة تقدم المترشح بملفه للمسابقة بعد مرور الفترة الزمنية لها يعتبر مرفوض تلقائيا.

- **دراسة ملفات الترشح**: إن عملية التوظيف هي عملية تقوم بها هيئة معينة لها تسهر على تنفيذها. و لكن هناك هيئة أخرى تتمثل في (اللجنة التقنية و هي جهة تعمل بدراسة ملفات المترشحين و التفحص الجيد و المتعمق للتأكد من الإجراءات وذلك بعد انتهاء أجال فتح هذه المسابقة و احتواء كافة السجلات المفتوحة, وعليه تكلف هذه اللجنة بإعداد محضر يتضمن جميع المعطيات التي مرت بها عملية تسجيل المترشحين و كذا توافق الملفات بعد (21) ساعة موالية التاريخ غلق السجلات, و المادة (04) من المرسوم 95/293 و التعليمية رقم (08) تأكد ذلك إضافة إلى جدول يتضمن كافة المترشحين سواء كانت الملفات مقبولة أو مرفوضة مع سبب الرفض, و بعد تجهيزه و إمضاءه من طرف السلطة المخولة يتم إرساله إلى المصالح الرقابية الوصائية و هي مفشية الوظيفة العمومية التي تسهر على تحقيق مشروعية هذه العملية في مدة زمنية اقلها (08) أيام ابتداء من تاريخ توقيفه من الهيئة المعينة مرفقة بإعلانات الاشهارية للتوظيف, و أي تقصير في هذا يمكن أن يعود بالضرر على الهيئة المخولة بالعملية الوظيفية[11]
- **تبليغ المترشحين**: يحتوي محضر اللجنة التقنية في الجدول المرفق له انه يحتوي على الملفات المقبولة والملفات المرفوضة وعليه فتبليغ المترشحين لا يقتصر على المقبولين فقط وإنما حتى المرفوضين وذلك لتبيان بعض الأسباب التي أدت إلى رفضهم[12].

[10] مركز التكوين المهني والتمهين سليماني محمد عين البيضاء 2009 ص 21.

[11] اجراءات المسابقات في قطاع الوظيف العمومية، مرجع سابق.

[12] مصطفى الشريف، مرجع سابق ص129

- **اجراء متخذ في تبليغ مترشحين الذين قبلت ملفاتهم:**

بعد قبول ملفات المترشحين الذين استوفوا جميع الشروط القانونية للتوظيف من طرف اللجنة التقنية والتي تسهر على استدعاء الهم ومع ذلك عن طريق استدعاء يحمل جميع بيانات المترشح من (اسمه ولقبه وتاريخ ومكان اجراء المسابقة ويتم ارسالها عبر البريد بعد تسجيلها وترقيمها في دفتر البريد والمواصلات مع تاريخ ارسالها وتحفظ نسخة منه في مكتب الوظيفة ويقدر بمدة 15 يوما قبل المسابقة.

- بعد رفض ملفات المترشحين الذين لم يتوفوا الشروط القانونية للتوظيف يتم بعث رسالة عبر البريد تتضمن محواها سبب الرفض سواء نقص في الملف المقدم من طرفه او عدم تلاؤم بين تخصص الرتبة او مؤهل أو الشهادة المقدمة من المترشح وكذا تطلعه على المدة الزمنية و3 تاريخ تقديم الطعون وبعد تنفيذ هذه الاجراءات تنشر الادارة المعنية قوائم تتضمن اسماء المترشحين المقبولة منها والمرفوضة مع وجود شكل الطعن ووقته.

- **كيفية الطعن بعد رفض المترشح:**

- يمكن للمترشح المرفوض من الترشح للمسابقة بالاعتراض من خلال التقدم بالطعن للجنة المختصة لهذه الحالات في ظرف لا يتعدى (10) ايام من اصدار تاريخ اجراء المسابقة اعتبارا لما قد نصت عليه المادة (09) من المرسوم 95/293 وهذه اللجنة تتشكل من:
  - عضو الجهات الرقابية الوصائية لمصالح الوظيفة العمومية ⟵ رئيس
  - ممثل ادارة معينة ⟵ عضو
  - ممثل عن لجنة المستخدمين عن كل سلك او رتبة ⟵ عضو

وبعد ان تنظر اللجنة في الطعون الخاصة بملفات المترشحين المرفوضة تتخذ الاجراءات القانونية بحيث اعلامهم بطريقة كتابية سبب قبوله او رفضه، فان هي تم قبولها تقوم هذه الاخيرة باستدعاء المترشح ببرقية رسميه وذلك حتى يتمكن من المشاركة، وفي حالة الرفض فانا تسجل من قبل لجنة خاصة ضمن سجل مكتب التنظيم العام وهو سجل تم فتحه لمثل هذه الاجراءات والحالات.

2. اجراءات وخطوات خاصة بعملية التوظيف:

ان هذه العملية تعتبر خطوة من خطوات التوظيف والتي تعتبر مكملة لمراحل عملية التوظيف واجراء داخلي للهيئة القائمة على هذه العملية وتتمثل فيما يلي:

- **تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية**: تتخذ السلطة المعينة اجراءات تنظيمية لأحداث الاختبار او الامتحان او المسابقات على اساس الشهادة والهدف من تحقيقه هو تقيم الشخص المترشح متطلباته مع متطلبات الوظيفة المبرمجة ويظهر امتحان التوظيف.

اما بالنسبة للاختبار المهني شمل هذا في الترقية بحيث يختص بفئة مخصصة وهي الموظفين بالمؤسسة ويتعلق أي الرتبة التي يشغلونها وبأحداث ذا الاختبار يمكن انتقالهم من رتبهم الحالية إلى رتبة أعلى منها بحيث في المسابقة على اساس الشهادة تنظر الادارة المهنية الى ملفات وتختار اجود وانسب الكفاءات لتولي هذه الوظائف وقد بينت المادة 10 والمادة 11 من المرسوم 95/293.

- **اجال تنظيم المسابقات**: ان عملية التوظيف تشترط على اجراء وهو المدة الزمنية بحيث الوقت هو العنصر الحساس التي تسري عليه خطوات واجراءات عملية التوظيف فإن تحديد اجراء هذه المسابقات ترتكز على التاريخ المحدد من طرف الجهة المختصة الوصانية وهي المديرية العامة للوظيفة العمومية بحالات استثنائية دون تاريخ الاصلي للسنة المالية لكن في حالة عدم اجراء هذه المسابقة يعتبر قرار فتح هذه المسابقة ملغيا.[13]
- **اجراء المقابلة مع المترشحين:**

أ. **المقابلة:** ان للمقابلة طريقة تتخذ منها الجنة المكلفة بإجراء المسابقة وذلك من خلال تقابل الطرفين المتقدم بالترشح مع محادث بغية اخذ بعض النقاط والمعلومات التي يريدها محادث من طرف المترشح أو المترشحين وذلك حتى يستطيع تقرير ما إذا كانت هذه المعلومات موافقة له واستطاعته اخذ هذه الوظيفة وتوليها ومن بينها) كفاءة المترشح من خلال القدرة الذهنية والمكتسبات البدنية والعقلية وتتخرج كل هذه المعلومات عن طريق اسئلة يضعها المحادث بشكل متقن، تعتمدها الادارة وتكون على شكل استمارة معدة للمقابلة مركزة ودقيقة.[14]

واللجنة التي تكلف باختيار المترشحين تنصبها الجهة الوصائية من طرف مفتشية الوظيفة العمومي كما بينته المادة (04) الفقرة الخامسة من المرسوم 195-293 وتتكون هذه اللجنة من:

- ممثل عن الادارة المعفية رئيسا.
- موظف لديه نفس الرتبة المدرجة في موضوع المسابقة وتتم تعيينه من الادارة المعنية، لكن في حالة عدم تعيين موظف تعيين موظف من ادارة عمومية اخرى في لجنة المقابلة.

وتتخذ مدة المقابلة من المترشح ولجنة الاختبار ب 15 الى 20 دقيقة تستطيع اللجنة من خلالها تقييم المكتسبات والمؤهلات المتحصل عليها المترشح لتولي الوظيفة المطلوبة وذلك من خلال النقاط بحيث

[13] مصطفى نجيب شاويش مرجع سابق، ص 168

[14] محمد انيس قاسم جعفر مرجع سابق ص 68

تتخذ اللجنة جدولا يعرف بجدول التقديم يمكنها من وضع النقطة التي يستحقها المترشح وهذا الجدول[15] ليس هو الحاسم وانما المؤهل والكفاءة التي لديه كذلك يتم تنقيطها ومن ثم تجمع النقطتين (نقطة المقابلة مع نقطة المؤهل وعليه تعطى النتيجة النهائية من قبل اللجنة.

ب. الاعلان عن النتائج النهائية: أن هذا الأجراء النهائي بحيث عند استكمال وانهاء عملية التوظيف. تكلف الإدارة المعنية بإعلان عن النتائج وفقا للمواد 15 الى 21 من المرسوم 95-293 والتعليمية رقم (08)و ذلك حتى يستطيع المترشحون الناجحون معرفة انفسهم و كذا معرفة معدلاتهم بحيث كل ناجح يجب أن يكون معدله ضمن قوائم وتتخذ حسب درجة الاستحقاق المحصل دون نسيان عدد المناصب المالية المفتوحة للسنة المالية و منه يتم اعداد محضر الذي يتضمن في محواه قائمتين للمترشحين الناجحين والاضافيين مع اضافة جدول التقويم الخاص بالمسابقة تقدمه الادارة المعنية للمصلح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية لأجل اقصاه 08 ايام ابتداء من تاريخ توقيعه من طرف الادارة المعنية و تعتبر هذه الجهة بالهيئة الرقابية بحيث وبعد تسليمها محضر الناجحين تتحمض الاجراءات و تدرسه بدقة خاصة حسب التنظيم المعمول به, وكذا الاجراءات القانونية و الادارية المتخذة في عملية التوظيف و التحقق من النقاط التي تحصل عليها كل مترشح في المسابقة من طرف لجنة الاختيار و بعد التطرق الجيد يمكن لهذه الهيئة ان توافق عليه وتتركه كما هو أو يتم تعديله ويسمى هذا الاجراء "راي المطابقة", ومن ثم تصادق عليه وترده للهيئة المعنية برسالة رسمية في اجل (08) ايام بعد الامضاء حتى يعلم المترشحون بنجاحهم النهائي في المسابقة.

- اللجان المكلفة بالإعلان النهائي عن المسابقات:

- ✓ **على اساس الشهادة**: تتضمن هذه المسابقة على لجنة مكونة من:

ممثل الادارة المعنية ← رئيس

ممثل عن الجهة الرقابية بالوظيفة العمومية ← عضو

ممثل المنتخب في لجنة متساوية الاعضاء تجاه السلك المهني ← عضو

وتعد هذه الجنة قائمتين:

قائمة الناجحين نهائيا.

قائمة الناجحين المقبولين في الانتظار.

- ✓ **المسابقة على اساس الاختبار**: تتكون اللجنة من:

[15] خطير كاظم جمود ياسين كاسب الخرشة, مرجع سابق

ممثل الادارة المعنية ← رئيس

ممثل الجهة المكلفة بالوظيفة العمومية ← عضو

ممثل لجنة متساوية اعضاء ازاء السلك او الرتبة المعنية ← عضو

عند تحديد اللجنة القائمتين في المحضر، يتم بعد ذلك الاعلان عن النتائج النهائية ضمن قوائم اسمية في مدة اقصاها اسبوع على الاقل وعليه يتم تنصيبه في الوظيفة الممنوحة له لتوليها.

ج. التنصيب: بعد الكشف عن الناجحين نهائيا بهذه المسابقة تأتي مرحلة تنصيبهم والتي تعتبر المرحلة الحاسمة فمن خلالها ينصب كل مترشح ناجح في الوظيفة المعني بها وهذا بعد تاريخ امضاء على محضر اعلان النتائج النهائية من طرف مفتشية الوظيفة العمومية في مدة اقصاها شهرين، وفي التحاق المترشح بمنصبه أو التنازل عليه يتم ادراج مترشح ناجح من القائمة الإضافية تلقائيا لكن حسب تدرج التسلسل وبعد له محضر تنصيب ويكون ممضى من طرف السلطة المعنية ويمكنه تولى هذه الوظيفة.

د. التعيين : تتخذ السلطة المعنية اجراء و الذي يتمثل في اعداد قرار التعيين الخاص بالرتبة المبرمجة في المسابقة و ذلك طبقا للمادتين 83 و 93 من الأمر 06-03 الخاص بالوظيفة العمومية في أجل شهر و يتم التأشير عليه من طرفها مع احتواءه مرفقات تتعلق بوثائق المترشح ومن تم يرجع هذا القرار للسلطة المعنية بصفة شبه كلية وبعد مدة يتم تكوين ملف اخر كمشروع يتضمن وثائق متعلقة بالمترشح مع بطاقة الالتزام ممضى عليها من طرف السلطة المعنية ومرقمة وتحتوي على اسم الرتبة بالإضافة الى قرار محواه يتضمن مجموعة من قرارات منها (قرار تعيين + مقرر فتح المسابقة + اعلان المطابقة محضر التنصيب قائمة الناجحين وعليه يرسل الى الجهة المراقبة المالية و ذلك حتى ناشر عليه و منه يعتبر هذا القرار بعد المصادقة عليه من الجهتين كاملا يمكن العمل به و مصلحة الموظفين تقوم بتقديم نسخة الى مصلحة المالية والميزانية حتى يمكن اتمام اجراءات و هذه الاخيرة بدورها تعمل على برمجة الراتب الشهري للموظفين الجدد و السهر على اخذ كامل مستحقاتهم.

ه. الفترة التربصية: (التجربة والترسيم):

التربص: يعتبر المترشح الناجح الحاصل على الوظيفة بالمؤسسة او الادارة الذي يتم تعيينه فيها بصفة متربص، لأنه يخضع لفترة تجريبية وهذا ما اكدت عليه المادة 83 من الأمر 06-03 على ان كل مترشح تم توظيفه في رتبة الوظيفة العمومية فهو متربص.

فهذه الفترة تساعده من تطوير اداءه وتنميته مهاراته والتعرف على المعلومات التي يسير عليها العمل في المؤسسة، وان تكون قدراته متزامنة مع المهام المقدمة والخاصة بالرتبة، وعلى الرغم من كل هذا فالمترشح لكونه في فترة تربص الا انه متمتع بجميع الحقوق مثله مثل الموظفين الآخرين وعليه الالتزام

بالواجبات اتجاه المؤسسة وهذا طبقا للمواد من المادة 86 الى 91 من الأمر 06-03, فهذه الفترة تأخذ بعين الاعتبار عند ترسيمه ويستفيد منها المعني سواء في الترقية أو الأقدمية والتقاعد.

بحيث هناك حالات استثنائية تمنع المعني من ممارستها وهي لا يحق له الانتخاب في لجنة متساوي الاعضاء أو لجنة الطعن أو التقنية، الا في انتخاب ممثلي الموظفين من نفس السلك يمكنه ان يشارك وهذه الفترة يتم تقديرها بمدة زمنية من جانب مفتشية الوظيفة العمومية، وبعد انتهاء هذه الادارة المعنية. كفاءة وقدرة المترشح لصلاحيتها لتولي هذا المنصب من خلال اجتماع بين السلطة العليا للإدارة واللجنة المتساوية وتقدر هذه المدة بنقطة إذا كانت ايجابية يتم ترسيمها وحالة العكس يتم اخضاعه لفترة تجريبه أخرى ذات مدة زمنية مماثلة لتمكنهم من ابراز احقية توليه هذه الوظيفة وإذا كانت هذه الفترة سلبية فمنها يتم اتخاذ اجراء قانوني وهو تسريحه دون اشعار مسبق.

و. الترسيم: يعتبر هذا الإجراء حاسم لأنه بعد تجاوز المترشح للفترة التربصية وظهار كفاءته وجدارته لتولي هذه الوظيفة وتسييرها. تتخذ الادارة قرار وهو ترسيمه وتثبيته في منصب عمله ويسمى بقرار الترسيم الذي يتم تحديده بناء على قرار التعيين وهذا طبقا للمادتين 85 و 86 من الأمر 06-03 للوظيفة العمومية.

3. العوامل المؤثرة في التوظيف:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تنفيذ سياسة التوظيف، منها الداخلية والخارجية وهي كما يلي

1. **العوامل الداخلية:** هناك عوامل داخلية تؤثر على تكوين وتنفيذ سياسة التوظيف نذكر منها:

- سياسة المؤسسة: تعرف السياسة على انها المرشد في التفكير والعمل نحو تحقيق اهداف معينة.

من اهم الجوانب التي ترسم لها سياسات هي تلك تتصل بإدارة الفرد وتعتبر السياسة النقطة التي تبدأ منها في جميع العلاقات مع الافراد وعلى هذا الاساس ترسم وتعلن السياسات اي لتحقيق الاهداف المسطرة من طرف المنظمة.

ان نجاح سياسة التوظيف بالمؤسسة يتطلب جهدا كبيرا من ادراة الموارد البشرية ومساعدة من طرف الادارة العليا. وذلك بإعطاء الفرد بالمؤسسة مكانته والرفع منها في هيكلة المؤسسة، وهذا ما يعطي اهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث والاختبار والتعيين.

تخطيط القوى العاملة: تعتبر من العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف من خلال تحديد انواع الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية لكل نوع من انواع التوظيف.

نقصـد بتخطيط القوى العاملة انه وسـيلة لضـمان الحصـول على الموارد البشـرية" وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة ".[16]

- **ثقافة المؤسسة:**

يجب على القائد أن يستعد لتهيئة ثقافة المؤسسة حتى تتماشى مع رؤيته وذلك من خلال الرموز والطقوس والاساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين بالمؤسسة ويشير كل من (مارتيوس وجاكسون الى اهمية التفاعل بين ثقافة المنظمة ودورة حياتها واستمرارية الموارد البشرية في التوظيف. الترقية و التدريب عاملان يؤثران على سـياسـة التوظيف بالمؤسـسـة, على سـبيل المثال في بداية حياة المؤسسة تكون ثقافتهم التعليم و المسك وينعكس ذلك على استراتيجية الموارد البشرية في جذب افضل الافراد الموهوبين فنيا, و انشـاء السـلم الوظيفي في المرحلة النمو تكون ثقافة المنظفة بناءا تكوين الثقة و التمسـك بالمؤسـسـة و العاملين و ذلك ما يؤثر على ادارة البشـرية في اسـتقطاب اعداد كافية من العمالة تصنيفها و فتح مجال الترقية و هذا على اساس الكفاءة والجدارة, فكلما كانت ثقافة المؤسسة ايجابية كانت سياسة التوظيف أكثر فعالية.

ب) العوامل الخارجية:

هناك عدة عوامل تؤثر على سياسة التوظيف، وتتمثل هذه العوامل الخارجية.

- **التقدم التكنولوجي**: يشـكل التقدم التكنولوجي عدد من الصـعوبات والتعقيدات لاسـيما في الحصول على فرد مؤهل لهذه التكنولوجيا، وبهذا يتعين على المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار عن طريق تخطيط سـياسـة مدروسـة وتوظيفها، لان ادخال تكنولوجيا جديدة من شـانه ان يحدث تغيير في الطبيعة الفنية للعمل، وبالتالي التغير في نوع المهام وذلك يحدث التغير في وظيفة المؤسـسـة ككل ويؤثر على سـياسـة التوظيف بشـكل كبير لذلك وجب على الادارة مواكبة تقدم العولمة.
- **الوضع الاقتصادي:** يوثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف حيث يساهم في توسيع السوق الذي يؤدي الى زيادة توسع النشاطات للمؤسسة، وهو الشي الذي يتطلب عدد كبير من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول على هذه القوى في ظل الناسـفة الكبيرة عند اسـتقطاب اليد العاملة وبالعكس في حالة الكسـاد

[16] صلاح الشاوي، ادرة الأفراد والعلاقات الانسانية مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية 1999 ص 12.

الاقتصادي حيث ينقص الطلب على السلع ونقل الارباح، نضطر المؤسسة الى تسريح عدد من العمال ويصبح التوظيف قليل وتضيع اليد العاملة بين الوضع الاقتصادي.

- **التشريعات القانونية**: تبقى الدولة تتدخل في النشاط الاقتصادي وبذلك تؤثر بقوانينها على المؤسسات وقد برمجة الدولة عدة قوانين فيما يخص مجال التوظيف حيث حدد السن القانوني للعمل، الجنس. الجنسية كما فرضت الحد الادنى للأجور وحتى ظروف العمل وهذا ما يقيد المؤسسات احيانا في عملية التوظيف.

- **اللغة**: ان اللغة في المجتمعات تعتبر وظيفة انتقائية، اي ان الذي لا يتقن لغة معينة يعتبر مرفوض في مجال التوظيف.

الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة:

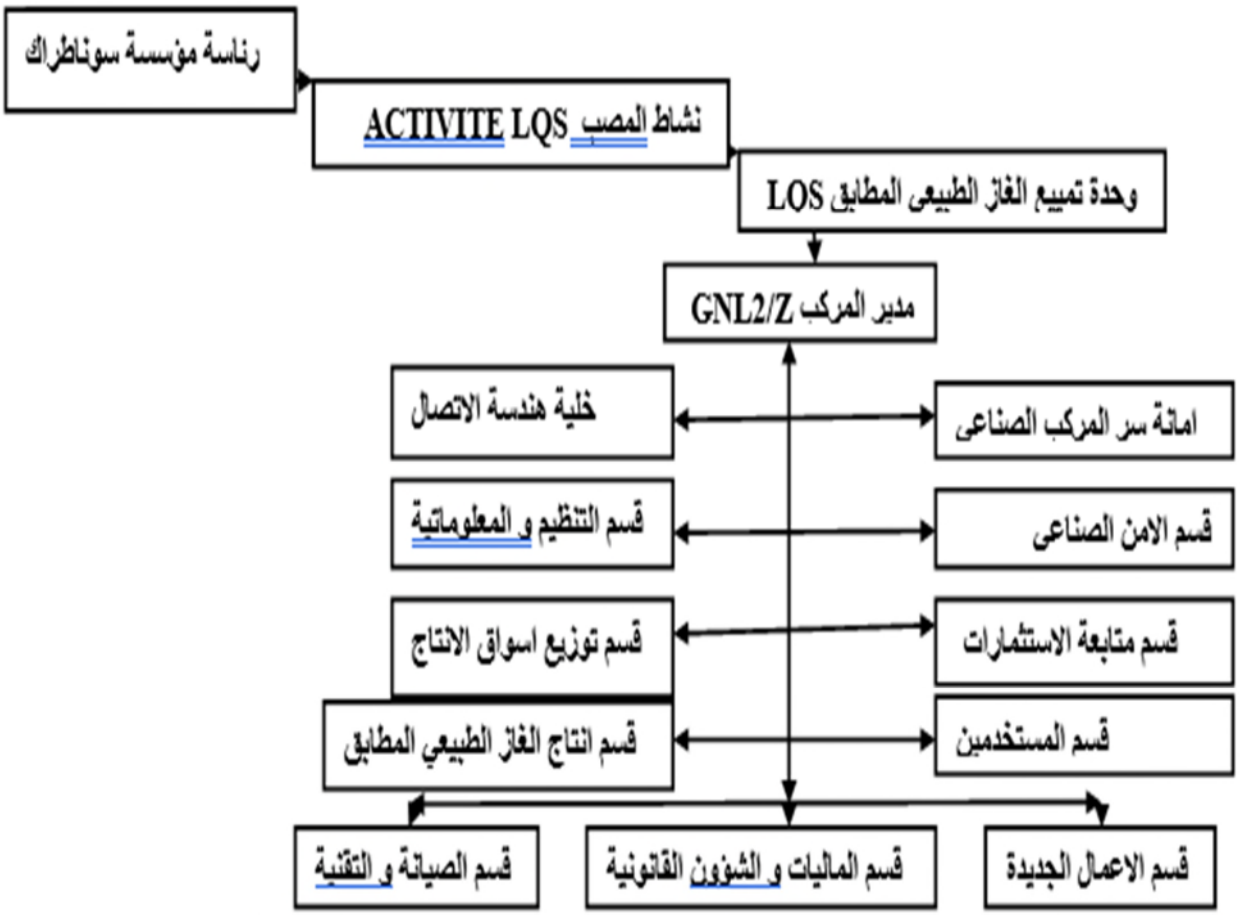
جرت الدراسة الميدانيو بالمركبَّ الصناعي لتمييع الغاز الطبيعي الموسوم GNL2/Z ، الذي يقع بالمنطقة الصناعية لمؤسسة سوناطراك و المتواجدة بمدينة آرزيو , و بالتحديد يقع على بعد 40 كم من مدينة بطيوة غرب مدينة وهران على بعد 457 كم من ولاية الجزائر و هو يغطي مساحة 72 هكتار، يحده شمالا البحر الأبيض المتوسط و من الغرب مصنع تمييع الغاز الطبيعي الموسوم GNL1/Z و من الشرق مصنع تحلية المياه.

تمَّ بناء هذا المصنع من قبل الشركة الامريكية للبناء الصناعي PULLMAN KELLOGG , تمَّ الإمضاء على عقد الإنجاز في 09 فيفري 1976 , بدأ البناء و الهندسة في 15 أفريل 1976 , و فتح الموقع في 15 مارس 1977 , وضع حجر الأساس في 21 فيفري 1978 , و بداية التجمع الميكانيكي و الإنتاج يوم 01 جويلية 1978.

صممَّ هذا الأخير, لتمييع الغاز الطبيعي الأتي من حقول غاز حاسي الرَّمل بحيث، يحتوي على ستة قاطرات للتمييع المطابق, يوزع الغاز الطبيعي على كلِّ قاطرة بواسطة شبكة أنابيب تسمح بضمان تدفق 270.000 م3/سا مما يعني، 1.620.000 م3/سا للمركبَّ بأكمله, مع إمكانية إستخراج غاز البروبان بقدرة 410.000 طن و البوتان بقدرة 327.000 طن و البنزين بقدرة 196.000 طن في اليوم .

يتألف المركبَّ من تسعة 09 أقسام هي: ﴿قسم متابعة الإستثمارات و قسم التنظيم و المعلوماتية و قسم توزيع أسواق الإنتاج و قسم الأمن الصناعي و قسم المستخدمين و قسم ،نتاج الغاز المميع المطابق و قسم الأعمال الجديدة و قسم الماليات و الشؤون القانونية و قسم التقنية و الصيانة﴾ .

- هيكل تنظيمي مبسط لمركب تمييع الغاز الطبيعي المطابق:GNL2/Z



العمومية الجزائرية ومتطلبات الصناعة النفطية العالمية، حيث يتجاوز حجمها البشري والمالي حدود المؤسسة الاقتصادية التقليدية لتصبح امتداداً للدولة في إدارة الثروة الهيدروكربونية، وهو ما يفرض على الباحث السوسيولوجي مقاربة تحليلية تأخذ بعين الاعتبار التراكمات التاريخية والتحولات الاقتصادية والديناميكيات الاجتماعية التي شكّلت هذا الكيان التنظيمي عبر عقود من الزمن.

تاريخياً، تأسست سوناطراك عام 1963 كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، ومرّت بمراحل تحول جذرية بدءاً من تأميم المحروقات عام 1971 وصولاً إلى مرحلة التحرير الاقتصادي في التسعينيات، ومن ثم إعادة هيكلة شاملة في العقدين الأخيرين، وهذه التحولات لم تكن مجرد تعديلات قانونية أو إدارية بل كانت عمليات إعادة بناء للهوية التنظيمية وإعادة توزيع للسلطة داخل المؤسسة، حيث تبلورت بنية تنظيمية تتسم بالتعقيد والتشعب نتيجة التوسع المستمر في الأنشطة والتكامل العمودي الذي شمل سلسلة القيمة الكاملة للمحروقات من الاستكشاف والإنتاج إلى التكرير والتسويق، ويُبيّن هذا التاريخ أن الهيكل التنظيمي

لسوناطراك لم يُبنَ وفق منطق تقني صرف بل هو نتاج صراعات ومساومات بين فاعلين متعددين، من الدولة باعتبارها المساهم الأوحد إلى الإدارة العليا إلى النقابات العمالية إلى الشركاء الأجانب في الاستثمارات المشتركة.

يتميز الهيكل التنظيمي الحالي لسوناطراك بتبني نموذج هيكلي مركب يجمع بين التنظيم القطاعي والتنظيم الوظيفي، حيث تُقسّم المؤسسة إلى وحدات أعمال رئيسية تتواءم مع مراحل سلسلة القيمة النفطية، مثل أنشطة المنبع التي تشمل الاستكشاف والإنتاج، وأنشطة المصب التي تشمل التكرير والبتروكيماويات والتسويق، إلى جانب وظائف داعمة مركزية تتعلق بالموارد البشرية والمالية والقانونية والاستراتيجية، وهذا التركيب يُنتج بنية تنظيمية تتسم بوجود مستويات متعددة من السلطة والقرار، حيث تتمتع الوحدات التشغيلية بدرجة من الاستقلالية في إدارة عملياتها اليومية بينما تظل السلطة الاستراتيجية مركزية لدى المديرية العامة والمجلس الإداري، وهو ما يُشكّل إشكالية جوهرية في فهم آليات التنسيق والسيطرة داخل هذا النظام التنظيمي الضخم.

على المستوى البشري، يبلغ عدد موظفي سوناطراك عشرات الآلاف من العمال والإطارات والمهندسين والتقنيين، ويُمثّل هذا الجسم البشري تنوعاً اجتماعياً ومهنياً وثقافياً يعكس التركيبة المجتمعية الجزائرية بأكملها، حيث تجمع المؤسسة بين كفاءات وطنية تقليدية متمرسة في مجال النفط منذ عقود وبين جيل جديد من المهندسين والإطارات المتخرجين من الجامعات الجزائرية والأجنبية، وهذا التنوع يُنتج ديناميكيات اجتماعية داخلية تتجلى في تفاعلات الأجيال والتخصصات والمناطق الجغرافية، كما أن المؤسسة تضم فاعلين من جنسيات مختلفة في إطار الشراكات الدولية والمشاريع المشتركة، مما يُضيف بعداً ثقافياً ومهنياً إضافياً يتطلب آليات اندماج وإدارة للتنوع، ويُظهر هذا الواقع أن البنية البشرية لسوناطراك ليست مجرد "رأس مال بشري" يُقاس بعدد الموظفين ومستويات تأهيلهم، بل هي بنية اجتماعية معقدة تتشكل من خلال العلاقات الاجتماعية والمهنية والسياسية التي تربط بين هذه الفئات المختلفة.

تتنوع مناصب العمل داخل سوناطراك بشكل كبير يعكس تنوع الأنشطة والتخصصات، حيث تتراوح بين مناصب تشغيلية مباشرة في الحقول النفطية والمنشآت الصناعية، ومناصب إدارية ومالية وقانونية، ومناصب تقنية متخصصة في مجالات الاستكشاف والحفر والإنتاج والتكرير، ومناصب عليا في الإدارة والاستراتيجية، وهذا التنوع يُنتج تمايزاً مهنياً واجتماعياً داخل المؤسسة يتجلى في الرواتب والامتيازات والفرص الترقية والتكوين، حيث تتمتع بعض التخصصات النفطية المتقدمة بمكانة خاصة نظراً لندرة

الكفاءات فيها ودورها الحاسم في عمليات الإنتاج، بينما قد تظل بعض الوظائف الإدارية التقليدية في موقع أقل من حيث الاعتراف والمكافأة، وهو ما يُشكّل مصدراً لعدم المساواة الداخلية وللتوترات بين الفئات المهنية، ويُبيّن هذا التحليل أن توزيع المناصب داخل سوناطراك ليس مجرد توزيع تقني للمهام بل هو آلية لتوزيع السلطة والمكانة الاجتماعية والموارد الرمزية والمادية.

من منظور سوسيولوجي، يمكن النظر إلى الهيكل التنظيمي لسوناطراك كنظام من العلاقات الاجتماعية يتشكل من خلال تفاعلات فاعلين يمتلكون مصالح متباينة وموارد متفاوتة، حيث لا يقتصر الفهم على البنية الرسمية المنصوص عليها في النظم واللوائح، بل يتطلب الكشف عن البنية الضمنية التي تتشكل من خلال العلاقات غير الرسمية وشبكات الولاء والتحالفات داخل المؤسسة، فالهيكل الرسمي الذي يُظهره التنظيم الإداري يختلف في كثير من الأحيان عن الهيكل الفعلي الذي يُحدّد كيفية اتخاذ القرار وتنفيذه في الواقع، حيث تلعب العلاقات الشخصية والانتماءات الجهوية والعائلية والمهنية دوراً في تسيير الأمور بشكل يتجاوز الإطار الرسمي، وهو ما يُجسّد ما يُسميه علماء الاجتماع التنظيمي "الانحراف البيروقراطي" أو "السلطة غير الرسمية" التي تتجاوز السلطة القانونية المُناطة بالمناصب.

كما يتجلى التعقيد التنظيمي في العلاقة بين سوناطراك والدولة الجزائرية، حيث تُعدّ المؤسسة مصدراً رئيسياً لإيرادات الخزينة العمومية وآلية لتوزيع الثروة وتحقيق التنمية الاجتماعية، وهو ما يفرض عليها أعباء اجتماعية وسياسية تتجاوز منطق الربحية الصرف، فالتوظيف في سوناطراك يخضع لضغوط اجتماعية وسياسية تتعلق بالحاجة إلى امتصاص البطالة وتوفير فرص عمل للشباب وتحقيق التوازن الجهوي، وهذه الضغوط تتعارض أحياناً مع المنطق الاقتصادي والتقني للمؤسسة، مما يُنتج توترات تنظيمية تتجلى في وجود فائض في بعض التخصصات ونقص في أخرى، وفي صعوبة تكييف الهيكل التنظيمي مع متطلبات السوق العالمية المتغيرة، ويُظهر هذا الواقع أن البنية التنظيمية لسوناطراك لا يمكن فهمها من خلال المنظور الإداري التقليدي فحسب، بل تتطلب مقاربة سوسيولوجية تأخذ بعين الاعتبار السياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي الأوسع.

على مستوى إدارة الموارد البشرية، تتبنى سوناطراك سياسات متنوعة في مجال التكوين والتأهيل والترقية، حيث تُولي أهمية كبيرة للتكوين المستمر والتكوين في الخارج بهدف مواكبة التطورات التكنولوجية في صناعة النفط، وتُشكّل هذه السياسات آلية لبناء هوية مهنية موحدة وضمان استمرارية المؤسسة، غير أنها تُنتج أيضاً آثاراً اجتماعية تتعلق ببناء نخبة مهنية داخل المؤسسة تمتلك امتيازات خاصة تتجاوز الامتيازات

المادية لتشمل الوصول إلى المعرفة المتخصصة والشبكات الدولية والفرص المهنية، وهو ما يُعيد إنتاج التمايز الاجتماعي داخل المؤسسة ويُشكّل مصدراً للسلطة الجديدة، حيث يتحول التكوين من مجرد استثمار في رأس المال البشري إلى آلية لبناء موارد قوة وتمييز اجتماعي.

في سياق التحولات الاقتصادية العالمية والتحول الرقمي، تواجه سوناطراك تحديات هيكلية وبشرية جوهرية تتطلب إعادة النظر في بنيتها التنظيمية، فالتحول نحو الطاقات المتجددة والضغوط البيئية المتزايدة يفرض على المؤسسة تنويع أنشطتها وتطوير كفاءات جديدة، وهو ما يُهدد بعض التخصصات التقليدية ويُنشئ حاجة إلى تخصصات جديدة في مجال الطاقة الجديدة والتكنولوجيا الرقمية والاستدامة، وهذه التحولات ليست مجرد تعديلات تقنية بل هي عمليات إعادة بناء للهوية التنظيمية وإعادة توزيع للسلطة بين الفاعلين القدامى والجُدد، حيث قد يفقد الفاعلون المرتبطون بالأنشطة التقليدية بعض نفوذهم لصالح فاعلين جدد يمتلكون خبرات في المجالات الناشئة، وهو ما يُنتج صراعات تنظيمية تتجلى في مقاومة التغيير والدفاع عن المصالح المكتسبة.

يُمكن القول إن تحليل الهيكل التنظيمي والبنية البشرية ومناصب العمل في سوناطراك يتطلب تجاوز المنظور الإداري التقليدي الذي يركز على الكفاءة والفعالية لصالح منظور سوسيولوجي يُكشف عن الطبيعة الاجتماعية والسياسية لهذه البنية، حيث تتجاوز المؤسسة كونها آلة بيروقراطية لتصبح فضاءً للتفاعلات الاجتماعية والصراعات على السلطة والموارد، ويُظهر هذا التحليل أن أي إصلاح تنظيمي أو بشري في سوناطراك لا يمكن أن يقتصر على تعديل الهياكل الرسمية أو إعادة توزيع المناصب، بل يتطلب فهماً عميقاً للديناميكيات الاجتماعية الداخلية والعلاقة المعقدة بين المؤسسة والمجتمع الجزائري، وأن التحديات المستقبلية التي تواجهها سوناطراك ليست مجرد تحديات تقنية أو اقتصادية بل هي تحديات اجتماعية وسياسية تتعلق بإعادة بناء العقد الاجتماعي الذي يربط بين المؤسسة والدولة والمجتمع.

المبحث الثاني: تحليل سياسة التوظيف بمؤسسة سوناطراك GNL2Z:

تُقدِّم الدراسات الجزائرية السابقة حول سياسة توظيف الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك مادةً خصبةً للتحليل السوسيولوجي، إذ تكشف عن تداخل معقَّد بين البنى المؤسسية الرسمية والممارسات الاجتماعية غير الرسمية التي تحكم عمليات الاستقطاب والاختيار، حيث تعتمد غالبية هذه الدراسات على منهجية وصفية-تحليلية تستند إلى مقابلات شبه مُوجَّهة وملاحظة مشارِكة داخل الأقسام الإدارية، كما هو الحال في دراسة بن لحبيب (2023) التي وظَّفت مقاربة سوسيولوجية لفهم استراتيجية تكوين الإطارات المسيرة في سوناطراك بالأغواط، مُبرزةً كيف تُشكِّل الثقافة التنظيمية والعلاقات الشبكية غير المرئية عاملًا حاسمًا في توجيه مسارات التوظيف والترقي، بما يتجاوز المعايير الشكلية المُعلنة (بن لحبيب، 2023). ومن منظور سوسيولوجيا التنظيم، تُظهر دراسة بن عربية وحليمي (2021) أن عملية التوظيف في سوناطراك لا تُفهم إلا في إطار "الحقل البيروقراطي" الذي وصفه بورديو، حيث تتصارع فيه رؤوس أموال رمزية متعددة (الشهادة الجامعية، الانتماء الجهوي، العلاقات العائلية)، مما يُنتج آليات اختيار هجينة تدمج بين منطق الكفاءة ومنطق الانتماء الاجتماعي (بن عربية وحليمي، 2021). وتُعمِّق زواوي (2022) هذا التحليل بإدخال مفهوم "العنف الرمزي" لشرح كيف تُمارس الإدارة ضغوطًا غير مباشرة على المرشحين من خلال معايير لغوية وثقافية تُفضِّل فئات اجتماعية محددة، مما يُعيد إنتاج التفاوتات الطبقية تحت غطاء الحياد الإداري (زواوي، 2022). أما من زاوية سوسيولوجيا العمل، فيُبرز عيساوي (2020) أن التوظيف في القطاع الطاقوي الجزائري يُوظَّف كأداة للاندماج الاجتماعي أكثر منه كاستراتيجية تنافسية، حيث تُستخدم المناصب كـ"رأسمال سياسي" لتهدئة الاحتجاجات المحلية وضمان الاستقرار الجهوي، وهو ما يُفسِّر استمرار آليات التوظيف التقليدية رغم التحولات التكنولوجية (عيساوي، 2020). وتُضيف دراسة حمادي وبلقاسم (2019) بُعدًا تفاعليًا من خلال تحليل "تمثلات العاملين" لمعايير التوظيف، مُستخدمةً منهجية الظواهرية الاجتماعية لإظهار كيف يُعيد الموظفون بناء معاني الجدارة والكفاءة في ممارساتهم اليومية، مما يُنتج فجوة بين الخطاب المؤسسي الرسمي والممارسات الواقعية (حمادي وبلقاسم، 2019). ومن ناحية منهجية، تُلاحظ محدودية الاعتماد على العينات الصغيرة والمقاربات الكيفية في معظم الدراسات الجزائرية، مما يُضعف إمكانية تعميم النتائج، كما أشار بن سعدة ومحمد (2023) في نقدهما لضعف التكامل بين المناهج الكمية والكيفية في بحوث إدارة الموارد البشرية بالجزائر (بن سعدة ومحمد، 2023). ويُطرح إشكال سوسيولوجي جوهري يتعلق بـ"استقلالية الحقل الإداري" في سوناطراك، حيث تُظهر التحليلات أن قرارات التوظيف

تخضع لتأثيرات خارجية متعددة (، الضغوط النقابية، التوازنات الجهوية)، مما يُفقد المؤسسة جزءًا من قدرتها على التخطيط الاستراتيجي للكفاءات، وهو ما يتوافق مع نظرية الاعتماد على الموارد التي طبَّقها زيان (2021) على المؤسسات العمومية الجزائرية (زيان، 2021). وفي الختام، يُمكن القول إن الدراسات الجزائرية السابقة، رغم تنوع مقارباتها، تُجمع على أن سياسة التوظيف في سوناطراك تُشكِّل "فضاءً سوسيولوجيًا" تتقاطع فيه الديناميكيات المؤسسية والاجتماعية والثقافية، مما يستدعي مقاربات بحثية أكثر تركيبة تدمج بين سوسيولوجيا التنظيم، وسوسيولوجيا الشبكات، والتحليل المؤسسي النقدي، لفكِّ شفرة الآليات الخفية التي تحكم استقطاب الكفاءات في ظل التحولات الهيكلية لقطاع المحروقات الجزائري.

تُشكِّل سياسة التوظيف في مؤسسة سوناطراك موضوعًا سوسيولوجيًا بالغ التعقيد، إذ لا يمكن فهم آلياتها إلا من خلال تفكيك البنى الاجتماعية والثقافية والمؤسسية التي تُنتجها وتُعيد إنتاجها، حيث تُظهر التحليلات السوسيولوجية أن عملية التوظيف لا تُمارس في فراغ إجرائي محايد، بل داخل "حقل اجتماعي" بالمعنى البورديوي، تتصارع فيه أنواع متعددة من رأس المال: الرأسمال الثقافي المتمثل في الشهادات والخبرات، والرأسمال الاجتماعي المُتجسِّد في الشبكات العائلية والجهوية والنقابية، والرأسمال الرمزي المرتبط بالشرعية المؤسسية والاعتراف الرمزي، مما يُنتج آليات اختيار هجينة لا تخضع حصريًا لمنطق الكفاءة التقنية، بل تُخضع المعايير الرسمية لتأويلات اجتماعية تُعيد إنتاج التراتبيات القائمة. ومن منظور سوسيولوجيا التنظيم، تُبرز سياسة التوظيف في سوناطراك توترًا بنيويًا بين نموذج البيروقراطية الرشيدة عند فيبر، الذي يفترض حياد القواعد وشفافية الإجراءات، وبين ممارسات يومية تُفعِّل ما يُسميه كروزييه "الدوائر البيروقراطية المفرغة"، حيث تتحول القواعد الشكلية إلى أدوات للتحكم والاحتكار الرمزي، مما يُضعف قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة لمتطلبات التحول الطاقوي. وتُفسِّر سوسيولوجيا الشبكات جزءًا كبيرًا من هذا التعقيد، إذ تُظهر الدراسات الميدانية أن مسارات التوظيف غالبًا ما تُوجَّه عبر شبكات غير رسمية من العلاقات (القرابة، الزمالة الدراسية، الانتماء الجهوي)، مما يُنتج "سوقًا داخليًا" للكفاءات يخضع لمنطق التبادل الرمزي أكثر من خضوعه لمنطق العرض والطلب المهني، وهو ما يُعيد إنتاج أشكال من الإقصاء الخفي لفئات اجتماعية تفتقر إلى هذه الشبكات، حتى وإن كانت تتوفر على مؤهلات تقنية عالية. ومن زاوية سوسيولوجيا العمل، يُطرح إشكال "الاستخدام الاجتماعي للتوظيف"، حيث تُوظَّف المناصب في سوناطراك كأداة للاندماج الاجتماعي وتهدئة التوترات الجهوية، مما يُحوِّل السياسة التوظيفية من استراتيجية تنافسية لبناء رأس مال بشري إلى آلية لإعادة توزيع الفرص كجزء من العقد الاجتماعي الضمني

بين الدولة والمجتمع، وهو ما يُفسِّر استمرار آليات التوظيف المركزية والبيروقراطية رغم دعوات التحديث. وتُعمِّق مقاربة العنف الرمزي عند بورديو فهمنا لكيفية ممارسة الإدارة لضغوط غير مباشرة على المرشحين من خلال معايير لغوية وثقافية وسلوكية تُفضِّل فئات اجتماعية محددة (مثل إتقان لغات أجنبية معينة، أو امتلاك "كودات" ثقافية نخبوية)، مما يُنتج تمييزًا هيكليًا يُعيد إنتاج التفاوتات الطبقية تحت غطاء الحياد الإداري والجدارة الشكلية. ويُبرز التحليل السوسيولوجي أيضًا دور "الثقافة التنظيمية" في سوناطراك كإطار دلالي يُشكِّل تمثلات الفاعلين لمعايير الجدارة والكفاءة، حيث تُعيد المجموعات المهنية بناء معاني التميز والاستحقاق في ممارساتها اليومية، مما يُنتج فجوة دلالية بين الخطاب المؤسسي الرسمي الذي يُعلي من قيمة الكفاءة، والممارسات الواقعية التي تُخضع الاختيار لاعتبارات الولاء والاستقرار والامتثال الثقافي. ومن منظور سوسيولوجيا المؤسسات، تُظهر سياسة التوظيف في سوناطراك كيف تُمارس المؤسسة "الاستقلالية النسبية" في ظل اعتمادها على موارد خارجية (، الضغوط النقابية، التوازنات الاجتماعية)، مما يُنتج نموذجًا توظيفيًا هجينًا يجمع بين منطق السوق ومنطق التوزيع الاجتماعي، وهو ما يتوافق مع نظرية الاعتماد على الموارد التي تُفسِّر سلوك المؤسسات في البيئات المؤسسية المعقدة. ويُطرح إشكال سوسيولوجي جوهري يتعلق بـ"التغيير المؤسسي والمقاومة الثقافية"، حيث تُواجه محاولات تحديث سياسة التوظيف في سوناطراك مقاومة ضمنية من قبل الفاعلين الداخليين الذين يستفيدون من الغموض الإجرائي والشبكات غير الرسمية، مما يُبطئ وتيرة التحول نحو نماذج توظيف أكثر مرونة وارتباطًا بالاستراتيجية التنافسية. وفي الختام، يُمكن القول إن سياسة التوظيف في سوناطراك تُشكِّل "مرآة سوسيولوجية" تعكس التداخلات المعقدة بين الدولة والسوق والمجتمع في الجزائر، حيث تتقاطع الديناميكيات الاقتصادية مع الضغوط الاجتماعية والثقافية لإنتاج نموذج توظيفي فريد، مما يستدعي مقاربات بحثية تركيبة تدمج بين سوسيولوجيا التنظيم، وسوسيولوجيا الشبكات، والتحليل المؤسسي النقدي، لفكِّ شفرة الآليات الخفية التي تحكم استقطاب الكفاءات في ظل التحولات الهيكلية لقطاع المحروقات الجزائري، وإعادة التفكير في السياسات العمومية للموارد البشرية كأداة للتحول التنموي وليس فقط كأداة لإعادة الإنتاج الاجتماعي.

تُمثّل سياسة التوظيف في مؤسسة سوناطراك، باعتبارها الذراع الاقتصادي للدولة الجزائرية والعمود الفقري لاقتصادها، نموذجاً غنياً للتحليل السوسيولوجي الذي يتجاوز البعد الإداري البحت ليلج إلى عمق العلاقات الاجتماعية والبنى الرمزية والسلطة داخل المؤسسة، حيث تتداخل آليات البيروقراطية الويبرية

مع ديناميكيات الحقل الاجتماعي الجزائري، فتظهر سياسة التوظيف كأداة لإعادة إنتاج البنية الاجتماعية أكثر من كونها مجرد آلية لتدبير الكفاءات، إذ تُخضع المؤسسةُ المرشحينَ لمسار مؤسسي صارم يمر إلزامياً عبر الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) كشرط قانوني وإجرائي يهدف نظرياً لضمان الشفافية والإنصاف ، لكن هذا المسار البيروقراطي، من منظور سوسيولوجي، يُعيد إنتاج علاقة التبعية بين الفرد والدولة، حيث يتحول التوظيف من حق اجتماعي إلى امتياز يُمنح عبر قنوات مؤسسية تخضع لمنطق الرقمنة والفرز الآلي الذي قد يُهمّش أشكال الرأس مال الاجتماعي والعلاقات غير الرسمية التي ما تزال تلعب دوراً خفياً في سوق العمل الجزائري، كما تُظهر الدراسات أن مؤسسة سوناطراك تعتمد في توظيفها الداخلي على معيار الخبرة المهنية بشكل أساسي ، وهو ما يعكس منطقاً وظيفياً يسعى لترشيد الأداء، لكنه في الوقت ذاته يُعيد إنتاج هرمية مهنية قد تُحدّ من الحراك الاجتماعي الرأسي للفئات الشابة حديثة التخرج، مما يخلق توتراً بين منطق الكفاءة الذي تعلنه المؤسسة كجزء من التزامها الأخلاقي بتثمين الكفاءات ، ومنطق الانتماء والولاء المؤسسي الذي يُفضّل في الممارسات اليومية، ويُلاحظ من خلال التحليل السوسيولوجي أن سياسة التوظيف في سوناطراك لا تنفصل عن السياق التاريخي والسياسي الأوسع، حيث تُستخدم كأداة للضغط الاجتماعي ولتخفيف حدة البطالة في المناطق المنتجة للنفط والغاز، وهو ما يجعل من المؤسسة فاعلاً سياسياً واجتماعياً بقدر ما هي فاعلاً اقتصادياً، وقد أشارت دراسات أكاديمية إلى أن تنمية الموارد البشرية في سوناطراك، رغم ضخامة الميزانيات المخصصة للتدريب، تفتقر أحياناً للمنهج الاستراتيجي الذي يربط بين تكوين الأفراد وتحسين الأداء المؤسسي الفعلي ، مما يُبرز فجوة بين الخطاب المؤسسي والممارسة الميدانية، وهي الفجوة التي تُفسّر سوسيولوجياً من خلال مفهوم "العنف الرمزي" عند بورديو، حيث تُفرض معايير التقييم والترقية كحقائق طبيعية تخفي في طياتها علاقات قوة غير متكافئة، كما أن الاعتماد المتزايد على شركات المناولة في التوظيف يُنتج فئة جديدة من العمال "شبه المؤسسيين" يتمتعون بامتيازات أقل من الموظفين الرسميين، مما يُعمّق التقسيم الطبقي داخل فضاء العمل الواحد ويُضعف التضامن المهني، وفي هذا السياق، تُظهر سياسة التوظيف في سوناطراك تناقضاً بنيوياً بين منطق العولمة الذي يفرض تبني معايير الحوكمة والكفاءة الدولية، ومنطق الدولة-الراعية الذي يجعل من التوظيف أداة للتوازن الاجتماعي، وهو التناقض الذي يُولّد أشكالاً من المقاومة الخفية والهروب نحو التقاعد المبكر أو الهجرة المهنية للكفاءات العليا ، مما يُهدد الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل، ومن زاوية سوسيولوجيا التنظيم، فإن رقمنة مسار التوظيف عبر منصة الوكالة الوطنية ، رغم ما تحمله من وعود بالشفافية، قد

تُعيد إنتاج أشكال جديدة من الإقصاء الرقمي للفئات الأقل حظاً في المهارات التكنولوجية، مما يُحوّل المعيار التقني إلى معيار اجتماعي للفرز والاستبعاد، وأخيراً، لا يمكن فهم سياسة التوظيف في سوناطراك بمعزل عن الحراك الاجتماعي والاحتجاجي في المناطق النفطية، حيث تُطالب المجتمعات المحلية بحصتها العادلة من مناصب الشغل كحق تاريخي، وهو ما يضع المؤسسة أمام تحدي الموازنة بين منطق الكفاءة الاقتصادية ومنطق العدالة التوزيعية، مما يجعل من سياسة التوظيف ساحة صراع رمزي ومادي تعكس في النهاية التوازنات الهشة بين الدولة والمجتمع والاقتصاد في الجزائر المعاصرة.

فالنظام الداخلي لسوناطراك، باعتباره الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم العلاقات المهنية، لا يكتفي بتنظيم المساطر الإدارية للتوظيف والترقية، بل يشتغل كأداة سوسيولوجية للضبط الرمزي من خلال تحويل المعايير البيروقراطية إلى حقائق طبيعية تُفرض على الأفراد، حيث تُخضع المدونة الأخلاقية للمؤسسة الموظفين لمسار تأديبي رمزي يبدأ منذ مرحلة التوظيف، إذ تُقدّم القيم المعلنة كالنزاهة والشفافية وعدم التمييز كمرجعيات أخلاقية عليا، لكن التحليل السوسيولوجي يكشف أن هذه المدونة، رغم نبل مقاصدها، قد تُوظّف كأداة لشرعنة أشكال غير مرئية من الإقصاء، فمعيار "الالتزام الأخلاقي" يتحول في الممارسة الميدانية إلى متغير قابل للتأويل من قبل هياكل السلطة الداخلية، مما يخلق هامشاً للتقدير الذاتي الذي قد يُعيد إنتاج علاقات المحسوبية تحت غطاء الحياد الأخلاقي، وتُظهر الاتفاقيات الجماعية المبرمة بين الإدارة والنقابة الوطنية لسوناطراك بعداً آخر من أبعاد الصراع والتفاوض داخل الحقل المؤسسي، حيث تُعتبر هذه الاتفاقيات فضاءً سوسيولوجياً للتعبير عن المطالب المهنية والاجتماعية، لكنها في الوقت ذاته تُؤطّر هذا التعبير ضمن حدود مؤسسية تحافظ على استقرار النظام، فتسريع الترقيات المهنية لفئة المتعاقدين وإدماج عمال المناولة الذي جاء في الاتفاقيات الأخيرة، يعكس استجابة المؤسسة للضغوط الاجتماعية، لكنه يُنتج في المقابل تراتبية جديدة داخل فئة العمال أنفسهم، بين من استفادوا من الإدماج ومن ما زالوا ينتظرون، مما يُعمّق الانقسامات الداخلية ويُضعف التضامن المهني، ومن منظور سوسيولوجيا التنظيم، فإن تداخل النظام الداخلي مع المدونة الأخلاقية يُنتج ما يمكن تسميته بـ"الازدواجية المعيارية"، حيث يتعايش منطق الكفاءة المعلَن في وثائق التوظيف مع منطق الولاء المؤسسي الضمني الذي تُفضّله ممارسات الترقية اليومية، فتُصبح المدونة الأخلاقية أداة للتمييز بين "الموظف النموذجي" الذي يستبطن قيم المؤسسة و"الآخر" الذي يُنظر إليه كشكوك في التزامه، وهذا التصنيف الرمزي يُعيد إنتاج أشكال غير متكافئة من رأس المال الرمزي داخل المؤسسة، كما أن رقمنة مسار التوظيف عبر الوكالة الوطنية للتشغيل

كشرط إلزامي ، رغم ما تحمله من وعود بالشفافية، تُعيد إنتاج أشكال جديدة من الإقصاء الرقمي للفئات الأقل حظاً في المهارات التكنولوجية، مما يُحوّل المعيار التقني إلى معيار اجتماعي للفرز، وفي هذا السياق، تبرز الاتفاقيات الجماعية كأداة للتوازن الهش بين منطق العولمة الذي يفرض معايير الحوكمة الدولية، ومنطق الدولة-الراعية الذي يجعل من سوناطراك فاعلاً اجتماعياً قبل أن يكون اقتصادياً، فتعديلات المنح والتعويضات لا تُقرأ فقط كمكاسب مادية، بل كاعتراف رمزي بالقيمة الاجتماعية للعامل في المؤسسة، وهو اعتراف يُسهم في إعادة إنتاج شرعية المؤسسة في عيون موظفيها والمجتمع المحلي، غير أن التحليل السوسيولوجي يكشف أيضاً عن فجوة بين الخطاب المؤسسي والممارسة الميدانية، فبينما تُعلن المدونة الأخلاقية عن حظر كل أشكال التمييز ، تُظهر الدراسات أن معايير الخبرة المهنية والولاء المؤسسي ما تزال تُفضّل في التوظيف الداخلي ، مما يُنتج ما يُسميه بورديو بـ"العنف الرمزي"، حيث تُفرض معايير التقييم كحقائق موضوعية تخفي في طياتها علاقات قوة غير متكافئة.

يُشكّل التسيير التنبؤي للكفاءات ومناصف العمل في مؤسسة سوناطراك، من منظور سوسيولوجي، تجسيداً حياً للصراع البنيوي بين منطق العقلنة التكنوقراطية المستوردة من نماذج الإدارة الدولية، وواقع الحقل الاجتماعي الجزائري المتشبث بديناميكيات إعادة الإنتاج الطبقي والضبط المؤسسي، حيث يُقدَّم هذا النظام كأداة استباقية لمواءمة الموارد البشرية مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية، لكنه في الممارسة الميدانية يتحوّل إلى آلية مؤسسية تضبط مسارات الأفراد وتُعيد تشكيل التراتبيات المهنية من خلال تحويل الكفاءة إلى متغير قابل للقياس والفرز، مما يخلق نوعاً من العقلنة الخادعة التي تخفي في طياتها علاقات قوة غير متكافئة، إذ تُستخدَم مؤشرات التنبؤ بالمهارات كمعيار موضوعي ظاهرياً، لكنها تُطبَّق داخل إطار مؤسسي يخضع لتأثيرات النظام الداخلي الذي يُرسّخ معايير الولاء والانضباط الهيكلي، ومدونة أخلاقيات العمل التي تُضفي طابعاً أخلاقياً على قرارات التوظيف والترقية، والاتفاقيات الجماعية التي تُحوّل التنبؤ بالكفاءات إلى موضوع تفاوض نقابي يُمزج بين المطالب المادية والرمزية، فتتحوّل عملية التسيير التنبؤي من أداة تخطيطية محايدة إلى ساحة صراع رمزي حيث تُستخدم المعايير التقنية كذريعة لتبرير إقصاءات أو تفضيلات تُعيد إنتاج الامتيازات التاريخية لفئات معينة، كما أن دمج البعد التنبؤي في سياسة التوظيف يُنتج ما يمكن تسميته بمعضلة الأفق الزمني المؤسسي، فبينما تُلزم المؤسسة نفسها بتخطيط كفاءات المستقبل استجابةً لتحولات سوق الطاقة العالمية، تظلّ مضطرةً للاستجابة للضغوط الاجتماعية الآنية التي تفرضها الاتفاقيات الجماعية والمطالب المحلية في المناطق النفطية، مما يخلق حالة

من الازدواجية حيث يتعايش منطق التخطيط الاستراتيجي طويل المدى مع منطق التوظيف كآلية للسلام الاجتماعي، ويُعزّز هذا التناقض دور المدونة الأخلاقية كأداة لشرعنة القرارات، حيث تُصاغ معايير الكفاءة التنبؤية بلغة أخلاقية تُقدّم المواءمة مع احتياجات المؤسسة كواجب وطني وأخلاقي، مما يُخفي الفجوة بين الخطاب المؤسسي والممارسة اليومية التي ما تزال تُفضّل الشبكات غير الرسمية والولاء التنظيمي على الجدارة المعيارية، ومن زاوية سوسيولوجيا التنظيم، فإن التسيير التنبؤي يُعيد إنتاج أشكال جديدة من الرقابة الذاتية، إذ يُدفع الموظفون إلى استباق توقعات المؤسسة عبر التكوين المستمر والتكيف مع المؤشرات الرقمية، مما يحوّل الكفاءة من ملكية جماعية إلى مشروع فردي يخضع لتقييم مستمر، وهو ما يُضعف التضامن المهني ويُعزّز الفردانية المؤسسية، في حين تُحاول النقابات عبر الاتفاقيات الجماعية إعادة تجميع هذه الشذرات الفردانية ضمن إطار حماية جماعية، لكن هذا الجهد يصطدم بطبيعة النظام التنبؤي الذي يُفضّل المرونة على الاستقرار، ويُولّد ما يُسمّى سوسيولوجياً بهشاشة التوقع، حيث تتحوّل الكفاءات من أصول مؤسسية دائمة إلى متغيرات قابلة للاستبدال وفق معطيات السوق والتحولات التكنولوجية، مما يُعيد إنتاج شعور دائم بعدم الأمان الوظيفي حتى داخل مؤسسة عمومية ضخمة.

تتحوّل الترقية من مجرد استحقاق مهني إلى ممارسة رمزية تُعيد تشكيل التراتبيات الداخلية وتُنتج أشكالاً جديدة من رأس المال الرمزي، فبينما تُعلن المؤسسة عن معايير موضوعية للترقية تعتمد على الكفاءة والخبرة والأداء ، يُظهر التحليل الميداني أن عملية الترقية تخضع لتأثيرات النظام الداخلي الذي يُرسّخ معايير الولاء المؤسسي والانضباط الهيكلي، ومدونة أخلاقيات العمل التي تُضفي طابعاً أخلاقياً على قرارات الترقية فتُحوّل "الالتزام القيمي" إلى متغير قابل للتأويل من قبل هياكل السلطة ، مما يخلق هامشاً للتقدير الذاتي يُعيد إنتاج علاقات المحسوبية تحت غطاء الحياد المعياري، وفي هذا السياق تبرز الاتفاقيات الجماعية المبرمة مع النقابة الوطنية كفضاء سوسيولوجي للتفاوض حول شروط الترقية، حيث يُعتبر تسريع الترقيات المهنية لفئة المتعاقدين وإدماج عمال المناولة استجابة للضغوط الاجتماعية، لكنه يُنتج في المقابل تراتبية جديدة داخل فئة العمال أنفسهم بين من استفادوا من الإدماج ومن ما زالوا ينتظرون، مما يُعمّق الانقسامات الداخلية ويُضعف التضامن المهني، أما فيما يخص التكوين، فإن اعتماد سوناطراك على قطبيها التكوينيين المتمثلين في المعهد الجزائري للبترول وأكاديمية سوناطراك للمناجمنت يُعبّر عن إرادة مؤسسية لربط التكوين بالتنبؤ بالكفاءات، لكن التحليل السوسيولوجي يكشف أن برامج التكوين، رغم جودتها التقنية، تُوظّف كأداة للضبط الرمزي من خلال تحويل الموظف إلى مشروع ذاتي مسؤول عن تطوير

كفاءته، مما يُضعف التضامن الجماعي ويُعزّز الفردانية المؤسسية، كما أن ربط التكوين بالترقية يُنتج ما يمكن تسميته بـ"اقتصاد الوعد" حيث يُقدّم التكوين كاستثمار في المستقبل، لكنه في الممارسة يُستخدم كشرط مسبق للترقية يُعيد إنتاج أشكال غير متكافئة من الفرص بين من يملكون الوقت والموارد للتكوين المستمر ومن لا يملكونها، وفيما يتعلق بالأجور، فإن نظام التعويضات في سوناطراك لا يُقرأ فقط كمكافأة مادية، بل كاعتراف رمزي بالقيمة الاجتماعية للعامل داخل المؤسسة، حيث تُظهر الدراسات وجود علاقة إيجابية بين وضوح تمثّلات العمال لنظام الأجور وقبولهم له ، لكن هذا النظام يُطبّق داخل إطار يخضع لتأثيرات التسيير التنبؤي للكفاءات الذي يُحوّل الأجر من حق ثابت إلى متغير مرتبط بالأداء والمرونة، مما يُعيد إنتاج شعور دائم بعدم الأمان الوظيفي حتى داخل مؤسسة عمومية ضخمة، كما أن الزيادات الأخيرة في الأجور والتعويضات التي تم الاتفاق عليها في الاتفاقيات الجماعية تُعبّر عن محاولة المؤسسة لموازنة منطق الكفاءة الاقتصادية مع منطق العدالة التوزيعية، لكنها تظلّ حلولاً جزئية تصطدم بفجوة بين الخطاب المؤسسي والممارسة الميدانية، حيث تُعلن المدونة الأخلاقية عن حظر كل أشكال التمييز ، لكن معايير الأجر والترقية ما تزال تُفضّل الشبكات غير الرسمية والولاء التنظيمي على الجدارة المعيارية في بعض الحالات، مما يُنتج ما يُسميه بورديو بـ"العنف الرمزي"، حيث تُفرض معايير التقييم كحقائق موضوعية تخفي في طياتها علاقات قوة غير متكافئة.

المبحث الثالث: تفريغ المقابلات:

- **تفريغ الأجوبة:**

1) أنا بديت المسار تاعي من تحت الصفر تقريباً، دخلت سوناطراك في بداية التسعينات كإطار شاب في قسم التكوين، ومن بعد مرقت من مختلف المصالح، درت في التوظيف، التكوين، تسيير الكفاءات، ووصلت للمنصب اللي فيه حالياً كمدير للموارد البشرية على مستوى المجمع. المسار تاعي ما كانش سهل، خدمت في عدة ولايات، عشت التحولات الكبيرة اللي عرفتها المؤسسة، من التأميم مروراً بالانفتاح الاقتصادي، وصولاً للتحول الرقمي اللي عايشينو حالياً. اليوم، الموقع تاعي في الهيكل التنظيمي يخليني نشارك مباشرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ونكون حلقة الوصل بين المديرية العامة والفروع الإنتاجية، خاصة في الجنوب اللي هو قلب النشاط تاعنا. المهمة تاعي ما تتعلقش غير بالتوظيف، بل تمتد للتكوين، التأهيل، تسيير المسار المهني، والحفاظ على رأس المال البشري اللي هو أثمن منشأة عندنا.

2) بصراحة، الواقع تاع الموارد البشرية في سوناطراك اليوم هو مزيج من التحديات والإمكانيات. من ناحية الكفاية العددية، المؤسسة عندها قاعدة بشرية ضخمة، تعد بالآلاف، لكن المشكل ما هوش في العدد، المشكل هو في التوزيع الجغرافي والقطاعي. عندنا فائض في بعض المصالح الإدارية المركزية، ونقص حاد في المهن التقنية المتخصصة في الحقول، خاصة في المناطق النائية. من ناحية الكفاية النوعية، الوضعية معقدة شوية، عندنا أجيال من المهنيين الكبار اللي رايحين للتقاعد، ومعاهم خبرة عمرها عقود، والجيل الجديد، رغم حماسو وشهاداتو، يفتقد للخبرة الميدانية. الفجوة بين النظري والتطبيقي كبيرة، والمؤسسة مجبرة تستثمر بكثرة في التكوين المستمر باش تسد هاد الفجوة. الوضعية الحالية تقتضي مراجعة شاملة لسياسة التوظيف باش نجبدو الكفاءات اللي تحتاجها المؤسسة فعلاً، مش غير باش نمليو المناصب الفارغة.

3) فلسفة التوظيف في سوناطراك عرفت تحول كبير في السنوات الأخيرة. قبل كان التوظيف يتمحور حول ملء المناصب الشاغرة بشكل رد فعلي، يعني منصب فاتح، نديرو إعلان، نعمروه. لكن اليوم، الوضعية تغيرت، والمؤسسة بدات تفهم باللي التوظيف هو استثمار استراتيجي. صحيح، لسنا بعد وصلنا للمستوى المثالي، لكن الاتجاه العام هو نحو جذب المواهب الحقيقية، خاصة في المجالات التقنية المتخصصة، الهندسة البترولية، الميكانيك، الكيمياء، والتكنولوجيا الحديثة. الفلسفة

الجديدة تتمحور حول فكرة "التوظيف بالكفاءة"، يعني ندورو على الشخص اللي عندو المهارات اللي تحتاجها المؤسسة الآن وفي المستقبل، مش غير الشخص اللي عندو الشهادة المطلوبة. لكن خليني نكون صريح معاك، التحول هادا بطيء، والضغوط الاجتماعية والبيروقراطية الإدارية ما زالوا يعيقوا تطبيق هاد الفلسفة بشكل كامل.

4) تحديد الاحتياجات السنوية يتم من خلال عملية معقدة وطويلة تبدأ من الفروع الإنتاجية في الجنوب والشمال. كل فرع يرسل لنا احتياجاتو بناءً على خطة التنمية تاعو، والمناصب اللي فاتحة، والمتقاعدين المتوقعين. من بعد، نجمعو هاد المعلومات، نحللوها، ونقارنوها مع الخطة الاستراتيجية للمجمع. نعم، نعتمد على نظام التسيير التقديري للوظائف والكفاءاتGPEC ، لكن باش نكون صريح معاك، النظام هادا ما زال في طور التطوير. عندنا قاعدة بيانات للكفاءات، لكن التحديث تاعها ما هوش منتظم، والتحليل التوقعي للاحتياجات يبقى فيه جانب تقديري كبير. المشكل الكبير هو في التنسيق بين المصالح المركزية والفروع، كل واحد يحب يحمي مصالحو، والنتيجة هي أنو الاحتياجات المعلنة ما هيش دائماً الاحتياجات الحقيقية.

5) بطاقة الوصف الوظيفي هي حجر الأساس في عملية التوظيف، وإعدادها يتم بناءً على معايير دقيقة. أول حاجة، نحددو المهام الرئيسية والفرعية للمنصب، من بعد نحددو المؤهلات العلمية المطلوبة، سواء كانت شهادة جامعية أو تكوين مهني. لكن الأهم هو تحديد الكفاءات التقنية والسلوكية المطلوبة. اليوم، بدينا نركز بزاف على المهارات الناعمةSoft Skills ، مثل القدرة على العمل في فريق، التواصل، حل المشاكل، والتأقلم مع الظروف الصعبة، خاصة في المناطق الصحراوية. كما نحددو شروط التجربة الميدانية، واللغات المطلوبة، خاصة الإنجليزية والفرنسية. البطاقة تمر بمراحل التحقق من قبل المدير المباشر، مدير الموارد البشرية للفرع، وأحياناً المصالح المركزية، باش نتأكدو من أنو الوصف دقيق وواقعي.

6) موجات التقاعد هي السيف اللي معلق على راسنا من سنوات. عندنا نسبة كبيرة من الأطر اللي وصلوا لسن التقاعد أو قربوا، وهاد الشي يهدد بفقدان خبرة هائلة. التعامل مع هاد الوضعية يتم على عدة مستويات. أولاً، التوظيف الاستباقي، يعني نحاول نعرفو مسبقاً الشحال من المناصب اللي غادي تفتح في السنوات القادمة، ونبدأ التوظيف قبل ما يمشي الإطار للتقاعد. ثانياً، نقل الخبرة، وهو أهم من التوظيف. عندنا برامج تلمذة ومرافقة باش الشاب يتعلم من القديم قبل ما يمشي. ثالثاً، إعادة

التأهيل، يعني نحاول نبقيو بعض المتقاعدين كاستشاريين أو مرافقين باش ينقلو الخبرة تاعهم. لكن الصراحة، التوظيف الاستباقي ما زال ما وصلش للمستوى المطلوب، والبيروقراطية والميزانية المحدودة تحبسنا في كثير من الأحيان.

7) التنسيق هو المشكل الأزلي في مؤسسة بحجم سوناطراك. المديرية العامة عندها رؤية استراتيجية عامة، والفروع في الجنوب عندها احتياجات ميدانية ملحة وعاجلة. العملية تتم من خلال لجان مشتركة، اجتماعات دورية، وزيارات ميدانية. لكن الصراحة، التنسيق ما هوش دائماً فعال. الفروع في الجنوب يشتكيو أنو المصالح المركزية ما تفهمهمش، وأنو الوصف الوظيفي اللي يجي من العاصمة ما يتناسبش مع الواقع الميداني. مثلاً، منصب مهندس في حاسي مسعود ما هوش كيف منصب مهندس في العاصمة، الظروف صعبة، العزلة، الحرارة، والمخاطر. نحاولو ناخدو بعين الاعتبار هاد الخصوصيات، لكن العملية تبقى صعبة. اليوم، بدينا نفكرو في منح صلاحيات أكبر للفروع في تحديد خصائص المناصب، لكن هاد الشي يحتاج لتغيير ثقافي وتنظيمي كبير.

8) الميزانية هي العامل الحاسم، وما نقدروش ننكرو هاد الحقيقة. سوناطراك مؤسسة عمومية، والأجور تاع الموظفين تدخل في الميزانية العامة للدولة، وهاد الشي يفرض علينا قيود صارمة. الميزانية المحددة للأجور تحدد بشكل مباشر عدد المناصب اللي نقدرو نفتحوها في السنة. في كثير من الأحيان، عندنا احتياجات حقيقية في مهن تقنية متخصصة، لكن الميزانية ما تسمحش لنا باش نتوظفو بالعدد المطلوب. كما أنو الميزانية تؤثر على نوعية التوظيف، يعني نقدرو نفتحو مناصب لمهن إدارية لأن الأجر تاعها محدد في السلم، لكن نتعذرو في فتح مناصب لمهن تقنية لأن السوق يفرض أجور أعلى. هاد الشي يخلق خلل في التركيبة البشرية للمؤسسة، ويجبرنا على اللجوء للتعاقد الخارجي أو الاستعانة بالشركات المتخصصة، وهاد الشي له تكاليفو الخاصة.

9) القنوات اللي نعتمدو عليها متنوعة، لكن الرسمية منها هي بالأساس الوكالة الوطنية للتشغيل .ANEM العلاقة مع ANEM هي إلزامية في كثير من الحالات، خاصة للمناصب غير الإدارية العليا. كما نستخدم المنصات الرقمية الخاصة بسوناطراك، واللي راهي في طور التطوير. الصحافة المكتوبة والإلكترونية تبقى قناة مهمة، خاصة للإعلان عن المسابقات الكبرى. لكن الصراحة، التغطية الرقمية ما زالت ضعيفة، والموقع الرسمي للمؤسسة ما يوفرش دائماً معلومات محدثة بشكل فوري. كما نعتمد على الملتقيات الوظيفية، والشراكات مع الجامعات، خاصة في المجالات التقنية. لكن القنوات هادي ما

توصلش دائماً للفئات المستهدفة، والمعلومات حول التوظيف تنتشر بالشفهية أكثر منها بالقنوات الرسمية، وهاد الشي يخلق شكوك حول الشفافية.

10) عروض العمل الإلزامية عبر وكالات التشغيل المحلية هي واقع لا مفر منو، خاصة في مناطق الجنوب. العلاقة مع ANEM هي علاقة تشريعية وإلزامية، ونحترمو القوانين. لكن الصراحة، العملية فيها تحديات كبيرة. الوكالات المحلية في الجنوب ما عندهاش دائماً القاعدة البيانات الكافية للكفاءات المتخصصة، والمترشحين اللي يجيو من هاد الوكالات ما يكونوش دائماً على مستوى التطلعات تاعنا. نحاولو نتعاونو معاهم باش نحسنو جودة الترشيحات، لكن الفعالية تبقى محدودة. في بعض الأحيان، الإلزامية تفرض علينا استقبال مترشحين ما يتوافقوش مع المعايير، وهاد الشي يضيع وقت وموارد. نطالبو دائماً بمراجعة هاد الآلية باش تكون أكثر مرونة وفعالية.

11) مراحل الانتقاء طويلة ومعقدة، ونعترف باللي فيها بيروقراطية زائدة. تبدأ بإيداع الملف، إما ورقياً أو إلكترونياً، من بعد فحص الملفات للتأكد من استيفاء الشروط الشكلية، وهاد المرحلة تستبعد نسبة كبيرة من المترشحين. اللي يجتازو الفحص الشكلي يدخلو للاختبار الكتابي، واللي يختبر المعرفة العامة والتخصصية. من بعد، الاختبار الشفهي أو المقابلة، واللي فيها نتعرفو على الشخصية، المهارات الناعمة، والدوافع. بعض المناصب تتطلب اختبارات بسيكو-تقنية. من بعد، اللجنة تجتمع، تحط النقاط، وتصنف المترشحين. القائمة تمر للمصالح المركزية للتحقق والمصادقة، وهاد المرحلة تقدر تطول شهور. في النهاية، القبول النهائي يتم بقرار إداري، والتعيين يتم حسب الاحتياجات. الصراحة، العملية طويلة بزاف، والمترشح الناجح يقدر ينتظر سنة أو أكثر قبل ما يتعين.

12) الاختبارات متنوعة، كتابية، شفهية، وبسيكو-تقنية. الاختبار الكتابي يقيس المعرفة النظرية والتقنية، وهو مهم لكن ما هوش الحاسم. الاختبار الشفهي أو المقابلة هو الأهم، لأنو فيه نقدرو نحكمو على الشخصية، القدرة على التواصل، التفكير النقدي، والتأقلم. الاختبار البسيكو-تقني يعطينا فكرة على السمات الشخصية والقدرات العقلية، لكن نستعملو بحذر، لأنو الثقافة تاعنا ما تسمحش دائماً بالاعتماد الكلي على هاد النوع من الاختبارات. في رأيي، الحاسم هو المقابلة الشخصية، لأنو الإنسان اللي غادي يخدم معانا سنين، لازم نتأكدو من أنو يندمج في الثقافة تاع المؤسسة ويقدر يتحمل الضغوط. لكن الصراحة، في كثير من الأحيان، القرار النهائي ما يكونش تقنياً بنسبة مائة بالمائة.

13) لجان التحكيم هي داخلية في الغالب، تتكون من ممثلين عن الموارد البشرية، المصلحة المعنية، وأحياناً ممثل عن النقابة. لكن في المسابقات الكبرى أو التخصصات النادرة، نستعينو بخبراء خارجيين أو معاهد مختصة، مثل المعهد الجزائري للبترول .IAP الاستعانة بالخارجيين تعطينا مصداقية أكبر، لكنها مكلفة وتحتاج لإجراءات إدارية معقدة. في كثير من الأحيان، اللجان الداخلية هي اللي تتحكم، وهاد الشي يفتح الباب للضغوط والمحسوبية، رغم أنو نحاولو نضمنو الحيادية من خلال تدوير الأعضاء وإخفاء هويات المترشحين أثناء التصحيح.

14) الموازنة بين الترقية الداخلية والتوظيف الخارجي هي من أصعب القرارات اللي نواجهوها. الترقية الداخلية تحفز الموظفين، تحافظ على خبرة المؤسسة، وتقلل من تكاليف التكيف. لكن في كثير من الأحيان، ما نلقاوش الكفاءات الداخلية الكافية، خاصة في المجالات التقنية الجديدة. التوظيف الخارجي يجيب دم جديد، أفكار جديدة، لكنو يخلق احتكاك مع الموظفين القدام، اللي يحسو بالظلم. القاعدة العامة هي الأولوية للترقية الداخلية إذا توفرت الكفاءة، لكن في المناصب الحساسة أو التخصصات النادرة، نلجأ للخارج. الصراحة، التوازن صعب، والضغوط الداخلية تكون قوية، خاصة من النقابات.

15) الكفاءة اليوم في سوناطراك ما هيش غير الشهادة الجامعية، رغم أنو الشهادة تبقى شرط أساسي. الكفاءة الحقيقية هي المزيج بين المعرفة النظرية، الخبرة الميدانية، والمهارات الناعمة. الأولوية بدات تتجه بشكل كبير نحو الخبرة الميدانية والقدرة على حل المشاكل العملية. مثلاً، مهندس عندو دكتوراه لكن ما عندوش خبرة ميدانية، ما يقدرش يدير منصب في حقل بترولي. المهارات الناعمة، مثل القيادة، التواصل، العمل الجماعي، والقدرة على اتخاذ القرار تحت الضغط، أصبحت محورية. لكن الصراحة، في التطبيق، الشهادة تبقى هي الفيتر الأول، والمترشح اللي عندو شهادة عالية يتقدم حتى ولو كانت مهاراتو الناعمة ضعيفة، وهاد الشي خطأ نحاولو نصلحوه.

16) هاد الفجوة هي من أكبر المشاكل اللي نواجهوها. الجامعة الجزائرية، رغم الجهود، ما زالت تنتج مخرجات نظرية بزاف، والسوق الميدانية تحتاج تطبيقيين. نتعاملو مع هاد الأمر على عدة مستويات. أولاً، في المسابقات، نركزو على الاختبارات العملية والتطبيقية، مش غير النظرية. ثانياً، نستثمرو بكثرة في التكوين المستمر، والموظف الجديد يخضع لبرنامج تأهيل ميداني طويل. ثالثاً، عندنا شراكات مع بعض الجامعات باش نحاولو نأثرو على البرامج التكوينية. لكن الصراحة، التأثير على الجامعة محدود،

والفجوة تبقى كبيرة. نفكرو في إنشاء مراكز تكوين داخلية أكثر تخصصاً، لكن هاد الشي يحتاج لاستثمارات ضخمة.

17) بصراحة، هادا هو الجانب الأكثر حساسية في عملنا. الضغوط الاجتماعية والتدخلات هي واقع نعيشو معاه يومياً. التعامل معاها يتم على عدة مستويات. أولاً، من خلال الإجراءات الشكلية، يعني التقييم على أساس الكفاءة، والتوثيق الدقيق لكل مرحلة. ثانياً، من خلال لجان الانتقاء المتعددة، باش ما يكونش قرار فردي. ثالثاً، نحاولو نحمو العملية من التدخلات من خلال السرية في مراحل معينة. لكن الصراحة، المحسوبية موجودة، وما نقدروش ننكروها. لكن نحاولو نقللوها قدر المستطاع، والقرارات النهائية تبقى في الغالب مبنية على الكفاءة، خاصة في المناصب الحساسة. في المناصب العادية، التدخلات تكون أكثر تأثيراً. نطالبو دائماً بمزيد من الاستقلالية والحماية الإدارية باش نقدرو نشتغلو بحرية أكبر.

18) الضمانات اللي نوفرها هي أولاً، الإعلان الرسمي عن النتائج، سواء في لوائح معلنة أو عبر الموقع الرسمي. ثانياً، حق الطعن، يعني المترشح الراسب يقدر يطعن ويطلب مراجعة ملفو. ثالثاً، توثيق كل مرحلة من مراحل الانتقاء. رابعاً، في بعض المسابقات الكبرى، نستعينو بخبراء خارجيين أو مراقبين. لكن الصراحة، الشفافية ما زالت نسبية. المترشح ما عندوش دائماً حق الاطلاع الكامل على أسباب الرفض، والطعون ما تتعاملش دائماً بجدية كافية. نحاولو نحسنو من هاد الجانب، لكن البيروقراطية وثقافة السرية تبقى عائق كبير.

19) نعم، بصراحة، الإجراءات البيروقراطية والإدارية الثقيلة هي من الأسباب الرئيسية في ضياع الكفاءات النادرة. المترشح الكفء، خاصة في المجالات التقنية المتخصصة، ما يقدرش ينتظر سنة أو أكثر باش يتعين. القطاع الخاص والشركات الأجنبية تتحرك بسرعة، تعطي عروض مغرية، والشاب الكفء يمشي معاهم. نفقدو بشكل منتظم كفاءات نادرة لصالح الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر أو الخارج. هاد الشي يضر بنا بشكل كبير، خاصة في مجالات مثل الحفر، الهندسة البترولية، وتكنولوجيا المعلومات. نطالبو دائماً بتبسيط الإجراءات، لكن التغيير بطيء، والمؤسسة الكبيرة صعبة تتحرك بسرعة.

20) طعون المترشحين الراسبين تتم معالجتها من خلال لجنة خاصة تفحص الملف، تعاود تحليل النقاط، وتحقق من عدم وجود أخطاء إدارية. لكن الصراحة، العملية فيها شكليات كبيرة، والنتيجة في الغالب

هي تأييد القرار الأول. المترشح يحس بالإحباط، والمؤسسة تفقد مصداقية. نحاولو نحسنو من هاد الجانب من خلال توضيح أسباب الرفض بشكل أكبر، لكن القيود القانونية والإدارية تحبسنا. في بعض الحالات، الطعون تكون مبررة، ونكتشفو أخطاء، لكن تصحيحها يحتاج لإجراءات معقدة.

21) سوناطراك أطلقت منصات رقمية في السنوات الأخيرة، والهدف منها هو تبسيط عملية التوظيف، تسريع الانتقاء، وتحسين تجربة المترشح. المنصات تسمح بإيداع الملفات إلكترونياً، متابعة حالة الملف، والإعلان عن النتائج. لكن الصراحة، المنصات ما زالت في طور التطوير، والاستخدام الفعلي محدود. جزء كبير من العملية ما زال ورقي، والموظفين والمترشحين يفضلوا الطرق التقليدية. التحول الرقمي بطيء، والتحديات التقنية والبشرية كبيرة.

22) الرقمنة ساهمت في تقليص العامل البشري في بعض المراحل، خاصة في إيداع الملفات والفحص الشكلي. لكن في مراحل الانتقاء الجوهري، العامل البشري ما زال هو المسيطر. الرقمنة قللت من الأخطاء الإدارية، لكن المحسوبية ما زالت موجودة، لأن القرار النهائي يبقى بشري. نحتاجو لرقمنة أعمق، مع ضمانات تقنية، باش نقللو التدخلات البشرية في مراحل حساسة.

23) نفكرو في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، لكن ما زلنا في مرحلة الدراسة. الفكرة هي استخدام AI باش يفرز السير الذاتية، يقارن الكفاءات بالاحتياجات، ويختصر وقت اللجان. لكن عندنا تحفظات كبيرة، خاصة حول الانحيازAlgorithmic Bias ، والثقة في التقنية، والحاجة للشفافية. الجزائر ما زالت متأخرة في هاد المجال، والثقافة التنظيمية ما تسمحش بالاعتماد الكلي على الآلة.

24) الصعوبات متعددة. تقنياً، البنية التحتية الرقمية ضعيفة في بعض الفروع، خاصة في الجنوب. بشرياً، الموظفين يقاوموا التغيير، يخافوا على مناصبهم، ويفضلوا الورقية. تنظيمياً، الإجراءات القانونية ما تتكيفش مع السرعة الرقمية. ثقافياً، المترشحين والموظفين يثقوا أكثر في الورق والختم الرسمي. هاد الصعوبات تجعل الانتقال بطيء ومكلف.

25) نعم، بدينا نتابعو سمعة المؤسسة على LinkedIn وشبكات التواصل المهنية، لكن بشكل محدود. عندنا صفحة رسمية، لكن التفاعل ضعيف، والمحتوى ما هوش دائماً محدث. نحاولو نحسنو من صورتنا كمشغل، لكن التحدي كبير. سمعة سوناطراك كمشغل متقلبة، بين الإيجابيات اللي هي الاستقرار والامتيازات، والسلبيات اللي هي البيروقراطية والبطء. نحتاجو لاستراتيجية تواصل رقمي أكثر فعالية.

26) الإدماج المهني يبدأ من أول يوم. عندنا برنامج تأهيل يدوم عدة أشهر، يجمع بين التكوين النظري والميداني. الموظف الجديد يتم تعيينو مرافق mentor من الأقدمين، يتم إدماجو في ثقافة المؤسسة، ويتم تعريفو على الأنظمة والإجراءات. لكن الصراحة، البرنامج ما زال تقليدي، وما يتمشش دائماً مع توقعات الجيل الجديد. نحاولو نحسنو من التجربة، لكن الموارد والبنية التحتية تحبسنا.

27) نعم، فيه فترة تجربة، لكن التقييم فيها ما هوش دائماً بصرامة كافية. في الغالب، التثبيت يكون تحصيل حاصل إلا في حالات استثنائية. الفترة تدوم سنة، وفيها يتم متابعة الأداء، لكن الأنظمة التقييمية ما زالت ضعيفة. نحتاجو لثقافة تقييم أكثر صرامة، لكن الضغوط الاجتماعية والنقابية تحبسنا.

28) نحاولو نقيسو كلفة الخطأ في التوظيف، لكن بشكل غير رسمي. الكلفة تشمل وقت الانتقاء، التكوين، الإنتاجية الضائعة، والتأثير على الفريق. لكن ما عندناش مؤشرات دقيقة ومحسوبة. نعرفو باللي توظيف شخص غير كفء مكلف، لكن التقديرات تبقى تقديرية.

29) المؤشرات اللي نستعملوها تشمل عدد المترشحين، نسبة الاكتتاب، مدة الانتقاء، نسبة الاستقرار بعد سنة من التعيين، ورضا المديرين المباشرين. لكن هاد المؤشرات ما زالت غير متكاملة، والتحليل لا يتم بشكل دوري ومنهجي. نحتاجو لنظام KPIs أكثر تطوراً.

30) التحدي الأكبر هو التحول الديموغرافي، يعني موجات التقاعد الكبيرة، وضرورة جلب كفاءات جديدة في مجالات متطورة مثل الطاقات المتجددة والرقمنة. المقترحات تشمل تسريع التحول الرقمي، تبسيط الإجراءات، تعزيز الشراكات مع الجامعات، تحسين صورة المشغل، والاستثمار في التكوين المستمر. لكن التنفيذ يحتاج لإرادة سياسية قوية وموارد مالية ضخمة.

- **التحليل:**

تتضح من خلال القراءة الأولى لمجموعة الأسئلة المطروحة أنها تشكل نسيجاً متكاملاً من التساؤلات الموجهة نحو كشف البنى العميقة لعملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية الكبرى "سوناطراك"، وهي أسئلة تتجاوز الوظيفة الإدارية البحتة لتلامس صلب العلاقات الاجتماعية والسلطوية والرمزية داخل الفضاء التنظيمي. إن هذه الأسئلة، وإن بدا أنها تندرج ضمن إطار مقابلة بحثية تقليدية، إلا أنها تحمل في طياتها إشكاليات نظرية عميقة تستدعي مقاربة سوسيولوجية نقدية تفحص آليات الإنتاج والتنظيم والتمييز داخل المؤسسة.

يبدو أن الأسئلة تتبع منطقاً تدرجياً يبدأ بالتمهيد المهني والوظيفي للمستجوب، مروراً بتقييم الواقع الحالي للموارد البشرية، وصولاً إلى فلسفة التوظيف وآليات تحديد الاحتياجات، ثم ينتقل إلى المعايير التقنية لوصف الوظائف وتحديات موجات التقاعد، وينتهي بقضايا التنسيق الإداري والميزانيات والقنوات الإعلامية. هذا التدريس ليس عشوائياً بل يعكس محاولة لرسم خريطة معرفية شاملة للبنية التحتية التنظيمية، وهو ما يستحضر مفهوم "العقلانية البيروقراطية" عند ماكس فيبر، حيث تسعى المؤسسة من خلال هذه الأسئلة إلى تبرير ترتيبها الهرمي وآليات سيطرتها على العملية الإنتاجية للوظائف.

غير أن النقد السوسيولوجي يدفعنا للتساؤل حول طبيعة هذه الأسئلة نفسها: هل هي حقاً أسئلة "محايدة" تسعى لجمع المعلومات، أم أنها تحمل في بنيتها اللغوية افتراضات مسبقة حول طبيعة المؤسسة؟ فالسؤال حول "الكفاية العددية والنوعية" للموارد البشرية، على سبيل المثال، يفترض ضمنياً وجود معيار موضوعي للكفاية، وهو ما يناقضه المنظور السوسيولوجي الذي يرى أن مفهوم الكفاية نفسه إنتاج اجتماعي تاريخي يتشكل ضمن علاقات قوة معينة. وبالمثل، السؤال حول ما إذا كانت فلسفة التوظيف "مجرد ملء للمناصب الشاغرة أم استراتيجية لجذب المواهب" يقدم ثنائية مبسطة تغفل عن التعقيدات الاجتماعية والسياسية التي تحيط بعملية التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث تتداخل فيها المنطقات الاقتصادية مع المنطقات السياسية والعائلية والجهوية.

تتجلى أهمية الأسئلة المتعلقة بنظام التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) والتنسيق بين المديرية العامة والفروع الإنتاجية في الجنوب في محاولة لكشف "المركزية" كآلية سلطوية في التنظيم. فالسؤال عن التنسيق بين المركز والمحيط الجغرافي (الجنوب) يحمل في طياته إشكالية "الفضاء" كمتغير سوسيولوجي، مستحضراً بذلك مناقشات علم الاجتماع الحضري والإقليمي حول توزيع السلطة والموارد في الفضاء الجغرافي. كما أن السؤال حول تأثير الميزانية على حجم ونوعية التوظيف يفضح العلاقة الجدلية بين المنطق الاقتصادي والمنطق التنظيمي، وهو ما يستدعي تفعيل مفهوم "العقلانية الاقتصادية" وحدودها في سياق المؤسسة العمومية التي تخضع لضغوط سياسية واجتماعية متعددة.

تكتسب الأسئلة المتعلقة بالقنوات الرسمية للإعلان عن التوظيف وطبيعة الاختبارات واللجان أهمية سوسيولوجية بالغة، إذ تلامس قضية "الشفافية" كقيمة حديثة تتعارض مع "العلاقات الشخصية" والمحسوبية كآليات تقليدية للتكامل الاجتماعي. إن السؤال عن كيفية التعامل مع "الضغوط الاجتماعية والتدخلات (المحسوبية)" يكشف عن وعي مسبق لدى صاحب الأسئلة بوجود "اقتصاد رمزي" موازٍ

للاقتصاد الرسمي، يعمل من خلال شبكات العلاقات الاجتماعية والعائلية والجهوية. وهنا يصبح مفهوم بيير بورديو لـ"رأس المال الاجتماعي" والـ"رأس المال الرمزي" أداة تحليلية حاسمة، إذ أن التوظيف في مثل هذه المؤسسات لا يُفهم فقط من خلال منطق الكفاءة التقنية، بل كعملية تبادل رمزي تهدف إلى إعادة إنتاج هياكل التمييز الاجتماعي.

كما أن الأسئلة المتعلقة بـ"الفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات الميدان" تطرح إشكالية "العقلانية التقنية" في مواجهة "العقلانية التعليمية"، وهو ما يعيدنا إلى النقاشات الكلاسيكية حول العلاقة بين التعليم والتشغيل، ومدى استقلالية المؤسسة التعليمية عن احتياجات سوق العمل. فالجامعة، في المنظور السوسيولوجي، ليست مجرد مصنع لإنتاج الكفاءات، بل هي فضاء لإنتاج التمايزات الاجتماعية والثقافية، وبالتالي فإن "الفجوة" المذكورة ليست خللاً تقنياً يمكن معالجته بإجراءات تدريبية، بل هي تعبير عن تناقض بنيوي بين منطقين مختلفين للتكوين الاجتماعي.

تتسم الأسئلة المتعلقة بالرقمنة والذكاء الاصطناعي بطابع "الحداثة التكنولوجية" الذي يتعارض مع البنى التقليدية للإدارة الجزائرية. فالسؤال حول ما إذا كانت الرقمنة "قلصت العامل البشري وبالتالي قللت المحسوبية" يحمل في طياته افتراضاً تكنولوجياً مبسطاً يغفل عن أن التقنيات نفسها محمولة اجتماعياً، وأن اعتمادها يتطلب تحولات في "الثقمة التنظيمية" والعقل الجمعي للمنظمة. وهنا يصبح مفهوم "التحول الرقمي" ليس مجرد مسألة تقنية، بل قضية سوسيولوجية تتعلق بتغيير أنماط التفكير والسلطة داخل المؤسسة.

أما الأسئلة المتعلقة بـ"الإدماج المهني" و"فترة التجربة" و"كلفة الخطأ في التوظيف" ومؤشرات الأداء(KPIs) ، فتكشف عن محاولة لفرض منطق "الإدارة بالأهداف" و"العقلانية النيو-ليبرالية" على مؤسسة عمومية تقليدية. إن هذه الأسئلة، وإن بدا أنها تتبع أفضل الممارسات العالمية، إلا أنها تتجاهل السياق التاريخي والثقافي للمؤسسة الجزائرية، حيث تتداخل فيها منطقات التوظيف مع منطقات "العقد الاجتماعي" بين الدولة والمواطنين. فالمؤسسة العمومية الكبرى في الجزائر ليست مجرد كيان اقتصادي يبحث عن الربحية والكفاءة، بل هي فضاء لإعادة توزيع الثروة وضمان الاستقرار الاجتماعي، وهو ما يجعل تطبيق نماذج الإدارة الحديثة عليها مسألة معقدة سياسياً واجتماعياً.

يتجلى في السؤال الأخير حول "التحدي الأكبر المستقبلي" ومقترحات التطوير، محاولة لاستشراف المستقبل التنظيمي للمؤسسة. غير أن المنظور السوسيولوجي يدفعنا للتساؤل حول طبيعة هذا "المستقبل" نفسه:

هل هو استمرار للعقلانية البيروقراطية الحديثة، أم هو تحول نحو نماذج تنظيمية ما بعد-بيروقراطية؟ وهل يمكن للمؤسسة العمومية الجزائرية أن تتبنى نماذج التوظيف الحديثة دون أن تفقد وظيفتها الاجتماعية-السياسية التقليدية؟

في الخلاصة، يمكن القول إن هذه الأسئلة تشكل نصاً سوسيولوجياً غنياً يستحق القراءة النقدية العميقة. فهي ليست مجرد أدوات لجمع المعلومات، بل هي تعبير عن "نظام معتقدات" معين يميل نحو العقلانية التقنية والحداثة الإدارية. ومن ثم، فإن تحليلها يتطلب الانتباه إلى ما تقوله عن المؤسسة، وإلى ما تكشفه عن "المصدر" نفسه، أي عن الباحث أو المستجوب الذي يطرحها و"الأجندة" المعرفية والسياسية التي يحملها. إن المؤسسة العمومية الجزائرية، ومن خلال هذه الأسئلة، تظهر كفضاء للصراع بين منطقات متعددة: منطق الكفاءة التقنية ومنطق الولاء الاجتماعي، ومنطق الشفافية ومنطق المحسوبية، ومنطق الحداثة التكنولوجية ومنطق التقليد البيروقراطي. وهذا الصراع ليس خللاً يجب معالجته، بل هو التعبير الطبيعي عن طبيعة المؤسسة كـ"نظام اجتماعي معقد" يخضع لضغوط ومنطقات متعددة ومتضاربة في آن واحد.

فالسؤال الأول حول المسار المهني والموقع في الهيكل التنظيمي ليس مجرد استفسار بيوغرافي وظيفي، بل هو محاولة لتحديد "الموقع الاجتماعي" للفاعل داخل الفضاء التنظيمي، وذلك استحضاراً لمفهوم بيير بورديو حول "الموقع" كإحداثيات في فضاء اجتماعي يحددها توزيع أشكال متعددة من رأس المال، فالموقع في المديرية العامة يختلف رمزياً واجتماعياً عن الموقع في فرع إنتاجي بالجنوب، وهذا الاختلاف ليس مجرد تمايز وظيفي بل هو تعبير عن "الفضاء" كمتغير سوسيولوجي يعيد إنتاج التمييزات بين المركز والمحيط، وبين القرار والتنفيذ، وبين "العقل" الإداري و"اليد" الإنتاجية، وهو ما يستدعي تفعيل مفهوم "الانقسام الاجتماعي للعمل" عند إميل دوركايم الذي يرى أن التخصص الوظيفي ليس مجرد ترتيب تقني بل هو آلية لتكامل اجتماعي يحمل في طياته أشكالاً من التبعية والتمايز.

يتجلى البعد السوسيولوجي الأكثر وضوحاً في الأسئلة المتعلقة بتقييم واقع الموارد البشرية من حيث الكفاية العددية والنوعية، فهذا التقييم ليس عملية محايدة تقنياً بل هو إنتاج اجتماعي يخضع لمنطقات السلطة والمعرفة، فمفهوم "الكفاية" ذاته ليس مفهوماً طبيعياً أو موضوعياً بل هو بناء اجتماعي تاريخي يتشكل ضمن علاقات قوة معينة، والسؤال عن الكفاية العددية يفترض وجود "حاجة موضوعية" قابلة للقياس، في حين أن علم الاجتماع المنظمات يرى أن الاحتياجات الوظيفية هي نتاج عمليات سياسية داخلية تتشكل

من خلال الصراعات بين الفاعلين والجماعات المصالح داخل المؤسسة، وبالتالي فإن "النقص" أو "الفائض" في الموارد البشرية ليس مجرد حالة كمية بل هو تعبير عن توازنات قوى داخلية تتجدد باستمرار، كما أن التمييز بين الكفاية العددية والنوعية يستحضر إشكالية "الكم والكيف" التي تتجاوز الرياضيات التنظيمية لتلامس الفلسفة الاجتماعية للعمل، فالكفاية النوعية تفترض وجود معايير ثقافية واجتماعية لتحديد ما هو "جيد" أو "كافٍ"، وهذه المعايير ليست محايدة بل هي محملة بقيم اجتماعية تتعلق بالتعليم والخلفية الاجتماعية والثقافية والجهوية للأفراد.

يحمل السؤال حول فلسفة التوظيف وطبيعتها بين كونها "ملء للمناصب الشاغرة" أو "استراتيجية لجذب المواهب" ثنائية مبسطة تغفل التعقيد البنيوي لعملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، فالتوظيف في هذا السياق ليس مجرد تبادل اقتصادي بين عرض وطلب في سوق العمل، بل هو عملية اجتماعية متعددة الأبعاد تتداخل فيها المنطقات الاقتصادية مع المنطقات السياسية والعائلية والجهوية، وهنا يصبح مفهوم "العقلانية البيروقراطية" عند ماكس فيبر أداة تحليلية أساسية، فالمؤسسة البيروقراطية تسعى نظرياً إلى العقلانية والحياد والكفاءة، لكنها في الممارسة تخضع لضغوط "العقلانية العاطفية" و"العقلانية التقليدية" التي تدفعها نحو تلبية المتطلبات الاجتماعية والسياسية المحيطة، ومن ثم فإن التوظيف يصير مجالاً للصراع بين منطق الكفاءة التقنية الذي يتجسد في "جذب المواهب" ومنطق الاستقرار الاجتماعي الذي يتجسد في "ملء المناصب" كالتزام سياسي واجتماعي، وهذا الصراع ليس خللاً إدارياً يمكن معالجته بل هو التعبير الطبيعي عن طبيعة المؤسسة العمومية كـ"نظام اجتماعي معقد" يخضع لضغوط متعددة.

تكتسب الأسئلة المتعلقة بآلية تحديد احتياجات التوظيف السنوية واعتماد نظام التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) أهمية سوسيولوجية بالغة لأنها تلامس قضية "التخطيط" كآلية للسيطرة والتنبؤ في الفضاء التنظيمي، فنظام GPEC ليس مجرد أداة تقنية لإدارة الموارد البشرية بل هو تمثيل اجتماعي للمستقبل، وهو محاولة لفرض "الترتيب" على "الفوضى" المحتملة للتغيرات الديموغرافية والمهنية داخل المؤسسة، غير أن علم الاجتماع المنظمات يرى أن مثل هذه الأنظمة، وإن كانت تهدف إلى العقلانية، إلا أنها غالباً ما تتحول إلى "طقوس" رمزية تعيد إنتاج الشرعية البيروقراطية دون أن تؤدي وظيفتها التقنية الفعلية، فعملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية تخضع لـ"الشك" المنهجي الذي يجعلها دائماً قابلة للتأويل

والمراجعة، وهذا الشك ليس نقصاً تقنياً بل هو جزء من طبيعة التنظيم الاجتماعي الذي يتسم بالديناميكية والصراع المستمر.

يستحضر السؤال حول معايير إعداد "بطاقة الوصف الوظيفي" إشكالية "التمثيل" كعملية اجتماعية أساسية، فبطاقة الوصف الوظيفي ليست مجرد وثيقة تقنية تصف المهام والمسؤوليات، بل هي "نص" اجتماعي يعيد إنتاج التسلسل الهرمي داخل المؤسسة ويحدد حدود "المنصب" كوحدة اجتماعية متميزة، وهنا يصبح مفهوم "الدور" عند رالف لينتون وبارسونز أداة تحليلية مهمة، فالمنصب ليس مجرد مجموعة من المهام بل هو "دور" اجتماعي يتضمن توقعات سلوكية وقيمية يفرضها الفاعلون الآخرون في النظام الاجتماعي للمؤسسة، وتحديد هذه التوقعات في بطاقة الوصف الوظيفي هو عملية تفاوضية تخضع لمنطقات السلطة والمعرفة، فالمدير الذي يحدد محتوى البطاقة يمارس سلطة رمزية تتجاوز الوظيفة التقنية إلى إعادة إنتاج التمييزات بين "العمل الذهني" و"العمل اليدوي" وبين "القرار" و"التنفيذ."

تتجلى إشكالية "الزمن" كمتغير سوسيولوجي حاسم في الأسئلة المتعلقة بموجات التقاعد ونقل الخبرة، فالسؤال عن التوظيف الاستباقي لضمان نقل الخبرة يفترض أن "الخبرة" هي رأس مال اجتماعي يمكن نقله من جيل إلى آخر، وهذا الافتراض يستحضر مفهوم "الذاكرة التنظيمية" و"الثقافة التنظيمية" التي يركز عليها علماء الاجتماع المنظمات، فالخبرة ليست مجرد معلومات تقنية يمكن تدوينها ونقلها، بل هي "معرفة ضمنية" تتشكل من خلال الممارسة الاجتماعية المشتركة داخل المؤسسة، ونقلها يتطلب تفاعلاً اجتماعياً مستمراً بين الأجيال المختلفة من العمال، وهذا التفاعل ليس مجرد عملية تدريبية بل هو عملية "تنشئة اجتماعية" ثانوية تعيد إنتاج الهوية المهنية والانتماء التنظيمي، ومن ثم فإن التقاعد ليس مجرد خروج فردي من النظام التنظيمي بل هو "أزمة" اجتماعية تهدد الاستمرارية الرمزية للمؤسسة.

يحمل السؤال حول التنسيق بين المديرية العامة والفروع الإنتاجية في الجنوب بعداً جغرافياً-سياسياً عميقاً، فهو يستحضر إشكالية "الفضاء" كمتغير سوسيولوجي يعيد إنتاج التمييزات بين المركز والمحيط، وبين الشمال والجنوب، وبين "القرار" و"التنفيذ"، وهذا التمييز ليس مجرد ترتيب إداري بل هو تعبير عن "الهيمنة" كعلاقة اجتماعية، فالمديرية العامة في العاصمة تمثل "المركز" الذي يمتلك سلطة تحديد "الخصائص الدقيقة" للمناصب، بينما تمثل الفروع في الجنوب "المحيط" الذي يتلقى هذه التعريفات دون مشاركة فعلية في إنتاجها، وهذا الترتيب يعيد إنتاج "التمييز الجغرافي" كشكل من أشكال التمييز الاجتماعي،

ويستحضر بذلك النقاشات حول "التنمية المتوازنة" و"اللامركزية" كقضايا سياسية-اجتماعية تتجاوز الإطار التنظيمي الضيق.

يتجلى البعد الاقتصادي-الاجتماعي في السؤال حول تأثير الميزانية المحددة للأجور على حجم ونوعية التوظيف، فهذا السؤال يكشف عن العلاقة الجدلية بين "العقلانية الاقتصادية" و"العقلانية التنظيمية"، فالمؤسسة العمومية ليست مجرد كيان اقتصادي يخضع لمنطق العرض والطلب، بل هي فضاء لإعادة توزيع الثروة وضمان الاستقرار الاجتماعي، ومن ثم فإن الميزانية ليست مجرد قيد تقني بل هي "قرار سياسي" يعكس توازنات القوى في المجتمع الأوسع، والسؤال عن تأثيرها على "نوعية" المناصب يفضح العلاقة بين رأس المال الاقتصادي ورأس المال الثقافي، فالميزانية المحدودة قد تدفع المؤسسة نحو توظيف كفاءات "أقل تكلفة" من حيث المؤهلات، وهو ما قد يعيد إنتاج التفاوتات الاجتماعية بين الفئات المؤهلة.

تكتسب الأسئلة المتعلقة بالقنوات الرسمية للإعلان عن التوظيف أهمية سوسيولوجية كبيرة لأنها تلامس قضية "الشفافية" كقيمة حديثة تتعارض مع "العلاقات الشخصية" كآلية تقليدية للتكامل الاجتماعي، فالاعتماد على الوكالة الوطنية للتشغيل أو المنصات الرقمية أو الصحافة ليس مجرد اختيار تقني بل هو "استراتيجية رمزية" تهدف إلى بناء شرعية للعملية التوظيفية، وهذه الشرعية ضرورية لأن التوظيف في المؤسسة العمومية الكبرى ليس مجرد علاقة ثنائية بين المؤسسة والمتقدم، بل هو فعل اجتماعي يراقبه المجتمع بأسره ويحمل فيه توقعات حول "العدالة" و"المساواة" و"الفرص المتكافئة"، ومن ثم فإن اختيار القنوات الإعلامية هو عملية "تقديم" اجتماعي تهدف إلى إقناع الجمهور بشرعية الإجراءات.

يحمل السؤال حول التعامل مع عروض العمل الإلزامية عبر وكالات التشغيل المحلية في مناطق الجنوب بعداً سياسياً-اجتماعياً عميقاً، فهو يستحضر إشكالية "التوظيف الإجباري" كآلية لضمان الاستقرار الاجتماعي في مناطق محرومة، وهذا يعيدنا إلى مفهوم "العقد الاجتماعي" بين الدولة والمواطنين، فالمؤسسة العمومية الكبرى في الجزائر ليست مجرد كيان اقتصادي بل هي أداة للسياسة الاجتماعية، وتوظيفها لأبناء المناطق المحلية ليس مجرد استجابة لحاجات إنتاجية بل هو "التزام سياسي" يهدف إلى تقليل التفاوتات الإقليمية وضمان الولاء السياسي للدولة، وهذا يفسر الضغوط الاجتماعية والسياسية التي تتعرض لها عملية التوظيف، فهي ليست مجرد عملية تقنية بل هي "فعل سياسي" يعيد توزيع الموارد والفرص في المجتمع.

تتجلى إشكالية "الانتقاء" كعملية اجتماعية معقدة في الأسئلة المتعلقة بمراحل الانتقاء وطبيعة الاختبارات، فعملية الانتقاء ليست مجرد تطبيق لمعايير موضوعية بل هي "فعل سلطة" يعيد إنتاج التمييزات الاجتماعية، فالاختبارات الكتابية والشفهية والبسيكو-تقنية ليست أدوات محايدة للقياس بل هي "تقنيات حكومية" تهدف إلى تصنيف الأفراد وتمييزهم وفقاً لمعايير ثقافية واجتماعية محددة، وهنا يصبح مفهوم "الامتحان" عند بورديو وميشيل فوكو أداة تحليلية حاسمة، فالامتحان ليس مجرد قياس للكفاءة بل هو آلية لـ"الرقابة" و"التمييز" و"التوطين" الاجتماعي، فمن يحدد محتوى الاختبار ومعايير النجاح يمارس سلطة رمزية هائلة في تحديد من هو "كفء" ومن هو "غير كفء"، وهذا التحديد ليس محايداً بل هو محمل بقيم اجتماعية تتعلق بالثقافة السائدة واللغة المهيمنة ونمط التفكير المفضل.

يحمل السؤال حول الاعتماد على لجان تحكيم داخلية أو خبراء خارجيين إشكالية "المعرفة" كسلطة اجتماعية، فاللجان الداخلية تمثل "المعرفة المحلية" المتشكلة من خلال الممارسة التنظيمية، بينما يمثل الخبراء الخارجيون "المعرفة العلمية" المؤسسة أكاديمياً، وهذا التمييز ليس مجرد اختلاف في المصدر بل هو صراع بين "عقلانيتين" مختلفتين: عقلانية التجربة والممارسة وعقلانية النظرية والمنهج، واعتماد أحدها على حساب الآخر هو قرار سياسي يعيد إنتاج العلاقة بين المؤسسة والمحيط الأكاديمي والاجتماعي، كما أن السؤال عن معهد IAP تحديداً يكشف عن "الشراكات" كعلاقات قوة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في المجتمع.

يتجلى البعد الرمزي للتوظيف في السؤال حول الموازنة بين "الترقية الداخلية" و"التوظيف الخارجي" عند شغور مناصب المسؤولية، فهذا السؤال يستحضر إشكالية "التنقل الاجتماعي" داخل الفضاء التنظيمي، فالترقية الداخلية تمثل "التنقل الرأسي" داخل النظام الاجتماعي للمؤسسة، وهي آلية لإعادة توزيع الفرص بين الأعضاء القائمين، بينما يمثل التوظيف الخارجي "الانفتاح" على الخارج وإمكانية إدخال "دماء جديدة" تحمل ثقافات ومعارف مختلفة، وهذه الموازنة ليست مجرد قرار إداري بل هي "استراتيجية رمزية" تهدف إلى التحكم في "الانغلاق" و"الانفتاح" الاجتماعي للمؤسسة، فالمؤسسة التي تعتمد بشكل كامل على الترقية الداخلية تصبح "قبيلة" مغلقة تعيد إنتاج نخبتها من داخلها، بينما التي تعتمد على التوظيف الخارجي تصبح "مجتمعاً مفتوحاً" أكثر تنوعاً وربما أكثر اضطراباً.

يحمل السؤال حول تعريف "الكفاءة" في سوناطراك اليوم إشكالية مركزية في علم الاجتماع، فمفهوم الكفاءة ليس مفهوماً طبيعياً أو علمياً محايداً بل هو "بناء اجتماعي" يتشكل تاريخياً وثقافياً، والسؤال عن

الأولوية بين الشهادة الجامعية والخبرة الميدانية والمهارات الناعمة يكشف عن صراع بين "أشكال متعددة من رأس المال"، فالشهادة تمثل "رأس المال الثقافي المؤسس" الذي يمنحه النظام التعليمي، بينما تمثل الخبرة "رأس المال الاجتماعي-المهني" المتشكل من خلال الممارسة، والمهارات الناعمة تمثل "رأس المال الرمزي" المتعلق بالقدرة على التفاعل الاجتماعي، وهذا الصراع ليس مجرد خلاف تقني بل هو تعبير عن "الصراع الطبقي" داخل الفضاء التنظيمي، فالفئات المؤهلة أكاديمياً تسعى لفرض معيار الشهادة كمعيار للكفاءة لأنه يخدم مصالحها، بينما الفئات ذات الخبرة الميدانية تسعى لفرض معيار الخبرة لنفس السبب.

تكتسب إشكالية "الفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات الميدان" أهمية سوسيولوجية خاصة لأنها تلامس العلاقة بين "المؤسسة التعليمية" و"المؤسسة الإنتاجية" كمؤسستين اجتماعيتين متمايزتين، فالجامعة في المنظور السوسيولوجي ليست مجرد مصنع لإنتاج الكفاءات بل هي فضاء لإنتاج "التمييزات الثقافية" و"رأس المال الثقافي"، ومن ثم فإن "الفجوة" ليست خللاً تقنياً يمكن معالجته بإجراءات تدريبية، بل هي تعبير عن تناقض بنيوي بين منطقين مختلفين للتكوين الاجتماعي: منطق "التنشئة الثقافية" الذي تتبناه الجامعة ومنطق "التنشئة المهنية" الذي تتطلبه المؤسسة الإنتاجية، وهذا التناقض ليس سلبياً بالضرورة بل هو جزء من طبيعة التمايز الاجتماعي الذي يضمن استمرارية النظام الاجتماعي بأكمله.

يحمل السؤال حول التعامل مع "الضغوط الاجتماعية والتدخلات (المحسوبية)" طابعاً سوسيولوجياً نقدياً عميقاً، فهو يكشف عن وجود "اقتصاد رمزي" موازٍ للاقتصاد الرسمي يعمل من خلال شبكات العلاقات الاجتماعية والعائلية والجهوية، وهنا يصبح مفهوم بورديو لـ"رأس المال الاجتماعي" و"رأس المال الرمزي" أداة تحليلية حاسمة، فالمحسوبية ليست مجرد "فساد" أخلاقي أو إداري يمكن محاربته بالقوانين، بل هي آلية تقليدية للتكامل الاجتماعي تعتمد على "الثقة" و"الولاء" و"التبادل" كقيم اجتماعية أساسية، والسؤال عن "الحيادية" يفترض وجود "موقف محايد" يمكن للمسؤول اتخاذه، وهو ما يناقضه المنظور السوسيولوجي الذي يرى أن كل فعل اجتماعي محمول بموقف اجتماعي محدد يتحدد من خلال موقع الفاعل في الفضاء الاجتماعي، ومن ثم فإن "الحياد" ليس حالة طبيعية يمكن تحقيقها بل هو "أداء" اجتماعي يتطلب جهداً رمزياً مستمراً.

يتجلى البعد الرمزي للشرعية في الأسئلة المتعلقة بالضمانات المقدمة للمترشحين ونزاهة النتائج، فالشفافية والنزاهة ليست مجرد قيم أخلاقية بل هي "موارد رمزية" ضرورية لبناء "الثقة" بين المؤسسة والمجتمع، وهذه الثقة ليست مجرد حالة نفسية بل هي "رأس مال اجتماعي" أساسي لاستمرارية المؤسسة،

فالمؤسسة التي تفقد ثقة الجمهور في نزاهة إجراءاتها تفقد شرعيتها الرمزية وتصبح عرضة للضغوط السياسية والاجتماعية، ومن ثم فإن "الضمانات" ليست مجرد إجراءات تقنية بل هي "استراتيجيات تقديم" اجتماعية تهدف إلى إقناع الجمهور بأن العملية عادلة وشفافة.

يحمل السؤال حول الإجراءات البيروقراطية والإدارية الثقيلة وضياع الكفاءات لصالح القطاع الخاص أو الشركات الأجنبية إشكالية "العقلانية" كقيمة نسبية، فالبيروقراطية في المنظور الفيبري ليست مجرد "ثقل إداري" بل هي شكل من أشكال السلطة يتميز بالحياد والقابلية للتنبؤ، غير أنها في الممارسة قد تتحول إلى "قفص حديدي" يكبل المبادرة الفردية ويضعف القدرة التنافسية، وهذا التحول ليس مجرد خلل تقني بل هو تعبير عن "الجدلية" البنيوية للبيروقراطية، فهي تنتج في آن واحد الاستقرار والجمود، والمساواة الشكلية واللامساواة الفعلية، والحياد واللامبالاة، وضياع الكفاءات لصالح القطاع الخاص يعيد إنتاج "الانقسام" بين القطاع العام والقطاع الخاص كفضاءين اجتماعيين متمايزين يتنافسان على "رأس المال البشري"، وهذا التنافس ليس مجرد تنافس اقتصادي بل هو تنافس رمزي يتعلق بأشكال الهوية والانتماء والقيم.

تكتسب الأسئلة المتعلقة بطعون المترشحين الراسبين أهمية سوسيولوجية لأنها تلامس قضية "العدالة" كتجربة اجتماعية ذاتية، فالطعن ليس مجرد إجراء قانوني بل هو "فعل تعبير" يعبر من خلاله الفرد عن شعوره بالظلم ورفضه لنتيجة عملية الانتقاء، وهذا الشعور بالظلم ليس مجرد حالة نفسية فردية بل هو إنتاج اجتماعي يتشكل من خلال مقارنة الفرد بنفسه بالآخرين ومن خلال توقعاته حول "العدالة" و"المساواة"، ومعالجة الطعون ليست مجرد عملية قانونية بل هي "طقوس" رمزية تهدف إلى إعادة إنتاج الشرعية و"تطهير" المؤسسة من شبهة الظلم.

يتجلى البعد التكنولوجي-الاجتماعي في الأسئلة المتعلقة بالمنصات الرقمية ودورها في تحسين عملية التوظيف، فالتقنية في المنظور السوسيولوجي ليست مجرد أداة محايدة بل هي "بنية" اجتماعية تحمل في طياتها قيماً وعلاقات قوة معينة، فالمنصات الرقمية لا تقلص "العامل البشري" فحسب بل تغير طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل العملية التوظيفية، فهي تحولها من علاقة "شخصية" مباشرة إلى علاقة "غير شخصية" وسيطة، وهذا التحول ليس مجرد تغيير تقني بل هو تغيير ثقافي عميق يتعلق بطبيعة "الثقة" و"الشرعية" في المجتمعات الحديثة.

يحمل السؤال حول استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في فرز السير الذاتية إشكالية "العقلانية الآلية" التي يناقشها علماء الاجتماع الحديثون، فالذكاء الاصطناعي يمثل محاولة لـ"إزالة البشر" من عملية الاتخاذ

القرار، وهذا يثير تساؤلات حول "المسؤولية" و"العدالة" في العصر الرقمي، فمن يتحمل المسؤولية عن قرار ظالم يتخذه نظام ذكاء اصطناعي؟ وكيف يمكن للمتضرر أن يطعن في قرار لا يفهمه ولا يمكنه مواجهة صاحبه؟ وهذه الأسئلة تستحضر النقاشات الفلسفية-الاجتماعية حول "العقلانية الآلية" و"التحكم البشري" في العصر الرقمي.

تكتسب الأسئلة المتعلقة بالصعوبات التقنية والبشرية في الانتقال نحو التوظيف الإلكتروني أهمية سوسيولوجية لأنها تكشف عن "المقاومة" كظاهرة اجتماعية، فالمقاومة للتغيير التكنولوجي ليست مجرد "تخلف" أو "جهل" تقني بل هي تعبير عن "مصالح" و"هويات" اجتماعية مهددة بالتغيير، فالعاملون في إدارة الموارد البشرية قد يرون في التوظيف الإلكتروني تهديداً لمهنتهم وسلطتهم، ومن ثم فإن مقاومتهم ليست مجرد عائق تقني بل هي "فعل سياسي" يهدف إلى حماية موقعهم الاجتماعي.

يحمل السؤال حول متابعة "سمعة المؤسسة" على شبكات التواصل المهنية إشكالية "الهوية" كمتغير سوسيولوجي في العصر الرقمي، فـ"العلامة التجارية للموظف" ليست مجرد استراتيجية تسويقية بل هي "بناء رمزي" للهوية التنظيمية في الفضاء العام، وهذا البناء يتطلب "أداءً" مستمراً من قبل المؤسسة وموظفيها على حد سواء، فكل تفاعل على منصات التواصل الاجتماعي يصبح جزءاً من "السيرة الرمزية" للمؤسسة، وهذه السيرة ليست مجرد صورة إعلامية بل هي "رأس مال رمزي" يؤثر في قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات وبناء علاقاتها مع المحيط الاجتماعي.

يتجلى البعد التنظيمي-الثقافي في الأسئلة المتعلقة باستراتيجية "الإدماج المهني" وفترة التجربة، فعملية الإدماج ليست مجرد تدريب تقني بل هي "تنشئة اجتماعية ثانوية" تهدف إلى إعادة إنتاج "الثقافة التنظيمية" و"الهوية المهنية" لدى الفرد الجديد، فالمؤسسة من خلال عملية الإدماج تحاول "تطبيع" الفرد و"استيعابه" ضمن أنماط التفكير والسلوك المقبولة، وهذه العملية ليست مجرد نقل معلومات بل هي "تعلم ضمني" يتشكل من خلال المشاركة في الممارسات الاجتماعية للمؤسسة، ومن ثم فإن سرعة "التأقلم" ليست مجرد مسألة فردية بل هي تعبير عن "التوافق" بين الثقافة الشخصية للفرد والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

يحمل السؤال حول فترة التجربة وطبيعتها إشكالية "الرقابة" كآلية اجتماعية للتأديب، ففترة التجربة ليست مجرد فترة تقييم تقني بل هي "فترة اختبار" رمزية تهدف إلى التأكد من "الولاء" و"الاندماج" الاجتماعي للفرد الجديد، والتثبيت ليس مجرد قرار إداري بل هو "طقوس انتقال" رمزية من حالة "الغريب" إلى حالة

"العضو" في النظام الاجتماعي للمؤسسة، وهذا الانتقال ليس تلقائياً بل يتطلب إثباتاً مستمراً للولاء والكفاءة.

تكتسب إشكالية "كلفة الخطأ في التوظيف" أهمية سوسيولوجية لأنها تكشف عن "العقلانية الاقتصادية" كمنطق يخضع له التفكير التنظيمي الحديث، فقياس "التكلفة" يفترض أن العملية التوظيفية يمكن تحويلها إلى أرقام ومعادلات اقتصادية، وهذا يستحضر النقاشات حول "العقلانية الآلية" و"التحكم الرقمي" في العمل، غير أن الخطأ في التوظيف ليس مجرد "خسارة اقتصادية" بل هو "فشل اجتماعي" يهدد "الانسجام" الاجتماعي داخل المؤسسة ويعيد إنتاج "الشك" في شرعية إجراءات الانتقاء.

يحمل السؤال حول مؤشرات الأداء (KPIs) إشكالية "القياس" كعملية اجتماعية، فالمؤشرات ليست مجرد أدوات تقنية للقياس بل هي "بنيات" اجتماعية تحدد ما هو "مهم" وما هو "غير مهم" في العملية التوظيفية، واختيار المؤشرات هو قرار سياسي يعكس "الأولويات" والقيم السائدة في المؤسسة، فمؤشرات تركز على "سرعة التوظيف" تختلف رمزياً عن مؤشرات تركز على "جودة التوظيف" أو "التنوع"، وهذا الاختلاف ليس تقنياً بل هو تعبير عن "الأجندة" الاجتماعية والسياسية للمؤسسة.

يتجلى البعد الاستشرافي في السؤال الأخير حول التحدي الأكبر المستقبلي ومقترحات التطوير، فهذا السؤال يستحضر مفهوم "المستقبل" كإنشاء اجتماعي يتشكل من خلال التوقعات والمخاوف الجماعية، فالمستقبل ليس مجرد امتداد للحاضر بل هو "فضاء خيالي" يتشكل من خلال التفاعلات الاجتماعية الحالية، والتحديات المستقبلية ليست مجرد توقعات تقنية بل هي "تهديدات" رمزية تهدد الهوية والاستمرارية التنظيمية، ومن ثم فإن مقترحات التطوير ليست مجرد حلول تقنية بل هي "استراتيجيات" رمزية تهدف إلى إعادة إنتاج الشرعية والأمل في المستقبل.

في الخلاصة، يمكن القول إن هذه الأسئلة، وإن بدا أنها تتناول موضوعاً إدارياً ضيقاً، إلا أنها تستحضر بشكل ضمني أو علني معظم المفاهيم والإشكاليات المركزية في علم الاجتماع: العلاقة بين الفرد والبنية، والتمييز الاجتماعي والفضاء، والزمن والذاكرة، والسلطة والمعرفة، والعقلانية والتقليد، والتقنية والمجتمع، والهوية والانتماء، والعدالة والشرعية، والتغيير والاستمرارية، وهي بذلك تشكل نصاً سوسيولوجياً غنياً يستحق القراءة النقدية العميقة التي تتجاوز السطح الإداري لتلامس البنى العميقة للتنظيم الاجتماعي للعمل في المجتمعات المعاصرة.

الخاتمة:

الخاتمة

يتبين أن سياسة التوظيف بمؤسسة سوناطراك ليست مجرد آلية إدارية تخضع لمنطق الحاجيات التقنية والاقتصادية الصرفة، بل هي فعل اجتماعي معقد يتقاطع فيه المنطق البيروقراطي مع المنطق الاجتماعي والسياسي، حيث تتشكل الفرص والمواقع الاجتماعية من خلال تفاعلات متعددة بين الفاعلين داخل المؤسسة والقوى الخارجية المؤثرة فيها. فالتوظيف في هذا القطاع الاستراتيجي يُمثل في آن واحد آلية لإعادة إنتاج البنى الاجتماعية القائمة وأداة محتملة لتحويلها، بحسب الطريقة التي تُصاغ وتُطبق بها السياسات البشرية ومدى استجابتها للتحولات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة.

إن المؤسسة النفطية، بوصفها فضاءً اجتماعياً متميزاً، تعكس بشكل متناقض أحياناً البنية الاجتماعية الأوسع للمجتمع الجزائري، حيث تتجلى فيها مظاهر التفاوت والتمييز جنباً إلى جنب مع مساعي التكامل والعدالة الاجتماعية. وقد أظهر هذا التحليل أن فهم ديناميكيات التوظيف يتطلب تجاوز النظرة التقليدية التي تقتصر على معايير الكفاءة والجدارة، لنعتمد منهجية سوسيولوجية تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الاجتماعية والشبكاتية والرأسمال الاجتماعي والثقافي الذي يحمله الفاعلون، فضلاً عن السياق التاريخي والسياسي الذي تتشكل فيه هذه العلاقات. فالموظف في سوناطراك لا يدخل المؤسسة بصفته فرداً مجرداً يمتلك مؤهلات تقنية فحسب، بل يدخلها محملاً بتاريخه الاجتماعي وانتماءاته الجهوية والعائلية والجنسانية، وهو ما يؤثر في مساراته المهنية وفي طريقة اندماجه في الثقافة التنظيمية السائدة.

كما أن هذا التحليل يكشف عن الطبيعة المتغيرة لسياسة التوظيف في ظل التحولات الاقتصادية العالمية والضغوط التي تمارسها منطق السوق والتنافسية الدولية، مما يفرض على المؤسسة إعادة النظر في منظوماتها البشرية التقليدية والتكيف مع متطلبات جديدة تفرضها العولمة والتحولات التقنية. غير أن هذه التحولات لا تتم في فراغ اجتماعي، بل تتفاعل مع التوقعات الاجتماعية المتراكمة والعقد الضمني بين الدولة والمواطنين فيما يتعلق بالتوظيف كحق اجتماعي وضمان للاستقرار. وهذا التوتر بين المنطق الاقتصادي الجديد والمنطق الاجتماعي التقليدي يُعدّ من التحديات الجوهرية التي تواجه المؤسسة في إدارة مواردها البشرية.

وفي ختام هذا المسعى البحثي، يمكن القول إن دراسة سياسة التوظيف في سوناطراك تفتح آفاقاً واسعة للتأمل في طبيعة العلاقة بين الاقتصاد والمجتمع في الجزائر المعاصرة، وفي كيفية إعادة إنتاج أو تحويل البنى الاجتماعية من خلال آليات العمل والتوظيف. فالمؤسسة، بقدر ما هي فضاء للإنتاج الاقتصادي، هي أيضاً فضاء للتفاعل الاجتماعي وإعادة إنتاج الهويات والعلاقات القوة. ومن ثم، فإن أي إصلاح أو تطوير لسياسة التوظيف يتطلب فهماً عميقاً لهذه البعد الاجتماعي، بعيداً عن النظرة التقنية الضيقة، لضمان أن تكون هذه السياسات محفزة للتنمية البشرية والاجتماعية معاً، وأن تسهم في بناء مجتمع أكثر عدالة وتضامناً. ويبقى المجال مفتوحاً لدراسات مستقبلية تتعمق في تحليل التجارب الحية للعاملين والمتقدمين للتوظيف، باعتبارهم فاعلين اجتماعيين يصنعون ويُصنعون في آن واحد، لنفهم بشكل أدق كيف تتشكل الحياة الاجتماعية داخل واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

1) أبو بكر، خديجة. (2020). دور مراكز التقييم (Assessment Centers) في اختيار الكوادر القيادية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة ورقلة، 8(2)، 100-115.

2) أبو بكر، مصطفى محمود. (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

3) أحمد، بوطبل. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على سياسات الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

4) أحمد، شاوش. (2021). مسارات الإدماج المهني للمهندسين الشباب في قطاع النفط والغاز. أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2.

5) إسماعيل، بلحاج. (2018). أثر الحوكمة على الحد من المحاباة في سياسات التوظيف. مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الشلف، 6(1)، 40-58.

6) إسماعيل، عرباوي. (2019). استراتيجيات الاستقطاب والاختيار في ظل التسيير التنبؤي للكفاءات. مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، 7(2)، 45-62.

7) إلهام، بن عيسى. (2021). واقع سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الاقتصادية الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، 15(1)، 112-130.

8) أمين، بن زروق. (2022). التوظيف المحلي بين المطلب الاجتماعي والقدرة الاستيعابية للمؤسسة الصناعية. مجلة علم الاجتماع والعمل، جامعة قسنطينة 2، 12(1)، 22-40.

9) أمينة، بوزيان. (2017). العلاقة بين محيط المؤسسة وسياسة التشغيل: دراسة حالة المنطقة الصناعية بأرزيو. مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة وهران 2، الجزائر.

10) أمينة، شريفي. (2020). دور التوظيف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع المحروقات. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف 1، 12(3)، 88-105.

11) إيمان، درويش. (2019). التوظيف الداخلي مقابل التوظيف الخارجي في استراتيجية الموارد البشرية لسوناطراك. مذكرة ماستر، جامعة تلمسان.

12) أيوب، خياط. (2016). فعالية نظام تقييم الكفاءات أثناء التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

13) بلال، معمري. (2022). التأثيرات السوسيولوجية لسياسة التوظيف على الولاء التنظيمي للعمال. مجلة الدراسات السوسيولوجية، جامعة جيجل، 9(1)، 34-51.

قائمة المراجع:

14) بلقاسم، زايد. (2017). إدارة الموارد البشرية والمهارات في المؤسسة الاقتصادية. دار الخلدونية، الجزائر.

15) بن حبيب، عبد الرزاق. (2015). اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

16) بن عمارة، منصور. (2018). سوسيولوجيا المؤسسة في الجزائر: مقاربة تحليلية لتنظيم العمل. دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر.

17) بن يوسف، عبد المالك. (2021). التمكين الإداري والاندماج السوسيو-مهني للوافدين الجدد. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 22(4)، 150-168.

18) بن يوسف، نوال. (2023). الذكاء الاصطناعي في الفرز الآلي للسير الذاتية وتأثيره على التوظيف. مجلة دراسات التنمية، جامعة جيجل، 7(2)، 150-165.

19) بوعلام، خليفة. (2021). التوظيف المؤقت واستراتيجية المرونة في قطاع المحروقات. مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 21(1)، 60-78.

20) بوعلام، علي. (2019). تقييم سياسة التوظيف وفق مقاربة الكفاءات: دراسة حالة مجمع سوناطراك. أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، القليعة، الجزائر.

21) بوعلي، سمير. (2020). البيروقراطية الإدارية وأثرها على مسارات التوظيف. مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة تيزي وزو، 11(2)، 77-94.

22) تقي الدين، بن ساسي. (2023). أثر التغيرات التكنولوجية على سياسات الاستقطاب في الصناعة البتروكيماوية. مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، 8(1)، 22-40.

23) جمال، بختي. (2020). سياسات العمل والتوظيف في الجزائر. دار الهدى، عين مليلة.

24) جمال، داودي. (2016). التوظيف بين التشريع والممارسة في المؤسسات العمومية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والإدارة، جامعة باتنة 1.

25) حسان، شريف. (2018). التحفيز كأداة لاستقطاب الكفاءات النادرة في قطاع الصيانة الصناعية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة تيارت، 13(2)، 88-106.

26) حكيم، بن جيلالي. (2021). الإكراهات الاجتماعية للتوظيف في المؤسسات البترولية: دراسة سوسيولوجية. مجلة دراسات في علم الاجتماع، جامعة تلمسان، 14(3)، 201-220.

27) حليمة، ساعد. (2021). أثر جودة حياة العمل في استقطاب مهندسات النفط والغاز. أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.

قائمة المراجع:

28) حمزة، شريف. (2018). أثر المحاباة والتنظيم غير الرسمي على عمليات الاختيار والتعيين. مذكرة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

29) حميد، بن عودة. (2023). التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية كمعيار للاختيار في سوناطراك. مجلة دراسات التنظيم، جامعة الجزائر 2، 15(1)، 77-94.

30) حنان، زوبيري. (2022). تقييم جودة مخرجات التعليم الجامعي من منظور مسؤولي التوظيف بقطاع الصناعة. أطروحة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس.

31) حنان، طالبي. (2022). تقييم فاعلية المقابلات السلوكية في انتقاء المهندسين بقطاع الطاقة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، 10(2)، 110-128.

32) خالد، قريشي. (2015). إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

33) خديجة، بن عبد الله. (2019). ممارسات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات وانعكاساتها على التوظيف. أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، الجزائر.

34) خليل، مقداد. (2020). الأبعاد السوسيولوجية لسياسة التوظيف المحلي في مناطق استخراج المحروقات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، جامعة تبسة، 6(1)، 55-72.

35) خيرة، بن موسى. (2017). الاغتراب الوظيفي لدى العمالة المتعاقدة في المؤسسات الصناعية. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة سيدي بلعباس.

36) دليلة، مزيان. (2021). الفجوة بين التكوين الجامعي ومتطلبات العمل في الصناعة الغازية. مجلة التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، 13(2)، 44-60.

37) رابح، خوني. (2017). إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات. دار الأيام للنشر والتوزيع، الجزائر.

38) رشيد، بن زروال. (2019). التحليل السوسيولوجي للوساطة في سوق العمل الجزائري. دار العلوم للنشر، عنابة، الجزائر.

39) رشيد، بوعافية. (2018). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

40) رضا، بن يحيى. (2023). الاستقطاب الإلكتروني كمدخل لترشيد عملية التوظيف في مجمع سوناطراك. مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، 12(1)، 88-104.

41)رضوان، بوحفص. (2022). التكلفة المخفية للتوظيف العشوائي وتأثيرها على المردودية الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، 10(2)، 99-115.

42)زكريا، مطري. (2021). دور الوكالة الوطنية للتشغيل في ضبط سوق العمل المحلي. مذكرة ماستر في الحقوق، جامعة بجاية، الجزائر.

43)زهرة، بلقاسمي. (2018). صدمة الدخول إلى عالم الشغل: دراسة سوسيولوجية للوافدين الجدد بالمنطقة الصناعية. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الصناعي، جامعة وهران 2.

44)سارة، لبيض. (2022). تأثير سياسة التشغيل على الاستقرار الاجتماعي في المناطق الصناعية. مجلة سوسيولوجيا العمل، جامعة بومرداس، 5(2)، 112-130.

45)سعيد، بومعزة. (2016). سوسيولوجيا المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

46)سفيان، دراوي. (2018). إدارة المعرفة وعلاقتها باستقطاب الكفاءات في المؤسسات البتروكيماوية. أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2.

47)سليمة، عثماني. (2020). التوظيف القائم على الكفاءة ودوره في تحقيق العدالة التنظيمية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشلف، 9(3)، 66-84.

48)سمية، غزال. (2020). تحليل محتوى إعلانات التوظيف في قطاع المحروقات الجزائري. مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي.

49)سمير، دربال. (2021). ضمانات تكافؤ الفرص في التوظيف في ظل التشريعات العمالية الجزائرية. مجلة القانون والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، 9(1)، 110-125.

50)سمير، مقلاتي. (2019). إدارة المواهب كآلية لاستقطاب الكفاءات العالية في قطاع النفط. مجلة الإدارة والتنمية، جامعة المدية، 8(1)، 140-158.

51)سهام، بن عمار. (2021). التوظيف والأداء التنظيمي في المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري. أطروحة دكتوراه، جامعة قالمة، الجزائر.

52)شيماء، قاسمي. (2023). أخلاقيات مهنة إدارة الموارد البشرية في عمليات الاختيار والتعيين. مجلة الدراسات القانونية والإدارية، جامعة تيارت، 11(1)، 90-108.

53)صابرين، مرزوقي. (2020). العلاقة بين جودة عملية التوظيف والاحتفاظ بالمواهب في سوناطراك. مذكرة ماستر، جامعة برج بوعريريج، الجزائر.

54)صالح، بوعبد الله. (2018). إدارة المسارات المهنية في ظل التحديات التكنولوجية. دار الفجر للنشر، القاهرة (إصدار مشترك مع باحثين جزائريين).

55)طارق، غلاب. (2022). دور الاتفاقيات الجماعية في تنظيم عمليات التوظيف في القطاع الاقتصادي. مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، 10(2)، 210-228.

56)طارق، مقراني. (2023). دور التوظيف التنافسي في بناء ثقافة التميز بالمؤسسات الحساسة. مجلة الاقتصاد الحديث، جامعة بسكرة، 14(2)، 130-148.

57)طاهر، بن علي. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسياسة الاستقطاب في المؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر.

58)طاهر، عبد المالك. (2021). سياسة الاستقطاب عبر شبكات التواصل المهنية .(LinkedIn) مجلة الدراسات التجارية، جامعة البليدة 2، 11(3)، 40-55.

59)عادل، بوزياني. (2023). تقييم أداء وكالات التوظيف الخاصة في توفير العمالة المؤهلة لقطاع المحروقات. مجلة الإدارة الاستراتيجية، جامعة المدية، 9(1)، 66-84.

60)عبد الحق، لعمامرة. (2021). إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا المتقدمة لصناعة الغاز. مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الأغواط، 14(1)، 33-51.

61)عبد الرحمان، عياد. (2017). إدارة الجودة الشاملة في عمليات الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

62)عبد القادر، بريش. (2020). حوكمة المؤسسات ودورها في ترشيد قرارات التوظيف. مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 20(1)، 15-32.

63)عبد القادر، قاصدي. (2019). أثر الثقافة التنظيمية لسوناطراك على قرار المتقدمين للوظائف. مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة مستغانم، 10(1)، 75-90.

64)عبد الكريم، بن سعيد. (2018). العقد النفسي وعلاقته بالتوظيف: مقاربة سوسيولوجية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

65)عبد الله، قسول. (2019). دور التكوين المستمر في تصحيح أخطاء الاختيار والتعيين. مجلة اقتصاديات الأعمال، جامعة قسنطينة 2، 11(1)، 140-158.

66)عبد المالك، بوزيد. (2019). العوامل المؤثرة على قرار الخريجين بالعمل في المناطق الصحراوية المعزولة. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

67)عثمان، لكحل. (2022). التسيير التنبؤي للكفاءات وفق متطلبات الأمن والسلامة المهنية .(HSE) مجلة الابتكار وإدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 7(2)، 114-131.

68)عز الدين، بونيت. (2019). تأثير الضغوط البيئية على عملية صنع قرار التوظيف في المؤسسة العمومية. مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.

69)علي، ملاحي. (2021). التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة الصناعية وتأثيره على الإدماج المهني. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 15(3)، 77-96.

70)عمار، بن منصور. (2016). سوسيولوجيا العمل والتنظيم: قراءات في الواقع الجزائري. دار المعرفة، الجزائر.

71)عمر، زرقين. (2020). استراتيجية "صائدو الكفاءات" في استقطاب المهندسين بقطاع المحروقات. مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة باتنة 1، 11(2)، 88-105.

72)فاروق، حشاني. (2018). تقييم فاعلية آليات التوظيف في الحد من التسرب الوظيفي للكوادر التقنية. أطروحة دكتوراه، جامعة جيجل، الجزائر.

73)فاطمة الزهراء، بوشامة. (2022). البعد السوسيولوجي للبطالة ومطالب التشغيل في مدينة أرزيو. مجلة الدراسات السوسيولوجية، جامعة المسيلة، 8(2)، 112-130.

74)فاطمة، زيان. (2023). أثر سياسة الاختيار على تقليل حوادث العمل في الصناعات الخطرة. مجلة الإدارة والموارد البشرية، جامعة سعيدة، 6(1)، 45-62.

75)فتيحة، شلالي. (2021). أثر العدالة في التوظيف على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة آفاق علم الاجتماع، جامعة الطارف، 9(2)، 130-148.

76)فريد، بلمختار. (2019). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

77)فريدة، عثماني. (2022). التدقيق الاجتماعي كآلية لتقييم سياسات التوظيف والإدماج. مجلة التنظيم والعمل، جامعة بومرداس، 6(1)، 88-105.

78)فؤاد، بوعلام. (2022). التوظيف بين العقلانية التكنوقراطية والمطالب الاجتماعية: دراسة لمنطقة أرزيو. مجلة دراسات التنظيم، جامعة الجزائر 2، 14(1)، 55-73.

79)قادة، عقون. (2020). أهمية العلامة التجارية لصاحب العمل (Employer Branding) في استقطاب النخب بسوناطراك. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، 12(3)، 99-117.

80)كريمة، حمودي. (2017). معايير الانتقاء الطبي والنفسي للعمال في الورشات الصناعية. أطروحة دكتوراه في الأرغونوميا، جامعة وهران 2.

81)كمال، بن عبد العزيز. (2021). دور الإجراءات الإدارية في تحقيق الشفافية في التوظيف. مجلة القانون والعمل، جامعة البليدة 2، 8(2)، 140-155.

82)كمال، درويش. (2019). تسيير الكفاءات بين المتطلبات التقنية والإكراهات التنظيمية في مركب GNL2Z. مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة وهران 2، 12(3)، 210-228.

83)لبيض، محمد. (2019). تقييم الأداء الوظيفي والتوظيف. دار الخلدونية، الجزائر.

84)لمياء، رحال. (2021). التوظيف في إطار عقود ما قبل التشغيل وانعكاساته على أداء المؤسسة. مذكرة ماستر، جامعة برج بوعريريج.

85)ليلى، بن عيسى. (2023). التنشئة التنظيمية للوافدين الجدد بمركبات تمييع الغاز. مذكرة ماستر، جامعة بومرداس، الجزائر.

86)ليندة، عزوز. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بتطابق توقعات ما قبل التوظيف مع الواقع المهني. مجلة سوسيولوجيا العمل، جامعة بومرداس، 4(1)، 33-51.

87)مبارك، طاهري. (2018). الاختبارات المهنية كأداة لتقييم الكفاءات التقنية قبل التوظيف. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 15(2)، 76-94.

88)محمد، الصالحي. (2020). ديناميكية جماعات العمل وتأثيرها على دمج المهندسين الجدد. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة باتنة 1، 16(2)، 200-215.

89)محمد، بوبكر. (2020). دور سياسة التوظيف المفتوح في تلبية احتياجات قطاع المحروقات. مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة تلمسان، 18(1)، 112-130.

90)محمد، قريشي. (2022). سوسيولوجيا المؤسسة والتحولات الاقتصادية في الجزائر. دار النشر الجامعي، قسنطينة.

91)مراد، بن الشيخ. (2020). سياسات التوظيف الموجهة للكفاءات العائدة من الخارج (هجرة الأدمغة). مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، 8(1)، 22-40.

92)مريم، بلحاج. (2021). أثر الاتصال المؤسساتي على استقطاب الخريجين الجامعيين المتفوقين. أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم، الجزائر.

93) مصطفى، كافي. (2016). إدارة الموارد البشرية وتطوير المسار الوظيفي. دار الحامد للنشر، عمان (إصدار مشترك).

94) منى، دراجي. (2019). التوافق المتبادل بين الكفاءات الفردية والمناصب التقنية. مجلة التنمية وإدارة الموارد، جامعة سطيف 1، 6(2)، 44-61.

95) نادية، بوطالب. (2023). إشكالية الوساطة الاجتماعية وتأثيرها على موضوعية الاختيار. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، 15(1)، 200-218.

96) نبيل، حركات. (2020). أنظمة المعلومات ودورها في تعزيز شفافية عملية التوظيف .(E-Recruitment) أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر.

97) نجاة، مزياني. (2022). تصورات الخريجين لسياسات التوظيف في المؤسسات البترولية. مجلة الباحث السوسيولوجي، جامعة قسنطينة 2، 10(2)، 88-106.

98) نجيب، بوخاري. (2017). دور التوجيه المهني في مواءمة مخرجات الجامعة مع احتياجات سوناطراك. مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة.

99) نسيم، بوعافية. (2018). محددات التوظيف في ظل التغير التنظيمي لسوناطراك. مجلة الاستراتيجية، جامعة سكيكدة، 5(1)، 50-68.

100) نصيرة، بوعكاز. (2021). استراتيجية توظيف الموارد البشرية كأداة للتكيف مع المحيط التنافسي العالمي. أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، الجزائر.

101) نور الدين، خياري. (2019). التشريع العمالي وعقود التوظيف في المؤسسات الاقتصادية. دار المطبوعات، الجزائر.

102) نور الهدى، شيخي. (2021). أثر السياسات الحكومية لترقية التشغيل على التوظيف في المؤسسات العمومية الكبرى. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.

103) هاجر، بن عودة. (2023). تقييم سياسة الاستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing) في توظيف العمالة البسيطة. مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر.

104) هشام، رحماني. (2020). تحليل العمل كوظيفة أساسية لتحديد معايير الاستقطاب والاختيار. مجلة إدارة الأعمال والتنمية، جامعة تبسة، 8(2)، 110-128.

105) هند، سليماني. (2022). التسيير التنبؤي وتأثيره على سياسة إحلال الكفاءات للمحالين على التقاعد. مجلة الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر 3، 19(1)، 150-167.

106) وفاء، عماري. (2020). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية بالتوظيف. مذكرة ماستر، جامعة قالمة.

107) وليد، بن عبيد. (2021). سوسيولوجيا التنظيم والمحيط المحلي: دراسة لحركات الاحتجاج للمطالبة بالشغل. أطروحة دكتوراه، جامعة بجاية، الجزائر.

108) ياسين، بن أحمد. (2019). إدارة الجودة في عمليات الموارد البشرية بمجمع سوناطراك. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة 1، 14(2)، 90-108.

109) يوسف، بلخيري. (2022). تسيير الموارد البشرية في الأزمات: دراسة لسياسة التوظيف خلال جائحة كورونا. مجلة الإدارة والتنمية، جامعة الطارف، 7(2)، 50-68.

110) يوسف، طالب. (2023). تأثير المقابلات غير المهيكلة على دقة قرار التعيين. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، 11(1)، 75-92.

دليل المقابلة:

دليل المقابلة:

الملاحق: دليل المقابلة النصف موجهة

المقابلة رقم ..... مكان إجراء المقابلة : دراسة سوسيولوجية بالمؤسسة الاقتصادية سوناطراكGNL2Z

في يوم : ...../...../..... المسمى الوظيفي: .....

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: منظور رئيس قسم الموارد البشرية لسياسة التوظيف:

7) هل يمكنكم تقديم نبذة عن مساركم المهني وموقعكم الحالي في الهيكل التنظيمي للموارد البشرية بسوناطراك؟
8) كيف تقيمون واقع الموارد البشرية في المجمع حالياً من حيث الكفاية العددية والنوعية؟
9) في رأيكم، ما هي فلسفة التوظيف الحالية في سوناطراك؟ هل هي مجرد ملء للمناصب الشاغرة أم استراتيجية لجذب المواهب؟
10) كيف يتم تحديد احتياجات التوظيف السنوية في المجمع؟ وهل تعتمدون على نظام التسيير التقديري للوظائف والكفاءات(GPEC) ؟
11) ما هي المعايير المعتمدة في إعداد "بطاقة الوصف الوظيفي (Fiche de poste) "قبل الإعلان عن التوظيف؟
12) كيف تتعاملون مع موجات التقاعد الكبيرة؟ وهل يتم التوظيف استباقياً لضمان نقل الخبرة؟
13) هل هناك تنسيق بين المديرية العامة والفروع الإنتاجية في الجنوب لتحديد الخصائص الدقيقة للمناصب المطلوبة؟
14) إلى أي مدى تؤثر الميزانية المحددة للأجور على حجم ونوعية المناصب المفتوحة للتوظيف؟
15) ما هي القنوات الرسمية التي تعتمدونها للإعلان عن التوظيف) الوكالة الوطنية للتشغيلANEM ، المنصات الرقمية، الصحافة(..؟
16) كيف يتم التعامل مع عروض العمل الإلزامية عبر وكالات التشغيل المحلية، خاصة في مناطق الجنوب؟

17)ما هي مراحل الانتقاء التي يمر بها المترشح منذ إيداع الملف إلى غاية القبول النهائي؟

18)ما هي طبيعة الاختبارات المعتمدة (كتابية، شفهية، بسيكو-تقنية)؟ وأيها يعتبر الحاسمة في القرار؟

19)هل يتم الاعتماد على لجان تحكيم داخلية فقط، أم تستعينون بخبراء خارجيين أو معاهد مختصة) مثل IAP)في عملية الانتقاء؟

20)كيف يتم الموازنة بين "الترقية الداخلية" و"التوظيف الخارجي" عند شغور منصب مسؤولية؟

21)كيف تعرفون "الكفاءة" في سوناطراك اليوم؟ هل الأولوية للشهادة الجامعية أم للخبرة الميدانية والمهارات الناعمة(Soft Skills) ؟

المحور الثالث: منظور العمال لسياسة التوظيف:

22)يشتكي الكثيرون من وجود فجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلباتكم الميدانية، كيف تتعاملون مع هذا الأمر أثناء المسابقات؟

23)بصراحة، كيف تتعامل مصلحتكم مع الضغوط الاجتماعية والتدخلات (المحسوبية) لضمان حيادية المسابقة؟

24)ما هي الضمانات التي توفرها المؤسسة للمترشحين للتأكد من نزاهة وشفافية النتائج؟

25)هل تعتقدون أن الإجراءات البيروقراطية والإدارية الثقيلة تتسبب أحياناً في ضياع كفاءات نادرة لصالح القطاع الخاص أو الشركات الأجنبية؟

26)كيف يتم التعامل مع طعون المترشحين الراسبين؟

27)ما هو دور المنصات الرقمية الحديثة (التي أطلقتها سوناطراك) في تحسين عملية التوظيف؟

28)هل ساهمت الرقمنة فعلياً في تقليص العامل البشري وبالتالي تقليل المحسوبية والخطأ؟

29)هل تستخدمون أو تخططون لاستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في فرز السير الذاتية(CVs) ؟

30)ما هي الصعوبات التقنية أو البشرية التي تواجهكم في الانتقال الكلي نحو التوظيف الإلكتروني؟

31)هل تقومون بمتابعة سمعة المؤسسة (Marque Employeur) على شبكات التواصل المهنية مثلLinkedIn ؟

32)بمجرد توظيف المترشح، ما هي استراتيجية "الإدماج المهني (Onboarding) "المعتمدة لضمان تأقلمه بسرعة؟

33)هل يخضع الموظف الجديد لفترة تجربة فعلية يتم فيها تقييمه بصرامة، أم أن التثبيت تحصيل حاصل؟

34)هل تقومون بقياس "كلفة الخطأ في التوظيف" (تكلفة توظيف شخص غير كفؤ)؟

35)ما هي مؤشرات الأداء (KPIs) التي تستخدمونها لتقييم نجاح حملة توظيف معينة؟

36)ما هو التحدي الأكبر الذي يواجه عملية التوظيف في سوناطراك مستقبلاً؟ وما هي مقترحاتكم لتطويرها؟