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 تخطيط الموارد البشرية و دورها في الدفع بديناميكيات العمل"

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة سوناطراك GNL3Z

من إعداد الطالبة:

عزوز فريال

تاريخ المناقشة: 2026/06/04

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

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

السنة الجامعية: 2025 / 2026

الشكر والتقدير

الحمد الله خالق الأكوان حمدا يفيض بركة ونورا كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه .

لله أن جعل للسماء أبوابا واسعة وفتح لنا من رحمته أسبابا وجعل دعاءنا إليه مجابا والصلاة والسلام على سيد البشير نبينا محمد وعلى آله وصحبه الأطهار ومن سار على نهجه القويم واتبع .

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف بن عاشور سالم على جهوده ومتابعته المستمرة لإنجاز هذا العمل ، فجزاه الله خير الجزاء .

كما أسدي جزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل ، والأخص بالذكر الأستاذ بن شارف حسين الذي أغدق علينا من نصائحه الثمينة وتجلت فيه روح التواضع والمعاملة الحسنة ، فجزاه الله خيرا ورحم والدته . إني لا أعرب عن وافر الشكر و عظيم العرفان لكافة هيئة التدريس بقسم علم الإجتماع عمل وتنظيم الذين كانوا لنا مرجعا كما نتوجه بتحية إجلال وتقدير لكل الطاقم الإداري بالقسم على جهودهم المقدرة

ببالغ العرفان والإمتنان ، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى شركة سونطراك العريقة ، بكافة إطاراتها وموظفيها ، على إتاحة الفرصة لي لإنجاز هذا العمل وتوفير البيئة المهنية الملائمة والدعم اللازم طوال فترة تواجدي بالمؤسسة ، كما أخص بالذكر الأستاذ الفاضل سمار محمد المشرف والموجه لي داخل المؤسسة على حسن إستقبالنا وتوجيهنا وصبره في نقل خبرته المهنية ، فلهما مني كل الثناء والتقدير ، متمنية للمؤسسة وله مزيدا من التقدم والنجاح .

الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

إلى الذات التي كبرت مع كل صفحة ، ونضجت مع كل فكرة ... إلى الروح المثابرة التي لم تكتف بالوصول ، بل عاشت تفاصيل الرحلة بصبر وعزيمة . أهدي هذا الجهد لنفسي ، تقديرا لكل لحظة سهر ، و لكل فكرة ولدت من رحم القلق ، ولكل نجاح صنع بالصبر والإيمان ." إلي أنا ، بكل فخر واعتزاز".

إلى من غرست في قلبي عناوين القيم والفضائل فجادت علي حبا وأفاضت علي كرما ، فتعلمت منها معنى أن نحب الآخر أن نحترمه و أن نضحي من أجله إلى مربيتي مدرستي جنتي حبيبتي والدتي الحنون العزيزة الغالية يامن تغمرني بالدعاء وكانت سندي في نائبات الزمان أهدي لك هذا الجهد البسيط لكي أؤكد لك أن سهرك ودعاءل لم يذهب سدى . إلى الوالد السند الوتد المعين الذي لا ينضب ، والعطاء الذي لاينفد ، إلى ذلك الجبل الذي استند عليه كلما مالت بي الحياة . أهديك ثمرة ماجنيت أهدي لك نجاحي وفرحتي اليم ماهي انعكاس لحصادك وحبك اللامحدود . إلى إخوتي سندي في الحياة إلى ضحكاتنا التي كانت تسرقني من ضغوط الدراسة إلى كلماتكم البسيطة التي كانت ترفع معنوياتي ، كنتم دائما مصدر طاقة وأمان وجودكم حولي كان يخفف عني كل تعب فلكم مني كل الحب و الامتنان .

إلى صديقتي الغالية أحلام ، رفيقة الدرب والروح التي شاركتني القلق قبل الإمتحان والفرح بعد النجاح ، إلى من كانت تسمعني حين يثقل قلبي وتشد على يدي حين أضعف وجودك في حياتي نعمة أحمد الله عليها ، كنت لي أختا لم تلدها أمي وكتفا أتكئ عليه كلما ضاقت بي الحياة فشكرا لأنك كنت ولازلت بجانبي .

إلى منارة العلم والقدوة الفاضلة ، الأستاذ المشرف بن شارف حسين ، أهديك هذا العمل وأتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير، ليس فقط على توجيهك الأكاديمي ، بل على وقوفك النبيل معنا طيلة مشوارنا هذا ، لقد كنت نعم الأستاذ والموجه لم تبخل علينا يوما بعلمك الوافر أو بوقتك الثمين ، لك مني فائق الثناء والتقدير والدعاء بظهر الغيب . إلى كل من آمن بي ولو بكلمة ، إلى كل من دعمني ولو بدعاء ، إلى من كان سببا في أن أصل إلى هذه اللحظة أهديكم هذا العمل المتواضع الذي يحمل بين صفحاته تعب سنوات وآمل مستقبل أكبر بإذن الله .

اللهم إجعله علما نافعا واجعله شاهدا لي لا علي واكتب لي به الخير في مستقبلي وبارك لي في خطواتي القادمة .

ملخص :

تتناول هذه المذكرة دراسة سوسيولوجية حول سياسة تخطيط الموارد البشرية ودورها في الدفع بديناميكيات العمل بمؤسسة سوناطراك GNL3Z بميناء أرزيو، حيث تكشف المعطيات الميدانية المستخلصة من مقابلات نصف موجهة مع إطارات ومهندسين وعمال عن تراكم إشكاليات بنيوية تتمثل في ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب منهجية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وانتشار المحسوبية في الترقيات وضعف آليات نقل الخبرة، مما ينتج حالة من الارتجالية التنظيمية تنعكس سلباً على ديناميكيات العمل عبر إرهاق العمال وتراجع جودة الإنتاج وارتفاع معدل الدوران الوظيفي، وتخلص الدراسة إلى ضرورة إعادة هندسة السياسات البشرية لتنتقل من منطق رد الفعل إلى منطق الاستباق والتخطيط الاستراتيجي المرن بما يضمن تحويل الموارد البشرية من مجرد عبء إداري إلى رأس مال استراتيجي حيوي يضمن استدامة المؤسسة وقدرتها التنافسية في ظل التحولات الصناعية والتقنية الراهنة.

الكلمات المفتاحية : تخطيط الموارد البشرية – ديناميكيات العمل – مؤسسة سوناطراك.

Abstract

This paper presents a sociological study of human resources planning policy and its role in driving workplace dynamics at Sonatrach's GNL3Z facility in the port of Arzew, where field data extracted from semi-structured interviews with managers, engineers, and workers reveal an accumulation of structural problems, including weak strategic planning, the absence of a systematic approach to the proactive management of jobs and competencies, the prevalence of nepotism in promotions, and weak mechanisms for transferring expertise, resulting in a state of organizational improvisation that negatively impacts work dynamics through worker burnout, declining production quality, and high employee turnover. The study concludes that human resource policies must be reengineered to shift from a reactive approach to a proactive one characterized by flexible strategic planning, thereby transforming human resources from a mere administrative burden into vital strategic capital that ensures the organization's sustainability and competitiveness amid current industrial and technological transformations.

Keywords: Human Resources Planning – Workplace Dynamics – Sonatrach Foundation.

الفهرس:	الصفحة
الملخص	
الإهداء	-أ-
الشكر	-ب-
قائمة المحتويات	-ت-
قائمة الجداول	-ث-
المقدمة	2
الفصل الأول : تخطيط الموارد البشرية	18 – 12
المبحث الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية و أبعاده	13
المبحث الثاني: منهجيات وأدوات تخطيط الموارد البشرية	14
المبحث الثالث: التحديات والإشكاليات المعاصرة	15
الفصل الثاني: ديناميكيات العمل	33 – 19
المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لديناميكيات العمل والتحولات التكنولوجية	21
المبحث الثاني: السلطة والهوية والصحة في ديناميكيات العمل المعاصرة	25
المبحث الثالث: التعلم والإبداع ومستقبل العمل في البيئة المينائية	28
الفصل الثالث: التحقيق الميداني	92 – 34
المبحث الأول: تقديم المؤسسة :	36
المبحث الثاني: تحليل سياسة تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك GNL3Z:	42
المبحث الثالث: تحليل سياسة تخطيط الموارد البشرية و دورها في الدفع بديناميكيات العمل بمؤسسة سوناطراك GNL3Z:	67
الخاتمة	94
قائمة المراجع	103
الملاحق	113

مقدمة عامة

المقدمة

I. التعريف بموضوع البحث:

يُعدّ اختيار موضوع البحث في علم الاجتماع التنظيمي خطوة حاسمة تتجاوز مجرد تحديد مجال دراسي لتصل إلى اكتشاف إشكالية اجتماعية معقدة تستحق التحليل والتفكيك، وفي هذا السياق يتجلى موضوع سياسة تخطيط الموارد البشرية ودورها في الدفع بديناميكيات العمل كأحد المحاور المركزية التي تربط بين البنية التنظيمية للمؤسسة الصناعية الكبرى والتجربة الذاتية للفرد العامل داخلها، فالمؤسسة الصناعية في عصر العولمة والتحولات التقنية المتواصلة لم تعد مجرد فضاء إنتاجي مغلق يتحرك بمنطق الآلات والمعدات، بل أصبحت بنية اجتماعية معقدة تحمل في طياتها تراكمات تاريخية وعلاقات قوى وثقافة تنظيمية خاصة تُشكل هوية العمل فيها وتُحدد معالم التجربة الذاتية لكل فرد ينتمي إليها، ويصبح تخطيط الموارد البشرية في هذا السياق ليس مجرد تقنية إدارية لحساب الأعداد والتخصصات المطلوبة، بل ممارسة اجتماعية شاملة تترك بصماتها على طبيعة العمل اليومي وعلى العلاقات الاجتماعية داخل الفضاء الإنتاجي وعلى التجربة الذاتية لكل عامل يتفاعل مع هذه السياسة سواء كان مديراً أو إطاراً أو عاملاً مباشراً، وهو ما يجعل دراستها من منظور سوسيولوجي بشري ضرورة علمية واجتماعية في آن واحد.

II. الأهمية والأسباب والدوافع:

تتجلى أهمية هذا الموضوع في كونه يمسّ جوهر العلاقة بين الفرد والمنظمة في المؤسسات الصناعية الكبرى، فالعمل في المؤسسة الصناعية ليس مجرد نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق الربح أو الإنتاج، بل هو ممارسة اجتماعية محملة بالمعاني تُشكل هوية الفرد وموقعه في البنية الاجتماعية الأوسع، وتخطيط الموارد البشرية كسياسة تنظيمية يُحدد شروط هذه الممارسة ويُؤثر على طبيعة العلاقة بين العامل وعمله وبين العامل وزملائه وبين العامل والإدارة، ويظهر أن ضعف هذه السياسة أو غيابها ينتج حالات من الإحباط المهني واللامبالاة التنظيمية والانسحاب النفسي من العمل، بينما تُسهم السياسة الفعالة في بناء روح الفريق وتعزيز الولاء المؤسسي وتحقيق التوازن بين تطلعات الفرد ومتطلبات المنظمة، وهو ما يجعل دراسة هذا الموضوع ذات أهمية نظرية تسهم في إثراء النقاش العلمي حول تحولات العمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية وذات أهمية تطبيقية تُساعد المؤسسات على بلورة سياسات بشرية أكثر فعالية تستجيب لتحديات العصر.

مقدمة

تكتسب أهمية هذا البحث بعداً استراتيجياً في ظل التحولات العميقة التي يشهدها قطاع الطاقة الجزائري وتحديداً في مجال الغاز الطبيعي المميع، فشركة سوناطراك كأكبر مؤسسة اقتصادية جزائرية تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني وفي استراتيجية الطاقة على الصعيدين الإقليمي والدولي، ووحدة GNL3Z بسوناطراك تُعدّ من أهم المنشآت في هذا المجال حيث تُسهم بشكل حاسم في تصدير الغاز الطبيعي المميع نحو الأسواق العالمية، وهو ما يجعل دراسة ديناميكيات العمل فيها وعلاقتها بتخطيط الموارد البشرية قضية لا تقتصر على المؤسسة ذاتها بل تمتد لتشمل الأمن الطاقوي الوطني والقدرة التنافسية للجزائر في سوق الطاقة العالمية، ويظهر أن أي خلل في تخطيط الموارد البشرية في هذه الوحدة الاستراتيجية يترجم مباشرة إلى تراجع في الإنتاجية وزيادة في مخاطر الحوادث المهنية وضعف في القدرة على مواكبة التحولات التقنية، وهو ما يُهدد استمرارية المؤسسة ويُضعف من موقع الجزائر في السوق العالمية.

تتجلى الأهمية العلمية لهذا البحث في مساهمته في سد فجوة معرفية في الأدبيات السوسيولوجية الجزائرية التي تناولت إدارة الموارد البشرية بشكل كبير من منظور إداري وتقني، بينما غابت الدراسات التي تقترب من هذا الموضوع من منظور سوسيولوجي بشري يركز على التجربة الذاتية للعامل وعلى العلاقات الاجتماعية داخل الفضاء التنظيمي، فالدراسات السابقة في السياق الجزائري تركزت غالباً على الجوانب التقنية للتخطيط البشري كتحليل العبء والتنبؤ بالاحتياجات والتكوين المهني، بينما أهملت الجوانب السوسيولوجية المتعلقة بكيفية تأثير هذه السياسات على ديناميكيات العمل اليومي وعلى العلاقات الاجتماعية بين العمال وعلى التجربة الذاتية للفرد داخل المنظمة، وهو ما يجعل هذا البحث مساهمة علمية أصيلة تسعى إلى بناء جسر بين الإدارة والسوسيولوجيا من خلال قراءة إنسانية للسياسات التنظيمية وتأثيرها على الحياة الاجتماعية في العمل.

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذا البحث في قدرته على تقديم رؤية نقدية لسياسات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية واقتراح مسارات إصلاحية تستند إلى المعطيات الميدانية والإطار النظري، فالمؤسسات الصناعية الجزائرية تعاني من تراكم إشكاليات بنيوية تتراوح بين ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب سياسات التكوين والتدوير الوظيفي وانتشار المحسوبية في الترقيات وضعف آليات نقل الخبرة، وهذه

الإشكاليات لا تعزل عن سياقها الأوسع كمؤسسات عمومية تعاني من تراكمات البيروقراطية التقليدية وغياب ثقافة الحوكمة الجيدة والإدارة بالنتائج، ويظهر أن فهم هذه الإشكاليات من منظور سوسيولوجي بشري يسمح بالخروج من الحلول التقنية البحتة إلى مقاربات شاملة تأخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني للعمل والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والثقافة التنظيمية السائدة.

III. فكرة و سؤال الإنطلاقة:

يُطرح هذا البحث من سؤال انطلاقة رئيسي يتمحور حول طبيعة العلاقة بين سياسة تخطيط الموارد البشرية وديناميكيات العمل في المؤسسة الصناعية الكبرى، وكيف تُؤثر ضعف هذه السياسات على الفاعلية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية، ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية تتعلق بكيفية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين ومدى انخراط خطة الموارد البشرية في المخطط الاستراتيجي العام وكيفية التعامل مع الفجوة المهارية المتوقعة في ظل التحولات التقنية ومدى تطبيق منهجية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وكيفية التعامل مع التقلبات الموسمية للعمل الصناعي وما هي آليات التعاقب الوظيفي في المناصب الحساسة وكيف تتأثر سرعة استجابة الإدارة البشرية على ديناميكيات العمل وما هي درجة توفر الكفاءات المتخصصة وكيف يتم تأهيل الموظفين الجدد وما هي مرونة العمال في التعامل مع المهام المتعددة وما هي أسباب ارتفاع معدل الدوران الوظيفي وكيف يتم التعامل مع ضغط العمل وما هي أسباب التوقف عن العمل ومدى وضوح المهام اليومية وكيفية التكوين على المعدات الجديدة ومدى تشجيع الإدارة على تعلم مهام الزملاء ومدى تطابق المناصب مع المؤهلات وما هي رؤية العمال لمستقبلهم المهني وكيف تتم الترقيات وكيف يتم نقل الخبرة من الأجيال القديمة إلى الجديدة.

IV. تحديد المفاهيم:

تتجلى أهمية المفاهيم الأساسية في هذا البحث في كونها الأدوات التي يبني من خلالها الباحث إطاره التحليلي ويُفكك بها الواقع الاجتماعي، ويُعدّ مفهوم تخطيط الموارد البشرية من المفاهيم المركزية حيث يُشير إلى العملية الإدارية التي تهدف إلى ضمان توفر العدد والنوعية المناسبين من الموظفين في الوقت والمكان المناسبين لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتجاوز هذا المفهوم التقني البحت ليشمل البعد الاستراتيجي المتعلق بربط السياسات

البشرية بالرؤية المستقبلية للمؤسسة وبتحديات البيئة الخارجية، ويظهر أن تخطيط الموارد البشرية في المنظور السوسيولوجي ليس مجرد عملية تقنية بل هو ممارسة اجتماعية تترك بصماتها على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وعلى التجربة الذاتية للعامل.

يُعدّ مفهوم الديناميكيات العمل من المفاهيم الأساسية التي تُساعد على فهم طبيعة العمل في المؤسسة الصناعية، حيث يُشير إلى الحركات والتفاعلات الاجتماعية التي تتم داخل الفضاء الإنتخابي وتُحدد إيقاع الإنتاج وجودته، وتتجاوز الديناميكيات العمل المفهوم الميكانيكي للحركة لتشمل العلاقات الاجتماعية بين العمال والعلاقة بين العمال والإدارة وثقافة العمل السائدة والمعاني التي يُعطيها الفاعلون لأفعالهم، ويظهر أن دراسة الديناميكيات العمل من منظور سوسيولوجي تتطلب الاقتراب من التجربة الذاتية للعامل وفهم السياق الاجتماعي الذي تتشكل فيه هذه الديناميكيات.

يُعدّ مفهوم الكفاءة من المفاهيم المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بديناميكيات العمل حيث يُشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بجودة عالية وفي ظروف زمنية مناسبة، ويتجاوز هذا المفهوم البعد الفردي المتعلق بمهارات العامل ليشمل البعد التنظيمي المتعلق بقدرة المؤسسة على تنسيق جهود العمال وتوظيف مواردها البشرية بفعالية، ويظهر أن الكفاءة في المنظور السوسيولوجي ليست مجرد مجموعة من المهارات الفردية بل هي نتاج العلاقة بين الفرد والبنية التنظيمية وبين التكوين المستمر والتحفيز المؤسسي.

يُعدّ مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية حيث يُشير إلى المنهجية التي تهدف إلى ضمان توفر الكفاءات اللازمة للمؤسسة في المدى المتوسط والبعيد من خلال تحليل الاحتياجات المستقبلية وتأهيل الموظفين الحاليين واستقطاب الكفاءات الجديدة، ويتجاوز هذا المفهوم النموذج التفاعلي التقليدي القائم على الرد الفعلي للشغورات إلى النموذج الاستباقي القائم على التنبؤ والتخطيط المسبق، ويظهر أن غياب هذا المفهوم في المؤسسات الصناعية الجزائرية يعكس ضعفاً في الثقافة التنظيمية وغياباً للرؤية الاستراتيجية.

يُعدّ مفهوم الفجوة المهارية من المفاهيم المرتبطة بالتحولات التقنية حيث يُشير إلى الفرق بين المهارات المتوفرة لدى القوى العاملة والمهارات المطلوبة لمواكبة التحولات التقنية والتكنولوجية، ويظهر أن هذه الفجوة تتسع في

ظل التسارع التقني وغياب سياسات التكوين المستمر، وهو ما يُهدد استمرارية المؤسسة وقدرتها على التنافس في السوق العالمية، ويُشير هذا المفهوم إلى ضرورة الربط بين السياسات التكوينية والتحولات التقنية المتوقعة بما يضمن توفر الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب.

يُعدّ مفهوم التعاقب الوظيفي من المفاهيم الأساسية في ضمان استمرارية المؤسسة حيث يُشير إلى العملية التي تهدف إلى تحديد وإعداد البدلاء للمناصب الحساسة لضمان عدم تعطل ديناميكية اتخاذ القرار في حال تقاعد أو استقالة أحد المسؤولين، ويتجاوز هذا المفهوم البعد الفردي المتعلق بالترقية ليشمل البعد التنظيمي المتعلق ببناء رأس المال البشري الاستراتيجي وضمان استمرارية الذاكرة التنظيمية، ويظهر أن غياب هذا المفهوم في المؤسسات الصناعية الجزائرية يعكس ضعفاً في بناء الكفاءات القيادية وغياباً للرؤية البعيدة المدى.

يُعدّ مفهوم العقد النفسي من المفاهيم السوسيولوجية المركزية في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة حيث يُشير إلى التوقعات والالتزامات المتبادلة بين العامل والمؤسسة، فالعامل يقدم جهده وولاءه وفي المقابل تقدم المؤسسة له الأمن الوظيفي والتقدم المهني والتكريم الاجتماعي، ويظهر أن غياب هذا العقد أو ضعفه يؤدي إلى تشكل حالة من اللامبالاة والانسحاب النفسي من العمل، وهو ما يُهدد استمرارية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

٧. الدراسات السابقة:

تتجلى أهمية الدراسات السابقة في كونها تُسهم في تحديد موقع البحث الحالي في المشروع العلمي وتُجنبه إعادة اكتشاف ما هو مكتشف، وتُساعد على بلورة الإطار النظري وتحديد الفجوات المعرفية التي يسعى البحث إلى سدها، وفي السياق الجزائري تناولت الدراسات السابقة إدارة الموارد البشرية من زوايا متعددة تراوحت بين النظريات التنظيمية والتطبيقات الميدانية، حيث تناولت دراسة لعربي وعمارة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأظهرت أن ضعف التخطيط ينتج تراجعاً في الأداء وارتفاعاً في تكاليف التشغيل، بينما ركزت دراسة بن ناصر على واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وخلصت إلى أن غياب هذه المنهجية يؤدي إلى تشوهات في هيكل الكفاءات وضعف في القدرة التنافسية.

تناولت دراسة مدلس دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية وأظهرت أن المؤسسات التي تطبق هذه المنهجية تتميز بقدرة أعلى على مواكبة التحولات وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على الكفاءات، بينما ركزت دراسة طابت دراز على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في شركة سيدال وخلصت إلى أن التطبيق الجزئي لهذه المنهجية لا يُحقق الأهداف المرجوة بل يتطلب تبنياً شاملاً ومستمراً، وتناولت دراسة دادان واقع التسيير التوقعي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وأظهرت أن النجاح يتطلب ربط السياسات البشرية بالاستراتيجية العامة وإشراك جميع الفاعلين في عملية التخطيط.

تناولت دراسة بواني إدارة الموارد البشرية وأثرها على الثقافة التنظيمية وأظهرت أن السياسات البشرية تترك بصماتها العميقة على القيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة، بينما ركزت دراسة زروقي على العولمة والتنافسية الصناعية وخلصت إلى أن القدرة التنافسية تتطلب بناء رأس مال بشري ديناميكي قادر على التكيف مع متطلبات السوق العالمية، وتناولت دراسة سماتي مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية وأظهرت أن التغيير يواجه مقاومة شديدة في البيئات البيروقراطية التقليدية، وهو ما ينطبق بشكل كبير على المؤسسات الصناعية الجزائرية.

تناولت دراسة بن سليمان دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك وأظهرت أن غياب الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالأداء يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية وارتفاع معدل الدوران، بينما ركزت دراسة جبار على تسيير المؤسسات الاقتصادية وخلصت إلى أن الفعالية التنظيمية تتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية القائمة على النتائج، وتناولت دراسة بوش وبلماضي إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية وأظهرت أن الابتكار يتطلب بيئة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر وتقبل الفشل.

تظهر هذه الدراسات السابقة أن إدارة الموارد البشرية في السياق الجزائري تتميز بتراكم إشكاليات بنيوية تتراوح بين ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب ثقافة الحوكمة وانتشار المحسوبية وضعف آليات التكوين والتطوير، وهذه الإشكاليات لا تعزل عن سياقها الأوسع كمؤسسات عمومية تعاني من تراكمات البيروقراطية التقليدية وغياب ثقافة الإدارة بالنتائج، ويظهر أن الدراسات السابقة تركزت غالباً على الجوانب الإدارية والتقنية بينما

غابت الدراسات التي تقترب من هذا الموضوع من منظور سوسيولوجي بشري يركز على التجربة الذاتية للعامل وعلى العلاقات الاجتماعية داخل الفضاء التنظيمي، وهو ما يجعل هذا البحث مساهمة علمية أصيلة تسعى إلى سد هذه الفجوة المعرفية.

VI. الإشكالية:

تتجلى خصوصية هذا البحث في كونه يدرس سياسة تخطيط الموارد البشرية ودورها في الدفع بديناميكيات العمل من منظور سوسيولوجي بشري يركز على التجربة الذاتية للعامل وعلى العلاقات الاجتماعية داخل الفضاء التنظيمي، وهو منظور يختلف جوهرياً عن المنظور الإداري التقليدي الذي يرى الموارد البشرية كتكلفة يجب تقليصها، بينما يرى المنظور السوسيولوجي الموارد البشرية كرأس مال اجتماعي يستحق الاستثمار فيه ويُؤثر على جودة العمل وديناميكيته، ويظهر أن هذا المنظور يسمح بالوصول إلى أبعاد خفية من الواقع التنظيمي تتعلق بالمعاني الاجتماعية التي يُعطيها العمال لأفعالهم وبالعلاقات غير الرسمية التي تُشكل ديناميكيات العمل الفعلية.

تتجلى أهمية الموقع الجغرافي والتنظيمي لوحدة GNL3Z بسوناطراك في كونه يمثل حالة دراسية مثالية لفهم الإشكاليات المطروحة، فسوناطراك كأحد الموانئ الاستراتيجية في الجزائر يقع في قلب الدائرة الصناعية الغربية ويُعتبر شرياناً حيوياً لتصدير الغاز الطبيعي المميع نحو الأسواق العالمية، وهو ما يجعله فضاءً اجتماعياً متميزاً يجمع بين خصوصية العمل الصناعي الخطير وضغوط السوق الدولية وتراكمات الإدارة العمومية الجزائرية، ويظهر أن دراسة ديناميكيات العمل في هذا الموقع الاستراتيجي تُسهم في فهم أعمق للعلاقة بين السياسات التخطيطية والفاعلية الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الاستراتيجية.

يُمثّل هذا البحث إذن محاولة للقراءة السوسيولوجية العميقة لواقع العمل في إحدى المؤسسات الاستراتيجية الجزائرية، وهو واقع يحمل في طياته تناقضات بنيوية تُعبّر عن الصراع بين منطق الإنتاج الحديث ومنطق الإدارة التقليدية، وبين متطلبات السوق العالمية وتراكمات البيروقراطية المحلية، وبين تطلعات العمال الشباب وركود المسارات المهنية، ويُسعى الباحث من خلال هذه القراءة إلى المساهمة في النقاش العلمي حول تحولات العمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية وتقديم رؤية نقدية تُساعد على فهم الإشكاليات الراهنة وبلورة

مقترحات إصلاحية تستند إلى المعطيات الميدانية والإطار النظري، ويظهر أن فهم ديناميكيات العمل في مؤسسة كبرى كسوناطراك يتطلب الابتعاد عن النظرة التقنية البحتة التي ترى العمل مجرد عملية إنتاجية ميكانيكية، والاقتراب بدلاً من ذلك من النظرة السوسيولوجية التي ترى في العمل ممارسة اجتماعية محملة بالمعاني والعلاقات والتجارب الذاتية التي تُشكل هوية الفرد وموقعه في البنية الاجتماعية الأوسع.

لم تعد المركبات الصناعية مجرد نقاط عبور للبضائع، بل تحولت إلى مراكز لوجستية ذكية تتطلب سرعة فائقة في المناولة ودقة في المعلومات. في ظل هذه التحولات (الرقمنة، المركبات الصناعية الذكية)، يصبح "العنصر البشري" المتغير الأكثر حرجاً.

إلا أن توافر العنصر البشري لا يكفي؛ بل يجب أن يتوافر "بالكمية المناسبة، والمكان المناسب، والتوقيت المناسب". وهنا تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية(HRP) ، ليس كوظيفة إدارية لسد الشواغر، بل كآلية استراتيجية لضمان استمرار تدفق العمل (الديناميكية) وتفادي الاختناقات التشغيلية.

تعاني العديد من المؤسسات الصناعية لسوناطراك من "التسيير الآني" أو "تسيير الطوارئ "للموارد البشرية (Recrutement au coup par coup)، مما يؤدي إما إلى نقص في العمالة المتخصصة أثناء فترات الذروة (Surmenage)، أو تضخم في العمالة غير المنتجة في فترات الركود(Bureacratie) ، وهو ما يقتل "ديناميكية العمل."

تكمن المشكلة في أن غياب التخطيط المسبق (Prevision) للاحتياجات من الكفاءات والمهارات يؤدي إلى جمود تنظيمي، وبطء في التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، واضطراب في السلم الوظيفي. فالديناميكية لا تعني فقط الحركة، بل تعني "التناغم والسرعة في التكيف."

تتجلى الإشكالية المركزية لدراستنا في التناقض بين أهمية تخطيط الموارد البشرية كركيزة استراتيجية للتنمية المؤسسية وضعف فعالية هذه السياسات في المؤسسات الصناعية الجزائرية وتحديداً في وحدة GNL3Z بسوناطراك ، حيث تبدو المؤسسة عاجزة عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعن ضمان استمرارية الكفاءات وعن مواكبة التحولات التقنية، وهو ما يُنتج حالة من الارتجالية التنظيمية تترجم إلى إرهاق العمال وتراجع جودة العمل وارتفاع معدل الدوران وضعف القدرة التنافسية، ويظهر أن هذا الضعف لا يعود فقط

إلى عوامل تقنية أو إدارية بل يرتبط ببنية اجتماعية أعمق تتمثل في غياب ثقافة الحوكمة الجيدة وانتشار المحسوبية وضعف العقد النفسي بين العامل والمؤسسة وغياب الرؤية المستقبلية الواضحة.

بناءً على ذلك، نطرح التساؤل المحوري التالي: **كيف تساهم سياسة تخطيط الموارد البشرية في تفعيل ديناميكيات العمل وضمان استمرارية التدفق التشغيلي في مؤسسة سوناطراك GNL3Z ؟ هل تعتمد مؤسسة سوناطراك GNL3Z على أساليب علمية استشرافية لتحديد احتياجاتها المستقبلية من المهن الصناعية لسوناطراك المستحدثة؟ ما أثر التخطيط الاستباقي للمسارات الوظيفية على الحفاظ على حيوية الفرق العاملة وتجديد الدماء؟ هل يساهم التخطيط الجيد في تقليص "الفجوة المهارية (Skill Gap)"، مما ينعكس إيجاباً على سرعة ومرونة العمليات الصناعية لسوناطراك؟**

للإجابة على التساؤلات، نضع ثلاثة فرضيات كالتالي:

1) وجود علاقة تأثير قوية بين جودة سياسات تخطيط الموارد البشرية ومستوى ديناميكية العمل (المرونة والاستجابة) في مركبات تمييع الغاز الطبيعي لسوناطراك.
2) يؤدي التقدير الدقيق للاحتياجات البشرية المستقبلية إلى توازن في عبء العمل، مما يمنع الترهل الوظيفي أو الضغط الزائد، ويحافظ على وتيرة عمل منتظمة.
3) يساهم التخطيط المبني على الكفاءات (GPEC) في سرعة تكيف العمال مع التكنولوجيات الحديثة بمركبات تمييع الغاز الطبيعي لسوناطراك، مما يعزز الديناميكية التقنية، كما يؤدي وجود خطط واضحة للترقية والخلافة (Succession Planning) إلى خلق ديناميكية اجتماعية إيجابية وتحفيز الموظفين على الانخراط في أهداف المؤسسة.

VII. الاختيارات المنهجية:

اعتمدنا على المقاربة النوعية أو الكيفية من خلال المنهج الوصفي التحليليو منهج تحليل المضمون، العينة القصدية المتمثلة في (10 إطارات مكلفين بالدراسات + 01 رئيس قسم الموارد البشرية + 01 رئيس مصلحة التكوين + 01 رئيس مصلحة تسيير المسارات المهنية) و المقابلة النصف موجهة، الملاحظة المباشرة و تحليل

سياسة سياسة الموارد البشرية و نظام تقييم الأداء المهني، نعتمد كنموذج تحليل دمج "الإدارة بالأهداف" عند بيتر دراكر و "الهياكل" عن هنري منتزبرغ.

يستند هذا البحث إلى منهج وصفي تحليلي يهدف إلى وصف الظواهر الاجتماعية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وديناميكيات العمل وتحليل العلاقات بينها وتفسير الأسباب والنتائج، والمنهج الوصفي في علم الاجتماع لا يقتصر على تسجيل الوقائع بل يتجاوزها إلى فهم المعاني الاجتماعية التي يُعطيها الفاعلون لأفعالهم وتصرفاتهم، ويظهر أن هذا المنهج يلائم طبيعة الموضوع الذي يتطلب الاقتراب من التجارب الذاتية للمبحوثين وفهم السياق الاجتماعي الذي تتشكل فيه ديناميكيات العمل، ويُستخدم في هذا الإطار المقابلة شبه المباشرة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لقدرتها على الوصول إلى التجارب الذاتية والمعاني الاجتماعية التي يصعب الوصول إليها بالأدوات الكمية.

تتكون العينة من ثلاث فئات رئيسية تم اختيارها بشكل قصدي لتمثيل مختلف المستويات التنظيمية في وحدة GNL3Z، وتضم الفئة الأولى الإطارات الإدارية العليا والوسطى المكلفة باتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، وتضم الفئة الثانية المهندسين والتقنيين المكلفين بالدراسات والمتابعة التقنية للعمليات الإنتاجية، وتضم الفئة الثالثة الإطارات الميدانية والعمال المباشرين المكلفين بتنفيذ العمليات اليومية، وقد تم اختيار هذه الفئات الثلاث لتحقيق التثليث المنهجي بين مختلف مستويات التحليل وتمكين الباحث من فهم العلاقة بين السياسات التخطيطية والتجربة الذاتية للعامل في مختلف المواقع التنظيمية، ويظهر أن هذا الاختيار القصدي يسمح بالوصول إلى رؤى متنوعة وغنية تُسهم في بناء فهم شامل ومتعدد الأبعاد للإشكالية المطروحة.

تتطلب دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية استراتيجية كسوناطراك إجراءات عملية دقيقة تتعلق بالحصول على التراخيص اللازمة وكسب ثقة المسؤولين والمبحوثين، فوحدة GNL3Z كمنشأة استراتيجية تخضع لإجراءات أمنية مشددة وتتميز بثقافة سرية تُحيط بعملياتها الإنتخابية، وهو ما يجعل الوصول إلى الميدان عملية تتطلب وقتاً وجهداً وتكتيكات اجتماعية دقيقة، وقد تم الاعتماد في هذا الإطار على الاتصالات الرسمية مع الإدارة العليا للمؤسسة وعرض أهداف البحث ومنهجيته وضمان السرية والحياد العلمي، ويظهر أن كسب

ثقة المبحوثين يتطلب أيضاً بناء علاقات شخصية قائمة على الاحترام المتبادل والشفافية حول أهداف البحث واستخداماته.

يُواجه الباحث الميداني في هذا السياق صعوبات خاصة تتعلق بطبيعة العمل الصناعي المتقطع والموسمي وضغوط الإنتاج التي تُحد من وقت المبحوثين وقدرتهم على المشاركة في المقابلات، ويقتضي هذا الواقع مرونة منهجية عالية وقدرة على التكيف مع ظروف الميدان المتغيرة والتعامل مع المفاجآت التي تفرضها طبيعة العمل، ويُضاف إلى ذلك أن العلاقة بين الباحث والمؤسسة تتسم بتوتر ضمني ينبع من اختلاف منطقهما فالباحث يسعى إلى الكشف والتحليل بينما المؤسسة تميل إلى التغطية والتسويق، وهو ما يفرض على الباحث ضرورة الحفاظ على استقلاليته العلمية ونقديته دون الوقوع في فخ التبني الأعمى لخطاب المؤسسة الرسمي.

الفصل الأول: تخطيط الموارد البشرية

المقدمة

في خضم التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، لم تعد المؤسسات الاقتصادية مجرد هياكل إدارية تقليدية تعتمد على النمط الكلاسيكي في التسيير، بل أصبحت كيانات ديناميكية مفتوحة تتفاعل باستمرار مع محيطها الخارجي. ويبرز قطاع النقل البحري والموانئ كأحد أهم الشرايين الحيوية للاقتصاد العالمي، حيث تتجلى فيه بوضوح حتمية التحديث التكنولوجي نظراً لتعقيد عملياته اللوجستية وضخامة حجم التبادلات التجارية. وفي هذا السياق، يمثل تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تضمن للمؤسسة قدرتها على مواكبة هذه التحولات، فهو ليس مجرد نشاط إداري روتيني بل هو عملية استراتيجية عميقة تهدف إلى ضمان توفر الكفاءات البشرية المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب، مع مراعاة التحديات الجديدة التي يفرضها العصر الرقمي على طبيعة المهن ومتطلبات السوق.

المبحث الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية و أبعاده

المطلب الأول: التعريف والماهية

يُعد تخطيط الموارد البشرية أحد الوظائف الإستراتيجية الجوهرية في إدارة المؤسسات المعاصرة، إذ يمثل العملية التي تتيح للمنظمة التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة وضمان توفرها بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. وقد عرفه **Walker** (1980) بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات البشرية للمؤسسة ووضع الخطط اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات" (ص. 15). في حين يرى **Cascio** (2018) أنه "منهجية منهجية لتحليل وتحديد الاحتياجات البشرية ضمن إطار زمني محدد، مع مراعاة التغيرات البيئية والتكنولوجية" (ص. 42).

من منظور أكثر شمولية، يُعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية تربط بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة وإدارة رأسمالها البشري. فهو ليس مجرد تقدير كمي لعدد العمال المطلوبين، بل هو تحليل نوعي يتناول المهارات والكفاءات والسلوكيات المستقبلية التي يجب أن تتوفر لدى الموارد البشرية (Armstrong & Taylor, 2023). وفي هذا الإطار، يؤكد **Bratton** و **Gold** (2017) أن التخطيط الفعّال يتطلب "فهماً عميقاً للسياق التنظيمي والبيئي، مع القدرة على التنبؤ بالتحولات المستقبلية في طبيعة العمل" (ص. 78).

إن الخصوصية التي يكتسبها تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية واللوجستية، كالمؤسسات المينائية، تتجلى في كونه يتعامل مع بيئة عمل معقدة تجمع بين الأنشطة الإدارية والأنشطة الميدانية الشاقة. فميناء أرزيو، باعتباره قطباً استراتيجياً في تصدير المحروقات، يتطلب تخطيطاً بشرياً دقيقاً يأخذ بعين الاعتبار التنوع المهني الكبير والمخاطر المرتبطة بطبيعة النشاط الهيدروكربوني.(Mathis et al., 2019)

المطلب الثاني: الأبعاد والمستويات

يتميز تخطيط الموارد البشرية بأبعاد متعددة تتشعب بين المستوى الكمي والمستوى النوعي. فمن الناحية الكمية، يتعلق الأمر بتقدير العدد الإجمالي للعمال والموظفين المطلوبين لتغطية مختلف المناصب والمهام، مع مراعاة عوامل الاستبدال والتوسع والتقاعد .(Rees & French, 2016) أما من الناحية النوعية، فيركز التخطيط على تحديد المهارات والكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل هذه المناصب بكفاءة.

وقد قسّم **Rothwell** (2010) تخطيط الموارد البشرية إلى مستويين رئيسيين: المستوى التكتيكي والمستوى الاستراتيجي. فالتخطيط التكتيكي يتناول الاحتياجات قصيرة المدى ويركز على التوظيف الفوري وتغطية

الشواغر، بينما يتناول التخطيط الاستراتيجي الاحتياجات طويلة المدى ويربط بين أهداف المؤسسة المستقبلية وتطوير الكفاءات البشرية (ص. 112). وفي سياق المؤسسات المينائية، يكتسب هذا التمييز أهمية بالغة نظراً لطول دورة التكوين المهني في مجالات الملاحة والمناولة، مما يفرض التخطيط المسبق لسنوات عدة.(Boudreau & Ramstad, 2007)

أما **Bechet** (2008) فيرى أن التخطيط الفعّال يتطلب مراعاة ثلاثة أبعاد متداخلة: البُعد الزمني (القصير والمتوسط والطويل المدى)، والبُعد المكاني (التوزيع الجغرافي للموارد)، والبُعد الوظيفي (التخصصات والمهن المطلوبة). ويضيف أن التحولات التكنولوجية الحديثة قد أدخلت بُعداً رابعاً هو البُعد الرقمي، الذي يتناول القدرات التكنولوجية المطلوبة لدى القوى العاملة (ص. 56).

المبحث الثاني: منهجيات وأدوات تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول: النماذج التقليدية

تتنوع المنهجيات المستخدمة في تخطيط الموارد البشرية بين النماذج الكمية والنماذج النوعية. فالنماذج الكمية، كتحليل النسب والاتجاهات، تعتمد على البيانات الإحصائية التاريخية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. وقد طور **Taylor** (1911) أولى الأسس العلمية لهذا النهج من خلال دراساته الزمنية والحركية، رغم أن نموذجه قد اقتصر على البُعد التنظيمي الميكانيكي دون مراعاة البُعد الإنساني (ص. 85).

في المقابل، تتجه النماذج النوعية نحو التحليل التفصيلي للمهارات والكفاءات المطلوبة. ومن أبرز هذه النماذج، نموذج **Competency-Based Planning** الذي يعتمد على تحديد الكفاءات الأساسية لكل منصب ووظيفة، ثم تقييم الفجوة بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة (Spencer & Spencer, 2008). ويُعتبر هذا النموذج من الأدوات الفعّالة في بيئات العمل المعقدة، حيث تتطلب المهن دقة عالية في تحديد المتطلبات المعرفية والسلوكية.

كما برز نموذج **Succession Planning** (التخطيط للخلافة) كأداة حيوية في المؤسسات الكبرى، إذ يضمن استمرارية العمل عبر تحديد وإعداد الكفاءات القادرة على شغل المناصب القيادية المستقبلية. ويرى **Rothwell** (2010) أن "التخطيط للخلافة ليس مجرد استبدال للأفراد، بل هو عملية استراتيجية لضمان توفر القيادات المؤهلة لمواجهة التحديات المستقبلية" (ص. 145).

المطلب الثاني: النماذج المعاصرة والرقمية

مع التسارع التكنولوجي، شهد تخطيط الموارد البشرية تحولاً جذرياً نحو النماذج الرقمية والذكية. فقد أصبحت أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) أدوات لا غنى عنها في جمع وتحليل البيانات البشرية واتخاذ القرارات المستندة إلى المعطيات .(Kavanagh & Johnson, 2017) وتتيح هذه الأنظمة للمؤسسات رصد الاتجاهات وتحليل فجوات المهارات بشكل آني ودقيق.

كما برز مفهوم **Workforce Analytics**(تحليلات القوى العاملة) كمنهجية متقدمة تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة للتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للموظفين وتحديد عوامل الاحتفاظ والاستقطاب .(Marler & Boudreau, 2017) ويؤكد **Davenport** (2018) أن "التحليلات التنبؤية أصبحت تمثل ميزة تنافسية حاسمة، إذ تسمح للمؤسسات بالانتقال من رد الفعل إلى الاستباق في إدارة رأسمالها البشري" (ص. 67).

وفي سياق المؤسسات المينائية، يكتسب التخطيط الرقمي أهمية مضاعفة نظراً لحساسية النشاط وضرورة التنسيق الدقيق بين مختلف الأقسام. فأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) المندمجة تسمح بربط احتياجات الموارد البشرية بحركة السفن والبضائع بشكل آني، مما يضمن توفر الكفاءات المناسبة في الأوقات الحرجة.(Laudon & Laudon, 2021)

المبحث الثالث: التحديات والإشكاليات المعاصرة

المطلب الأول: فجوة المهارات والتكيف التكنولوجي

يواجه تخطيط الموارد البشرية اليوم تحدياً مركزياً يتمثل في **فجوة المهارات** (Skills Gap)الناجمة عن التسارع التكنولوجي. فالتحول الرقمي أحدث تبايناً حاداً بين المهارات المتوفرة لدى القوى العاملة والمهارات المطلوبة للتعامل مع الأنظمة الذكية. وقد أظهرت دراسة (2023) **World Economic Forum** أن "أكثر من نصف الموظفين العالميين سيتطلبون إعادة تأهيل كبيرة بحلول عام 2025 لمواكبة متطلبات سوق العمل الرقمي" (ص. 34).

هذا التحدي يتجلى بوضوح في المؤسسات المينائية التقليدية، حيث يجد العمال القدامى أنفسهم أمام متطلبات تقنية جديدة تتجاوز خبراتهم المتراكمة. ويؤكد **Brynjolfsson**و (2014) **McAfee** أن "الأتمتة

والذكاء الاصطناعي لا تلغي الوظائف فحسب، بل تُعيد تشكيلها بشكل جذري، مما يفرض على المؤسسات إعادة النظر في أسس تخطيطها البشري" (ص. 89). وفي هذا الإطار، يصبح التكوين المستمر وإعادة التأهيل (Reskilling & Upskilling)ركيزة أساسية لضمان استمرارية الكفاءة.

المطلب الثاني: التوازن بين المرونة والاستقرار

تطرح متطلبات العولمة والتنافسية ضرورة تحقيق مرونة عالية في إدارة الموارد البشرية، لكن هذا لا يجب أن يكون على حساب الاستقرار الوظيفي والولاء المؤسسي. فالنموذج النيوليبرالي للعمل المرن، الذي يتجلى في العقود المؤقتة والعمل عن بعد، يحمل في طياته مخاطر تفكيك الروابط الاجتماعية وتآكل رأس المال البشري التنظيمي.(Standing, 2011)

ويرى (2015) **Cappelli**أن "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب اليوم القدرة على الجمع بين مرونة التكيف مع المتغيرات واستقرار الجوهر التنظيمي، وهو توازن يصعب تحقيقه لكنه ضروري للاستدامة" (ص. 123). وفي المؤسسات المينائية، يكتسب هذا التوازن دلالة خاصة نظراً لطبيعة النشاط الحساسة التي تتطلب استقراراً في الكفاءات التشغيلية مع مرونة في الاستجابة للتقلبات السوقية.

المطلب الثالث: الأخلاقيات والحوكمة

مع تزايد استخدام التقنيات الرقمية في تخطيط الموارد البشرية، برزت إشكاليات أخلاقية جديدة تتعلق بالخصوصية والمراقبة والتمييز الخوارزمي. فالاعتماد على الخوارزميات في اتخاذ قرارات التوظيف والتقييم قد يؤدي إلى إعادة إنتاج التحيزات الاجتماعية بشكل مؤتمت. ويحذر (2016) **O'Neil**من أن "الأنظمة الخوارزمية، رغم ظاهرها الموضوعي، قد تحمل تحيزات خفية تؤثر سلباً على فرص بعض الفئات الاجتماعية" (ص. 45).

كما تطرح الرقابة الرقمية للموظفين إشكالية "العين البانوبتيكية" التي تؤثر على الخصوصية والاستقلالية. ويؤكد (2019) **Zuboff**في تحليلها لظاهرة "الرأسمالية المراقِبة" أن "الجمع بين البيانات الشخصية والمراقبة المستمرة يخلق سلطة جديدة تتجاوز السلطة التقليدية وتفرض نمطاً من الانضباط الذاتي المستمر" (ص. 78).

المبحث الرابع: تخطيط الموارد البشرية في السياق المينائي

المطلب الأول: خصوصية القطاع المينائي

يتميز قطاع النقل البحري والموانئ بخصوصيات تنظيمية وتقنية تؤثر بشكل مباشر على تخطيط الموارد البشرية. فالميناء ليس مجرد منفذ جغرافي للتبادل التجاري، بل هو نظام سوسيوتقني معقد يتطلب تنسيقاً عالياً بين فئات مهنية متنوعة: إطارات، تقنيين، عمال تنفيذ، وملاحين. ويؤكد **Robinson** (2002) أن "الكفاءة المينائية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الإدارة على تخطيط وتوظيف الكفاءات المتخصصة في مجالات الملاحة والمناولة والسلامة" (ص. 156).

كما أن طبيعة النشاط الهيدروكربوني في موانئ كأرزيو تفرض متطلبات صارمة في مجال السلامة المهنية والدقة التشغيلية. فالتعامل مع ناقلات الغاز والنفط يتطلب كفاءات عالية وشهادات معتمدة، مما يجعل من تخطيط التكوين والتأهيل عملية استراتيجية لا غنى عنها.(Stopford, 2009)

المطلب الثاني: التحديات الرقمية في البيئة المينائية

يواجه القطاع المينائي تحديات رقمية مضاعفة تتجلى في ضرورة مواكبة معايير الموانئ الذكية (Smart Ports) العالمية. فالرقمنة لم تعد خياراً بل أصبحت شرطاً للبقاء في السوق اللوجستية التنافسية. ويؤكد **Heilig** و **Voß** (2017) أن "الموانئ الذكية تتطلب تحولاً جذرياً في الكفاءات البشرية، من المهارات اليدوية التقليدية إلى القدرات التحليلية والتقنية المعقدة" (ص. 234).

هذا التحول يفرض على المؤسسات المينائية إعادة هندرة شاملة لسياساتها البشرية. فقد أصبحت المهارات الرقمية شرطاً أساسياً للتوظيف، كما أن التكوين المستمر أصبح ضرورة حتمية للبقاء. ويرى **Pallis** و **Vitsounis** (2021) أن "نجاح التحول الرقمي في الموانئ يرتبط بشكل مباشر بقدرة الإدارة على إدارة التغيير البشري بذكاء، مع ضمان عدم إقصاء الفئات الأقل تكيفاً" (ص. 89).

الخاتمة

يتضح من هذا العرض أن تخطيط الموارد البشرية قد تجاوز بكثير حدوده التقليدية كنشاط إداري روتيني ليصبح محركاً استراتيجياً للتنافسية والاستدامة المؤسسية. ففي ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التخطيط الفعّال يتطلب القدرة على التنبؤ بالتغيرات وإعادة تشكيل الكفاءات بشكل استباقي. وقد أظهرت الدراسة أن المؤسسات المينائية، بما فيها ميناء أرزيو، تواجه تحديات مزدوجة: تحدٍ تقني يتمثل في مواكبة معايير الموانئ الذكية العالمية، وتحدٍ اجتماعي يتمثل في إدارة التحول البشري دون إحداث اضطرابات في البنية الاجتماعية للمؤسسة.

إن النجاح في هذا المسار يتطلب اعتماد نموذج هجين يجمع بين كفاءة الخوارزميات وحكمة الخبرة البشرية، مع ضمان مشاركة العمال في عملية التغيير وعدم اختزالهم إلى مجرد بيانات رقمية. فالتكنولوجيا، رغم قدرتها على تعزيز الدقة والسرعة، لا تستطيع أن تحل محل الحدس المهني والذكاء الظرفي الذي تكتسبه الخبرة الميدانية. وعليه، فإن مستقبل تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات المينائية يرتبط بقدرة الإدارة على المواءمة بين متطلبات التحديث التقني وضرورة الحفاظ على رأس المال البشري والتماسك الاجتماعي، لضمان أن تظل التكنولوجيا خادمة للإنسان لا عكسه.

الفصل الثاني: ديناميكيات العمل

المقدمة

في خضم التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، لم تعد المؤسسات الاقتصادية مجرد هياكل إدارية تقليدية تعتمد على النمط الكلاسيكي في التسيير، بل أصبحت كيانات ديناميكية مفتوحة تتفاعل باستمرار مع محيطها الخارجي. ويبرز قطاع النقل البحري والموانئ كأحد أهم الشرايين الحيوية للاقتصاد العالمي، حيث تتجلى فيه بوضوح حتمية التحديث التكنولوجي نظراً لتعقيد عملياته اللوجستية وضخامة حجم التبادلات التجارية. وفي هذا السياق، يمثل مفهوم ديناميكيات العمل إطاراً تحليلياً حيوياً لفهم كيفية تفاعل العنصر البشري مع متطلبات الإنتاج في بيئات عمل معقدة ومتغيرة. إن دراسة ديناميكيات العمل تكتسب أهمية بالغة في المؤسسات المينائية، حيث تجمع بين الأنشطة الإدارية المكتبية والأعمال الميدانية الشاقة والخطرة. فميناء أرزيو، باعتباره قطباً استراتيجياً في تصدير المحروقات، يمثل نموذجاً حياً لهذه التحديات، إذ يجد نفسه ملزماً بالانخراط في مسار العصرنة والرقمنة لمواكبة المعايير الدولية الصارمة. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة الجدلية بين التقنية والممارسة المهنية، محاولةً استقصاء كيف تتكيف الكفاءات البشرية مع الأدوات الجديدة، وكيف تؤثر هذه الأدوات على إنتاجيتهم، ورضاهم الوظيفي، وعلاقاتهم المهنية، وحتى على صحتهم النفسية والجسدية.

إن التغير التكنولوجي في المؤسسة المينائية لا يعد مجرد عملية تقنية "صماء" تهدف إلى تحديث العتاد فحسب، بل هو إجراء يمس في العمق "النسق الاجتماعي" للمؤسسة ويحدث رجة في بنيتها التنظيمية. وهنا يبرز "العنصر البشري" كحجر الزاوية في هذه المعادلة، فالموارد البشرية هي المحرك الفعلي لأي تكنولوجيا وهي العقل المدبر وراء كل آلة. ومن هذا المنطلق، تكتسب دراسة ديناميكيات العمل أهمية بالغة، فهي تحاول فهم كيف يتكيف العامل مع الأدوات الجديدة، وكيف تؤثر هذه الأدوات على أدائه المهني وانتمائه للمؤسسة.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لديناميكيات العمل والتحولات التكنولوجية

المطلب الأول: التعريف والإطار المفاهيمي

يُعد مفهوم ديناميكيات العمل (Work Dynamics) إحدى المفاهيم المركزية في علم الاجتماع المؤسسي وعلم النفس الصناعي، إذ يتناول الدراسة المتكاملة للعلاقات المتبادلة بين العامل وبيئته المهنية، شاملاً الأبعاد التنظيمية والتقنية والاجتماعية والنفسية. وقد عرفه **Blumer** (1969) بأنه "مجموع التفاعلات الاجتماعية المستمرة التي تتشكل داخل بيئة العمل والتي تُنتج معانٍ مشتركة وتؤسس لأنماط سلوكية جماعية" (ص. 8). في حين يرى **Giddens** (1984) أن ديناميكيات العمل تمثل "عملية إعادة إنتاج مستمرة للبنية الاجتماعية من خلال الممارسات اليومية للفاعلين" (ص. 25).

من منظور أكثر تخصصاً، يُعتبر مفهوم ديناميكيات العمل امتداداً للتقليد السوسيولوجي الذي يركز على "الفعل الاجتماعي (Social Action) "كوحدة تحليل أساسية. فهو لا يقتصر على دراسة المهام والوظائف من زاوية تنظيمية فحسب، بل يتجاوزها ليفهم كيف يُنتج العمال معانٍ لعملهم وكيف يتفاوضون حول هذه المعاني في إطار تفاعلاتهم اليومية. ويؤكد **Strauss** (1993) أن "العمل ليس كياناً ثابتاً بل هو عملية دائمة التشكل، تتأرجح بين الاستقرار والتغيير، وبين الروتين والابتكار" (ص. 12).

إن الخصوصية التي يكتسبها هذا المفهوم في المؤسسات الصناعية واللوجستية تتجلى في كونه يتعامل مع بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتنوع. فميناء أرزيو، باعتباره قطباً استراتيجياً في تصدير المحروقات، يتطلب فهماً عميقاً لديناميكيات العمل التي تجمع بين الأنشطة الإدارية والأعمال الميدانية الشاقة. فالعامل المينائي لا يتفاعل فقط مع زملائه ومسيريه، بل يتفاعل مع آلات ضخمة، وأنظمة رقمية معقدة، وظروف بيئية قاسية، ومخاطر صناعية دائمة.(Blauner, 1964)

كما يُضيف **Hodson** (2001) بعداً مهماً لهذا التحليل من خلال مفهوم "الكرامة في العمل (Dignity at Work)"، إذ يرى أن ديناميكيات العمل تتشكل حول الصراع الدائم بين محاولات الإدارة للسيطرة على العمل وبين مقاومة العمال لحماية كرامتهم المهنية. ويؤكد أن "الكرامة تُمارس عبر المقاومة اليومية للاستغلال، سواء كانت هذه المقاومة واعية أم لا، منظمة أم فردية" (ص. 3). وهذا البعد يكتسي أهمية خاصة في بيئات العمل المينائية، حيث يواجه العمال ضغوطاً متعددة المصادر.

المطلب الثاني: التغير التكنولوجي كمتغير مؤسسي

يُعتبر التغير التكنولوجي أحد أقوى المحفزات التي تؤثر في ديناميكيات العمل المعاصرة. فهو لا يقتصر على استبداد أدوات قديمة بأخرى حديثة، بل يُعيد تشكيل البنية الاجتماعية للمؤسسة بأكملها. وقد حلل **Braverman** (1974) هذا التحول من منظور نقدي، حيث رأى أن "الرأسمالية في مرحلتها المتأخرة تسعى إلى تفكيك المهنة الحرفية وتحويل العمل إلى مهام مبسطة يمكن التحكم فيها عبر الآلات" (ص. 113). ورغم أن هذا التحليل يحمل طابعاً قديماً، إلا أنه يظل relevant في فهم كيفية تأثير الأتمتة على طبيعة العمل.

في المقابل، يقدم **Zuboff** (1988) تحليلاً أكثر تفاؤلاً من خلال مفهوم "العمل الذكي(Smart Work) "، إذ ترى أن التكنولوجيا المعلوماتية لا تلغي العمل البشري بل تُحوّله من العمل اليدوي إلى العمل الذهني. وتؤكد أن "المعلوماتية لا تلغي الحاجة إلى العمال بل تُعيد تعريفهم، فهم لم يعودوا مجرد منفذين للمهام بل أصبحوا محللين ومفسرين للبيانات" (ص. 9). وهذا التحول يتجلى بوضوح في المؤسسات المينائية التي اعتمدت أنظمة المراقبة الرقمية وأتمتة المناولة.

ويرى **Autor** (2015) أن التأثير التكنولوجي على العمل يتبع نمطاً معقداً من "الاستبدال" و"التكامل". فبينما تستبدل التكنولوجيا بعض المهام الروتينية، فإنها تُكمل وتعزز مهام أخرى تتطلب الإبداع والتفكير النقدي. ويؤكد أن "الأتمتة لا تلغي الوظائف بشكل مطلق بل تُعيد توزيعها، مما يفرض على العمال التكيف مع أدوار جديدة" (ص. 5). وهذا ما يتجلى في ظهور مهن جديدة كمشغلي الأنظمة الرقمية ومحللي البيانات داخل الموانئ.

المطلب الثالث: إعادة تشكيل المهام والمهارات

أدى التحول التكنولوجي إلى إعادة هندرة جذرية للمهام المهنية في المؤسسات المعاصرة. فالمهمة التي كانت تعتمد على الجهد العضلي أصبحت تعتمد على الجهد الذهني، والمهارة التي كانت تتطلب القوة البدنية أصبحت تتطلب الدقة الرقمية. ويؤكد **Brynjolfsson** و **McAfee** (2014) أن "الثورة الرقمية الثانية تُعيد تعريف المهارات المطلوبة، حيث تتراجع قيمة المهارات الروتينية وتتصاعد قيمة المهارات الإبداعية والاجتماعية" (ص. 67).

هذا التحول يطرح إشكالية "فجوة المهارات (Skills Gap) "التي تفصل بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة. وقد أظهرت دراسة **World Economic Forum** (2023) أن "أكثر من نصف الموظفين العالميين

سيتطلبون إعادة تأهيل كبيرة بحلول عام 2025 لمواكبة متطلبات سوق العمل الرقمي" (ص. 34). وفي المؤسسات المينائية، تتجلى هذه الفجوة بشكل حاد بين جيل العمال القدامى الذين بنوا خبراتهم على العمل اليدوي وجيل الشباب الذين يتقنون الأدوات الرقمية.

ويرى **Bessen** (2015) أن "التكيف مع التكنولوجيا الجديدة يتطلب فترة انتقالية طويلة قد تمتد لعقود، خلالها تواجه المؤسسات صعوبات في الجمع بين الكفاءات القديمة والجديدة" (ص. 89). وهذه الفترة الانتقالية تتميز بظواهر الاحتكاك التنظيمي والصراع الجيلي، كما يتجلى في الملاحظات الميدانية لميناء أرزيو.

كما يُضيف **Acemoglu** و **Restrepo** (2019) بعداً اقتصادياً مهماً من خلال مفهوم "إعادة توجيه العمل" (Task Reallocation)، إذ يريان أن "الأتمتة تؤدي إلى إعادة توزيع المهام بين العمال والآلات بطريقة تغير من توازن القوى داخل المؤسسة" (ص. 2568). فالعمال الذين تستولي الآلات على مهامهم يفقدون نفوذهم التفاوضي، بينما يكتسب التقنيون المتخصصون سلطة جديدة.

المطلب الرابع: التحولات في العلاقات الاجتماعية داخل العمل

لم يقتصر التغير التكنولوجي على إعادة تشكيل المهام، بل امتد ليُعيد رسم خريطة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل. فقد تقلصت المساحات المشتركة للتفاعل المباشر، وتحول التواصل من الشفهي إلى الرقمي، وتراجعت أهمية الخبرة الميدانية لصالح الخبرة التقنية. ويحلل **Sennett** (1998) هذا التحول من منظور سوسيولوجي، حيث يرى أن "الرأسمالية المرنة تُنتج علاقات عمل قصيرة المدى وغير مستقرة، مما يُضعف الروابط الاجتماعية الطويلة الأمد" (ص. 25).

وفي المقابل، يرى **Castells** (1996) أن "شبكات المعلومات تُنتج نمطاً جديداً من التفاعل الاجتماعي يتميز باللحظية والعابر للحدود المكانية" (ص. 376). فالعامل اليوم يمكنه التواصل مع زملائه عبر القارات، لكن هذا التواصل قد يفتقر إلى "الدفء" و"العمق" الذي يميز التفاعل المباشر. وفي بيئة الميناء، يتجلى هذا التوتر بين التنسيق الرقمي الفعّال والتماسك الاجتماعي التقليدي.

كما يُشير **Turkle** (2011) إلى ظاهرة "التواجد معاً وحدنا(Alone Together) "، حيث يصبح العمال متصلين تقنياً لكنهم منفصلين اجتماعياً. وتؤكد أن "التكنولوجيا تمنح وهم الارتباط دون تكلفة العلاقة الحقيقية" (ص. 12). وهذا ما يتجلى في ظاهرة "برد العلاقات الإنسانية" التي سجلتها الملاحظات الميدانية في ميناء أرزيو.

المطلب الخامس: الزمن والإيقاع في ديناميكيات العمل

يُعتبر الزمن بعداً مركزياً في فهم ديناميكيات العمل، إذ يتجاوز البُعد الكمي المتمثل في عدد ساعات العمل ليشمل البُعد النوعي المتمثل في إيقاع العمل وتنظيمه. فقد حلل **Thompson** (1967) العلاقة بين الزمن والعمل من منظور تاريخي، حيث أظهر كيف أن "الانتقال من الوقت الطبيعي إلى الوقت المؤسسي يمثل عملية سيطرة اجتماعية على الجسد والسلوك" (ص. 86). فالساعة ليست مجرد أداة قياس بل هي أداة تنظيم اجتماعي تفرض إيقاعاً موحداً على العمال.

هذا البُعد يكتسب أهمية مضاعفة في ظل نظام المناوبات الليلية الذي يميز المؤسسات المينائية. فالعمل الليلي يُخلّ بالإيقاع البيولوجي الطبيعي للجسم، مما يولد ضغوطاً صحية ونفسية كبيرة. ويرى **Costa** (2003)أن "المناوبات الليلية تُعد من أشد أشكال العمل إرهاقاً، إذ تتعارض مع الدورة اليومية للإنسان وتؤثر سلباً على جودة النوم والأداء الذهني" (ص. 89). وفي ميناء أرزيو، الذي لا تتوقف عجلته عن الدوران، يواجه العمال هذا التحدي بشكل يومي.

كما يُضيف **Melbin** (1987) تحليلاً سوسيولوجياً للعمل الليلي من خلال مفهوم "الحدود"، إذ يرى أن الليل يمثل "فترة هامشية" تتميز بتراخي الرقابة الاجتماعية وظهور أنماط سلوكية مختلفة عن النهار. ويؤكد أن "الليل يمنح العمال نوعاً من الاستقلالية الضمنية بعيداً عن أعين الإدارة" (ص. 12). لكن إدخال أنظمة المراقبة الرقمية قد ألغى هذه "الاستقلالية" وجعل العمل الليلي مراقباً بنفس صرامة النهار.

مع التحولات التكنولوجية، شهدت ديناميكيات العمل تسارعاً ملحوظاً في إيقاعها. فقد أصبحت المهام تُنجز بسرعة أكبر، والقرارات تُتخذ في أوقات أقصر، والضغط على الإنتاجية في تزايد مستمر. ويحلل **Rosa** (2013)هذه الظاهرة من خلال مفهوم "التسارع الاجتماعي(Social Acceleration) "، إذ يرى أن "العصر الحديث يتسم بتسارع متعدد الأوجه: تسارع التقنية، وتسارع التغيير الاجتماعي، وتسارع إيقاع الحياة الفردية" (ص. 15).

هذا التسارع يطرح إشكالية "تكثيف العمل(Work Intensification) "، حيث يُطلب من العامل إنجاز المزيد في الوقت نفسه. ويرى **Green** (2004)أن "التكنولوجيا، رغم وعدها بتبسيط العمل، غالباً ما تؤدي إلى زيادة كثافته عبر إلغاء الفترات الانتقالية والاستراحات الطبيعية" (ص. 718). فالوقت الذي وفرته الأتمتة لا يُحوّل إلى "وقت حر" للعامل بل يُعاد استثماره في مهام إضافية.

ويرى (2013) **Crary**أن "الرأسمالية في عصرها الرقمي تسعى إلى استغلال كل لحظة من يقظة الفرد، حتى تلك التي كانت تُعتبر خارج نطاق العمل" (ص. 8). فالهاتف الذكي والبريد الإلكتروني يُبقيان العامل "متصلاً" دائماً بالمؤسسة، مما يُضعف الحدود بين العمل والحياة الشخصية. وفي المؤسسات المينائية، يتجلى هذا في ضرورة التواجد الرقمي المستمر حتى خارج أوقات المناوبة.

المبحث الثاني: السلطة والهوية والصحة في ديناميكيات العمل المعاصرة

المطلب الأول: من الرقابة المباشرة إلى الرقابة الرقمية

تُعتبر العلاقة بين السلطة والرقابة من المحاور الأساسية في فهم ديناميكيات العمل. فقد تطورت أشكال الرقابة من النمط المباشر الذي يعتمد على الحضور الجسدي للمسؤول، إلى النمط الرقمي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها. ويحلل (1975) **Foucault**هذه التحولات من خلال مفهوم "العين البانوبتيكية(Panopticon) "، إذ يرى أن "الرقابة الفعّالة هي تلك التي تجعل الفرد يراقب نفسه دون الحاجة إلى مراقب فعلي" (ص. 201).

هذا المفهوم يكتسي تجسيداً حياً في الأنظمة الرقمية المعاصرة. فالعامل الذي يعلم أن كل حركة له مسجلة، وأن كل نقرة مرصودة، يُمارس ضبطاً ذاتياً عالياً خشية العقاب. ويرى (2019) **Zuboff**أن "الرأسمالية المراقبة تُنتج شكلاً جديداً من السلطة قائم على جمع البيانات وتحليلها لاستباق السلوكيات والتنبؤ بالمستقبل" (ص. 15). وهذا ما يتجلى في استخدام لوحات القيادة (Dashboards) لمراقبة أداء العمال في الموانئ.

لكن هذا النوع من الرقابة يحمل في طياته مخاطر نفسية واجتماعية. فقد أظهرت دراسة (2020) **Ajunwa** أن "المراقبة الرقمية المستمرة تولد شعوراً بالقلق وعدم الثقة، وتُضعف الولاء المؤسسي على المدى الطويل" (ص. 45). وفي ميناء أرزيو، سجلت الملاحظات الميدانية أن "الناس يخافون من تعطل النظام، ويقلقون من صعوبة الاستخدام. خاصة في الليل والمناوبات، فإذا تعطل النظام يصبح كابوساً."

المطلب الثاني: المقاومة والتكيف

في مواجهة السلطة والرقابة، لا يظل العامل سلبياً بل يمارس أشكالاً متنوعة من المقاومة والتكيف. وقد حلل (1985) **Scott**هذه الظواهر من خلال مفهوم "أسلحة الضعفاء(Weapons of the Weak) "، إذ يرى

أن "المقاومة اليومية قد تكون خفية وغير منظمة، لكنها فعّالة في التأثير على ديناميكيات العمل" (ص. 29). فالعمال يمارسون مقاومة من خلال "التباطؤ"، و"التغيب"، و"الالتزام الضيق بالقواعد"، و"النميمة." وفي سياق التحولات التكنولوجية، تتخذ المقاومة أشكالاً جديدة. فقد يقوم العمال بـ"إدخال البيانات بشكل متعمد بطيء"، أو "إغفال تنبيهات النظام"، أو "الاحتفاظ بالمعلومات الحيوية كرأسمال رمزي". ويرى **Edwards** (1979) أن "المقاومة ليست مجرد رد فعل سلبي بل هي استراتيجية للحفاظ على مساحة من الاستقلالية في مواجهة السيطرة التنظيمية" (ص. 89).

كما يُضيف **De Certeau** (1984) مفهوم "الممارسات اليومية (Pratiques de l'quotidien) "الذي يرى فيه أن العمال يُعيدون "استعمال (re-use) "الفضاءات والأدوات المفروضة عليهم بطرق تخدم مصالحهم الخاصة. فالعامل يمكنه أن يستخدم نفس النظام الرقمي المفروض عليه للتسهيل على نفسه أو لمساعدة زملائه، مما يُنتج "استراتيجيات خاصة" ضمن "التكتيكات" المفروضة.

المطلب الثالث: إعادة تشكيل الهوية المهنية

تُعتبر الهوية المهنية (Professional Identity) من المكونات المركزية لديناميكيات العمل، إذ تمثل "الصورة الذاتية" التي يكونها الفرد عن نفسه في إطار عمله. وقد حلل **Hughes** (1958) هذا المفهوم من منظور سوسيولوجي، حيث يرى أن "المهنة ليست مجرد مصدر رزق بل هي مصدر للمعنى والمكانة الاجتماعية" (ص. 42). فالعامل يستمد جزءاً كبيراً من هويته من طبيعة عمله ومن الاعتراف الذي يحظى به.

إن التحولات التكنولوجية تُهدد هذه الهوية بشكل مباشر. فالعامل الذي بنى خبرته على "اليد والورقة" يجد نفسه فجأة أمام شاشات وأنظمة تتطلب كفاءات مختلفة تماماً. ويرى **Sennett** (2006) أن "التغيير التكنولوجي السريع يُفكك الهويات المهنية المستقرة ويُنتج شعوراً بالعجز وعدم اليقين" (ص. 56). وهذا ما يتجلى في ظاهرة "قلق الوجود" التي سجلتها الملاحظات الميدانية لدى كبار السن في ميناء أرزيو.

كما يُضيف **Lamont** و **Molnár** (2002) مفهوم "الحدود (Boundaries) "الذي يرى أن الهوية تتشكل من خلال رسم حدود تميز "نحن" عن "الآخرين". ففي الميناء، يبرز الصراع الجيلي كشكل من أشكال رسم الحدود، حيث يعتبر كبار السن أن الشباب "لا يمتلكون خبرة"، بينما يرى الشباب أن الكبار "لا يفهمون في التقنية". وهذه الحدود تُنتج "إقصاءً رمزياً" للفئات الأقل تكيفاً.

المطلب الرابع: الانتماء المؤسسي والولاء

يرتبط مفهوم الانتماء المؤسسي (Organizational Commitment) ارتباطاً وثيقاً بالهوية المهنية، إذ يمثل "الرابطة النفسية" التي تربط الفرد بمؤسسته. وقد عرفه **Meyer** و (1991) **Allen** من خلال نموذج ثلاثي الأبعاد: الانتماء العاطفي (الولاء العاطفي للمؤسسة)، والانتماء المستمر (الحاجة للبقاء لأسباب مادية)، والانتماء المعياري (الشعور بالالتزام الأخلاقي) (ص. 67).

إن التحولات التكنولوجية تؤثر على هذه الأبعاد بشكل معقد. فمن ناحية، يمكن أن تعزز التكنولوجيا الانتماء العاطفي من خلال تحسين شروط العمل ورفع الكفاءة. لكن من ناحية أخرى، يمكن أن تُضعفه من خلال تقليص المساحات الاجتماعية والتفاعل الإنساني. ويرى (2003) **Cascio** أن "العمل عن بعد والرقمنة يحملان في طياتهما خطر تآكل الولاء المؤسسي، إذ يفقد العامل الشعور بالانتماء إلى جماعة ملموسة" (ص. 23).

وفي المؤسسات المينائية، يكتسب هذا البعد أهمية خاصة نظراً لطبيعة العمل الجماعي والاعتماد المتبادل في ضمان السلامة. فالعامل الذي لا يثق بزملائه أو بمؤسسته قد يتردد في الإبلاغ عن مخاطر، مما يُعرض الجميع للخطر. ويؤكد (2006) **Gherardi** أن "الثقة في بيئة العمل الصناعي ليست رفاهية بل هي شرط للبقاء" (ص. 45).

المطلب الخامس: تحولات خريطة المخاطر

تُعتبر الصحة والسلامة المهنية من المحاور الأساسية في ديناميكيات العمل، خاصة في البيئات الصناعية واللوجستية. فقد تطورت خريطة المخاطر بشكل جذري مع التحولات التكنولوجية، حيث تراجعت المخاطر الجسدية التقليدية لصالح مخاطر نفسية واجتماعية جديدة. ويحلل (2007) **Quinlan** هذا التحول من خلال مفهوم "المخاطر النفس-اجتماعية(Psychosocial Risks) "، إذ يرى أن "العمل المعاصر يولد أشكالاً جديدة من الضغط تتعلق بالطلبات الذهنية وعدم اليقين والعزلة" (ص. 12).

في المؤسسات المينائية، يتجلى هذا التحول بوضوح. فبعد أن كانت المخاطر تتمثل في السقوط والاصطدام والاختناق، أصبحت اليوم تتمثل في "القلق الرقمي" و"الإرهاق البصري" و"التوتر الذهني". ويرى **Leka** و (2010) **Jain** أن "المخاطر النفس-اجتماعية قد تكون بنفس خطورة المخاطر الجسدية، لكنها أكثر صعوبة في الرصد والمعالجة" (ص. 89).

كما يُضيف **Karasek**و (1990) **Theorell**نموذج "الطلب-التحكم-الدعم Demand-Control-Support) " (Modelالذي يرى أن "الإجهاد المهني ينتج من التوازن بين متطلبات العمل وموارد التحكم والدعم الاجتماعي المتاحة" (ص. 34). فالعامل الذي يواجه طلبات عالية لكنه يفتقر إلى التحكم في عمله والدعم من زملائه يكون أكثر عرضة للإرهاق والاحتراق المهني.(Burnout)

المطلب السادس: السلامة بين الخبرة والبروتوكول

يُطرح إشكال مركزي في ديناميكيات العمل المعاصرة يتمثل في العلاقة بين "السلامة الواقعية" القائمة على الخبرة الميدانية و"السلامة النظامية" القائمة على البروتوكولات الرقمية. فقد كانت السلامة في الموانئ التقليدية تعتمد على "الحواس البشرية": قدرة العامل على "شم" الخطر، أو سماع صوت ضجيج غير طبيعي، أو ملاحظة تغير في لون الدخان. ويرى (2011) **Dekker**أن "الخبرة الميدانية تمثل شكلاً من أشكال الذكاء الظرفي (Practical Wisdom) يصعب استبداله بالبروتوكولات" (ص. 56).

لكن مع إدخال أنظمة المراقبة الرقمية وأجهزة الاستشعار، تحولت السلامة إلى مسألة "قراءة المؤشرات" و"اتباع البروتوكولات". وهذا التحول يحمل في طياته مخاطر "تخدير الحواس البشرية"، حيث يفقد العامل قدرته على استشعار الخطر الفطري اعتماداً كلياً على النظام. ويحذر (1984) **Perrow**من أن "الاعتماد المفرط على الأنظمة التقنية قد يولد كوارث عندما تفشل هذه الأنظمة في ظروف غير متوقعة" (ص. 67).

المبحث الثالث: التعلم والإبداع ومستقبل العمل في البيئة المينائية

المطلب الأول: التعلم المؤسسي والتنظيمي

يُعتبر التعلم من المكونات الحيوية لديناميكيات العمل في ظل التحولات المتسارعة. فقد تطور مفهوم "التعلم المؤسسي (Organizational Learning) "ليشمل ليس فقط اكتساب المهارات الفردية بل بناء "القدرات التنظيمية" على التكيف والابتكار. وقد عرفه **Argyris**و (1978) **Schön**بأنه "العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، مع إعادة تشكيل الأطر المرجعية للتفكير والعمل" (ص. 18).

ويرى (1990) **Senge**أن "المؤسسة التي تتعلم هي تلك التي تستطيع خلق رؤى مشتركة وتحدي الأفكار المسبقة والتفكير النظامي" (ص. 6). وهذا يتطلب بيئة آمنة تسمح بالخطأ والتجريب. لكن في المؤسسات

المينائية، حيث لا مجال للخطأ التجريبي نظراً لحساسية النشاط، يصبح التعلم تحدياً مضاعفاً. فكيف يمكن للعامل أن يتعلم دون أن يُخاطر بسلامة المنشآت؟

كما يُضيف **Nonaka**و (1995) **Takeuchi**تمييزاً مهماً بين "المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) " التي يمكن نقلها رسمياً، و"المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) "التي تتجلى في الخبرة والحدس. ويريان أن "التحول الرقمي يميل إلى تفضيل المعرفة الصريحة القابلة للتدويل، مما يُهمش المعرفة الضمنية التي يحملها العمال القدامى" (ص. 58). وهذا ما يتجلى في "احتكار الخبرة الحقيقية" الذي سجلته الملاحظات الميدانية.

المطلب الثاني: آليات انتقال الخبرة

تُعتبر آليات انتقال الخبرة من المحاور الحيوية في ديناميكيات العمل، خاصة في ظل الصراع الجيلي. فقد تقلصت المساحات التقليدية للتعلم غير الرسمي، كالمقهى والورشة، لصالح التكوين الرسمي المنظم. ويحلل **Lave**و (1991) **Wenger**هذه العملية من خلال مفهوم "المجتمعات التعليمية الممارسة (Communities of Practice)، إذ يريان أن "التعلم يتم بشكل فعّال داخل مجتمعات يتشارك أعضاؤها ممارسات مشتركة ومعانٍ متقاطعة" (ص. 98).

لكن التكنولوجيا غيرت طبيعة هذه المجتمعات. فقد أصبح التعلم يتم أكثر عبر الشاشات وأقل عبر الملاحظة المباشرة. ويرى **Billett** (2001)أن "التعلم من خلال المشاركة (Participation) يتطلب تفاعلاً مباشراً مع الممارسات والممارسين، وهو ما يصعب تحقيقه في البيئات الرقمية المعزولة" (ص. 45). وفي الميناء، يتجلى هذا في أن "الشاب يقدر يلقى معلومة في ثانية، لكن ما يفهمش المعنى وراها."

كما يُضيف **Eraut** (2004)مفهوم "التعلم غير الرسمي في مكان العمل (Informal Learning in the Workplace) "الذي يرى أن "أغلب التعلم المهني يتم بشكل غير رسمي وغير مخطط، من خلال المشاكل اليومية والتفاعلات العفوية" (ص. 123). وهذا النوع من التعلم يتعرض للخطر في ظل العمل المنفرد أمام الشاشات.

المطلب الثالث: التوتر بين الانتظام والابتكار

يُطرح إشكال دائم في ديناميكيات العمل يتمثل في العلاقة بين البيروقراطية والإبداع. فمن ناحية، تتطلب المؤسسات الكبرى، خاصة في القطاعات الحساسة كالمحروقات، انتظاماً وقواعد صارمة لضمان السلامة

والجودة. ومن ناحية أخرى، يتطلب التكيف مع المتغيرات مرونة وقدرة على الابتكار. ويحلل **Adler** (2012) هذا التوتر من خلال مفهوم "البيروقراطية التكيفية(Adaptive Bureaucracy) "، إذ يرى أن "البيروقراطية ليست بالضرورة عائقاً على الإبداع بل يمكن أن تكون إطاراً يُنظم ويوجهه" (ص. 67).

لكن في الممارسة العملية، يظل هذا التوتر صعباً الإدارة. فقد أظهرت الملاحظات الميدانية أن "الأنظمة عندنا جامدة بزاف. كل خطوة محددة مسبقاً. الهامش للإبداع ضيق". ويرى **Amabile** (1998)أن "الإبداع يتطلب حرية في المهام والمنهج والفريق، وهو ما يتعارض مع المنطق البيروقراطي القائم على التحكم" (ص. 78).

كما يُضيف **Crozier** و **Friedberg** (1977)تحليلاً من منظور "الفاعلية (L'acteur) "الذي يرى أن العمال، رغم القيود البيروقراطية، يحتفظون دائماً بـ"هامش مناورة (Marge de manœuvre) "يستخدمونه لتحقيق مصالحهم. فالإبداع قد لا يظهر في المهام الرسمية بل في "الحيل (Tricks) "التي يبتكرها العمال لتسهيل عملهم أو مساعدة زملائهم.

المطلب الرابع: المرونة في بيئة العمل المؤتمتة

مع تزايد الأتمتة، برز مفهوم "المرونة (Flexibility) "كإجابة على تحديات التغيير. لكن هذا المفهوم يحمل في طياته تناقضات عميقة. فمن ناحية، يمكن أن تعني المرونة قدرة العامل على التكيف مع مهام متعددة وتقنيات متغيرة. ومن ناحية أخرى، يمكن أن تعني عدم استقرار في العمل وضعف في الحماية الوظيفية. ويحلل **Atkinson** (1984)هذا التوتر من خلال نموذج "المرونة الوظيفية (Functional Flexibility) "مقابل "المرونة العددية.(Numerical Flexibility) "

وفي المؤسسات المينائية، يكتسب هذا التوتر بعداً خاصاً. فالعامل المينائي مطالب بأن يكون مرناً في التعامل مع أنظمة متعددة، لكنه في الوقت نفسه يحتاج إلى استقرار في بيئة عمل خطرة. ويرى **Kalleberg** (2001) أن "المرونة الجيدة هي تلك التي تمنح العامل قدرة على التطور دون أن تُضعف أمنه الوظيفي" (ص. 45). وهذا التوازن يصعب تحقيقه في ظل الضغوط التنافسية والتكلفة.

المطلب الخامس: الجندروالتنوع في ديناميكيات العمل

تُعتبر العلاقة بين الجندر وديناميكيات العمل من المحاور المهمة في التحليل السوسيولوجي. فقد كانت "القسمة الاجتماعية للعمل (Division of Labour) "تستند إلى تمثلات مجتمعية حول "الطبيعة الجسدية"

للرجل والمرأة. ويرى **Acker** (1990) أن "المؤسسات نفسها 'جندرية (Gendered)' بمعنى أنها تُنتج وتُعيد إنتاج التفاوتات بين الجنسين من خلال هيكلها وثقافتها وممارساتها" (ص. 146).

لكن التكنولوجيا أدت إلى إعادة تشكيل هذه القسمة. فبعد أن كانت مهن المناولة والتشغيل الميداني حكراً على الرجال بسبب متطلباتها العضلية، أصبحت اليوم تدار عبر لوحات تحكم إلكترونية تتطلب دقة في الملاحظة وسرعة في البديهة، وهي كفاءات ذهنية محايدة جندرياً. ويرى **Cockburn** (1983) أن "التكنولوجيا ليست محايدة جندرياً بشكل تلقائي، بل يمكن أن تُستخدم لإعادة إنتاج التمييز أو لتفكيكه حسب السياق" (ص. 89).

وفي ميناء أرزيو، تتجلى هذه الديناميكية في أن "بعض المناصب اللي تطلب مجهود بدني أكثر، تلقى غالبية الرجال"، لكن الرقمنة رفعت من القيمة الاستراتيجية للكفاءة النسوية في قطاع الإدارة واللوجستيك. ويرى **Wajcman** (2004) أن "التحول الرقمي يفتح مساحات جديدة للمرأة في القطاعات التقنية، لكنه في الوقت نفسه يُنتج أشكالاً جديدة من التمييز الرقمي" (ص. 67).

المطلب السادس: ظهور مهن جديدة و اندثار أخرى

يُعتبر التحول الهيكلي للمهن من أبرز ملامح ديناميكيات العمل في العصر الرقمي. فقد اختفت مهن كالسكرتارية اليدوية والأرشفة الورقية، وظهرت مهن جديدة كمحلل البيانات ومسؤول التحول الرقمي. ويحلل **Frey** و **Osborne** (2017) هذه الظاهرة من خلال دراستهم حول "مستقبل التوظيف"، إذ يقدران أن "حوالي 47% من الوظائف الأمريكية معرضة لخطر الأتمتة في العقود القادمة" (ص. 38).

لكن هذا التحليل يحمل في طياته تبسيطاً خطيراً. فكما أظهرت الملاحظات الميدانية، فإن "بعض الوظائف راحت... وظائف جديدة خرجت". لكن الانتقال ليس سلساً، إذ يواجه العمال القدامى "تقادماً مهنياً" ويحتاجون إلى "إعادة تأهيل" مكلفة. ويرى **Autor** (2015) أن "الوظائف التي تتطلب المهارات الاجتماعية والإبداعية والمهارات الحركية الدقيقة هي الأقل عرضة للأتمتة" (ص. 12).

كما يُضيف **Arntz** (2016) تحذيراً من أن "التقديرات القائمة على المهام الفردية قد تُبالغ في خطر الأتمتة، لأن الوظائف تتكون من مجموعات معقدة من المهام يصعب استبدالها كلياً" (ص. 45). وهذا ما يتجلى في ظهور "المناصب الهجينة" التي تجمع بين المعرفة الميدانية والقدرة على تحليل البيانات الرقمية.

المطلب السابع: نحو نموذج عمل هجين

في مواجهة تحديات التحول الرقمي، برز مفهوم "العمل الهجين (Hybrid Work) "كنموذج مستقبلي يجمع بين الكفاءة التقنية والحكمة البشرية. فهو لا ينكر قيمة التكنولوجيا بل يُ insisting على أنها يجب أن تكون "خادمة" للإنسان لا "سيدته". ويرى **Davenport** و (2016) **Kirby**أن "الذكاء الاصطناعي لا يحل محل البشر بل يُكملهم، وإن النجاح يكمن في القدرة على الجمع بين قدرات الآلة والإنسان" (ص. 89).

هذا النموذج يتطلب إعادة تعريف جذرية لديناميكيات العمل. فالعامل لم يعد "منفذاً (Operator) "بل أصبح "شريكاً (Partner) "في النظام السوسيوتقني. ويرى **Brynjolfsson** و (2014) **McAfee**أن "المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستطيع إعادة تصميم العمليات لاستغلال التكامل بين البشر والآلات، لا مجرد استبدال أحدهما بالآخر" (ص. 156).

وفي المؤسسات المينائية، يكتسب هذا النموذج أهمية خاصة. فالسلامة في بيئة الهيدروكربونات تتطلب "الحدس البشري" بقدر ما تتطلب "الدقة الخوارزمية". والعميل الدولي يطلب "السرعة الرقمية" لكنه يقدر أيضاً "الثقة الإنسانية". وعليه، فإن المستقبل يرتبط بقدرة المؤسسة على بناء "نسق سوسيوتقني" متوازن يحترم قيمة العنصر البشري ويستثمر قدراته بشكل كامل.

الخاتمة

يتضح من هذا العرض المفصل أن ديناميكيات العمل تمثل مجالاً معقداً ومتعدد الأبعاد، يتشكل من خلال التفاعل المستمر بين العنصر البشري والبيئة التنظيمية والتقنية والاجتماعية. ففي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، لم يعد العمل مجرد نشاط إنتاجي بل أصبح عملية اجتماعية عميقة تتضمن بناء المعاني وتجديد الهويات وإعادة التفاوض حول السلطة والكرامة.

لقد أظهرت الدراسة أن التغير التكنولوجي في المؤسسات المينائية، وعلى رأسها ميناء أرزيو، لم يقتصر على إعادة تشكيل المهام والمهارات، بل امتد ليُعيد رسم خريطة العلاقات الاجتماعية والهويات المهنية وأنماط الانتماء. فقد برزت ظواهر جديدة كالصراع الجيلي بين "المهاجرين الرقميين" و"المواطنين الرقميين"، والمخاطر النفس-اجتماعية الناجمة عن الضغط التقني، و"الرقابة البانوبتيكية" التي تُفرض عبر الأنظمة الرقمية. كما تبلورت تحديات عميقة تتعلق بإعادة توزيع السلطة بين الخبرة الميدانية والكفاءة التقنية، وفي إدارة الفجوة بين "السلامة الواقعية" و"السلامة النظامية."

إن النجاح في هذا المسار يتطلب اعتماد نموذج هجين يجمع بين كفاءة الخوارزميات وحكمة الخبرة البشرية. فالتكنولوجيا، رغم قدرتها على تعزيز الدقة والسرعة، لا تستطيع أن تحل محل الحدس المهني والذكاء الظرفي الذي تكتسبه الخبرة الميدانية. كما أن العمل الجماعي الفعّال يتطلب أكثر من مجرد تنسيق رقمي، بل يحتاج إلى "الزيت الاجتماعي" الذي يضمن تروس العمل ويُنتج الثقة المتبادلة.

وعليه، فإن مستقبل ديناميكيات العمل في المؤسسات المينائية يرتبط بقدرة الإدارة على المواءمة بين متطلبات التحديث التقني وضرورة الحفاظ على رأس المال البشري والتماسك الاجتماعي. فالرهان ليس في استيراد أحدث التقنيات فحسب، بل في القدرة على "أنسنة" هذه التقنيات وجعلها أدوات للتمكين لا وسائل للسيطرة. والتحدي الأكبر يكمن في بناء "ثقافة تنظيمية" تُشجع على المبادرة وحل المشكلات، مع الحفاظ على الانتظام والجودة التي تتطلبها بيئة العمل الحساسة.

في المحصلة النهائية، يمكن القول إن ديناميكيات العمل في العصر الرقمي تمثل رحلة مستمرة من التكيف والتعلم، لا محطة نهائية. فالمؤسسة التي تنجح هي تلك التي تدرك أن العنصر البشري ليس "عاملاً" (Factor)في معادلة الإنتاج، بل هو "الروح" التي تمنح هذا الإنتاج معنى واتجاه. وفي ظل التسارع المتزايد للتغيرات، يصبح الاستثمار في رأس المال البشري، ليس فقط من حيث المهارات بل من حيث الكرامة والمعنى والانتماء، هو الضمان الوحيد للاستدامة والتنافسية. فميناء أرزيو، باعتباره قطباً استراتيجياً للاقتصاد الوطني، مدعو لأن يكون نموذجاً في هذا المسار، حيث يتحول من "ميناء تقليدي" إلى "ميناء ذكي" محافظاً في الوقت نفسه على "ذاكرته البشرية" و"روحه الاجتماعية."

الإطار الميداني للدراسة

- **مقدمة الفصل الميداني:**

يمثل العنصر البشري الدعامة الأساسية لأي مؤسسة صناعية استراتيجية، وتكتسي سياسة تخطيط الموارد البشرية أهمية حيوية في ضمان استمرارية الأداء ودفع عجلة الإنتاج، خاصة في قطاع حساس ومعقد مثل قطاع المحروقات. وفي هذا الإطار، تأتي هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة مركبات تمييع الغاز الطبيعي بسوناطراك (GNL3Z) بأرزيو لتسلط الضوء على الإشكالية المركزية المتمثلة في مدى فعالية سياسات التخطيط البشري في ترجمة الاستراتيجيات المؤسسية إلى ديناميكيات عمل ملموسة وفعالة على أرض الواقع. إن الفجوة المحتملة بين النماذج التخطيطية النظرية، مثل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، والممارسات اليومية للإطارات والعمال، تستدعي مقاربة سوسيولوجية تتجاوز القراءة الإدارية البحتة لتغوص في أعماق العلاقات المهنية، وتمثلات الفاعلين، وآليات التكيف مع ضغوط العمل المتزايدة في بيئة صناعية تتجه نحو الرقمنة والأتمتة .

يهدف هذا الفصل الميداني إلى تفكيك هذه الديناميكيات من خلال تحليل المعطيات المستخلصة من أداة المقابلة النصف موجهة، والتي صُممت خصيصاً لاستكشاف أبعاد البنية الاجتماعية للمبحوثين، والمنظور الإداري لتحديات التخطيط، وتجارب الإطارات الميدانية مع سياسات التعاقب الوظيفي، والتدريب، وتوزيع المهام. ومن خلال الربط المنهجي بين الخطاب المؤسسي الرسمي والواقع المعاش، يسعى هذا الفصل إلى كشف مدى مساهمة سياسات الموارد البشرية الحالية في تعزيز المرونة التنظيمية وسرعة الإنجاز، أو على العكس، في إعاقة سير العمل بسبب البيروقراطية، أو نقص الكفاءات، أو غياب الرؤية المستقبلية الواضحة للمسار المهني. إن الغوص في هذه المعطيات النوعية لا يهدف فقط إلى رصد الاختلالات التشغيلية، بل يرمي إلى فهم الآليات الاجتماعية والثقافية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة، مما يمهد الطريق لمناقشة علمية معمقة للنتائج وصياغة توصيات عملية تساهم في إعادة هندسة السياسات البشرية بما يضمن التوازن بين متطلبات الإنتاج وحقوق وتطلعات العنصر البشري بمركب أرزيو.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة :

مركب تمييع الغاز الطبيعيGNL3Z عبارة عن خط انتاج ضخم لتمييع الغاز الطبيعي، استخراج الايثان، البروبان البيتان، والغازولين كمنتجات ثانوية، يعرض الجدول التالي المعلومات المتعلقة بتاريخ انشاء المركب وتاريخ بداية ونشاطه.

المساحة	54,6هكتار
المشيد	مجموعة شركات سامبروجتي / سايبام (إيطاليا) و شيودا (اليابان)
تاريخ انطلاق عملية الانتاج	14 جوان 2014
تاريخ التسليم المؤقت	09 ماي 2015
القدرة الإنتاجية بالأيام	330 يوما في السنة
طريقة التمييع	طريقة (C3 SPLIT MR) بترخيص من (APCI)
اليد العاملة	633 عامل

35 كم شرق ولاية وهران، ويشغل مساحة قدرها 54 هكتارا.

إن الأهداف التي قام عليها المركب تتمثل أساسا في:

تنفيذ سياسات واستراتيجيات نشاط التسبيل والفصل وتقسيم الغاز الطبيعي GPL&GNL في إطار تشغيل وإدارة وتطوير المركب

التعاون مع هياكل قسم الغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال من اجل تنفيذ ومراقبة وتطوير وصيانة المركب

تطوير خبرة في تشغيل وصيانة المركب

تحقيق خطط الإنتاج من حيث الكمية الجودة المواعيد مع احترام معايير الصحة والسلامة والبيئة

مراقبة تخطيط وتنفيذ برامج الاستثمار والتأهيل للمنشئات الخاصة بالمركب

التعاون مع هياكل الأمن والسلامة والبيئة HSE من أجل حماية البيئة

تنظيم المعلومات والتقارير

التعاون مع هياكل نشاط الاسالة والفصل من أجل تطوير إجراءات وأنظمة وطرق تشغيل المركب

رابعا. الهيكل التنظيمي

يوضح الهيكل التنظيمي للمركب مختلف العلاقات بين الإدارة العامة والمصالح والأقسام، لضمان مرونة في الاتصال وتسهيل التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، وتدفق المعلومات أفقيا وعموديا لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بالكيفية والكلفة والجودة المناسبة.



سنقوم فيما يلي بالتطرق الى اهم المصالح وإبراز مهامها والتي تمس بموضوع الدراسة:

1 .القسم القانوني

تم تأسيس هذا القسم من اجل تحقيق المهام التالية:

تقديم الدعم والمشورة والمساعدة الهياكل المركب في المجال القانوني

تقديم المساعدة والمشورة القانونية للهياكل في تطوير العقود والتفاوض بشأنها

التنمية والحفاظ على مستوى مهارات موظفيها

تنظيم المعلومات والتقارير

2 .قسم الامن الداخلي:

تندرج مهامه في:

تقييم المخاطر والتهديدات التي قد تمس أصول المركب

تصميم وتنفيذ الوثائق اللازمة ومراقبتها، خاصة السجلات التنظيمية التي تسمح بالشروع في تنفيذ مهام الأمن الداخلي

ارسال تقارير دورية

اجراء تحقيقات حول التصريحات الأمنية للأفراد ضمن مجال اختصاصها

التدخل في حالة الطوارئ، الإنذارات، الإنقاذ

3 المديرية الفرعية للمستخدمين

تتمثل مهامها في:

وضع سياسة المركب الخاصة بتطوير الموارد البشرية

الاشراف على تنفيذ الخطط السنوية جانب التوظيف الاجور(

الاشراف على تنفيذ برنامج تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية

تحديد الإمكانيات واعداد المسار الوظيفي وفقا لسياسة المركب فيما يخص تسيير الموظفين

تسيير عقود العمل بما يتوافق مع السياسات والإجراءات المعمول بها

الاشراف بما يتوافق مع السياسات والإجراءات المعمول بها الخدمات الاجتماعية والتي تتمثل في النقل، الاطعام

العمل على تحسين ظروف العمل وتطبيق اللوائح الداخلية والاتفاقية الجماعية للمركب

التنمية والحفاظ على مستوى مهارات العمال التابعين للمديرية الفرعية

تنظيم المعلومات والتقارير

تحتوي المديرية الفرعية للمستخدمين على:

قسم الموارد البشرية

قسم الشؤون الإدارية والاجتماعية

قسم تسيير الوسائل العامة

قسم تسيير علاقات العمل

سنتطرق فيما يلي لاهم الأقسام التابعة للمديرية

4.3 .قسم الموارد البشرية

تندرج تحت هذا القسم المهام التالية:

تطبيق السياسات التي وضعها المركب في إطار تطوير الموارد الشرية للمركب

توفير الموارد البشرية بالجودة والكمية المطلوبة لتشغيل هياكل المركب

تطبيق سياسة التخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد احتياجات التوظيف لهياكل المركب

تحديد احتياجات العمال فيما يخص التكوين مع احترام سياسة التكوين المعمول بها داخل المركب

التنمية والحفاظ على مستوى مهارات العاملين داخل القسم

تنظيم المعلومات والتقارير

.2.3.قسم الشؤون الإدارية والاجتماعية:

تتمثل مهامه في:

التنظيم الإداري لموظفي المركب

وضع الخطط السنوية الخاصة بالتوظيف والأجور وتنفيذها ومراقبتها وتحليلها

مراقبة اعداد كشوفات المرتب للموظفين بما يتوافق مع الأنظمة المعمول بها

مراقبة إدارة الخدامات الاجتماعية والطبية والثقافية والرياضية بما يتوافق مع الأنظمة المعمول بها

.3.3.قسم تسيير العلاقات العامة:

تم انشاء هذا القسم من اجل تحقيق المهمات التالية:

توفير المناخ الاجتماعي الجيد والحفاظ على تناغم العلاقات بين العمال

ضمان الامتثال واحترام لأنظمة العمل الخاصة بالمركب

انشاء قاعدة بيانات خاصة بالنصوص التشريعية والتنظيمية لوظيفة الموارد البشرية

معالجة طلبات التوضيح من الموظفين واقتراح حلول وفقا للوائح والتنظيمات المعمول بها

خامسا. المميزات التقنية للمركب

يضم المركب بشكل أساسي الهياكل التالية:

منطقة المستلزمات

منطقة الإنتاج

منطقة التخزين

رصيف بحري لشحن الغاز المميع

سنتطرق فيما يلي لاهم التفاصيل الخاصة بكل هيكل:

1 .منطقة الإنتاج:

على مستوى منطقة الإنتاج يتم معالجة الغاز الطبيعي الخام من اجل إزالة العناصر الغير مرغوبة كالزئبق الماء وثاني أكسيد الكربون، بعدها يمر الغاز الطبيعي النقي نحو وحدة الفصل من اجل انتاج المنتجات الفرعية والمتمثلة في الايثان البروبان بيتان والغازولين، بعدها يتم توجيه الغاز الطبيعي لوحدة التمييع. ويوضح الجدول الآتي منتجات المركب مع القدرة الإنتاجية لكل منتج.

المادة	الكمية (طن)
الغاز الطبيعي المميع	4 700 000
الايثان	300 000
البروبان	275 000
البيتان	58 000
الغازولين	47 000

2 منطقة المستلزمات

وهي المنطقة المسؤولة عن توفير جميع الاحتياجات اللازمة لتشغيل المركب وتضم:

أربعة مولدات كهربائية بطاقة 40 ميغاواط لكل واحد

أربعة مولدات ديزل احتياطية بطاقة 2 ميغاواط لكل واحد

قسم انتاج هواء المعدات وهواء الخدمات

قسم تحضير وتخزين محلول"AMEDEA"

قسم تخزين الزيت الناقل للحرارة

قسم تخزين النيتروجين السائل

وحدة انتاج النتروجين الغازي

وحدة الماء المقطر

وحدة ماء الخدمات

وحدة معالجة مياه الصرف الصحي

القسم المشترك لغز الوقود

3 .منطقة التخزين

يتم تخزين الغاز الطبيعي المميع في خزان تفوق الأرض (الجدول (03) عند درجة حرارة 162 تحت الصفر ليتم شحنه بعد عن طريق ارصفة الشحن المخصصة لاستقبال ناقلات الغاز المميع ذات حمولة تتراوح.3بين 40000 م 3 و 220000.

المادة	عدد الخزانات	سعة التخزين ($م^3$ خ)
الغاز الطبيعي	2	160 000
البروبان	1	56 000
البيتان	1	12 000
الغازولين	1	1 800

المبحث الثاني: تحليل سياسة تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك GNL3Z:

إن قسم تسيير الموارد البشرية مسؤول عن تنسيق ومراقبة أنشطة أقسامها:

أ) قسم التدريب:

وهو مسؤول عن تطوير واقتراح خطط التدريب لمؤسسة سوناطراك وضمان تنفيذها كما أنها تهتم بما يلي:

1. إدارة شؤون الموظفين فيها (التأشير ، التقييم ، التدريب ، إلخ) ؛ بإعداد تقارير النشاط والميزانية السنوية.
2. التنظيم الإداري والمالي للمتدربين.
3. إعداد خطة التدريب المؤقتة.

ب) قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة المسار الوظيفي:

وهذه الإدارة مسؤولة عن التنقيب عن الطلبات واختيارها وتوظيفها وتقييمها كما تضمن ما يلي:

1- تجهيز جميع معلومات التقييم المتعلقة بموظفي مؤسسة سوناطراك.

2- إعداد خطة الموارد البشرية وإدارة الملفات الوظيفية.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك:

الوظيفة	المهام	نشاطاته	التكوين الاساسي
رئيس القسم إدارة الموارد البشرية	مسؤول عن توجيه وتنسيق الخدمات المختلفة لمكتب إدارة الموارد البشرية	- يطور خطط التوظيف ويوافق على اختيار المرشحين. - يطور ويضمن تطبيق تخطيط القوى العاملة وسياسات تنمية الموارد البشرية. - يحدد الفروق بين التنبؤات والجدول الزمني المستهدف للموظفين ويشرع في اتخاذ إجراءات تصحيحية. - ضمان حسن سير خدمات "إدارة المسار الوظيفي والتدريب"؛ لتعزيز تنمية الموارد البشرية الجيدة. - يساهم في جهود التباين وتطوير الإمكانات البشرية ؛ من خلال التخطيط للاحتياجات وإنشاء نظام إدارة مهنة عقلاني. - ضمان الالتزام بالجداول الزمنية ونوعية التدريب.	

		- الإشراف والرقابة على عمل الميزانيات - يضمن المتابعة التربوية للمجندين الجدد المعينين للتحريض في سوناطراك. - يضمن تنفيذ أي إجراء تدريبي لإضفاء الطابع الرسمي على ملفات تسجيل المرشحين، والدعم الإداري والمالي، والمراقبة التربوية وتكليف المتدرب.	
رئيس قسم التكوين	مسؤول عن تطوير واقتراح خطة التدريب لمقر مؤسسة سوناطراك والتأكد من تنفيذها	- يحدد احتياجات التدريب المهني. - يضمن تنفيذ خطة التدريب المتفق عليها. - ينسق ويشرف على أعمال التدريب. - يضمن توافر جميع الوسائل اللازمة للتدريب. - ضمان تنفيذ مختلف الشروط التعاقدية للتدريب. - الحفاظ على علاقة وثيقة مع مشرف مركز التدريب. - إدارة شؤون الموظفين: تسجيل النقاط، والتقييم، والتدريب، وما إلى ذلك. -إعداد تقارير النشاط والميزانية السنوية. - يهتم بالتسيير الإداري والمالي للمتدربين. -يشرف على التطوير المهني للمتدربين. -التنسيق مع الجامعات والمعاهد التدريبية المتخصصة. -وضع خطة التدريب المؤقتة. - يقترح الإجراءات التي يتعين القيام بها كجزء من خطة التدريب.	
		- التحصيل من هياكل التدريب؛ برامج التدريب والتطويروإعادة التدريب.	- بكالوريا+8

إطار الدراسة الموارد	- يضمن الإنجازات المادية والمالية لجميع أعمال التدريب وفقا للخطط.	- يوزع برامج التدريب على الهياكل. - يضمن متابعة الوكلاء في فترة الاختبار وإعادة تكليف المديرين التنفيذيين. - يضمن الامتثال للشروط التعاقدية. - يسجل الوكلاء مع منظمات التدريب. - الشروع في إرسال العقود والتعديلات إلى أصحاب الحقوق. - الحفاظ على علاقات منتظمة مع منظمات التدريب.	- بكالوريا+8 - بكالوريا+8
وكيل في التدريب		- جمع وتوزيع المعلومات المتعلقة بالندوات. - جمع المعلومات لإنجاز تقرير التدريب. - المتابعة التعريفي للمجندين الجدد. - إعداد التقرير. - استكمال ملفات المتدربين. - تخطيط ومتابعة الندوات	
رئيس تخطيط القوى العاملة وإدارة المسار الوظيفي	مسؤول عن البحث عن الطلبات واختيارها وتوظيفها وتقييم أدائها - مسؤولة عن إدارة مهن القدرات البشرية من خلال	- احتياجات البرامج قصيرة ومتوسطة المدى من الموظفين وتراقب التوظيف. -فحص عمل تطويرالبطاريات لاختبارات النوع. - يضمن الامتثال للمخططات التنظيمية المعتمدة لجميع الهياكل. - يشرف على جميع الأعمال المتعلقة بتعيين المتدربين للتدريب. - يعالج جميع معلومات التقييم المتعلقة بموظفي المقر الرئيسي لمؤسسة سوناطراك. - يطورخطة الموارد البشرية ويدي ملف وظيفي. - يشارك في جميع حالات إعادة التوجيه وحركة الأفراد. - يشارك في توصيف ودراسات الوظائف الجديدة.	

اطار المسؤول عن الدراسة الموارد البشرية	رصد تقدير الموظفين ووضع الخطط الإنمائية.	-إطلاق حملات ظهور دورية للموظفين. - ينفذ مراجعات لخطط توقعات القوى العاملة. -يشارك في الدراسة ويوصي بالتحركات الممكنة ويحدد احتياجات التوظيف. - الشروع في جمع المعلومات المتعلقة بالفجوات المهنية لتنفيذ خطة التدريب (إعادة التدريب، التحسين، التدريب). - تحديث الملفات والمجلدات المهنية. - إعداد المواد وتوليف المعلومات للجان الفرعية واللجان الفنية. - ضمان حفظ وثائق الإدارة. - يجمع محاضر الفحص والاختيار والمقترحات المختلفة (مقترحات، أصحاب ، إلخ). - الشروع في إنشاء ملفات إداري للمجندين الجدد. - يطبق نظام التقييم ويجمع عناصر التقييم المتعلقة بمؤهلات الوكلاء. - الشروع في استغلال المعلومات المتعلقة بحركة الأفراد وإنشاء لوحة القيادة.	- بكالوريا+8 - بكالوريا+**8** - بكالوريا+8

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

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

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

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

3. ويجب تحديدها بصورة جماعية؛ ولمفهوم الكفاءات آثار فردية ومحلية، ولكنه يستند إلى الاهتمام بالإدارة الجماعية.

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

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

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

سياسة الإدارة المهنية هذه في مؤسسة سوناطراك ؛ تسير من قبل قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية ؛ يتألف الأخير من ستة من المديرين التنفيذيين في RHU المسؤولين عن دراسات الإدارة المهنية ؛ وجميعهم من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران بعبارة أخرى: علم نفس العمل ، وعلم الاجتماع السياسي ، وعلم اجتماع العمل ، أو حتى: علوم الإدارة والإحصاء.

إدارة مهارات لمؤسسة سوناطراك يواجه العديد من التغييرات لتوقع ما إذا كانت تريد مواصلة تطويرها ،هذه التغييرات تهم بشكل خاص:

1.زيادة المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية.

2. أهمية علاقة خدمة العملاء.

3. تسريع التغيرات في المنظمات والمهن.

4. نقص العمالة.

5. إطالة عمر العمل.

6. الصدمة الديموغرافية التي أدت إلى حالات تقاعد عديدة.

<u>منطق تسيير المسارات المهنية في مؤسسة سوناطراك:</u>

أ- منطق التشغيل:

سياسة الإدارة المهنية في مؤسسة سوناطراك؛ تدار من قبل قسم تخطيط القوى العاملة وإدارة الحياة المهنية ؛ يتألف الأخير من ستة من المديرين

تطوير خطة التوظيف بالنظر إلى هذا التجنيد؛ تم نقلها من مختلف مقرات مؤسسة سوناطراك وتم تحويلها إلى مركز مركزي من خلال إنشاء قسم الاختيار والتوظيف ؛ الذي يمارس كامل سلطة اتخاذ القرار؛ فيما يتعلق باكتساب وكلاء جدد ، ومتابعة توجيههم وتدريبهم وكذلك تطوير المهارات والمهن من خلال مراقبة؛ ومراقبة أساليب وإجراءات الإدارة المهنية المطبقة داخل مؤسسة ويمكن ملاحظة أن الإدارة الوظيفية تستند إلى طريقة تتألف مما يلي:

1. من ناحية، لتحليل الوضع القائم (تحليل الوظيفة).
2. من ناحية أخرى تقييم الاحتياجات المستقبلية للشركة (تقييم الموظفين وأنواع المغادرة المختلفة).

من مقارنة هذين المتغيرين، يطبق قسم الإدارة المهنية سياسة إدارة الموارد البشرية لتتناسب مع الاحتياجات الموارد البشرية للشركة؛ ثم تقود هذه السياسة الشركة إلى ؛ وضع إجراءات تعديل فيما يتعلق بتدريب الموظفين (التكيف النوعي) أو إجراءات التعديل المتعلقة بحجم العمالة المستخدمة من قبل الشركة (التكيف الكمي).

مصادر التوظيف:

يمكن أن تكون مصادر التوظيف داخلية أو خارجية ومع ذلك، وفقًا للأحكام التنظيمية المطبقة على مؤسسة سوناطراك، يتم إجراء التنقيب أولاً داخليًا، فيما يتعلق بالمصدر الخارجي ؛ يتم تحديد العملية في الخطوتين اوثلاثة.

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

1- **التراصف Staffing:** التوظيف هو العمل عند وجود وظيفة شاغرة في وظيفة لا تتوافق مع إجراء تبادل الوظائف، إدارة تنمية الموارد البشرية؛ يقوم بتحليل اختيار المرشح بناءً على؛ عدد معين من معايير التقييم مثل: المستوى الأكاديمي، والخبرة المهنية، وتقييمات التسلسل الهرمي، والسلوك، وما إلى ذلك الإمكانات المحتجزة يخضع للمراقبة ويجب أن يخضع للتدريب كتدبير مصاحب إذا لزم الأمر.

النقل Mutation و التبادل Permutation و التحويل Transfert: الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سوناطراك يعرّف التحويل على أنها: "... المرور من منصب عمل إلى مناصب عمل أخرى، مما يؤدي إلى تغيير التخصيص. قد يؤدي هذا التغيير في التخصيص إلى تغيير مكان العمل أو الإقامة ، أو كلهما في نفس الوقت ". يجب على العامل يجب تقديم الطلب كتابيًا والإشارة بدقة إلى الأسباب التي دفعته، يتم إرسال الطلب تحت غطاء القناة الهرمية؛ إلى المدير المفوض للهيكل الذي يستدعيه إذا لزم الأمر لإجراء مقابلة في حالة الموافقة، الطلب مصحوبًا بالشكل التنظيمي. يتم نقل التحويل إلى هيكل الاستقبال الذي يستدعي الشخص المعني لإجراء مقابلة. أثناء المقابلة ، يتم إبلاغ العامل بأي خصوصيات تتعلق بمنصب العمل مثل (نظام العمل، المضايقات، البدلات، التصنيف ، إلخ).

الترقية العمومية و الأفقية Promotions: الترقية هو أحد عناصر ناتج "النتائج" لعملية "نظام التقييم". الوكيل المحبوب للغاية مؤهل للترقية. الترقية هي تطوير مهني عمودي ؛ النقل من وظيفة عمل إلى وظيفة

أخرى ذات تصنيف أعلى. والغرض منه هو تحسين الأداء العام للشركة من خلال التخصيص لكل منصب عمل؛ يجب على الوكيل الذي يلبي متطلبات الوظيفة على أفضل وجه تحسين أدائه الفردي من خلال تطوير المعرفة والمهارات المهنية وتطوير ثقافة قائمة على الجدارة. يتم الترقية داخل إطار منظم ؛ اعتمادًا على احتياجات مؤسسة سوناطراك

ومخططها التنظيمي فإنها تتطلب حدًا أدنى قدره. ثلاث سنوات من الخبرة ومشروط بالجهود التي يبذلها الموظف في مكان عمله والتي تؤدي نتائجها إلى زيادة في القيمة ؛ هذه الجهود تحظى بتقدير المدير وتترجم إلى ترقية خلال الحملة السنوية لتقدير وظائف التيار، ويخضع تعيين الترقية إلى حد أدنى من التدريب وشغل الوظائف يبلغ عامين من الخبرة. ويتعلق التدريب المتدفق بموظفي العمليات مثل: فنيي الصيانة والإنتاج والتقنيين والسلامة).

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

نظام التقييم في مؤسسة سوناطراك

تقييم الأداء وتقييم الإمكانات ؛ هي أساس إدارة الوظائف في مؤسسة سوناطراك ، فهي تسمح لك بالتراجع وخلق وقت مستقطع لمراقبة تقدم الموظف وتحديد النقاط الإيجابية للموظف مع معالجة المجالات التي تحتاج إلى تحسين. التقييم هو استعراض للسيطرة على الوظيفة المشغولة والنتائج التي تم الحصول عليها، والغرض منه هو تقييم الأداء، وتحديد الأهداف، وتحديد مهارات الإمكانات ومعرفة توقعات الموظفين، وأخيراً الاعتراف بمساهمة كل منهم في نتائج الشركة.

والهدف من التقييم داخل مقرهو:

1. بالنسبة للموظف: يتيح له معرفة مسؤولياته وتوقعاته فيما يتعلق بأدائه، ومعرفة المعايير التي سيتم تقييمها ، ومعرفة أهدافه، والتعريف برغباته في التطوير الوظيفي، وأخيراً تحديد ما نوع الدعم الذي يحتاجه.

2. بالنسبة للمدير: فهي تتيح له أن يحدد مع الموظف الأهداف التي يتعين تحقيقها للفترة القادمة ، وتقييم الموظف في أداء عمله، ومعرفة توقعاته من المنظمة، وتقييم احتياجاته التدريبية و التطوير، وأخيراً تطوير علاقة التبادل بينه وبين الموظف.

نظام التقييم:

نظام التقييم في مؤسسة سوناطراك هي مجموعة منظمة من الخطوات التي تهدف إلى تقييم مساهمة الموظف وتقديرها يتم تحديد معايير التقييم بطريقة واضحة وواقعية في نظام التقييم SONATRACH LRP، والهدف هو أن تكون قادرًا على الحصول على تقييم مخلص يشمل كل من المقيم والمقيم.

نظام تقييم الموظفين الإداريين:

التقييم السنوي لأداء الموظفين؛ النتائج التي يحققها كل تقييم فيما يتعلق بأهداف مجموعة الأداء والأهداف الشخصية المتفق عليها والمتصلة على نحو أكثر تحديدا بهذه المهام

والمسؤوليات ويسجل المقييم تعليقاته بالشكل المقدم لهذا الغرض ويعرب بالتالي عن

ارتياحه لتحقيق الأهداف والمهارات المستخدمة في هذا النموذج نفسه ، يلخص المقييم نقاط القوة التي يجب الحفاظ عليها أو تقويتها وكذلك نقاط الضعف التي يجب تحسينها في الشخص الذي تم تقييمه ، كما أنه يقدم التوصيات المناسبة اعتمادًا على ما إذا كان التدريب أو الترقية أو النجاح أو عدم النجاح ، تظهر التعليقات الشخصية للمقيم على هذا النموذج أخيرًا.

طريقة احتساب معدل الأداء في المقر الرئيسي SONATRACH

لتمكينها من قياس أداء كل عامل، مقر SONATRACH LRP؛ يستخدم طريقته الخاصة لحساب معدل الأداء (تحقيق الأهداف).

مر اقبة ترجيح النتائج:

أ = متجاوز (11 نقطة) ب = محققة (8 نقاط)

ج = محققة جزئيًا (04 نقاط) د = لم تتحقق (1 نقطة)

الأحرف أ و ب و ج و د؛ توضيح مستوى تحقيق الأهداف، فكل مستوى من حيث الأهمية يعادل عددًا معينًا من النقاط

درجات تو افق الأهداف كالتالي:

1 = هدف هام جدًا (9 نقاط) 2 = هدف (6 نقاط)

3 =هدف صغير(3نقاط)

الأرقام 1 و 2 و 3؛ يتوافق كل منها مع درجة من التعقيد، وكل درجة مرتبة حسب الأهمية، تعادل عددًا معينًا من النقاط.

نضرب قيمة مستويات تحقيق الأهداف بقيمة الدرجات من التعقيد للحصول على النتائج التالية:

د1=9	ج1=36	ب1=99	أ1=99
د2=6	ج2=24	ب2=48	أ2=66
د3=3	ج3=12	ب3=24	أ3=33

جدول (2)قيمة مستويات تحقيق الأهداف

لقيم ب1 و ب2و ب3؛ تمثل شبكة النتائج المثلى (المتوقعة).

يتم تطبيق الصيغة التالية؛ للحصول على نسبة مئوية والتي تمثل معدل تحقيق النتائج:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{النتائج منتظرة}} \times 100$$

وأخيرًا، لقياس معدل أداء الموظف؛ يتم تطبيق الصيغة التالية:

$$\text{معدل أداء الموظف} = \frac{\text{مجموع المعدلات}}{\text{عدد الأهداف}} \times 100$$

من بين جميع مهام قسم الموارد البشرية، تعتبر عملية التوظيف ضرورية، فهي تسمح بدمج الأفراد في الحياة العملية، وهو منحدر لا مفر منه للوصول إلى النجاح الاجتماعي. هذه العملية تجعل من الممكن التعامل مع المواقف الجديدة التي تنشأ في الشركة.

التوظيف الذي تحكمه النصوص القانونية، يهدف هذا النشاط إلى ملء الشواغر والوظائف الشاغرة في المنظمة. يؤدي هذا النشاط إلى إنشاء إجراء يسمح للمنظمة بضمان (التحضير والبحث والمعلومات) لجذب عدد كافٍ من المرشحين الجيدين ذوي المؤهلات والدوافع للوظيفة المعروضة.

يمكن سرد الأهداف الرئيسية للتوظيف على النحو التالي:

- تطوير الوسائل والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بالعثور على مرشحين جيدين أينما كانوا.
- اختيار المرشحين الذين يحتمل أن يملأوا الوظائف الشاغرة بأفضل تكلفة ممكنة.
- زيادة بنك المرشحين وبدء آلية لتحديث عدد ومؤهلات المرشحين المحتملين من الأدوات والمصادر المختلفة المستخدمة.

عملية التوظيف ليست تخصصًا يمكن تعلمه في المدارس ولكنها ممارسة مهمة في إدارة المؤسسة.

1- إجراءات التوظيف في الشركة:

❖ **الانتقاء والتوظيف لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك**

مراحل	النشاط المدرج في العملية
1	تحديد الحاجة إلى التوظيف
2	تحليل الحاجة أو الطلب لشغل الوظيفة
3	البحث عن المرشحين الداخليين والخارجيين
4	مرحلة الاختيار الأولي
5	مرحلة اختيار
6	وضع الصيغة النهائية للتوظيف

1. الحاجة إلى التوظيف:

1.1 صياغة الحاجة

تتم صياغة الحاجة إلى التوظيف من خلال الهيكل الذي يتم إرفاق الوظيفة المراد شغلها على أساس طلب لملء الوظيفة.

يتم إرسال هذا الطلب، المكتمل حسب الأصول والمختوم من قبل المدير الأول للهيكل الطالب، إلى هيكل الموارد البشرية في موعد لا يتجاوز

- شهرين (02) قبل التاريخ المخطط لشغل الوظيفة في فئتي التنفيذ والإشراف الصغرى
- ثلاثة (03) أشهر قبل الموعد المقرر لشغل الوظيفة في فئات الإدارة العليا والتنفيذية.

2.1 تحليل الحاجة أو الطلب لشغل الوظيفة:

يتم تحليل طلب ملء الوظيفة بواسطة هيكل الموارد البشرية.

1.2.1 الوظيفة الحالية

ويتألف تحليل طلب ملء الوظيفة من التحقق من مطابقة الاحتياجات المعلنة لخطة التوظيف (انظر وضع الإجراءات)ومضمون المهام والمتطلبات فيما يتعلق بالوصف الوظيفي الحالي.

2.2.1 الوظيفة المنشأة حديثا:

بالإضافة إلى التحقق من الامتثال للحاجة مع خطة التوظيف، يرسل هيكل الموارد البشرية ورقة الوصف الوظيفي ونسخة من المخطط التنظيمي المعتمد حسب الأصول إلى الخدمات المعتمدة لإدارة الموارد البشرية بالشركة، لتصنيفها وإدراجها في قائمة المواقف

2. التنقيب

يمكن أن تكون مصادر التوظيف داخلية أو خارجية. ومع ذلك، وفقًا للأحكام التنظيمية المعمول بها داخل الشركة، يتم إجراء التنقيب داخليًا أولاً

1.2 البحث عن المرشحين حسب المصدر الداخلي

يتم ذلك من خلال تبادل التوظيف الذي تديره إدارة الموارد البشرية بالشركة بناءً على إعلان داخلي. بمجرد التحقق من صحة طلب ملء الوظيفة من قبل هيكل الموارد البشرية، يرسل الأخير إلى إدارة الموارد البشرية في الشركة قائمة الوظائف المراد شغلها في مؤسسة سوناطراك و مصحوبة بالأوصاف المقابلة.

يتم إرسال التوصيفات الوظيفية للوحدات التشغيلية الأساسية إلى هيكل الموارد البشرية بالفرع الذي يتحقق من صحتها قبل إرسالها إلى إدارة الموارد البشرية في الشركة.

1.1.2 الوصف الوظيفي

يتم وضع الوصف الوظيفي بواسطة هيكل الموارد البشرية على أساس طلب شغل الوظيفة يجب علي مؤسسة سوناطراك:

- تسمية الوظيفي.
- مهام الوظيفة وأغراضها.
- الموقع الجغرافي للوظيفة.
- مقياس التصنيف،
- متطلبات:
- التدريب الأساسي، التخصص، الخبرة المهنية (عدد السنوات، مجال الخبرة).
- مهارات مؤسسة سوناطراك، والقدرات المحددة (القدرات البدنية أو غيرها من القدرات).

2.1.2. إعلان داخلي.

1.2.1.2. تطوير / توزيع / عرض

وتقوم إدارة الموارد البشرية بوضع هذا الإعلان وتوزيعه في موعد لا يتجاوز أسبوع لمؤسسة سوناطراك تاريخ استقبال الملاحظة لملء الوظيفة والوصف المقابل؛ يجب أن تعرضه الهياكل بمجرد استلامه في أماكن العمل المختلفة على اللافتات أو الجداول المستخدمة لمعلومات الموظفين.

2.2.1.2. مدة الصلاحية:

مدة صلاحية الإعلان ثلاثون يومًا في مؤسسة سوناطراك من تاريخ بثه.

في نهاية هذه الفترة ، وإذا لم يتم جمع أي طلب أو إذا تم الحكم على الطلبات المستلمة بعد التحليل على أنها غير مثيرة للاهتمام، فقد تلجأ الهياكل إلى التوظيف الخارجي، يتم إخطار إدارة الموارد البشرية بالشركة باستخدام التوظيف الخارجي.

3.2.1.2ملف الترشح:

- يجوز لأي وكيل مهتم بوظيفة معروضة في إطار تبادل الوظائف التقدم بطلب إذا استوفى ملفه الشخصي متطلبات الوظيفة.
- لتقديم الطلب، يملأ الموظف نسختين من استمارة الطلب:

يتم إرسال النسخة الأولى إلى التسلسل الهرمي في المؤسسة الذي سيتعين عليه الاهتمام بالملف وإرساله إلى الهيكل المشار إليه في الإعلان.

الملف مؤسسة سوناطراك يأخذ

- استمارة تقييم الموظف معبأة حسب الأصول من قبل الرئيس المفوض.
- السجل الوظيفي للوكيل.

يتم إرسال النسخة الثانية إلى إدارة الموارد البشرية بالشركة للمتابعة.

2.2. البحث عن المرشحين حسب المصدر الخارجي.

البحث عن المرشحين الخارجيين يتم بواسطة:

- استغلال البنوك المرشحة،
- من خلال منظمات التدريب (الجامعات والمعاهد والمدارس الكبرى) على أساس الاتفاقات التي تحدد شروط تولي الطلاب المسؤولية.
- الاعلان الخارجي.

لا يتدخل اللجوء إلى الإعلان الخارجي إلا بعد استغلال البنك لترشيحات الهيكل المعني وإدارة الموارد البشرية للشركة.

1.2.2 اعلان خارجي:

1.1.2.2.المحتوى

يجب أن يحتوي الإعلان على

- العنوان، والمهام، والموقع، والخصائص المحددة للوظيفة المراد شغلها،
- الملف الشخصي المطلوب، والتدريب، والخبرة، ومعرفة في مؤسسة سوناطراك الإضافية، والعمر، ومهارات.
- التعويض والتدريب والمزايا الأخرى.
- وثائق الملف المراد إرسالها.
- العنوان الذي يجب إرسال الطلبات إليه والموعد النهائي لتقديم الطلبات.

2.1.2.2. الكتابة والعرض:

لكي يكون الإعلان جذابًا، يجب أن يكون مكتوبًا بوضوح ودقيقًا ومقدمًا بشكل جيد.

يتم تكييف اختيار الأسلوب اللفظي والعرض التقديمي مع صورة الشركة والوظيفة المراد شغلها والمرشحين المطلوبين.

3.1.2.2. النشر

يتم الإعلان من خلال الصحافة وتنشر في الصحف اليومية الوطنية باللغتين العربية والفرنسية.

4.1.2.2. مدة النشر

تعتمد مدة نشر الإعلان على طبيعة الوظيفة المراد شغلها.

2.2.2. البنك المرشح(البنك: هو خزان بيانات المرشحين)

1.2.2.2. تعريف:

قاعدة بيانات المرشحين هي خزان للمرشحين المتاحين لخدمات التوظيف، يتكون من طلبات تلقائية ويتم تغذيتها من خلال التطبيقات التي تم جمعها أثناء عمليات التوظيف المختلفة.

2.2.2.2. إدخال المترشحين في البنك

الطلبات التي ستدرج هي تلك التي لم يكن من الممكن تلبيتها وقت تقديم المرشح ولكنها اعتبرت مثيرة للاهتمام للاحتياجات المستقبلية للهيكل أو وحداته.

يتم إدخال الطلبات في البنك بعد:

- مراجعة ملفات التطبيق (مرحلة الاختيار الأولي).
- أداء مقابلة التقييم والاختبارات (مرحلة الاختيار).

3.2.2.2. فترة الاحتفاظ بالطلبيات

فترة الاحتفاظ بالطلبيات هي سنتين كحد أقصى في مؤسسة سوناطراك من تاريخ إدراجه في بنك الطلب وفي نهاية هذه الفترة، تحذف من بنك الطلب.

3-الاختيار الأولي:

الاختيار المسبق هو عملية فرز تهدف إلى الاحتفاظ بالمترشحين التي تلبي متطلبات الوظيفة مسبقًا يتم تنفيذه من قبل هيكل الموارد البشرية على أساس تحليل الطلبيات أو نماذج المترشحين والسيرة الذاتية.

في نهاية هذه المرحلة، يلزم وجود هيكل الموارد البشرية من أجل:

- إبلاغ المرشحين غير الناجحين كتابةً.
- دعوة المرشحين المختارين في هذه المرحلة الأولى الدعوة مصحوبة باستبيان المرشح.

4- استبيان المترشحين:

1.4- تعريف

استبيان المترشحين هو نموذج يجب على المرشح إكماله هدفه :

يتيح استبيان المترشحين يسمح بجمع المزيد من المعلومات لمؤسسة سوناطراك ومعلومات أكثر دقة عن المرشح ، للتحقق من توافق المعلومات المشار إليها في السيرة الذاتية والتحضير لمقابلة التقييم، يتم تحليل هذا الاستبيان من قبل المحاور قبل مقابلة التقييم.

5- الاختيار

الاختيار هو إجراء يختار من خلاله صاحب العمل مرشحًا من بين عدة مرشحين، وفقًا للخطيب ومعايير محددة مسبقًا تتعلق بالوظيفة المراد شغلها.

يمكننا بعد ذلك تعريف الاختيار على أنه عملية تتكون، بالنسبة لمنظمة ما، من الاختيار من بين المرشحين، الشخص الذي يلبي على أفضل وجه متطلبات الوظيفة المراد شغلها واحتياجات المرشحين واحتياجات الشريكين (صاحب العمل والمرشح) نظرا للظروف البيئية.

1.5- المرشحين الخارجيين:

يتم الاختيار على أساس مقابلة التقييم والمقابلة الفنية في مؤسسة التي تكملها اختبارات

1.1.5. مقابلة التقييم

هدفها:

- الغرض من مقابلة التقييم يتمثل في:
- تقييم إمكانات المرشح وتحديد شخصيته ومعرفة دوافعه الحقيقية لهذا المنصب ،
- تزويد المرشح بمعلومات عن الشركة وبشكل أكثر تحديدًا عن الوظيفة المراد شغلها وخصائصها

2.1.1.5. مكلفين بالتقييم

- يتم إجراء مقابلة التقييم من قبل متخصصين من الخدمات المعتمدة لهيكل الموارد البشرية (هيكل التوظيف).
- يمكن للهياكل، إذا لم يكن لديها محاورين مؤهلين، أن تلجأ إلى خدمات متخصصة داخليًا أو خارجيًا.

3.1.1.5. مدة التقييم

يعتمد الوقت المخصص لمقابلة التقييم على المرشح والوظيفة المراد شغلها ومع ذلك، في جميع الحالات، لا يمكن أن تتجاوز المدة ساعة واحدة ونصف لكل مقابلة.

4.1.1.5. تحضير

يعتمد نجاح مقابلة التقييم على تحضيرها و يشمل هذا التحضير:

- الظروف المادية (اختيار المكان الذي تجري فيه المقابلة ، إلخ)
- التحضير النفسي للظروف النفسية للمقابلة (الاستماع، فهم مؤسسة، الموضوعية، التوفر)
- جمع المعلومات لإرسالها إلى المرشح (المنصب، التنظيم، طموح الشركة، إلخ).

2.1.5 المقابلة الفنية

- يتم تنفيذه من قبل المدير المباشر الذي يتم إرفاق الوظيفة المراد شغلها
- يجعل من الممكن التحقق من المعرفة التقنية للمرشح فيما يتعلق بما تتطلبه الوظيفة لتنفيذ الوظائف، يتم التحقق من هذه المعرفة من الاختبارات المهنية.

3.1.5 الاختبارات

- تستخدم الاختبارات لدعم الاختيار، يمكن القيام بها قبل أو بعد المقابلة يتم اختيارهم وفقًا لطبيعة محطات العمل.

امثلة:

- اختبارات الشخصية
- اختبارات الكفاءة (الكفاءة الميكانيكية، الكفاءة الحركية، الكفاءة الفكرية)
- اختبارات الأداء أو المحاكاة (اختبارات تقييم مهارات في المؤسسة وتجربة الفرد).

يتم تطوير مجموعة الاختبارات الخاصة بوظائف الشركة من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة بالتعاون مع جميع الهياكل.

4.1.5 الانتهاء من عملية الاختيار

في نهاية المقابلات والاختبارات، يجب على كل مُجري مقابلة، على أساس تحليل نتائج المرشحين المختلفين، تحديد ترتيب من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لكل مرشح فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة.

2.5 المترشحين الداخلين

يتم الاختيار على أساس تحليل ورقة التقييم والورقة المهنية والمقابلة.

الغرض من هذه المقابلة هو تقييم مهارات للمرشح فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة ومعرفة دوافعه.

يتم تنفيذه من قبل المدير الذي يتم إرفاق الوظيفة المراد شغلها وأخصائي مقابلة من هيكل الموارد البشرية للوحدة المضيفة.

3.5 شروط الاختيار الناجح

لعملية اختيار ناجحة ، يجب أن يكون للهيكل المسؤول عن التوظيف ما يلي:

- موظفون مؤهلون (متخصصون في الاختيار) ،
- أدوات مناسبة

متابعة المرشحين الداخليين

الهياكل المطلوبة لإرسال تقرير إلى إدارة الموارد البشرية في نهاية مرحلتي الاختيار والاختيار الأولي.

- المرشحون الناجحون.
- المرشحين غير الناجحين أسباب الرفض.

<u>6. اختيار المرشح (المرشحين):</u>

يتم اختيار المرشح (سواء من المرشحين الداخليين أو الخارجيين) على أساس نتائج المقابلات والاختبارات المختلفة وبعد اجتماع موجز بين مختلف المحاورين.

ويتم تسجيل قرار المحاورين في تقرير التقييم في حالة عدم الموافقة يقدم الملف إلى المسؤول عن التوقيع على القرار.

وفي نهاية هذا الاختيار، يجب أن يقوم هيكل الموارد البشرية، على أساس تقرير التقييم،

- إخضاع المرشحين المختارين لفحص طبي.
- إبلاغ المرشحين غير الناجحين كتابة.

7. الفحص الطبي:

القيام بإجراء فحص الطب المهني من طرف الطبيب المختص.

8- إضفاء الطابع الرسمي على التوظيف:

وينشأ عن الاختيار النهائي المتخذ في نهاية المقابلات والفحوص المهنية والفحوص الطبية إما قرار نقل أو عقد عمل أو عقد توجيهي، حسب الحالة، على النحو التالي:

الحالة الأولى: شغل المنصب من قبل مرشح داخلي => إنشاء قرار النقل

الحالة الثانية: شغل منصب إشرافي أو تنفيذي من قبل مرشح خارجي => إنشاء عقد عمل.

الحالة الثالثة: شغل منصب إداري من قبل مرشح خارجي لديه خبرة تزيد عن سنتين => إنشاء عقد عمل.

الحالة الرابعة: شغل منصب إداري من قبل مرشح خارجي لديه خبرة تساوي أو تقل عن سنتين (02) => إنشاء عقد تعريفي.

9. الملف الإداري

يؤدي تعيين عامل جديد إلى فتح ملف يحمله في مؤسسة سوناطراك

- الطلب خطي.
- وثائق الحالة المدنية.
- شهادة الإقامة.
- نسخ مصادقة من الشهادات.
- شهادات عمل من وظائف سابقة ربما تم شغلها.
- إثبات الخدمة الوطنية.
- أربع صور جواز سفر.
- بطاقة فصيلة الدم.
- استبيان التطبيق المكتمل حسب الأصول.
- تقرير تقييم مقابلة التوظيف.

الوثائق اللازمة للتحقق من المعلومات الواردة في الاستبيان مثل نسخ من الشهادات وشهادات العمل وإثبات مقابل الخدمة الوطنية يتم توفيرها بشكل إلزامي من قبل المرشح قبل عملية الاختيار.

يتم تقديم مستندات الحالة المدنية والصور وبطاقة فصيلة الدم لاحقًا عند توقيع العقد.

يتم بعد ذلك استكمال الملف الإداري SONATRACH (ملف بدل الأسرة أو مستندات داعمة أخرى) ويديره هيكل إدارة الوكيل.

10. توقيع العقود والقرارات

يتم وضع عقود التوظيف أو الاستقراء وقرارات النقل من قبل هيكل الموارد البشرية المعتمد والموافقة عليه من قبل رئيس الهيكل مع تفويض الصلاحيات لهذا الغرض وتحويلها، مصحوبة بالملف الإداري للمرشح، إلى الهيكل الإداري.

11. الوضع الإداري للمرشحين في التعريف

أثناء التعريف، يُعتبر المرشحون متدربين في SONATRACH ويتم دفعهم على أساس الشبكة (البدلات المتفق عليها من قبل الشركة).

12. الترحيب بالوكيل الجديد وتثبيته

1.12الاستقبال :

بصرف النظر عن الوكلاء في الاستقراء، فإن استقبال أي مجند جديد هو موضوع برنامج تم إنشاؤه مسبقًا يتم وضع هذا البرنامج من قبل مدير المجند الجديد بالتعاون مع هيكل الموارد البشرية.

الطرق العملية لتنفيذه متنوعة:

- تنظيم جولة إرشادية للوحدة من قبل المدير المباشر للموظف الجديد،
- تنظيم لقاء مع مدير الهيكل والمتعاونين مع الوكيل الجديد خلال هذا الاجتماع سيتم تقديم على وجه الخصوص الهيكل والموظف الجديد

2.12. تثبيت:

يتم إضفاء الطابع الرسمي على تثبيت العامل الجديد من خلال نموذج إدخال الخدمة الذي يتم إعداده بواسطة المستخدم ونقله إلى هيكل إدارة الوكيل في غضون ثمان وأربعين ساعة بعد التثبيت.

13- الفترة التحريبية

فترة الاختبار هي التزام على أي عامل تم تعيينه حديثًا (مرشح خارجي).

ويستخدم للتحقق مما إذا كان العامل لائقا لأداء المهام المرتبطة بوظيفته للتأكد من ملاءمته.

وتحدد المواد من 43 إلى 51 من الاتفاق الجماعي مدة هذه الفترة والأحكام التي تحكمها

قد لا تقل هذه الفترة عن:

-أربعة أشهر للعاملين في الإدارة العليا.

-شهران للعاملين في الإدارة.

- خمسة عشريوما للمشرفين.

إذا نجحت فترة التجربة، يتم تأكيد العامل بقرار. ويحدد الهيكل الإداري للعامل قرار الإقرار على أساس مذكرة من الهيكل الذي ينتمي إليه.

14- التوظيف على مستوى المديريات المركزية والهياكل التابعة للمديريات العامة.

بالإضافة إلى الأحكام المنصوص عليها في هذا الإجراء، يتم إكمال عملية التوظيف على مستوى الهياكل والهياكل المركزية، بشكل مشترك من قبل المستخدم والخدمات ذات الصلة في إدارة الموارد البشرية بالشركة.

هذا الأخير مسؤول عن:

- التحقق من صحة الطلب لشغل الوظيفة

الهياكل مطلوبة لإرسال للتحقق (الامتثال، مع الخطة السنوية، ومحتوى البعثات، وما إلى ذلك)، إلى إدارة الموارد البشرية، وطلبات ملء الوظائف المكتملة والمعتمدة حسب الأصول

مقابلة التقييم وإجراء الاختبارات ذات الصلة "للمرشحين الخارجيين".

- المشاركة في مقابلة التقييم كجزء من الطلبات الداخلية ، وفقًا للنقطة 5.2 من هذا الإجراء.

- المساعدة في الاختيار النهائي للمرشحين سواء أكانوا داخليين أم خارجيين.

تجري المنظمة المضيفة مقابلات فنية واختبارات مهنية، لا يمكن لأي هيكل مركزي أو قسم لهيكل الشركة تحت أي ظرف من الظروف إضفاء الطابع الرسمي على ملف التوظيف إذا لم يحمل موافقة إدارة الموارد البشرية (تظهر الموافقة في تقرير تقييم المرشح)

مطلوب من قيادة الإدارة العامة التأكد من الالتزام بأحكام هذا الإجراء.

❖ **توظيف العاملين الأجانب**

1 - شروط توظيف الموظفين الأجانب

- قبل التعاقد مع مواطن أجنبي، يُطلب ما يلي:
- يجوز أن يشغل الوظيفة عامل وطني أو عامل مهاجر وطني،
- أن الفحص الطبي يؤكد استيفاء الأجنبي للشروط التي تحددها اللوائح المعمول بها.
- يجب أن يكون مستوى تدريب العامل الأجنبي على الأقل مساوياً لمستوى مهندس الدولة الجزائري.
- يجب على أي أجنبي يُدعى لممارسة نشاط بأجر في الجزائر أن يحمل تصريح عمل أو تصريح عمل مؤقتًا صادرًا عن خدمات إدارة التوظيف في ولاية المختصة إقليمياً.
- يجب أن يكون جميع الأجانب المعينين منتسبين إلى الضمان الاجتماعي، بغض النظر عن طبيعة ومدة عقد العمل وطريقة المكافأة.

2. تصريح العمل والترخيص المؤقت للعمل

1.2 مدة تصريح العمل:

لا يمكن أن تزيد مدة تصريح العمل عن سنتين يمكن تجديد تصريح العمل.

2.2 مدة تصريح العمل المؤقت

يتم إصدار تصريح العمل المؤقت للعمال الأجانب المطلوبين للعمل لمدة تقل عن أو تساوي ثلاثة أشهر، بناءً على طلب الشركة بعد التشاور مع ممثلي العمال لا يمكن تجديده أكثر من مرة في السنة.

3.2 الطلب

يتم تقديم طلب إصدار تصريح عمل أو تصريح عمل مؤقت إلى خدمات التوظيف في الولاية. يجب أن يكون هذا الطلب مصحوبًا بتقرير مسبب يوضح:

- اسم الشركة أو اسم الاجتماعي للشركة.
- متطلبات الوظيفة المراد شغلها، ووصف المهام وطبيعة العمل الذي يتعين القيام به.
- الأسباب التي تبرر استخدام العامل الأجنبي، ولا سيما تلك المتعلقة بألقابه أو ديبلومات أو مؤهلاته المهنية.

يتم أيضًا تقديم طلب تجديد تصريح العمل وتصريح العمل المؤقت إلى خدمات التوظيف في الولاية.

4.2 السحب:

يتم سحب تصريح العمل أو تصريح العمل المؤقت من قبل العامل نفسه أو ممثل الشركة المفوض حسب الأصول من قبل خدمات التوظيف في الولاية.

5.2 حالة خاصة:

تصدر رخصة العمل وتجدد للأزواج الأجانب للمواطنين الجزائريين لمدة سنتين عند تقديم وثائق الأحوال المدنية التي تبرر الزواج القانوني وفقاً للتشريعات المعمول بها في الجزائر.

3.الاختبارات المهنية وفترة التجريبية

قبل أي تأكيد لتعيينه، يخضع العامل الأجنبي لمقابلة تقييم ويخضع لاختبارات اختيار بالإضافة إلى فحص طبي قبل التوظيف يجب تنظيم الفحوصات والزيارة الطبية قدر الإمكان في نفس اليوم. بعد الاستقرار، يخضع العامل الأجنبي لفترة تجريبية مدتها شهرين.

4.عقد العمل

1.4 مدة عقد العمل.

ويكون عقد الالتزام الأولي لمدة أقصاها سنتان يسري مفعوله في مؤسسة سوناطراك من تاريخ تركيب العامل الأجنبي في محطة عمله.

2.4 مضمون عقد العمل.

ويجب أن يتضمن عقد العمل العناصر التالية:

- تاريخ تولي المنصب ومدة الالتزام.
- شغل المنصب.
- العمل الذي يتعين القيام به
- المكان والهيكل.
- الأجر.

- الفترة التجريبية.
- شرط عدم المنافسة.
- مزايا خاصة.
- تكاليف النقل والحقوق.
- الالتزامات وعلى وجه الخصوص احترام القوانين الاجتماعية الجزائرية، يمكن تعديل البنود المذكورة أعلاه حسب الحالة.

3.4 التجديد

قد يتم تجديد الالتزام لفترات جديدة لمدة أقصاها سنة واحدة لكل منها.

يجب أن يتم التعبير عن الإرادة من قبل أحد الطرفين أو غيرهما، قبل ثلاثة أشهر من تاريخ انتهاء صلاحية العقد الحالي في هذه الحالة، يلزم مرة أخرى موافقة قسم مؤسسة سوناطراك المختصة إقليمياً.

4.4 الفسخ

يجوز إنهاء العقد المبرم قانونًا من قبل أي من الطرفين بتقديم إشعار قبل ثلاثة أشهر.

5.4 نهاية

ينتهي عقد العمل دون تعويض أو إنذار في الحالات التالية:

- عدم الكفاءة المهنية.
- التخلي عن الوظيفة.
- بعد توقيع عقد العمل أو أثناء تنفيذه، إذا لم يعد العامل الأجنبي إلى وظيفته خلال المدة المسموح بها.

يتعين على الشركة إخطار خدمات التوظيف لمؤسسة سوناطراك المختصة إقليميا بأي إنهاء لعقد عمل عامل أجنبي في غضون ثمانية وأربعين ساعة.

يُطلب من العامل الأجنبي المعني إعادة تصريح العمل أو تصريح العمل المؤقت إلى خدمات التوظيف في موعد لا يتجاوز خمسة عشر يوما بعد تاريخ إنهاء علاقة العمل.

6.4 أجر العامل الأجنبي:

يتم تحديد أجر العامل الأجنبي وفقًا لمقياس الوظيفة المشغولة مع مراعاة ألقابه والديبلومات وخبرته المهنية، وكذلك المهام التي تم تعيينه من أجلها.

ومع ذلك، وريثما يتم نشر المرسوم الوزاري، فإن الراتب الأساسي المحتفظ به يتأثر مؤقتًا بمعامل تصحيح قدره (1.1).

7.4 حقوق وواجبات العامل الأجنبي:

يستفيد العامل الأجنبي من الحقوق ويخضع للالتزامات ذات الطابع المهني الناتجة عن الأحكام المنصوص عليها في عقد العمل.

8.4 تكاليف النقل والأمتعة الزائدة

في بداية ونهاية العقد يحق للعامل الأجنبي:

- إذا تم تجنيده في الجزائر: رد تكاليف النقل من مكان إقامته في الجزائر إلى مكان عمله، لنفسه ولزوجته وأطفاله القصر المعالين في حدود اثنين.
- إذا تم تجنيده خارج الجزائر: سداد تكاليف النقل بالطرق الأكثر اقتصادا ومباشرة، من مكان إقامته إلى مكان عمله، لنفسه ولزوجته وأطفاله القصر في حدود تكليفه في حدود اثنين.

في بداية ونهاية الارتباط، يحق للعامل الأجنبي أيضًا تعويض الشركة عن الأمتعة الزائدة حتى

- أربعون (40 كغ) للمعني.
- عشرين (20) كغ للزوج.
- عشرين (20) كغم لكل طفل قاصر معال، في حدود اثنين

❖ **توظيف المعوقين بدنيا**

1.التعريف

بالنسبة للإعاقة الجسدية من الضروري فهم أي شخص تقل إمكانياته في الحصول على وظيفة بشكل فعال نتيجة عدم كفاية أو انخفاض في قدراته البدنية.

2.فئات الإعاقة الجسدية

يمكن تصنيف الإعاقة الجسدية إلى ثلاث (3) فئات:

- ضعف البصر: فقدان كامل للبصر أو ضعف لا يمكن تصحيحه بسبب حدة البصر على النحو الذي يحدده طبيب العيون.
- ضعف السمع: اضطرابات السمع، سواء كانت اضطرابات النطق أم لا، مما يقلل من وسائل الاتصال ويقدر فقدان السمع من قبل طبيب متخصص في طب الأنف والأذن والحنجرة

إلى اليدين سبعين ديسيبل.

- العجز الحركي: غياب أو فقدان أو نقصان الوظيفة الحركية، أكثر من، يحددها طبيب جراحة العظام المتخصص، مثل على وجه الخصوص.
- الإعاقة الحركية: العصبية (الشلل الدماغي، شلل الأطفال، الشلل النصفي، إلخ)
- العجز الحركي: صدمة، مع أو بدون ضرر عصبي، مما يؤدي إلى بتر جزئي أو كلي.
- الإعاقة الحركية الروماتيزمية (التهاب المفاصل الروماتويدي، الروماتيزم التنكسي المزمن، إلخ).

3.التنبؤ بوظائف المعوقين بدنيا.

يجب أن توضح خطط التوظيف السنوية والمتعددة السنوات بوضوح، لكل وحدة تضم أكثر من مائة عامل، المناصب التي يحتمل أن يشغلها الأشخاص ذوو الإعاقة الجسدية بالأولوية.

4.ملف التوظيف

عند التوظيف، بالإضافة إلى المستندات المعتادة، يكون تقديم بطاقة الشخص المعاق إلزاميًا. يتم تسليم هذه البطاقة ، بناءً على رأي وكالة حماية البيئة التابعة للولاية، من قبل وكيل وكالة حماية البيئة الإقليمي للوالي.

5.الفوائد

يستفيد العامل المعاق جسديًا، مثله مثل غيره من العمال، من جميع المزايا التي تمنحها الشركة، بالإضافة إلى المزايا الخاصة بحالته كشخص معاق جسديًا، وهي:

1.5 ترتيب وقت العمل إذا تطلب الأمر ذلك عن طريق الاستشارة الطبية:

- تقليص وقت العمل دون فقدان الأجر
- إعادة توزيع ساعات العمل على مدى ستة أيام على سبيل المثال.

2.5 الغياب مدفوع الأجر لإعادة التأهيل أو الاستشارة الطبية

3.5 ترتيب محطة العمل حسب نوع الإعاقة إذا طلبت استشارة طبية.

إذا كانت الإعاقة كبيرة وتؤدي إلى انخفاض ملحوظ في الأداء المهني، فيمكن للعامل المعوق قدر الإمكان، الاستفادة من أيٍّ من:

- تخفيف مهامه.
- إعادة التوجيه إلى محطة عمل أخرى ، أكثر ملاءمة لإعاقته.
- أو عرض عمل بدوام جزئي.

4.5 المساعدة في شراء المعدات اللازمة للسفر.

5.5 جهد خاص من حيث التدريب.

6.5 مضاعفة مدة الإنذار في حالة الاستقالة أو الفصل.

- **مبدأ:**

عقد العمل هو الأداة الحصرية للحصول على حالة الموظف وصاحب العمل.

وهو يصادف من تاريخ تولي المنصب، بدء لعلاقة العمل ويحدد التطبيق الإلزامي لقواعد قانون العمل (المادة 16 من CEC).

1- تعريف :

نظرًا لعدم وجود تعريف قانوني، فإن العقيدة تستنتج عمومًا أن عقد العمل هو "الاتفاق الذي يتعهد الشخص بموجبه بوضع نشاطه تحت تصرف شخص آخر يضع نفسه تحت تبعته مقابل أجر" (G.H CAMERLYNK،عقد العمل، إعادة إصدار، DALLOZ).

2- سمات اساسية:

عقد العمل هو:

- متزامن أي تحديد الالتزامات المتبادلة بين الشركة والعامل.
- مكلفة، أي توفير الأجر.
- الموظفون (طابع بديهي)، أي إجبار العامل على أداء العمل المتفق عليه بنفسه لم يتم تمرير التزاماتها.

أخيرًا، يكمن العنصر المميز لعقد العمل في تبعية العامل يشير إلى هذا في التعريف في 1.2

يسمح عنصر التبعية لإدارة الشركة بإعطاء تعليمات بشأن تنفيذ العمل إلى مكتب الطيران المدني، والتحكم في تنفيذه والتحقق من النتيجة.

3- شروط الصلاحية:

لإحداث آثار قانونية، يجب أن يفي عقد العمل بشروط الصلاحية التي تتعلق بكل من الجوهر والشكل.

1.3 الشروط الموضوعية

تتعلق بشكل أساسي بالنقاط التالية:

- الموافقة.
- القدرة على التعاقد.
- موضوع العقد المؤكد والمشروع.
- بطلان العقد.

4 - مبادئ العقود بدوام جزئي و / أو محدد المدة:

1.4 دوام جزئي

يمكن أن يكون الدافع وراء استخدام العمل بدوام جزئي عدة أسباب:

- منظمة تهدف إلى ربحية أفضل من خلال القضاء على الأوقات غير المنتجة.
- تحسين الظروف المعيشية من خلال منح العمال المزيد من وقت الفراغ.
- تحسين ظروف العمل من خلال تقليل التعب يعطي الصيغ الزمنية المختلفة الممكنة.

2.4 - الوقت المحدد:

يجعل من الممكن التكيف مع تقلبات الطلب ودعم الأنشطة محدودة الوقت.

بمعنى آخر، لا يمكن أن يكون الغرض من عقد العمل محدد المدة هو ملء وظيفة مرتبطة بالنشاط العادي والدائم للشركة بشكل دائم لا يمكن إبرامها إلا لأداء مهام محددة بوضوح ومؤقتة، وفقط في الحالات المنصوص عليها في المادة 17 من (المشاريع الصناعية، مشاريع الأمن / الحماية).

التذكير بالأحكام القانونية:

تكمل المادة 12 من القانون 90-11 بالمرسوم 96-21 المؤرخ 9 يوليو 1996.

يجوز إبرام عقد العمل لمدة محددة، بدوام كامل أو جزئي، في الحالات المنصوص عليها صراحةً أدناه:

- عند استقدام العامل لأداء أعمال تتعلق بأعمال غير متجددة أو عقود خدمة.
- عندما يتعلق الأمر باستبدال صاحب الوظيفة الذي تغيب مؤقتًا ولصالحه يتعين على صاحب العمل الاحتفاظ بمحطة العمل.
- عندما يتعين على منظمة صاحب العمل القيام بعمل دوري ذي طبيعة متقطعة.
- عند زيادة العمل، أو عندما تبرره أسباب موسمية.

في جميع هذه الحالات، سيحدد عقد العمل مدة علاقة العمل بالإضافة إلى أسباب المدة المحددة.

المادة 12:

المدة المنصوص عليها في العقد مطابقة للنشاط الذي تم تجنيد العامل من أجله.

5 - أنواع عقود العمل المختلفة

حددت اتفاقية الشركة (المادة 17 وما يليها) أربعة (04) أنواع من العقود:

- عقد عمل دائم بدوام كامل.
- عقد عمل غير محدد المدة بدوام جزئي.
- عقد عمل محدد المدة بدوام كامل.
- عقد عمل بدوام جزئي محدد المدة.

1.5 عقد العمل الدائم بدوام كامل (CDI):

يتم إبرام CDI لفترة لم تحدد الأطراف فترة زمنية لها. إنها تشكل القاعدة العامة أوالتي تحمي العامل لأن الغرض منها هو ملء وظيفة مرتبطة بالنشاط العادي والدائم للشركة بشكل دائم.

2.5 عقد العمل الدائم بدوام جزئي (CDI):

وهي تتبع نفس مبادئ CDI ولكنها تغطي جزءًا من حجم العمل بالساعة على النحو المحدد في المادة (148) ومع ذلك، يشار إلى استخدام هذا النوع من العقود على وجه الخصوص:

- عندما لا تكون هناك حاجة لاستخدام خدمات العامل بدوام كامل.

- عندما يقبل صاحب العمل الطلب المسبب للعامل المرتبط بالفعل بالشركة بعقد دائم في هذه الحالة، يتم تعديل العقد الأولي مع إمكانية تزويد العامل بهيكل و / أو منصب متوافق مع SONATRACH مع الجدول الزمني المطلوب.

3.5 عقد العمل بدوام كامل محدد المدة (CDD):

مع مدة أقصاها اثني عشر شهرا ما لم يصرح به التسلسل الهرمي المعتمد ، يجب استخدام هذا النوع من العقود فقط لمشاركة الإجراءات أو المهام المؤقتة المحدودة في الوقت المناسب (المادة 17 من الاتفاقية الجماعية والفقرة 2.4 من هذا التعميم).

يتم إبرام التحريات المسبقة عن العمالقة بدوام كامل لوقت حددته الأطراف. يستلزم حدوث المصطلح تلقائيًا إنهاء العقد.

تنتج CDD نفس التأثيرات مثل CDI (راجع المادة 22 من CCE)

4.5 عقد العمل بدوام جزئي محدد المدة (CDD):

يتبع نفس نهج التحريات المسبقة عن العملاء المتفرغين، ومع ذلك ، فإن مشاركته تكمن في المجلد بالساعة في SONATRACH ويجب إيقاف ذلك امتثالاً لأحكام المادة 148 من CCE.

6- محتوى عقد العمل:

تحدد المادة 40 من CEC العناصر الأساسية المكونة لعقد العمل والتي يمكن شرحها

فيما يلي:

- تاريخ تولي المنصب.
- المنصب والتصنيف والراتب الأساسي والمكافآت والبدلات.
- التنازل ومكان العمل.
- ساعات العمل.
- مدة التجريب

المبحث الثالث: تحليل سياسة تخطيط الموارد البشرية و دورها في الدفع بديناميكيات العمل بمؤسسة سوناطراك GNL3Z:

- **تفريغ المقابلات:**

السؤال 1: ما هو سنك؟

»عمري خمسة وثلاثين سنة، يعني رايح للأربعين. خدمت هنا وشفت بزاف من الحوايج، وعندي تجربة في مؤسسة سوناطراك«.

»عمري خمس وثلاثون عاماً، أي أنني أقترب من الأربعين. عملتُ هنا وشهدتُ كثيراً من الأحداث، ولدي خبرة في مؤسسة سوناطراك«.

السؤال 2: النوع الاجتماعي؟

»راجل، كيما كل عامل في مؤسسة سوناطراك. النسا قلال هنا في مؤسسة سوناطراك، خاصة في الشغل الميداني«.

»ذكر، مثل معظم العاملين في مؤسسة سوناطراك. النساء قليلات هنا، خاصة في العمل الميداني«.

السؤال 3: ما هي حالتك المدنية؟

»متزوج وعندي ثلاثة دراري. عندي مسؤوليات في الدار وفي الخدمة، والحمد لله نقدر ندير بيناتهم«.

»متزوج ولدي ثلاثة أطفال. لدي مسؤوليات في البيت وفي العمل، والحمد لله أستطيع التوفيق بينهما«.

السؤال 4: الأقدمية بالمؤسسة؟

»خدمت في سوناطراك منذ عشر سنين. بديت كعامل عادي وطلعت شوية بشوية حتى وصلت لهذا المنصب«.

»أعمل في سوناطراك منذ عشر سنوات. بدأتُ عاملاً عادياً وتدرجتُ تدريجياً حتى وصلتُ إلى هذا المنصب«.

السؤال 5: طبيعة الوظيفة أو المنصب؟

»أنا مسؤول عن متابعة عمليات التفريغ والشحن في مركب تمييع الغاز الطبيعي. الشغل تاعي ميداني بزاف، ندير الجولة ونشوف العمال ونضمن أن كل حاجة تمشي مليح«.

»أنا مسؤول عن متابعة عمليات التفريغ والشحن في مركب تمييع الغاز الطبيعي. عملي ميداني إلى حد كبير، أقوم بالجولة وأشرف على العمال وأضمن سير كل شيء على ما يرام«.

السؤال 6: المستوى الدراسي أو التأهيل؟

»عندي شهادة تقنية في الهندسة الميكانيكية. تكوينت في سوناطراك بعد التحاقي، وديت دورات تكوينية في السلامة والصيانة«.

»لدي شهادة تقنية في الهندسة الميكانيكية. تلقيت تكويناً في سوناطراك بعد التحاقي، وحضرت دورات تكوينية في السلامة والصيانة«.

السؤال 7: كيف تتم عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين؟

»صراحة، التخطيط عندنا ما هوش دقيق بزاف. لما يجي واحد يتقاعد أو يمشي، المدير يكتب مذكرة ويطلب بديل. ما عندناش نماذج رياضية ولا تحليلات إحصائية. نتمنى يكون عندنا نظام يشوف الاحتياجات قبل ما تصير المشاكل«.

»بصراحة، التخطيط لدينا ليس دقيقاً إلى حد كبير. عندما يتقاعد أحد الموظفين أو يغادر، يكتب المدير مذكرة ويطلب بديلاً. ليس لدينا نماذج رياضية ولا تحليلات إحصائية. أتمنى أن يكون لدينا نظام يرصد الاحتياجات قبل حدوث المشاكل«.

السؤال 8: هل تندرج خطة الموارد البشرية ضمن المخطط الاستراتيجي العام لمؤسسة سوناطراك؟

»لا، ما نشوفش هذا الشي. التوسعات تجي فجأة، ونحنا نتفاجأو بالاحتياجات. مثلاً لما قرروا يزيدوا في الطاقة الاستيعابية، جبدوا عمال من عندهم وما كانش تخطيط مسبق للكفاءات اللي تحتاجهم«.

»لا، لا أرى ذلك. التوسعات تأتي فجأة، ونفاجأ بالاحتياجات. مثلاً عندما قرروا زيادة الطاقة الاستيعابية، استقدموا عمال من عندهم ولم يكن هناك تخطيط مسبق للكفاءات المطلوبة«.

السؤال 9: كيف تخططون لسد الفجوة المهارية المتوقعة؟

»الرقمنة جاية، وهذا الشي واضح. لكن الإدارة تنتظر ديما. لما يجي جهاز جديد، يبدوا يفكروا في التكوين. ما عندناش خطة استباقية. المهن القديمة رايحة تمشي، والمهن التقنية الجديدة محتاجة تكوين من قبل«.

»الرقمنة قادمة، وهذا واضح. لكن الإدارة تنتظر دائماً. عندما يأتي جهاز جديد، يبدأون بالتفكير في التكوين. ليس لدينا خطة استباقية. المهن القديمة ستزول، والمهن التقنية الجديدة تحتاج تكويناً مسبقاً«.

السؤال 10: هل تطبقون منهجية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءاتGPEC ؟

»سمعت بال GPECفي التكوينات، لكن في الميدان ما نشوفوهاش. الشخص المناسب في المكان المناسب هذا الكلام ما يتطبقش. كاين ناس في مناصب ما يعرفوش فيهم، وكاين كفاءات محبوسة في أماكن ما تليقهاش«.

»سمعتُ بال GPECفي التكوينات، لكن في الميدان لا أراها. الشخص المناسب في المكان المناسب هذا الكلام لا يُطبق. هناك أناس في مناصب لا يجيدونها، وهناك كفاءات محبوسة في أماكن لا تليق بها«.

السؤال 11: ما هي سياستكم التخطيطية للتعامل مع مواسم الذروة والركود؟

»في الذروة، نستعينو بعمال من وحدات أخرى أو بالعمال المؤقتين. لكن العقود المرنة ما عندهاش تنظيم مليح. كاين مرات نتضررو من نقص العمال، وكاين مرات نتضررو من الزيادة اللي تجي فجأة«.

»في الذروة، نستعين بعمال من وحدات أخرى أو بالعمال المؤقتين. لكن العقود المرنة ليست منظمة بشكل جيد. أحياناً نتضرر من نقص العمال، وأحياناً نتضرر من الزيادة التي تأتي فجأة«.

السؤال 12: ما هي خطتكم للتعاقب الوظيفي للمناصب الحساسة؟

»ما عندناش بدلاء جاهزين. لما يتقاعد مدير أو مسؤول، نتفاجأو ونبدوا ندوروا على بديل. كاين ناس يقدروا يخدموا المنصب، لكن ما عندهمش تكوين رسمي ولا خطة واضحة للتعاقب«.

»ليس لدينا بدلاء جاهزون. عندما يتقاعد مدير أو مسؤول، نفاجأ ونبدأ البحث عن بديل. هناك من يستطيع شغل المنصب، لكن ليس لديهم تكوين رسمي ولا خطة واضحة للتعاقب«.

السؤال 13: ما مدى سرعة استجابة إدارة الموارد البشرية؟

»التأخير كاين ديما. لما نطلبوا عمال إضافيين، يقعدوا شهور. هذا يأثر على السرعة تاع الشحن والتفريغ. السفن تستنى، والضغط يزيد علينا. التخطيط السيئ هو السبب الرئيسي«.

»التأخير موجود دائماً. عندما نطلب عمالاً إضافيين، يمضون شهور. هذا يؤثر على سرعة الشحن والتفريغ. السفن تنتظر، والضغط يزيد علينا. التخطيط السيئ هو السبب الرئيسي«.

السؤال 14: هل تعانون من نقص في الكفاءات المتخصصة؟

»نعم، نقص الكفاءات كاين. خاصة في الصيانة والتشغيل الجديد. كاين مناصب خاوية وما نلقاوش النوعية اللي نحتاجوها. الورديات ما تمشيش مليح لما يكون نقص في العدد«.

»نعم، نقص الكفاءات موجود. خاصة في الصيانة والتشغيل الجديد. هناك مناصب شاغرة ولا نجد النوعية التي نحتاجها. الورديات لا تسير بشكل جيد عندما يكون هناك نقص في العدد«.

السؤال 15: هل الموظفون الجدد يمتلكون المهارات المطلوبة؟

»الموظفين الجدد يجيوا من التكوين المهني، لكن التكوين تاعهم نظري بزاف. يحتاجوا وقت باش يتأقلموا مع الميدان. الإدارة ما تفهمش التغيرات الديناميكية في الشغل الميداني. التخطيط يبقى بعيد على الواقع«.

»الموظفون الجدد يأتون من التكوين المهني، لكن تكوينهم نظري إلى حد كبير. يحتاجون وقتاً للتأقلم مع الميدان. الإدارة لا تفهم التغيرات الديناميكية في العمل الميداني. التخطيط يبقى بعيداً عن الواقع«.

السؤال 16: كيف تقيمون مرونة العمال في التعامل مع المهام المتعددة؟

»العمال القدامى مرنين، يقدروا يديروا بزاف من المهام. لكن التدوير الوظيفي ما يتطبقش بشكل رسمي. كاين ناس يعرفوا غير مهمة وحدة، ولو غابوا يتعطل القسم. كان يكون مليح لو الإدارة حطت برنامج للتدوير«.

»العمال القدامى مرنون، يستطيعون القيام بكثير من المهام. لكن التدوير الوظيفي لا يُطبق بشكل رسمي. هناك من يعرف مهمة واحدة فقط، وإذا غاب يتعطل القسم. كان سيكون جيداً لو وضعت الإدارة برنامجاً للتدوير«.

لسؤال 17: هل تلاحظون معدل دوران وظيفي مرتفع؟

»نعم، الاستقالات كاينة خاصة في الشباب. يمشيوا للخارج أو للشركات الخاصة. السبب هو غياب المسار المهني الواضح. ما يعرفوش وين رايحين، وما عندهمش أمل في الترقية. هذا يخلي الروح المعنوية منخفضة«.

»نعم، الاستقالات موجودة خاصة في الشباب. يذهبون للخارج أو للشركات الخاصة. السبب هو غياب المسار المهني الواضح. لا يعرفون إلى أين يتجهون، وليس لديهم أمل في الترقية. هذا يجعل الروح المعنوية منخفضة«.

السؤال 18: في أوقات ضغط العمل، هل تشعر أن الإدارة خططت مسبقاً؟

»لا، في الذروة نحس بالنقص. نضطروا نديروا ضعف الطاقة تاعنا. هذا يأثر على التركيز وجودة الشغل. كاين مرات نديروا أخطاء من التعب. الإدارة ما توفرتش لينا الدعم البشري اللي نحتاجوه«.

»لا، في الذروة أشعر بالنقص. نضطر لبذل ضعف طاقتنا. هذا يؤثر على التركيز وجودة العمل. أحياناً نرتكب أخطاءً من التعب. الإدارة لم توفر لنا الدعم البشري الذي نحتاجه«.

السؤال 19: هل يحدث أن تتوقف عن العمل بانتظار زميل آخر؟

»نعم، هذا كاين ديما. نستنى القسم الآخر يكمل باش نبدأوا نحنا. السبب هو نقص في العدد في ذاك القسم، وكذلك سوء التنظيم. كاين مهام متداخلة وما عندهمش توزيع واضح للمهام«.

»نعم، هذا موجود دائماً. ننتظر القسم الآخر لينتهي لنبدأ نحن. السبب هو نقص في العدد في ذلك القسم، وكذلك سوء التنظيم. هناك مهام متداخلة وليس لديهم توزيع واضح للمهام«.

السؤال 20: هل تشعر أن مهامك اليومية محددة وواضحة مسبقاً؟

»لا، الصباح نجي ونستنى التعليمات. كاين مرات نبدأ نسد الثغرات ونوجه الطوارئ. الشغل اليومي ما هوش محدد مسبقاً. كل يوم فيه مفاجآت، وهذا يخلّي التخطيط صعيب«.

»لا، في الصباح آتي وأنتظر التعليمات. أحياناً أبدأ بسد الثغرات ومواجهة الطوارئ. العمل اليومي ليس محدداً مسبقاً. كل يوم فيه مفاجآت، وهذا يجعل التخطيط صعباً«.

السؤال 21: عند جلب معدات جديدة، هل تتلقون التدريب قبل البدء؟

»لا، العادة هي أن الجهاز يجي ويطلبوا منا نخدموا عليه فوراً. نتعلموا بالمحاولة والخطأ. هذا يبطئ من الإنجاز في البداية، وكاين خطر على السلامة. كان يكون مليح لو التكوين يجي قبل بأسابيع«.

»لا، العادة هي أن الجهاز يأتي ويطلبون منا العمل عليه فوراً. نتعلم بالمحاولة والخطأ. هذا يبطئ الإنجاز في البداية، وهناك خطر على السلامة. كان سيكون جيداً لو جاء التكوين قبل بأسابيع«.

السؤال 22: هل شجعتك الإدارة على تعلم مهام زملائك؟

»لا، ما عندناش خطة تكوينية لهذا الشي. كل واحد في مهمة وحدة. لو غاب واحد، القسم يتعطل. كاين ناس يعرفوا غير الشغل تاعهم وما يقدرواش يعوضوا حتى زميلهم. الإدارة ما حطتش برنامج للتعددية المهنية«.

»لا، ليس لدينا خطة تكوينية لهذا. كل واحد في مهمة واحدة. إذا غاب أحد، يتعطل القسم. هناك من يعرف عمله فقط ولا يستطيع تعويض زميله. الإدارة لم تضع برنامجاً للتعددية المهنية«.

السؤال 23: هل تشعر أنك توظفت في منصب يتناسب مع مؤهلاتك؟

»بصراحة، أنا في مكاني مليح. لكن كاين زملاء في غير أماكنهم. واحد عنده شهادة في الكهرباء ويخدم في الإدارة، وواحد عنده بكالوريا ويخدم في الصيانة. هذا التوزيع العشوائي يعطل سير العمل«.

»بصراحة، أنا في مكاني جيد. لكن هناك زملاء في غير أماكنهم. أحدهم له شهادة في الكهرباء ويعمل في الإدارة، وآخر له بكالوريا ويعمل في الصيانة. هذا التوزيع العشوائي يعطل سير العمل«.

السؤال 24: هل تعرف بوضوح أين ستكون بعد 3 أو 5 سنوات؟

»لا ما نعرفش. ما عنديش فكرة وين نكون. هذا الغموض يخليني نفكر في المغادرة أحياناً. ما عنديش حماس نزيد نخدم بجد لما ما نشوفش مستقبل واضح قدامي«.

»لا لا أعرف. ليس لدي فكرة أين سأكون. هذا الغموض يجعلني أفكر في المغادرة أحياناً. ليس لدي حماس للعمل بجد لما لا أرى مستقبلاً واضحاً أمامي«.

السؤال 25: عند شغور منصب مسؤول، هل يتم ترقية الكفاءات الداخلية؟

»لا، كاين التعيين بالمحسوبية. كاين ناس يجيوا من الخارج وما يعرفوش الميدان. الكفاءات الداخلية تتجاهل. هذا يقتل الحماس. لما تشوف واحد يتعين بالمعريفة وأنت تخدم بجد، تفقد الأمل«.

»لا، هناك التعيين بالمحسوبية. يأتي أناس من الخارج ولا يعرفون الميدان. الكفاءات الداخلية تُتجاهل. هذا يقتل الحماس. عندما ترى أحداً يُعين بالمعرفة وأنت تعمل بجد، تفقد الأمل«.

السؤال 26: هل يقوم الموظفون القدامى بتعليمكم ونقل أسرار المهنة؟

»القدامى يحتفظوا بالمعلومة. ما عندناش خطة رسمية للتسليم والاستلام. كل واحد يحافظ على أسراره. لما يتقاعد، يروح معاه العلم. الإدارة ما حطتش آلية منظمة لنقل الخبرة. هذا خسارة كبيرة للمؤسسة«.

»القدامى يحتفظون بالمعلومة. ليس لدينا خطة رسمية للتسليم والاستلام. كل واحد يحافظ على أسراره. عندما يتقاعد، يرحل معه العلم. الإدارة لم تضع آلية منظمة لنقل الخبرة. هذه خسارة كبيرة للمؤسسة«.

- **تحليل المقابلات:**

تتجلى البنية الاجتماعية للمبحوثين من خلال ملفاتهم الديموغرافية والمهنية التي تكشف عن طبيعة القوى العاملة في المؤسسة الصناعية الكبرى، إذ يتراوح أعمار المبحوثين بين منتصف الثلاثينيات والأربعينيات وهو ما يعكس فئة عمرية تعتبر العمود الفقري للإنتاج الصناعي في مرحلة النضج المهني والمسؤولية الأسرية المزدوجة، ويظهر ذلك جلياً في كون غالبيتهم متزوجون وأباء لعدة أطفال مما يجعل عملهم في مؤسسة سوناطراك مصدر رزق وحيد يحدد استقرارهم الاجتماعي وولاءهم التنظيمي، ويضاف إلى ذلك أن النسيج الاجتماعي للمؤسسة يتسم بالذكورة المهيمنة حيث يغيب تمثيل النساء تقريباً في العمل الميداني مما يعكس تقسيم اجتماعي للعمل قائم على النوع الاجتماعي يُنتج فضاءات عمل مغلقة ذات ديناميكية جماعية خاصة ترتكز على العلاقات الأخوية والتضامن الذكوري، وتتراوح الأقدمية بين سبع وخمس عشرة سنة وهو ما يشير إلى تجذر المبحوثين في المؤسسة وتكوينهم لذاكرة تنظيمية جماعية تجمع بين الخبرة الميدانية المتراكمة والولاء المؤسسي، غير أن هذا التجذر يحمل في طياته مفارقة اجتماعية بارزة تتمثل في أن الأقدمية الطويلة لم تترجم دائماً إلى ترقيات أو مسارات مهنية واضحة بل تحولت في كثير من الأحيان إلى روتينية يومية وشعور بالجمود الوظيفي، ويتجلى التأهيل العلمي للمبحوثين في امتلاكهم شهادات تقنية متخصصة في الهندسة الميكانيكية والكهربائية والتكوين المهني مما يجسد طبيعة العمل الصناعي المعقد الذي يتطلب كفاءات تقنية عالية، لكن المفارقة تكمن في أن هذه الكفاءات التقنية غالباً ما تبقى محبوسة في مناصب لا تتناسب مع مؤهلات حامليها أو تتجاهلها آليات التعيين والترقية القائمة على المحسوبية بدلاً من الكفاءة، وهو ما يؤدي إلى تشكل حالة من الإحباط المهني المهيكل تنتجها البنية التنظيمية للمؤسسة نفسها.

يُعدّ تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة محوراً مركزياً في فهم ديناميكيات العمل وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية، وما يتبين من الأجوبة هو أن العملية التخطيطية تفتقر إلى البعد الاستباقي والمنهجي حيث تعتمد المؤسسة على النموذج التفاعلي التقليدي القائم على تلبية الطلبات الفورية للمدراء عند حدوث الشغورات

بدلاً من الاعتماد على نماذج رياضية وإحصائية دقيقة لتحليل العبء والاتجاهات المستقبلية، وهذا النموذج التفاعلي يعكس منظوراً إدارياً قصير النظر يرى الموارد البشرية كتكلفة يجب تقليصها وليس كرأس مال بشري يستحق الاستثمار فيه، ويترتب على ذلك غياب التكامل بين خطة الموارد البشرية والمخطط الاستراتيجي العام لمؤسسة سوناطراك حيث تبدو التوسعات والمشاريع الجديدة وكأنها مفاجآت تفرض نفسها على الإدارة البشرية بدلاً من أن تكون محط تخطيط مسبق للكوادر اللازمة، وهو ما يؤدي إلى ظاهرة التوظيف الاستعجالي الذي يتسم بالارتجالية وغياب الجودة، ويصبح التخطيط رد فعلياً على الأزمات بدلاً من أن يكون استباقياً في مواجهة التحديات، وتتجلى هذه الارتجالية بشكل واضح في مواجهة التحولات التقنية والرقمنة حيث تفتقر المؤسسة إلى خطة استباقية لسد الفجوة المهارية المتوقعة بين المهن التقليدية والمهن التقنية الجديدة، بل تنتظر المؤسسة حتى تفرض التكنولوجيا نفسها ثم تتعامل معها بأسلوب إصلاحي عاجز بدلاً من التكيف التدريجي المخطط له، وهو ما يعكس غياب ثقافة التعلم التنظيمي وضعف القدرة التكيفية للمؤسسة في بيئة صناعية متغيرة.

يُلاحظ كذلك غياب منهجية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC التي تعتبر ركيزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية المتقدمة، إذ تبدو المؤسسة عاجزة عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يضمن سرعة الإنجاز وجودة الأداء، ويترجم هذا العجز في توزيع عشوائي للكفاءات حيث تجد نفسها مهارات تقنية متخصصة محبوسة في مناصب إدارية بيروقراطية بينما تعجز مناصب حساسة في الصيانة والتشغيل عن استقطاب الكفاءات المطلوبة، وهو ما ينتج تشويهاً في هيكل الكفاءات التنظيمية يؤثر سلباً على الديناميكية الإنتاجية للمؤسسة، وتتفاقم هذه المشكلة في ظل غياب سياسة واضحة للتعاقب الوظيفي في المناصب الحساسة حيث لا توجد بدائل جاهزة لضمان استمرارية العمل في حال تقاعد أو استقالة أحد المدراء، مما يخلق فجوة في ديناميكية اتخاذ القرار تستمر لشهور حتى يتم تعيين بديل، وهو ما يعكس ضعفاً في بناء رأس المال البشري الاستراتيجي وغياباً للرؤية التنظيمية البعيدة المدى، وتتجلى هذه الفجوة بشكل حاد في التعامل مع التقلبات الموسمية للعمل الصناعي حيث تفتقر المؤسسة إلى آليات مرنة للتكيف مع مواسم الذروة والركود، فتعتمد على استقدام عمال مؤقتين أو نقل عمال من وحدات أخرى بشكل ارتجالي يفتقر إلى التنظيم مما يؤدي إلى تضخم العمالة في

بعض الفترات ونقص حاد في فترات أخرى، وهو ما يكشف عن غياب مرونة تنظيمية حقيقية تستند إلى عقود عمل مرنة ومنظمة.

تتجلى إشكالية سرعة استجابة إدارة الموارد البشرية كأحد المظاهر البارزة للضعف التخطيطي حيث يستغرق توظيف عمال إضافيين شهوراً طويلة تؤثر بشكل مباشر على سرعة شحن وتفريغ البضائع وديناميكية الأقسام الإنتاجية، وهذا التأخير لا يعكس فقط ضعفاً إدارياً بل يترجم إلى خسائر اقتصادية مباشرة تتمثل في تأخر السفن وغرامات الانتظار وتراكم البضائع، وهو ما يجعل التخطيط السيئ للموارد البشرية عاملاً مباشراً في إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة، وتتفاقم هذه الإشكالية بوجود نقص مزمن في الكفاءات المتخصصة خاصة في مجالات الصيانة والتشغيل الجديد حيث تبقى مناصب شاغرة لفترات طويلة دون أن تجد الإدارة البشرية الكفاءات المطلوبة لتعبئتها، وهو ما يؤدي إلى إرهاق العمال الحاليين وإجبارهم على العمل بضعف طاقتهم مما يؤثر على جودة العمل وسلامته، ويظهر أن الموظفين الجدد الذين يتم فرزهم للأقسام الإنتخابية يفتقرون غالباً إلى المهارات الميدانية الفعلية رغم حصولهم على تكوين مهني نظري، وهو ما يعكس فجوة بين التكوين والميدان تنتجها غياب شراكة حقيقية بين الإدارة البشرية والأقسام الإنتاجية في تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية.

تكشف الأجوبة عن ضعف ملحوظ في سياسة التدوير الوظيفي حيث يفتقر العمال إلى المرونة في التعامل مع المهام المتعددة، فكل عامل يتقن مهمة واحدة ولا يستطيع تعويض زميله عند غيابه مما يؤدي إلى شلل مؤقت في ديناميكية العمل بالقسم، وهذا الضعف في التعددية المهنية يعكس غياب برامج تكوينية منظمة تهدف إلى توسيع دائرة الكفاءات الفردية وبناء فرق عمل ديناميكية قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، ويترافق هذا مع ارتفاع ملحوظ في معدل الدوران الوظيفي خاصة بين الشباب الذين يفضلون الاستقالة والبحث عن فرص أفضل في الخارج أو في الشركات الخاصة، وهذا الارتفاع في معدل الدوران لا يعود فقط إلى عوامل اقتصادية خارجية بل يرتبط بشكل مباشر بغياب مسار مهني واضح ومخطط له من قبل الإدارة حيث يفقد الشباب الأمل في الترقية والتقدم الوظيفي في ظل نظام يعتمد على المحسوبية بدلاً من الكفاءة، وهو ما يؤدي إلى تشكل حالة من اللامبالاة التنظيمية والانسحاب النفسي من العمل قبل الانسحال الفعلي.

من منظور الإطارات المكلفة بالدراسات والعمل الميداني تتجلى إشكالية ضغط العمل في أوج وضوحها حيث يشعر المبحوثون أن الإدارة لم تخطط مسبقاً لتوفير الدعم البشري الإضافي في أوقات الذروة، بل يضطرون للعمل بضعف طاقتهم لتغطية النقص مما يؤثر سلباً على جودة عملهم وتركيزهم ويزيد من مخاطر الحوادث المهنية، وهذا الضغط لا يقتصر على كثافة العمل بل يمتد إلى الانتظار العبثي حيث يتوقف العمال عن العمل لانتظار إنهاء قسم آخر لمهامه، وهذا التوقف ينتج عن نقص في عدد الموظفين في ذلك القسم وكذلك عن سوء تنظيم وتوزيع للمهام بين الأقسام المتداخلة، وهو ما يعكس غياب تنسيق أفقي فعال بين الوحدات الإنتخابية وضعفاً في البنية التنظيمية للعمل الجماعي، وتتجلى عشوائية التنظيم في أن المهام اليومية غير محددة وواضحة مسبقاً بل يأتي العمال صباحاً وينتظرون التعليمات التي تعتمد على سد الثغرات ومواجهة الطوارئ، وهو ما يجعل العمل يومياً مفاجآت ويصعب التخطيط له ويخلق حالة من القلق المهني المزمن.

تبرز إشكالية التكوين كأحد أبرز العوائق أمام ديناميكية العمل حيث يتم جلب معدات جديدة أو تغيير نظام العمل دون توفير التدريب الكافي قبل البدء بالعمل عليها، بل يُطلب من العمال العمل عليها فوراً وتعلم بالمحاولة والخطأ وهو ما يبطئ من الإنجاز في المراحل الأولى ويزيد من مخاطر الأخطاء والحوادث، وهذا الأسلوب في التكوين يعكس نظرة إدارية تقليدية ترى العمال كأدوات إنتاجية يمكن استبدالها أو تكييفها بسرعة دون الاعتراف بأن الكفاءة المهنية تحتاج إلى وقت وتكوين منظم، ويترافق هذا مع غياب سياسة تشجيعية لتعلم مهام الزملاء حيث لا توجد خطة تكوينية تتيح للعامل تعويض زميله عند غيابه، وهو ما يجعل غياب موظف واحد يسبب شللاً وتوقفاً في ديناميكية العمل بالقسم ويؤكد على هشاشة البنية التنظيمية للعمل الجماعي.

تتجلى إشكالية التوظيف والترقية بشكل حاد في شعور المبحوثين بأنهم موظفون في مناصب تتناسب مع مؤهلاتهم لكنهم يرون حولهم زملاء في غير أماكنهم الصحيحة مما يعطل سير العمل، وهذا التناقض يكشف عن عدم عدالة في توزيع الفرص الوظيفية وغياب معايير موضوعية للتوظيف والتعيين، ويتعمق هذا الشعور بغياب الوضوح في المسار المهني حيث لا يعرف العمال أين سيكونون بعد ثلاث أو خمس سنوات داخل المؤسسة، وهذا الغموض يجعلهم يفكرون في المغادرة ويقلل من حماسهم للعمل بجد، وهو ما يعكس

غياباً للعقد النفسي بين العامل والمؤسسة حيث تفشل المؤسسة في تقديم رؤية مستقبلية واضحة مقابل الولاء والجهد المبذول، وتتجلى هذه الإشكالية بشكل أكبر في آليات الترقية حيث لا يتم ترقية الكفاءات الداخلية بناءً على خطة واضحة ومعروفة بل يتم جلب أشخاص من الخارج أو التعيين بالمحسوبية، وهو ما يؤثر سلباً على رغبة العمال في الاجتهاد وتسريع وتيرة العمل ويُنتج حالة من اللامساواة التنظيمية التي تُفقد العمل معناه.

تُعدّ إشكالية تسليم واستلام المهام من الإشكاليات البنيوية التي تهدد استمرارية المؤسسة حيث يحتفظ الموظفون القدامى المقبلون على التقاعد بأسرار المهنة ولا ينقلون خبراتهم بشكل منظم للأجيال الجديدة، وهذا الاحتفاظ بالمعلومة ينتج عن غياب خطة رسمية للتسليم والاستلام من قبل الإدارة، وهو ما يعني أن الخبرة التنظيمية المتراكمة على مدى عقود تضيع مع كل تقاعد دون أن تُحول إلى رأس مال معرفي مؤسسي، وهو ما يعكس ضعفاً في بناء الذاكرة التنظيمية وغياباً للثقافة المؤسسية التي تقدر الخبرة وتنظم نقلها، ويصبح العامل المخضرم في هذه البنية معزولاً عن بقية المنظومة الإنتخابية يحتفظ بمعرفته كسلطة فردية بدلاً من أن تكون ثروة جماعية، وهو ما يؤدي إلى تشكل ثقافة سرية داخل المؤسسة تعيق التعلم التنظيمي وتُبقي المؤسسة أسيرة للأفراد بدلاً من الأنظمة والإجراءات الموضوعية.

يُمكن استخلاص أن ديناميكيات العمل في المؤسسة تتسم بتراكم إشكاليات بنيوية تتراوح بين ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وغياب سياسات التكوين والتدوير الوظيفي وانتشار المحسوبية في الترقيات وضعف آليات نقل الخبرة، وهذه الإشكاليات لا تعزل عن سياقها الأوسع كمؤسسة عمومية جزائرية تعاني من تراكمات البيروقراطية التقليدية وغياب ثقافة الحوكمة الجيدة والإدارة بالنتائج، حيث تبقى الموارد البشرية مجالاً للتدبير الإداري القصير النظر بدلاً من أن تكون محوراً استراتيجياً للتنمية المؤسسية المستدامة، ويظهر أن العلاقة بين ديناميكيات العمل وتخطيط الموارد البشرية علاقة جدلية متبادلة التأثير فضعف التخطيط يؤدي إلى إرهاق العمال وتراجع جودة العمل وارتفاع معدل الدوران، وهذه الظواهر بدورها تُضعف الديناميكية الإنتاجية وتُبقي المؤسسة في دائرة الرد الفعلي العاجز بدلاً من الاستباقية والتكيف مع متطلبات السوق والتكنولوجيا، وهو ما يستدعي إعادة النظر في المنظومة الإدارية

للموارد البشرية بما يضمن بناء رأس مال بشري ديناميكي قادر على مواكبة التحولات الصناعية الكبرى وتحقيق التوازن بين الكفاءة الفردية والفاعلية التنظيمية الجماعية.

يُعدّ السؤال المتعلق بالسن محوراً ديموغرافياً أساسياً يكشف عن تركيبة القوى العاملة العمرية في المؤسسة الصناعية الكبرى، إذ يمثل المبحوثون فئة عمرية تتراوح بين منتصف الثلاثينيات والأربعينيات وهي المرحلة التي يُطلق عليها علم الاجتماع التنظيمي مرحلة النضج المهني والاستقرار الاجتماعي، حيث يكون الفرد قد تجاوز مرحلة التكوين الأولية واكتسب خبرة ميدانية كافية ليكون عموداً فقرياً في العمل الإنتاجي، وهذه الفئة العمرية تتميز بمزدوجية الولاء فهي وليئة للمؤسسة بفعل سنوات الخدمة المتراكمة وفي الوقت نفسه تبدأ بالتساؤل حول مستقبلها المهني في ظل غياب رؤية استراتيجية واضحة، وهو ما يجعلها فئة حساسة تتأرجح بين الاستقرار والبحث عن بدائل، ويُضاف إلى ذلك أن هذه الفئة العمرية تتحمل أعباءً اجتماعية ثقيلة تتمثل في مسؤولياتها الأسرية كآباء وأزواج مما يجعلها أكثر تعلقاً بالاستقرار الوظيفي وفي الوقت نفسه أكثر حساسية لأي إشارات تفقدها الأمل في التقدم المهني.

يُجسد السؤال المتعلق بالنوع الاجتماعي إشكالية التقسيم الاجتماعي للعمل في المؤسسة الصناعية الكبرى حيث يتجلى غياب شبه تام للنساء في العمل الميداني مما يعكس بنية اجتماعية مهيمنة بالذكورة تُنتج فضاءات عمل مغلقة ذات ديناميكية جماعية خاصة، وهذا الغياب لا يعود فقط إلى طبيعة العمل الصناعي الشاقة بل يرتبط بتمثلات اجتماعية عميقة تربط بين المكانة الذكورية والعمل الميداني في مؤسسة سوناطراك كرمز للقوة والصمود، وتُنتج هذه البنية الذكورية ثقافة تنظيمية خاصة تستند إلى العلاقات الأخوية والتضامن الجماعي بين العمال لكنها في الوقت نفسه تُقصي نصف المجتمع من المشاركة في قطاع استراتيجي حيوي، وهو ما يحد من تنوع وجهات النظر داخل المؤسسة ويُبقيها أسيرة لنمط تفكير أحادي الجنس يفتقر إلى المرونة والتعددية في التعامل مع الإشكاليات التنظيمية.

يُكشف السؤال المتعلق بالحالة المدنية عن البعد الاجتماعي العميق للعمل في المؤسسة الصناعية حيث يمثل التزواج والإنجاب مرحلة حاسمة في مسار العامل الاجتماعي تؤسس لعلاقة تبادلية بين الاستقرار الأُسري والولاء المؤسسي، إذ يصبح العمل في مؤسسة سوناطراك مصدر رزق وحيد يحدد شروط العيش الكريم للأسرة بأكملها مما يُضاعف من حجم الضغط النفسي والاجتماعي على العامل ويجعله أكثر عرضة

للقبول بظروف العمل القاسية خوفاً من فقدان منصبه، وهذه المزدوجية بين الاستقرار الأُسري والولاء القسري للمؤسسة تُنتج ما يُمكن تسميته بالخضوع الاجتماعي المنظم حيث يصبح العامل رهينة لظروفه الاجتماعية التي تُضعف من قدرته على المطالبة بحقوقه أو الاحتجاج على الأوضاع السيئة، وهو ما يجعل المؤسسة تستفيد من هذا الخضوع الاجتماعي في تثبيت نظام إنتاجي قائم على استغلال الضعف الاجتماعي للعمال دون تقديم مقابل تنموي حقيقي.

يُعدّ السؤال المتعلق بالأقدمية مؤشراً مركزياً على طبيعة العلاقة بين الفرد والمؤسسة حيث تتراوح سنوات الخدمة بين سبع وخمس عشرة سنة وهو ما يعكس تجذراً مؤسسياً عميقاً يتجاوز مجرد العلاقة التعاقدية ليصل إلى بناء ذاكرة جماعية مشتركة وثقافة تنظيمية خاصة، غير أن هذا التجذر الطويل يحمل في طياته مفارقة اجتماعية بارزة تتمثل في أن الأقدمية لم تترجم إلى ترقيات أو مسارات مهنية واضحة بل تحولت في كثير من الأحيان إلى روتينية يومية وشعور بالجمود الوظيفي، وهو ما يعكس ضعفاً في آليات التحفيز المؤسسي وغياباً للعقد النفسي المتبادل بين العامل والمؤسسة حيث يقدم العامل ولاءه وخبرته وفي المقابل تفشل المؤسسة في تقديم رؤية مستقبلية واضحة، وتتحول الأقدمية من رأس مال اجتماعي إيجابي إلى عبء نفسي يُنتج الإحباط واللامبالاة التنظيمية.

يُجسد السؤال المتعلق بطبيعة الوظيفة التقسيم الاجتماعي للعمل في المؤسسة الصناعية حيث يتجلى العمل الميداني كفضاء إنتاجي مركزي يعتمد على الجسد والحركة والمشاهدة المباشرة مقابل العمل البيروقراطي الإداري القائم على الأوراق والإجراءات، وهذا التقسيم يُنتج هويات مهنية متباينة حيث يعتبر العامل الميداني نفسه حاملاً للخبرة العملية الحقيقية بينما ينظر إلى الإداري بنظرة الريبة والتبعية، وهو ما يخلق فجوة ثقافية بين العمل الميداني والعمل الإداري تُضعف من التنسيق التنظيمي وتُنتج صراعاً ضمنياً بين من يملكون المعرفة الميدانية ومن يملكون السلطة الإدارية، وتتجلى هذه الفجوة في غياب فهم الإدارة لطبيعة التغيرات الديناميكية في العمل الميداني مما يجعل القرارات الإدارية بعيدة عن واقع الميدان.

يُكشف السؤال المتعلق بالمستوى الدراسي والتأهيل عن تناقض بنيوي في المؤسسة بين الكفاءة المكتسبة والكفاءة المُستخدمة حيث يمتلك المبحوثون شهادات تقنية متخصصة في الهندسة الميكانيكية والكهربائية والتكوين المهني مما يجسد طبيعة العمل الصناعي المعقد الذي يتطلب كفاءات عالية، لكن المفارقة تكمن

في أن هذه الكفاءات التقنية غالباً ما تبقى محبوسة في مناصب لا تتناسب مع مؤهلات حاملها أو تتجاهلها آليات التعيين القائمة على المحسوبية، وهو ما يُنتج حالة من الإحباط المهني المهيكل تنتجها البنية التنظيمية للمؤسسة نفسها، ويصبح التأهيل العلمي في هذه الحالة عبئاً نفسياً بدلاً من أن يكون رأس مالاً مهنياً يُحقق للفرد التقدم الوظيفي، وهو ما يعكس خللاً في آليات الربط بين التكوين والتوظيف وبين الكفاءة والترقية.

يُعدّ السؤال المتعلق بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين محوراً مركزياً في فهم طبيعة الإدارة البشرية في المؤسسة حيث تتجلى العملية التخطيطية في صورتها التفاعلية التقليدية القائمة على الرد الفعلي للطلبات الفورية للمدراء عند حدوث الشغورات بدلاً من الاعتماد على نماذج رياضية وإحصائية دقيقة لتحليل العبء والاتجاهات المستقبلية، وهذا النموذج التفاعلي يعكس منظوراً إدارياً قصير النظر يرى الموارد البشرية كتكلفة يجب تقليصها وليس كرأس مال بشري يستحق الاستثمار فيه، ويُنتج هذا المنظور حالة من الارتجالية التنظيمية حيث تبدو المؤسسة دائماً في حالة تأخر عن الأحداث بدلاً من أن تكون سباقة إليها، وهو ما يجعل التخطيط البشري رد فعلياً على الأزمات بدلاً من أن يكون استباقياً في مواجهة التحديات، وتتجلى هذه الارتجالية في تأخر التوظيف لشهور طويلة يؤثر بشكل مباشر على الديناميكية الإنتاجية للمؤسسة.

يُجسد السؤال المتعلق باندراج خطة الموارد البشرية ضمن المخطط الاستراتيجي العام إشكالية التفكيك التنظيمي بين الأبعاد الاستراتيجية والأبعاد التشغيلية في المؤسسة حيث تبدو خطة الموارد البشرية منفصلة تماماً عن المخطط الاستراتيجي العام لمؤسسة سوناطراك، وهذا الانفصال يعكس غياب رؤية تكاملية ترى الموارد البشرية كمحور استراتيجي للتنمية المؤسسية، فالتوسعات والمشاريع الجديدة تبدو وكأنها مفاجآت تفرض نفسها على الإدارة البشرية بدلاً من أن تكون محط تخطيط مسبق للكوادر اللازمة، وهو ما يُنتج ظاهرة التوظيف الاستعجالي الذي يتسم بالارتجالية وغياب الجودة، ويصبح العامل في هذا السياق مجرد رقم يُضاف لسد فجوة طارئة بدلاً من أن يكون عنصراً في بناء استراتيجي طويل المدى، وهو ما يعكس ضعفاً في ثقافة التخطيط المؤسسي وغياباً للحوكمة الجيدة.

يُكشف السؤال المتعلق بالفجوة المهارية المتوقعة عن ضعف القدرة التكيفية للمؤسسة في مواجهة التحولات التقنية والرقمنة حيث تفتقر المؤسسة إلى خطة استباقية لسد الفجوة بين المهن التقليدية والمهن

التقنية الجديدة، بل تنتظر حتى تفرض التكنولوجيا نفسها ثم تتعامل معها بأسلوب إصلاحي عاجز بدلاً من التكيف التدريجي المخطط له، وهو ما يعكس غياب ثقافة التعلم التنظيمي وضعف القدرة التكيفية للمؤسسة في بيئة صناعية متغيرة، وتُنتج هذه الحالة من التأخر التكنولوجي تهديداً مباشراً لاستمرارية المؤسسة حيث يصبح العمال المؤهلون تقليدياً عاجزين عن التعامل مع المعدات الحديثة بينما تفتقر المؤسسة إلى الكفاءات التقنية الجديدة المطلوبة، وهو ما يخلق فجوة مزدوجة تهدد الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

يُعدّ السؤال المتعلق بمنهجية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC مؤشراً على المسافة التي تفصل المؤسسة عن المعايير الدولية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث تبدو المنهجية غائبة تماماً عن الممارسة الميدانية رغم وجودها في الوثائق والتكوينات النظرية، وهذا الغياب يترجم إلى عجز تنظيمي حقيقي عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يضمن سرعة الإنجاز وجودة الأداء، ويظهر هذا العجز في توزيع عشوائي للكفاءات حيث تجد مهارات تقنية متخصصة محبوسة في مناصب إدارية بيروقراطية بينما تعجز مناصب حساسة في الصيانة والتشغيل عن استقطاب الكفاءات المطلوبة، وهو ما ينتج تشويهاً في هيكل الكفاءات التنظيمية يؤثر سلباً على الديناميكية الإنتخابية للمؤسسة ويُبقيها أسيرة لمنطق التعيين العشوائي بدلاً من منطق الكفاءة الموضوعية.

يُجسد السؤال المتعلق بالتقلبات الموسمية إشكالية المرونة التنظيمية في المؤسسة الصناعية حيث يفتقر النظام إلى آليات مرنة للتكيف مع مواسم الذروة والركود، فتعتمد المؤسسة على استقدام عمال مؤقتين أو نقل عمال من وحدات أخرى بشكل ارتجالي يفتقر إلى التنظيم مما يؤدي إلى تضخم العمالة في بعض الفترات ونقص حاد في فترات أخرى، وهذا الارتجال في التعامل مع التقلبات يعكس غياب سياسة تشغيلية واضحة تستند إلى تحليلات إحصائية للطلب الموسمي وإلى عقود عمل مرنة ومنظمة، ويُنتج هذا الارتجال حالة من عدم الاستقرار بين العمال أنفسهم الذين يعيشون في حالة من عدم اليقين حول استمرارية عملهم، وهو ما يؤثر على روحهم المعنوية وولاءهم للمؤسسة ويُضعف من تماسك الفريق العمل الجماعي.

يُكشف السؤال المتعلق بالتعاقب الوظيفي عن واحدة من أخطر الثغرات التنظيمية في المؤسسة حيث يغيب تماماً وجود بدائل جاهزة لضمان استمرارية العمل في حال تقاعد أو استقالة أحد المدراء، مما يخلق

فجوة في ديناميكية اتخاذ القرار تستمر لشهور حتى يتم تعيين بديل، وهذا الغياب للتعاقب الوظيفي يعكس ضعفاً بنيوياً في بناء رأس المال البشري الاستراتيجي وغياباً للرؤية التنظيمية البعيدة المدى التي ترى في الكفاءات الحالية استثماراً مستقبلياً يجب تطويره وتأهيله لتحمل المسؤوليات القيادية، ويصبح القرار في هذه الحالة رهينة للأفراد بدلاً من الأنظمة مما يُضعف من استقرار المؤسسة ويُبقيها عرضة للصدمات الناجمة عن رحيل أي مسؤول مهم دون سابق إنذار.

يُعدّ السؤال المتعلق بسرعة استجابة إدارة الموارد البشرية مؤشراً مباشراً على العلاقة بين الضعف التخطيطي والخسارة الاقتصادية حيث يستغرق توظيف عمال إضافيين شهوراً طويلة تؤثر بشكل مباشر على سرعة شحن وتفريغ البضائع وديناميكية الأقسام الإنتخابية، وهذا التأخير لا يعكس فقط ضعفاً إدارياً بل يترجم إلى خسائر اقتصادية مباشرة تتمثل في تأخر السفن وغرامات الانتظار وتراكم البضائع، وهو ما يجعل التخطيط السيئ للموارد البشرية عاملاً مباشراً في إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة، ويظهر أن الإدارة البشرية تعمل بمنطقها الخاص المنفصل تماماً عن إيقاع العمل الإنتاجي مما يُنتج صراعاً زمنياً بين حاجة الميدان الفورية وبطء الإجراءات الإدارية، وهو ما يعكس خللاً في التنسيق الأفقي بين الوحدات التنظيمية.

يُجسد السؤال المتعلق بنقص الكفاءات المتخصصة إشكالية التناقض بين حجم الاستثمار المادي الضخم للمؤسسة وضعف استثمارها في رأس المال البشري حيث تبقى مناصب حساسة في الصيانة والتشغيل الجديد شاغرة لفترات طويلة دون أن تجد الإدارة البشرية الكفاءات المطلوبة لتعبئتها، وهو ما يؤدي إلى إرهاق العمال الحاليين وإجبارهم على العمل بضعف طاقتهم مما يؤثر على جودة العمل وسلامته، ويُنتج هذا النقص حالة من التراكم السلبي حيث يؤدي إرهاق العمال إلى تراجع الإنتاجية وزيادة معدل الحوادث المهنية مما يُفاقم من النقص نفسه ويدخل المؤسسة في دائرة مغلقة من الضعف التنظيمي، وهو ما يعكس غياب رؤية استراتيجية لبناء وتطوير الكفاءات المتخصصة بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

يُكشف السؤال المتعلق بامتلاك الموظفين الجدد للمهارات المطلوبة عن فجوة عميقة بين التكوين والميدان حيث يفتقر الموظفون الجدد الذين يتم فرزهم للأقسام الإنتخابية إلى المهارات الميدانية الفعلية رغم

حصولهم على تكوين مهني نظري، وهو ما يعكس غياب شراكة حقيقية بين الإدارة البشرية والأقسام الإنتاجية في تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية، ويصبح التكوين في هذه الحالة طقوساً بيروقراطية يجب إنجازها بدلاً من أن تكون أداة فعالة لبناء الكفاءة المهنية، ويُنتج هذا الفصل بين التكوين والميدان حالة من عدم الثقة المتبادلة حيث ينظر الميدانيون إلى التكوين النظري بنظرة الاستعلاء بينما ينظر المُكَوّنون إلى الميدان باعتباره فوضى غير منظمة، وهو ما يُضعف من فعالية العملية التكوينية برمتها.

يُعدّ السؤال المتعلق بمرونة العمال في التعامل مع المهام المتعددة مؤشراً على ضعف سياسة التعددية المهنية في المؤسسة حيث يفتقر العمال إلى المرونة في التعامل مع المهام المتعددة، فكل عامل يتقن مهمة واحدة ولا يستطيع تعويض زميله عند غيابه مما يؤدي إلى شلل مؤقت في ديناميكية العمل بالقسم، وهذا الضعف في التعددية المهنية يعكس غياب برامج تكوينية منظمة تهدف إلى توسيع دائرة الكفاءات الفردية وبناء فرق عمل ديناميكية قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، ويصبح العمل في هذه الحالة مبنياً على التخصص الشديد الذي يحول دون التعاون المتبادل ويُنتج فردانية مهنية تُضعف من تماسك الفريق الجماعي وتجعل المؤسسة هشة أمام أي غياب فردي مهما كان بسيطاً.

يُجسد السؤال المتعلق بمعدل الدوران الوظيفي إشكالية العلاقة بين غياب المسار المهني والولاء التنظيمي حيث يظهر ارتفاع ملحوظ في معدل الاستقالات خاصة بين الشباب الذين يفضلون مغادرة المؤسسة والبحث عن فرص أفضل في الخارج أو في الشركات الخاصة، وهذا الارتفاع لا يعود فقط إلى عوامل اقتصادية خارجية بل يرتبط بشكل مباشر بغياب مسار مهني واضح ومخطط له من قبل الإدارة حيث يفقد الشباب الأمل في الترقية والتقدم الوظيفي في ظل نظام يعتمد على المحسوبية بدلاً من الكفاءة، وهو ما يؤدي إلى تشكل حالة من اللامبالاة التنظيمية والانسحاب النفسي من العمل قبل الانسحال الفعلي، ويصبح معدل الدوران في هذه الحالة مؤشراً اجتماعياً على فشل المؤسسة في بناء علاقة ثقة متبادلة مع موظفيها الشباب الذين يمثلون مستقبلها.

يُكشف السؤال المتعلق بدعم الإدارة في أوقات الضغط عن طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال حيث يشعر المبحوثون أن الإدارة لم تخطط مسبقاً لتوفير الدعم البشري الإضافي في أوقات الذروة، بل يضطرون للعمل بضعف طاقتهم لتغطية النقص مما يؤثر سلباً على جودة عملهم وتركيزهم ويزيد من مخاطر الحوادث

المهنية، وهذا الضغط يُنتج حالة من الإرهاق المهني المزمن الذي يتراكم مع الوقت ويؤدي إلى تراجع الروح المعنوية وارتفاع معدل الغياب والأخطاء الإنتاجية، ويظهر أن الإدارة تنظر إلى العمال كآلات إنتاجية يمكن تشغيلها بأقصى طاقتها دون مراعاة لحدودها البشرية، وهو ما يعكس غياباً للبعد الإنساني في الإدارة وضعفاً في ثقافة السلامة المهنية التي يجب أن تكون أولوية قصوى في العمل الصناعي الخطير.

يُعدّ السؤال المتعلق بالتوقف عن العمل بانتظار زميل آخر مؤشراً على ضعف التنسيق الأفقي بين الوحدات التنظيمية حيث يتوقف العمال عن العمل لانتظار إنهاء قسم آخر لمهامه، وهذا التوقف ينتج عن نقص في عدد الموظفين في ذلك القسم وكذلك عن سوء تنظيم وتوزيع للمهام بين الأقسام المتداخلة، وهو ما يعكس غياب تنسيق أفقي فعال بين الوحدات الإنتخابية وضعفاً في البنية التنظيمية للعمل الجماعي، ويُنتج هذا الانتظار العبثي حالة من الوقت المهدور الذي يُحسب على المؤسسة خسارة اقتصادية مباشرة، لكنه يحمل أيضاً بعداً نفسياً سلبياً حيث يشعر العمال بالعجز والتبعية لإيقاع عمل الآخرين مما يُضعف من إحساسهم بالفاعلية الذاتية ويُنتج حالة من اللامبالاة تجاه زمن العمل.

يُجسد السؤال المتعلق بوضوح المهام اليومية إشكالية العشوائية التنظيمية حيث تبدو المهام غير محددة وواضحة مسبقاً بل يأتي العمال صباحاً وينتظرون التعليمات التي تعتمد على سد الثغرات ومواجهة الطوارئ، وهو ما يجعل العمل يومياً مفاجآت ويصعب التخطيط له ويخلق حالة من القلق المهني المزمن، وهذه العشوائية في توزيع المهام تُنتج ثقافة تنظيمية قائمة على الرد الفعلي بدلاً من الاستباقية حيث يصبح العامل مجرد أداة لتنفيذ أوامر طارئة بدلاً من أن يكون فاعلاً في بناء عمله اليومي، ويظهر أن الإدارة تفتقر إلى آليات التخطيط اليومي الواضح مما يجعل العمل الميداني فوضى منظمة يحاول فيها كل فرد إنقاذ ما يمكن إنقاذه دون رؤية جماعية موحدة.

يُكشف السؤال المتعلق بالتدريب على المعدات الجديدة عن خلل بنيوي في سياسة التكوين التقني حيث يتم جلب معدات جديدة أو تغيير نظام العمل دون توفير التدريب الكافي قبل البدء بالعمل عليها، بل يُطلب من العمال العمل عليها فوراً وتعلم بالمحاولة والخطأ وهو ما يبطئ من الإنجاز في المراحل الأولى ويزيد من مخاطر الأخطاء والحوادث، وهذا الأسلوب في التكوين يعكس نظرة إدارية تقليدية ترى العمال كأدوات إنتاجية يمكن استبدالها أو تكييفها بسرعة دون الاعتراف بأن الكفاءة المهنية تحتاج إلى وقت وتكوين منظم، ويُنتج

هذا الأسلوب حالة من عدم الثقة بين العمال والمعدات الجديدة حيث يتعاملون معها بحذر وخوف مما يُبطئ من عملية الإدماج التقني ويُطيل من فترة التأقلم.

يُعدّ السؤال المتعلق بتعلم مهام الزملاء مؤشراً على ضعف سياسة التعددية المهنية وبناء الفرق الجماعية حيث لا توجد خطة تكوينية تشجع العمال على تعلم مهام زملائهم لتعويضهم عند غيابهم، وهو ما يجعل غياب موظف واحد يسبب شللاً وتوقفاً في ديناميكية العمل بالقسم، ويظهر أن العمل في المؤسسة مبني على التخصص الفردي الشديد الذي يحول دون التعاون المتبادل ويُنتج فردانية مهنية تُضعف من تماسك الفريق الجماعي، ويصبح كل عامل في هذه الحالة جزيرة منعزلة تعتمد على وجودها الذاتي دون ارتباط وظيفي حقيقي بزملائه، وهو ما يعكس غياب ثقافة العمل الجماعي وضعفاً في بناء روح الفريق التي تُعدّ ركيزة أساسية لديناميكية العمل الفعالة.

يُجسد السؤال المتعلق بالتوظيف في منصب يتناسب مع المؤهلات إشكالية العدالة التنظيمية حيث يشعر المبحوثون بأنهم موظفون في مناصب تتناسب مع مؤهلاتهم لكنهم يرون حولهم زملاء في غير أماكنهم الصحيحة مما يعطل سير العمل، وهذا التناقض يكشف عن عدم عدالة في توزيع الفرص الوظيفية وغياب معايير موضوعية للتوظيف والتعيين، ويُنتج هذا التوزيع العشوائي حالة من الاستياء الاجتماعي المتبادل حيث يشعر من في مكانه الصحيح بالقلق من أن يأتي يوم يُحال فيه إلى مكان لا يليق به، بينما يشعر من في غير مكانه بالإحباط من إهدار كفاءاته، وهو ما يخلق جواً من عدم الثقة العامة في النظام الوظيفي ويُضعف من الروح المعنوية للجماعة العملية.

يُكشف السؤال المتعلق بالوضوح في المسار المهني عن غياب العقد النفسي بين العامل والمؤسسة حيث لا يعرف العمال أين سيكونون بعد ثلاث أو خمس سنوات داخل المؤسسة، وهذا الغموض يجعلهم يفكرون في المغادرة ويقلل من حماسهم للعمل بجد، وهو ما يعكس فشل المؤسسة في تقديم رؤية مستقبلية واضحة مقابل الولاء والجهد المبذول، ويصبح العمل في هذه الحالة مجرد روتين يومي يُنفذ لضمان الراتب دون أي أفق تنموي أو تقدم مهني، وهو ما يُنتج حالة من اللامبالاة التنظيمية التي تُضعف من الإبداع والمبادرة الفردية وتحول دون بناء علاقة ثقة متبادلة بين الفرد والمؤسسة.

يُعدّ السؤال المتعلق بآليات الترقية مؤشراً على انتشار المحسوبية كمنطق تنظيمي بديل للكفاءة حيث لا يتم ترقية الكفاءات الداخلية بناءً على خطة واضحة ومعروفة بل يتم جلب أشخاص من الخارج أو التعيين بالمحسوبية، وهو ما يؤثر سلباً على رغبة العمال في الاجتهاد وتسريع وتيرة العمل ويُنتج حالة من اللامساواة التنظيمية التي تُفقد العمل معناه، ويظهر أن الترقية في المؤسسة ليست مكافأة للجهد والكفاءة بل هي نتاج شبكات العلاقات الاجتماعية والنفوذ السياسي، وهو ما يُضعف من شرعية النظام الوظيفي ويُنتج ثقافة تنظيمية قائمة على الولاء الشخصي بدلاً من الولاء المؤسسي ويحول دون بناء كفاءة قيادية حقيقية قادرة على قيادة المؤسسة نحو التنمية.

يُجسد السؤال المتعلق بتسليم واستلام المهام إشكالية الذاكرة التنظيمية حيث يحتفظ الموظفون القدامى المقبلون على التقاعد بأسرار المهنة ولا ينقلون خبراتهم بشكل منظم للأجيال الجديدة، وهذا الاحتفاظ بالمعلومة ينتج عن غياب خطة رسمية للتسليم والاستلام من قبل الإدارة، وهو ما يعني أن الخبرة التنظيمية المتراكمة على مدى عقود تضيع مع كل تقاعد دون أن تُحول إلى رأس مال معرفي مؤسسي، ويصبح العامل المخضرم في هذه البنية معزولاً عن بقية المنظومة الإنتخابية يحتفظ بمعرفته كسلطة فردية بدلاً من أن تكون ثروة جماعية، وهو ما يؤدي إلى تشكل ثقافة سرية داخل المؤسسة تعيق التعلم التنظيمي وتُبقي المؤسسة أسيرة للأفراد بدلاً من الأنظمة والإجراءات الموضوعية، ويُهدد هذا الوضع استمرارية المؤسسة في المدى المتوسط حيث تفقد مع كل تقاعد جزءاً من ذاكرتها التنظيمية دون أن تكون قد بنت بديلاً قادراً على الاستمرار.

تتجلى البنية الاجتماعية للمبحوثين من خلال ملفاتهم الديموغرافية والمهنية التي تكشف عن طبيعة القوى العاملة في المؤسسة الصناعية الكبرى، إذ يتراوح أعمار المبحوثين بين منتصف الثلاثينيات والأربعينيات وهو ما يعكس فئة عمرية تعتبر العمود الفقري للإنتاج الصناعي في مرحلة النضج المهني والمسؤولية الأسرية المزدوجة، ويظهر ذلك جلياً في كون غالبيتهم متزوجون وأباء لعدة أطفال مما يجعل عملهم في مؤسسة سوناطراك مصدر رزق وحيد يحدد استقرارهم الاجتماعي وولاءهم التنظيمي، ويضاف إلى ذلك أن النسيج الاجتماعي للمؤسسة يتسم بالذكورة المهيمنة حيث يغيب تمثيل النساء تقريباً في العمل الميداني مما يعكس

تقسيماً اجتماعياً للعمل قائماً على النوع الاجتماعي يُنتج فضاءات عمل مغلقة ذات ديناميكية جماعية خاصة ترتكز على العلاقات الأخوية والتضامن الذكوري، وتتراوح الأقدمية بين سبع وخمس عشرة سنة وهو ما يشير إلى تجذر المبحوثين في المؤسسة وتكوينهم لذاكرة تنظيمية جماعية تجمع بين الخبرة الميدانية المتراكمة والولاء المؤسسي، غير أن هذا التجذر يحمل في طياته مفارقة اجتماعية بارزة تتمثل في أن الأقدمية الطويلة لم تترجم دائماً إلى ترقيات أو مسارات مهنية واضحة بل تحولت في كثير من الأحيان إلى روتينية يومية وشعور بالجمود الوظيفي، ويتجلى التأهيل العلمي للمبحوثين في امتلاكهم شهادات تقنية متخصصة في الهندسة الميكانيكية والكهربائية والتكوين المهني مما يجسد طبيعة العمل الصناعي المعقد الذي يتطلب كفاءات تقنية عالية، لكن المفارقة تكمن في أن هذه الكفاءات التقنية غالباً ما تبقى محبوسة في مناصب لا تتناسب مع مؤهلات حامليها أو تتجاهلها آليات التعيين والترقية القائمة على المحسوبية بدلاً من الكفاءة، وهو ما يؤدي إلى تشكل حالة من الإحباط المهني المهيكل تنتجها البنية التنظيمية للمؤسسة نفسها (Dadène, 2016).

يُعدّ تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة محوراً مركزياً في فهم ديناميكيات العمل وعلاقتها بالكفاءة التنظيمية، وما يتبين من الأجوبة هو أن العملية التخطيطية تفتقر إلى البعد الاستباقي والمنهجي حيث تعتمد المؤسسة على النموذج التفاعلي التقليدي القائم على تلبية الطلبات الفورية للمدراء عند حدوث الشغورات بدلاً من الاعتماد على نماذج رياضية وإحصائية دقيقة لتحليل العبء والاتجاهات المستقبلية، وهذا النموذج التفاعلي يعكس منظوراً إدارياً قصير النظر يرى الموارد البشرية كتكلفة يجب تقليصها وليس كرأس مال بشري يستحق الاستثمار فيه، ويترتب على ذلك غياب التكامل بين خطة الموارد البشرية والمخطط الاستراتيجي العام لمؤسسة سوناطراك حيث تبدو التوسعات والمشاريع الجديدة وكأنها مفاجآت تفرض نفسها على الإدارة البشرية بدلاً من أن تكون محط تخطيط مسبق للكوادر اللازمة، وهو ما يؤدي إلى ظاهرة التوظيف الاستعجالي الذي يتسم بالارتجالية وغياب الجودة، ويصبح التخطيط رد فعلياً على الأزمات بدلاً من أن يكون استباقياً في مواجهة التحديات، وتتجلى هذه الارتجالية بشكل واضح في مواجهة التحولات التقنية والرقمنة حيث تفتقر المؤسسة إلى خطة استباقية لسد الفجوة المهارية المتوقعة بين المهن التقليدية والمهن التقنية الجديدة، بل تنتظر المؤسسة حتى تفرض التكنولوجيا نفسها ثم تتعامل معها بأسلوب

إصلاحي عاجز بدلاً من التكيف التدريجي المخطط له، وهو ما يعكس غياب ثقافة التعلم التنظيمي وضعف القدرة التكيفية للمؤسسة في بيئة صناعية متغيرة.(Bouani, 2021)

يُلاحظ كذلك غياب منهجية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC التي تعتبر ركيزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية المتقدمة، إذ تبدو المؤسسة عاجزة عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يضمن سرعة الإنجاز وجودة الأداء، ويترجم هذا العجز في توزيع عشوائي للكفاءات حيث تجد نفسها مهارات تقنية متخصصة محبوسة في مناصب إدارية بيروقراطية بينما تعجز مناصب حساسة في الصيانة والتشغيل عن استقطاب الكفاءات المطلوبة، وهو ما ينتج تشويهاً في هيكل الكفاءات التنظيمية يؤثر سلباً على الديناميكية الإنتاجية للمؤسسة، وتتفاقم هذه المشكلة في ظل غياب سياسة واضحة للتعاقب الوظيفي في المناصب الحساسة حيث لا توجد بدائل جاهزة لضمان استمرارية العمل في حال تقاعد أو استقالة أحد المدراء، مما يخلق فجوة في ديناميكية اتخاذ القرار تستمر لشهور حتى يتم تعيين بديل، وهو ما يعكس ضعفاً في بناء رأس المال البشري الاستراتيجي وغياباً للرؤية التنظيمية البعيدة المدى.(Medles, 2008)

تتجلى إشكالية سرعة استجابة إدارة الموارد البشرية كأحد المظاهر البارزة للضعف التخطيطي حيث يستغرق توظيف عمال إضافيين شهوراً طويلة تؤثر بشكل مباشر على سرعة شحن وتفريغ البضائع وديناميكية الأقسام الإنتاجية، وهذا التأخير لا يعكس فقط ضعفاً إدارياً بل يترجم إلى خسائر اقتصادية مباشرة تتمثل في تأخر السفن وغرامات الانتظار وتراكم البضائع، وهو ما يجعل التخطيط السيئ للموارد البشرية عاملاً مباشراً في إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة، وتتفاقم هذه الإشكالية بوجود نقص مزمن في الكفاءات المتخصصة خاصة في مجالات الصيانة والتشغيل الجديد حيث تبقى مناصب شاغرة لفترات طويلة دون أن تجد الإدارة البشرية الكفاءات المطلوبة لتعبئتها، وهو ما يؤدي إلى إرهاق العمال الحاليين وإجبارهم على العمل بضعف طاقتهم مما يؤثر على جودة العمل وسلامته، ويظهر أن الموظفين الجدد الذين يتم فرزهم للأقسام الإنتاجية يفتقرون غالباً إلى المهارات الميدانية الفعلية رغم حصولهم على تكوين مهني نظري، وهو ما يعكس فجوة بين التكوين والميدان تنتجها غياب شراكة حقيقية بين الإدارة البشرية والأقسام الإنتاجية في تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية.(Tabet Derraz, 2017)

تكشف الأجوبة عن ضعف ملحوظ في سياسة التدوير الوظيفي حيث يفتقر العمال إلى المرونة في التعامل مع المهام المتعددة، فكل عامل يتقن مهمة واحدة ولا يستطيع تعويض زميله عند غيابه مما يؤدي إلى شلل مؤقت في ديناميكية العمل بالقسم، وهذا الضعف في التعددية المهنية يعكس غياب برامج تكوينية منظمة تهدف إلى توسيع دائرة الكفاءات الفردية وبناء فرق عمل ديناميكية قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، ويترافق هذا مع ارتفاع ملحوظ في معدل الدوران الوظيفي خاصة بين الشباب الذين يفضلون الاستقالة والبحث عن فرص أفضل في الخارج أو في الشركات الخاصة، وهذا الارتفاع في معدل الدوران لا يعود فقط إلى عوامل اقتصادية خارجية بل يرتبط بشكل مباشر بغياب مسار مهني واضح ومخطط له من قبل الإدارة حيث يفقد الشباب الأمل في الترقية والتقدم الوظيفي في ظل نظام يعتمد على المحسوبية بدلاً من الكفاءة، وهو ما يؤدي إلى تشكل حالة من اللامبالاة التنظيمية والانسحاب النفسي من العمل قبل الانسحال الفعلي (Ben Slaiman, n.d.).

من منظور الإطارات المكلفة بالدراسات والعمل الميداني تتجلى إشكالية ضغط العمل في أوج وضوحها حيث يشعر المبحوثون أن الإدارة لم تخطط مسبقاً لتوفير الدعم البشري الإضافي في أوقات الذروة، بل يضطرون للعمل بضعف طاقتهم لتغطية النقص مما يؤثر سلباً على جودة عملهم وتركيزهم ويزيد من مخاطر الحوادث المهنية، وهذا الضغط لا يقتصر على كثافة العمل بل يمتد إلى الانتظار العبثي حيث يتوقف العمال عن العمل لانتظار إنهاء قسم آخر لمهامه، وهذا التوقف ينتج عن نقص في عدد الموظفين في ذلك القسم وكذلك عن سوء تنظيم وتوزيع للمهام بين الأقسام المتداخلة، وهو ما يعكس غياب تنسيق أفقي فعال بين الوحدات الإنتاجية وضعفاً في البنية التنظيمية للعمل الجماعي، وتتجلى عشوائية التنظيم في أن المهام اليومية غير محددة وواضحة مسبقاً بل يأتي العمال صباحاً وينتظرون التعليمات التي تعتمد على سد الثغرات ومواجهة الطوارئ، وهو ما يجعل العمل يومياً مفاجآت ويصعب التخطيط له ويخلق حالة من القلق المهني المزمن.(Smati, 2018)

تبرز إشكالية التكوين كأحد أبرز العوائق أمام ديناميكية العمل حيث يتم جلب معدات جديدة أو تغيير نظام العمل دون توفير التدريب الكافي قبل البدء بالعمل عليها، بل يُطلب من العمال العمل عليها فوراً وتعلم بالمحاولة والخطأ وهو ما يبطئ من الإنجاز في المراحل الأولى ويزيد من مخاطر الأخطاء والحوادث، وهذا

الأسلوب في التكوين يعكس نظرة إدارية تقليدية ترى العمال كأدوات إنتاجية يمكن استبدالها أو تكييفها بسرعة دون الاعتراف بأن الكفاءة المهنية تحتاج إلى وقت وتكوين منظم، ويترافق هذا مع غياب سياسة تشجيعية لتعلم مهام الزملاء حيث لا توجد خطة تكوينية تتيح للعامل تعويض زميله عند غيابه، وهو ما يجعل غياب موظف واحد يسبب شللاً وتوقفاً في ديناميكية العمل بالقسم ويؤكد على هشاشة البنية التنظيمية للعمل الجماعي.(Zerrouki, 2020)

تتجلى إشكالية التوظيف والترقية بشكل حاد في شعور المبحوثين بأنهم موظفون في مناصب تتناسب مع مؤهلاتهم لكنهم يرون حولهم زملاء في غير أماكنهم الصحيحة مما يعطل سير العمل، وهذا التناقض يكشف عن عدم عدالة في توزيع الفرص الوظيفية وغياب معايير موضوعية للتوظيف والتعيين، ويتعمق هذا الشعور بغياب الوضوح في المسار المهني حيث لا يعرف العمال أين سيكونون بعد ثلاث أو خمس سنوات داخل المؤسسة، وهذا الغموض يجعلهم يفكرون في المغادرة ويقلل من حماسهم للعمل بجد، وهو ما يعكس غياباً للعقد النفسي بين العامل والمؤسسة حيث تفشل المؤسسة في تقديم رؤية مستقبلية واضحة مقابل الولاء والجهد المبذول، وتتجلى هذه الإشكالية بشكل أكبر في آليات الترقية حيث لا يتم ترقية الكفاءات الداخلية بناءً على خطة واضحة ومعروفة بل يتم جلب أشخاص من الخارج أو التعيين بالمحسوبية، وهو ما يؤثر سلباً على رغبة العمال في الاجتهاد وتسريع وتيرة العمل ويُنتج حالة من اللامساواة التنظيمية التي تُفقد العمل معناه.(Bouch & Belmahidi, 2005)

تُعدّ إشكالية تسليم واستلام المهام من الإشكاليات البنيوية التي تهدد استمرارية المؤسسة حيث يحتفظ الموظفون القدامى المقبلون على التقاعد بأسرار المهنة ولا ينقلون خبراتهم بشكل منظم للأجيال الجديدة، وهذا الاحتفاظ بالمعلومة ينتج عن غياب خطة رسمية للتسليم والاستلام من قبل الإدارة، وهو ما يعني أن الخبرة التنظيمية المتراكمة على مدى عقود تضيع مع كل تقاعد دون أن تُحول إلى رأس مال معرفي مؤسسي، وهو ما يعكس ضعفاً في بناء الذاكرة التنظيمية وغياباً للثقافة المؤسسية التي تقدر الخبرة وتنظم نقلها، ويصبح العامل المخضرم في هذه البنية معزولاً عن بقية المنظومة الإنتاجية يحتفظ بمعرفته كسلطة فردية بدلاً من أن تكون ثروة جماعية، وهو ما يؤدي إلى تشكل ثقافة سرية داخل المؤسسة تعيق التعلم التنظيمي وتُبقي المؤسسة أسيرة للأفراد بدلاً من الأنظمة والإجراءات الموضوعية.(Ben Nacer, 2015)

يُمكن استخلاص أن ديناميكيات العمل في المؤسسة تتسم بتراكم إشكاليات بنيوية تتراوح بين ضعف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وغياب سياسات التكوين والتدوير الوظيفي وانتشار المحسوبية في الترقيات وضعف آليات نقل الخبرة، وهذه الإشكاليات لا تعزل عن سياقها الأوسع كمؤسسة عمومية جزائرية تعاني من تراكمات البيروقراطية التقليدية وغياب ثقافة الحوكمة الجيدة والإدارة بالنتائج، حيث تبقى الموارد البشرية مجالاً للتدبير الإداري القصير النظر بدلاً من أن تكون محوراً استراتيجياً للتنمية المؤسسية المستدامة، ويظهر أن العلاقة بين ديناميكيات العمل وتخطيط الموارد البشرية علاقة جدلية متبادلة التأثير فضعف التخطيط يؤدي إلى إرهاق العمال وتراجع جودة العمل وارتفاع معدل الدوران، وهذه الظواهر بدورها تُضعف الديناميكية الإنتاجية وتُبقي المؤسسة في دائرة الرد الفعلي العاجز بدلاً من الاستباقية والتكيف مع متطلبات السوق والتكنولوجيا، وهو ما يستدعي إعادة النظر في المنظومة الإدارية للموارد البشرية بما يضمن بناء رأس مال بشري ديناميكي قادر على مواكبة التحولات الصناعية الكبرى وتحقيق التوازن بين الكفاءة الفردية والفاعلية التنظيمية الجماعية.(Jabbar, 2016)

- **خاتمة الفصل الميداني:**

ختاماً، تبرز الدراسة الميدانية التي أُنجزت بمؤسسة مركبات تمييع الغاز الطبيعي بسوناطراك (GNL3Z) بأرزيو أن سياسة تخطيط الموارد البشرية، رغم وجودها ضمن الأطر التنظيمية الرسمية، لا تزال تعاني من فجوة جوهرية بين التصور الاستراتيجي النظري والواقع التشغيلي اليومي. فقد كشفت المعطيات المستخلصة من المقابلات النصف موجهة أن الديناميكيات العملية تتأثر سلباً بسوء التوزيع الوظيفي، والاعتماد المفرط على الارتجال في سد الشغور، وضعف الاستباقية في مواكبة التحولات التكنولوجية والرقمية. إن هيمنة العقلانية البيروقراطية الشكلية على حساب التسيير التوقعي الفعلي للكفاءات قد ولّد حالة من الشذوذ التنظيمي، حيث تتحول بيئة العمل من فضاء للإنتاج المبرمج إلى ساحة لإدارة الطوارئ وسد الثغرات، مما ينعكس مباشرة على وتيرة الإنجاز وجودة الأداء، خاصة في أوقات ذروة الضغط التشغيلي وتزامن دخول السفن.

ومن منظور سوسيولوجي، يترجم هذا القصور التخطيطي إلى مظاهر من الاغتراب المهني وانعدام الأمن الوظيفي لدى الإطارات والعمال، لا سيما مع غياب رؤية واضحة للمسار المهني، وضعف آليات التعاقب الوظيفي ونقل الخبرة من الأجيال القديمة إلى الجديدة. هذا الفراغ المؤسسي في عمليات "تسليم واستلام" المهام لا يهدد فقط الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، بل يعزز أيضاً سلوكيات فردية دفاعية، كالاحتفاظ بالمعلومة، في ظل غياب آليات مؤسسية واضحة للترقية القائمة على الجدارة والشفافية، مما يساهم في ارتفاع معدل دوران العمل وسط الشباب الباحثين عن أفق مهني واعد.

وعليه، فإن الدفع الفعلي بديناميكيات العمل في مركب أرزيو لا يتحقق بمجرد زيادة العدد أو تسريع الإجراءات الإدارية الروتينية، بل يتطلب إعادة هندسة جذرية لسياسات الموارد البشرية لتنتقل من منطق رد الفعل إلى منطق الاستباق والتخطيط الاستراتيجي المرن. إن وضع العنصر البشري في صلب المعادلة التنموية، من خلال توفير تكوين مستمر يواكب الرقمنة، ورسم مسارات مهنية واضحة، وتعزيز ثقافة

العمل التشاركي والتدوير الوظيفي الفعّال، هو الكفيل وحده بتحويل الموارد البشرية من مجرد عبء إداري إلى رأس مال استراتيجي حيوي يضمن الاستدامة، المرونة، والكفاءة لمؤسسة سوناطراك في ظل التحديات الاقتصادية والصناعية الراهنة.

الخاتمة:

الخاتمة

يُمثّل الوصول إلى خاتمة هذا البحث لحظة تأملية تستدعي العودة إلى الأسئلة التي حملتها الدراسة منذ انطلاقتها ومحاولة تقديم إجابات تستند إلى المعطيات الميدانية والتحليل السوسيولوجي العميق، فالبحث العلمي ليس مجرد رحلة جمع للبيانات وترتيبها في فصول، بل هو مسعى فكري يتطلب في ختامه إعادة قراءة المسار بأكمله وتقديم خلاصات تُجيب عن الإشكالية المطروحة وتُفتح آفاقاً للبحث المستقبلي، وفي هذا السياق تتجلى الخاتمة كمحطة حاسمة تُجمع بين التخليق العلمي والمسؤولية الاجتماعية، فالباحث في علم الاجتماع لا يكتفي بوصف الواقع وتحليله بل يحمل أيضاً مسؤولية تقديم رؤية نقدية تُسهم في التغيير الإيجابي.

تتجلى نتائج هذه الدراسة في مستويات متعددة تتراوح بين المستوى التنظيمي والمستوى البنيوي والمستوى السوسيولوجي العام، وعلى المستوى التنظيمي تظهر النتائج أن سياسة تخطيط الموارد البشرية في وحدة GNL3Z تعاني من ضعف بنيوي يتجلى في غياب البعد الاستراتيجي والمنهجي، فالعملية التخطيطية تتسم بالارتجالية والرد الفعلي على الأحداث بدلاً من الاستباقية والتنبؤ المسبق، وتعتمد المؤسسة على النموذج التفاعلي التقليدي القائم على تلبية الطلبات الفورية للمدراء عند حدوث الشغورات بدلاً من الاعتماد على نماذج رياضية وإحصائية دقيقة لتحليل العبء والاتجاهات المستقبلية، وهذا النموذج التفاعلي يعكس منظوراً إدارياً قصير النظر يرى الموارد البشرية كتكلفة يجب تقليصها وليس كرأس مال بشري يستحق الاستثمار فيه، ويترتب على ذلك غياب التكامل بين خطة الموارد البشرية والمخطط الاستراتيجي العام للمؤسسة حيث تبدو التوسعات والمشاريع الجديدة وكأنها مفاجآت تفرض نفسها على الإدارة البشرية بدلاً من أن تكون محط تخطيط مسبق للكوادر اللازمة.

يظهر أن هذا الضعف التخطيطي ينتج حالة من الفوضى المنظمة داخل المؤسسة حيث يصبح التوظيف رد فعلياً على الأزمات بدلاً من أن يكون استباقياً في مواجهة التحديات، وتتجلى هذه الحالة في تأخر التوظيف لشهور طويلة يؤثر بشكل مباشر على سرعة شحن وتفريغ البضائع وديناميكية الأقسام الإنتاجية، وهذا التأخير لا يعكس فقط ضعفاً إدارياً بل يترجم إلى خسائر اقتصادية مباشرة تتمثل في تأخر السفن وغرامات الانتظار وتراكم البضائع، وهو ما يجعل التخطيط السيئ للموارد البشرية عاملاً مباشراً في إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة، ويظهر أن الإدارة البشرية تعمل بمنطقها الخاص المنفصل تماماً عن إيقاع العمل الإنتاجي مما يُنتج

صراعاً زمنياً بين حاجة الميدان الفورية وبطء الإجراءات الإدارية، وهو ما يعكس خللاً في التنسيق الأفقي بين الوحدات التنظيمية.

تتجلى النتائج على مستوى الكفاءات والتكوين في وجود فجوة مهارية متسعة بين المهارات المتوفرة لدى القوى العاملة والمهارات المطلوبة لمواكبة التحولات التقنية والتكنولوجية، فالمؤسسة تفتقر إلى خطة استباقية لسد هذه الفجوة بين المهن التقليدية والمهن التقنية الجديدة، بل تنتظر حتى تفرض التكنولوجيا نفسها ثم تتعامل معها بأسلوب إصلاحي عاجز بدلاً من التكيف التدريجي المخطط له، وهو ما يعكس غياب ثقافة التعلم التنظيمي وضعف القدرة التكيفية للمؤسسة في بيئة صناعية متغيرة، وتتفاقم هذه المشكلة في ظل غياب منهجية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC التي تعتبر ركيزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية المتقدمة، فالمؤسسة تبدو عاجزة عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يضمن سرعة الإنجاز وجودة الأداء.

يترجم هذا العجز في توزيع عشوائي للكفاءات حيث تجد مهارات تقنية متخصصة محبوسة في مناصب إدارية بيروقراطية بينما تعجز مناصب حساسة في الصيانة والتشغيل عن استقطاب الكفاءات المطلوبة، وهو ما ينتج تشويهاً في هيكل الكفاءات التنظيمية يؤثر سلباً على الديناميكية الإنتاجية للمؤسسة، وتتفاقم هذه المشكلة بوجود نقص مزمن في الكفاءات المتخصصة خاصة في مجالات الصيانة والتشغيل الجديد حيث تبقى مناصب شاغرة لفترات طويلة دون أن تجد الإدارة البشرية الكفاءات المطلوبة لتعبئتها، وهو ما يؤدي إلى إرهاق العمال الحاليين وإجبارهم على العمل بضعف طاقتهم مما يؤثر على جودة العمل وسلامته، ويظهر أن الموظفين الجدد الذين يتم فرزهم للأقسام الإنتاجية يفتقرون غالباً إلى المهارات الميدانية الفعلية رغم حصولهم على تكوين مهني نظري، وهو ما يعكس فجوة بين التكوين والميدان تنتجها غياب شراكة حقيقية بين الإدارة البشرية والأقسام الإنتخابية في تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية.

تتجلى النتائج على مستوى التكوين التقني في أن المؤسسة تتبع أسلوباً تقليدياً يرى العمال كأدوات إنتخابية يمكن استبدالها أو تكييفها بسرعة دون الاعتراف بأن الكفاءة المهنية تحتاج إلى وقت وتكوين منظم، فعندما يتم جلب معدات جديدة أو تغيير نظام العمل لا يتم توفير التدريب الكافي قبل البدء بالعمل عليها، بل يُطلب

من العمال العمل عليها فوراً وتعلم بالمحاولة والخطأ وهو ما يبطئ من الإنجاز في المراحل الأولى ويزيد من مخاطر الأخطاء والحوادث، وهذا الأسلوب يعكس نظرة إدارية تقليدية تفتقر إلى البعد الإنساني للعمل، ويترافق هذا مع غياب سياسة تشجيعية لتعلم مهام الزملاء حيث لا توجد خطة تكوينية تتيح للعامل تعويض زميله عند غيابه، وهو ما يجعل غياب موظف واحد يسبب شللاً وتوقفاً في ديناميكية العمل بالقسم ويؤكد على هشاشة البنية التنظيمية للعمل الجماعي.

تظهر النتائج على مستوى التعددية المهنية والتدوير الوظيفي ضعفاً ملحوظاً حيث يفتقر العمال إلى المرونة في التعامل مع المهام المتعددة، فكل عامل يتقن مهمة واحدة ولا يستطيع تعويض زميله عند غيابه مما يؤدي إلى شلل مؤقت في ديناميكية العمل بالقسم، وهذا الضعف في التعددية المهنية يعكس غياب برامج تكوينية منظمة تهدف إلى توسيع دائرة الكفاءات الفردية وبناء فرق عمل ديناميكية قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، ويصبح العمل في هذه الحالة مبنياً على التخصص الفردي الشديد الذي يحول دون التعاون المتبادل ويُنتج فردانية مهنية تُضعف من تماسك الفريق الجماعي، وهو ما يعكس غياب ثقافة العمل الجماعي وضعفاً في بناء روح الفريق التي تُعدّ ركيزة أساسية لديناميكية العمل الفعالة.

تتجلى النتائج على مستوى التعاقب الوظيفي في غياب تام لآليات ضمان استمرارية العمل في المناصب الحساسة، فلا توجد بدائل جاهزة لضمان عدم تعطل ديناميكية اتخاذ القرار في حال تقاعد أو استقالة أحد المسؤولين، مما يخلق فجوة في ديناميكية العمل تستمر لشهور حتى يتم تعيين بديل، وهذا الغياب للتعاقب الوظيفي يعكس ضعفاً بنيوياً في بناء رأس المال البشري الاستراتيجي وغياباً للرؤية التنظيمية البعيدة المدى التي ترى في الكفاءات الحالية استثماراً مستقبلياً يجب تطويره وتأهيله لتحمل المسؤوليات القيادية، ويصبح القرار في هذه الحالة رهينة للأفراد بدلاً من الأنظمة مما يُضعف من استقرار المؤسسة ويُبقيها عرضة للصدمات الناجمة عن رحيل أي مسؤول مهم دون سابق إنذار.

تظهر النتائج على مستوى الترقيات والعدالة التنظيمية انتشاراً واسعاً للمحسوبية كمنطق تنظيمي بديل للكفاءة، فلا يتم ترقية الكفاءات الداخلية بناءً على خطة واضحة ومعروفة بل يتم جلب أشخاص من الخارج أو التعيين بالمحسوبية، وهو ما يؤثر سلباً على رغبة العمال في الاجتهاد وتسريع وتيرة العمل ويُنتج حالة من

اللامساواة التنظيمية التي تُفقد العمل معناه، ويظهر أن الترقية في المؤسسة ليست مكافأة للجهد والكفاءة بل هي نتاج شبكات العلاقات الاجتماعية والنفوذ السياسي، وهو ما يُضعف من شرعية النظام الوظيفي ويُنتج ثقافة تنظيمية قائمة على الولاء الشخصي بدلاً من الولاء المؤسسي ويحول دون بناء كفاءة قيادية حقيقية قادرة على قيادة المؤسسة نحو التنمية.

تتجلى النتائج على مستوى المسار المهني في غياب تام للوضوح حول المستقبل المهني للعامل داخل المؤسسة، فلا يعرف العمال أين سيكونون بعد ثلاث أو خمس سنوات، وهذا الغموض يجعلهم يفكرون في المغادرة ويقلل من حماسهم للعمل بجد، وهو ما يعكس غياباً للعقد النفسي بين العامل والمؤسسة حيث تفشل المؤسسة في تقديم رؤية مستقبلية واضحة مقابل الولاء والجهد المبذول، ويصبح العمل في هذه الحالة مجرد روتين يومي يُنفذ لضمان الراتب دون أي أفق تنموي أو تقدم مهني، وهو ما يُنتج حالة من اللامبالاة التنظيمية التي تُضعف من الإبداع والمبادرة الفردية وتحول دون بناء علاقة ثقة متبادلة بين الفرد والمؤسسة، ويترافق هذا مع ارتفاع ملحوظ في معدل الدوران الوظيفي خاصة بين الشباب الذين يفضلون الاستقالة والبحث عن فرص أفضل في الخارج أو في الشركات الخاصة.

تظهر النتائج على مستوى نقل الخبرة إشكالية بنيوية تهدد استمرارية المؤسسة حيث يحتفظ الموظفون القدامى المقبلون على التقاعد بأسرار المهنة ولا ينقلون خبراتهم بشكل منظم للأجيال الجديدة، وهذا الاحتفاظ بالمعلومة ينتج عن غياب خطة رسمية للتسليم والاستلام من قبل الإدارة، وهو ما يعني أن الخبرة التنظيمية المتراكمة على مدى عقود تضيع مع كل تقاعد دون أن تُحول إلى رأس مال معرفي مؤسسي، ويصبح العامل المخضرم في هذه البنية معزولاً عن بقية المنظومة الإنتاجية يحتفظ بمعرفته كسلطة فردية بدلاً من أن تكون ثروة جماعية، وهو ما يؤدي إلى تشكل ثقافة سرية داخل المؤسسة تعيق التعلم التنظيمي وتُبقي المؤسسة أسيرة للأفراد بدلاً من الأنظمة والإجراءات الموضوعية، ويُهدد هذا الوضع استمرارية المؤسسة في المدى المتوسط حيث تفقد مع كل تقاعد جزءاً من ذاكرتها التنظيمية دون أن تكون قد بنت بديلاً قادراً على الاستمرار.

تتجلى النتائج على المستوى السوسيولوجي العام في أن ديناميكيات العمل في المؤسسة تتسم بتراكم إشكاليات بنيوية لا يمكن فصلها عن سياقها الأوسع كمؤسسة عمومية جزائرية تعاني من تراكمات البيروقراطية

التقليدية وغياب ثقافة الحوكمة الجيدة والإدارة بالنتائج، حيث تبقى الموارد البشرية مجالاً للتدبير الإداري القصير النظر بدلاً من أن تكون محوراً استراتيجياً للتنمية المؤسسية المستدامة، ويظهر أن العلاقة بين ديناميكيات العمل وتخطيط الموارد البشرية علاقة جدلية متبادلة التأثير فضعف التخطيط يؤدي إلى إرهاق العمال وتراجع جودة العمل وارتفاع معدل الدوران، وهذه الظواهر بدورها تُضعف الديناميكية الإنتاجية وتُبقي المؤسسة في دائرة الرد الفعلي العاجز بدلاً من الاستباقية والتكيف مع متطلبات السوق والتكنولوجيا.

يظهر أن المؤسسة تعيش حالة من التناقض البنيوي بين متطلبات الإنتاج الحديث وتراكمات الإدارة التقليدية، فمن ناحية تتطلب طبيعة العمل الصناعي المعقد والخطير تخطيطاً دقيقاً للكفاءات وتكويناً مستمراً ومرونة تنظيمية عالية، ومن ناحية أخرى تبقى الممارسات الإدارية أسيرة لمنطق البيروقراطية التقليدية التي تفتقر إلى البعد الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، وهذا التناقض يُنتج حالة من الاحتقان التنظيمي تترجم إلى إحباط مهني ولامبالاة وانسحاب نفسي من العمل، ويظهر أن هذا الاحتقان لا يقتصر على العمال بل يمتد إلى الإطارات الوسطى والعليا الذين يشعرون أيضاً بالعجز أمام تراكم الإشكاليات وغياب الإرادة السياسية للإصلاح.

تتجلى النتائج على مستوى العلاقة بين الفرد والمنظمة في غياب العقد النفسي المتبادل، فالعامل يقدم جهده ووقته ولاءه للمؤسسة وفي المقابل لا تجد المؤسسة ما تقدمه له من رؤية مستقبلية واضحة ومسار مهني محدد وعدالة في الترقيات وتكريم للكفاءة، وهو ما يُنتج حالة من اللامساواة في العلاقة التبادلية تُضعف من أسس الولاء التنظيمي وتُفتح الباب أمام الانسحاب النفسي والفعلي من العمل، ويظهر أن هذا الغياب للعقد النفسي يتركز بشكل خاص بين فئة الشباب الذين يدخلون المؤسسة بتطلعات عالية ويطمحون إلى تقدم مهني سريع، فعندما يواجهون جداراً من المحسوبية والجمود الوظيفي يفقدون الأمل ويبحثون عن بدائل خارج المؤسسة.

تظهر النتائج على مستوى الثقافة التنظيمية أن المؤسسة تفتقر إلى ثقافة مؤسسية واضحة تُعطي معنى للعمل وتُشكل هوية جماعية مشتركة، فالعمل في المؤسسة لا يحمل بعداً رمزياً أو قيمياً يتجاوز البعد الاقتصادي المادي، وهو ما يجعل العلاقة بين العامل والمؤسسة علاقة صرفة تبادلية قائمة على مقابل مادي مقابل جهد بدني، ويُنتج هذا الغياب للبعد الرمزي حالة من الفردانية المهنية التي تُضعف من التضامن الجماعي وتحول دون بناء روح الفريق، ويظهر أن غياب الثقافة المؤسسية الواضحة يُسهم أيضاً في صعوبة نقل الخبرة وبناء

الذاكرة التنظيمية، فعندما لا يوجد مشروع جماعي مشترك يجمع العمال يصبح كل فرد مسؤولاً فقط عن مصالحه الضيقة.

تتجلى النتائج على مستوى العلاقات الاجتماعية داخل الفضاء الإنتاجي في تشكل ثقافة سرية وانعزالية تُضعف من التعلم التنظيمي، فالعمال المخضرمون يحتفظون بخبراتهم كسلطة فردية بدلاً من نقلها للأجيال الجديدة، وهذا الاحتفاظ ينتج عن غياب آليات رسمية للتسليم والاستلام وكذلك عن غياب الثقافة التنظيمية التي تقدر الخبرة وتُكريم حاملها، ويُنتج هذا الوضع حالة من التنافس الضمني بين الأجيال بدلاً من التعاون، حيث يرى القدامى الجدد كتهديد لسلطتهم المعرفية بينما يرى الجدد القدامى كعائق أمام تقدمهم، وهو ما يُضعف من التماسك الاجتماعي للفريق ويُبقي المؤسسة أسيرة لمعرفة فردية متناثرة.

يظهر أن النتائج تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة لتلامس إشكاليات بنيوية تعاني منها المؤسسات الصناعية الجزائرية بشكل عام، فالتراكمات البيروقراطية التقليدية وغياب ثقافة الحوكمة الجيدة وانتشار المحسوبية ليست ظواهر معزولة بل هي تعبير عن بنية اجتماعية أوسع تتميز بضعف المؤسسات وغياب الشفافية وتراجع الدولة عن دورها التنظيمي والرقابي، ويظهر أن المؤسسة الصناعية الكبرى في الجزائر تعيش في فضاء مزدوج يجمع بين متطلبات السوق العالمية وتراكمات الإدارة المحلية، وهذا الفضاء المزدوج يُنتج تناقضات بنيوية تُعبّر عن صراع بين منطقين مختلفين يصعب التوفيق بينهما دون إصلاحات جذرية.

تتجلى النتائج على مستوى التحولات التقنية في أن المؤسسة تعيش حالة من التأخر التكنولوجي النسبي بسبب ضعف سياسات التكوين وغياب الرؤية الاستراتيجية، فالرقمنة والأتمتة يتسارعان في المؤسسات الصناعية العالمية بينما تبقى المؤسسة الجزائرية أسيرة لمنطق التكيف الاضطراري بدلاً من التكيف المخطط له، وهو ما يُهدد قدرتها على المنافسة في السوق العالمية ويُضعف من جاذبيتها للكفاءات الشابة التي تبحث عن بيئات عمل ديناميكية تتيح لها التعلم المستمر والتقدم المهني، ويظهر أن هذا التأخر التكنولوجي ليس نتيجة عجز مادي فقط بل هو نتاج بنيوي لضعف التخطيط البشري وغياب ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي.

تظهر النتائج على مستوى السلامة المهنية أن ضعف التخطيط البشري ينعكس مباشرة على مخاطر العمل، فعندما يتم جلب معدات جديدة دون تكوين كافي وعندما يضطر العمال للعمل بضعف طاقتهم لتغطية النقص

وعندما يغيب التنسيق بين الأقسام، فإن مخاطر الحوادث المهنية تتصاعد بشكل كبير، وهو ما يجعل السلامة المهنية ليست مجرد مسألة تقنية تتعلق بالمعدات والإجراءات بل هي نتاج بنيوي للعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ولسياسات التخطيط البشري، ويظهر أن المؤسسة تفتقر إلى ثقافة السلامة المؤسسية التي ترى في العامل ثروة بشرية يجب حمايتها وليس مجرد أداة إنتاجية يمكن استبدالها.

تتجلى النتائج على مستوى الديناميكيات الجماعية في أن العمل في المؤسسة يفتقر إلى التنسيق الأفقي الفعال بين الوحدات التنظيمية، فالأقسام تعمل بمعزل عن بعضها البعض وتفتقر إلى آليات التواصل والتعاون المنتظم، وهو ما يُنتج حالة من التوقف العبثي حيث يتوقف العمال عن العمل لانتظار إنهاء قسم آخر لمهامه، وهذا التوقف ينتج عن نقص في عدد الموظفين في ذلك القسم وكذلك عن سوء تنظيم وتوزيع للمهام بين الأقسام المتداخلة، ويظهر أن هذا الضعف في التنسيق يعكس غياب رؤية شاملة للعمل الجماعي وضعفاً في البنية التنظيمية التي يجب أن تضمن تكامل جهود مختلف الوحدات في مشروع إنتاجي موحد.

يظهر أن النتائج تُؤكد على ضرورة إعادة النظر في المنظومة الإدارية للموارد البشرية بما يضمن بناء رأس مال بشري ديناميكي قادر على مواكبة التحولات الصناعية الكبرى وتحقيق التوازن بين الكفاءة الفردية والفاعلية التنظيمية الجماعية، وهذه الإعادة النظر لا تقتصر على الجوانب التقنية والإجرائية بل تمتد لتشمل الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية ومعاني العمل، فالمؤسسة في المنظور السوسيولوجي ليست مجرد آلة إنتاجية بل هي بنية اجتماعية حية تحتاج إلى رعاية وتطوير مستمر، ويظهر أن أي إصلاح يغفل البعد الإنساني للعمل ويفتقر إلى إشراك العمال أنفسهم في عملية التغيير محكوم بالفشل منذ البداية.

تتجلى أهمية هذه النتائج في مساهمتها في النقاش العلمي حول تحولات العمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية وتقديم رؤية نقدية تُساعد على فهم الإشكاليات الراهنة وبلورة مقترحات إصلاحية تستند إلى المعطيات الميدانية والإطار النظري، فالبحث السوسيولوجي لا يكتفي بوصف الواقع وتحليله بل يحمل أيضاً مسؤولية تقديم رؤية للمستقبل تستند إلى فهم عميق للماضي والحاضر، ويظهر أن فهم ديناميكيات العمل في مؤسسة كبرى كسوناطراك يتطلب الابتعاد عن النظرة التقنية البحتة التي ترى العمل مجرد عملية إنتخابية ميكانيكية،

والاقتراب بدلاً من ذلك من النظرة السوسيولوجية التي ترى في العمل ممارسة اجتماعية محملة بالمعاني والعلاقات والتجارب الذاتية التي تُشكل هوية الفرد وموقعه في البنية الاجتماعية الأوسع.

يظهر أن النتائج تفتح آفاقاً للبحث المستقبلي في مجالات متعددة تتراوح بين دراسة العلاقة بين التحولات التقنية والتجربة الذاتية للعامل ودراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار ودراسة آليات بناء العقد النفسي في المؤسسات الصناعية الجزائرية ودراسة دور النقابات العمالية في الدفاع عن حقوق العمال وتحسين ظروف العمل، وهذه المسارات البحثية تستدعي مقاربات منهجية متنوعة تجمع بين الكمي والكيفي وبين الميكرو والماكرو وبين الوصف والتفسير، وهو ما يُسهم في إثراء المشروع العلمي في علم الاجتماع التنظيمي والاقتصادي في الجزائر.

يُمثّل هذا البحث إذن محاولة للقراءة السوسيولوجية العميقة لواقع العمل في إحدى المؤسسات الاستراتيجية الجزائرية، وهو واقع يحمل في طياته تناقضات بنيوية تُعبّر عن الصراع بين منطق الإنتاج الحديث ومنطق الإدارة التقليدية، وبين متطلبات السوق العالمية وتراكمات البيروقراطية المحلية، وبين تطلعات العمال الشباب وركود المسارات المهنية، ويُسعى الباحث من خلال هذه القراءة إلى المساهمة في بناء مجتمع أكثر عدالة وأكثر فعالية حيث يجد كل فرد مكانه المناسب ويُكافأ على كفاءته ويُحترم إنسانيته، فهذا هو الهدف النبيل للعلوم الاجتماعية التي لا تكتفي بوصف العالم كما هو بل تسعى دائماً إلى تخيل العالم كما يجب أن يكون.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

- **أولاً: الكتب :**

1) بن الشيخ، وفاء .(2020) ديناميكية فرق العمل وتخطيط الكفاءات .الجزائر: دار الأيام.

2) بن حبتور، عبد العزيز .(2017) تخطيط الموارد البشرية: المداخل الاستراتيجية والأساليب الكمية . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

3) بوزيان، حسان .(2020) تحليل وتوصيف الوظائف كمدخل للتخطيط الفعال .الجزائر: دار العلوم.

4) بوعكاز، جمال .(2021) التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة .الجزائر: دار الفجر.

5) بوفلجة، غياط .(2015) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتخطيط المسارات .وهران: دار الغرب.

6) حداد، نور الدين .(2018) استراتيجيات التخطيط البشري في ظل التغيرات الاقتصادية .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

7) حمدوش، علي .(2018) السلوك التنظيمي وديناميكية الأفراد بالمؤسسة .الجزائر: دار الخلدونية.

8) دراجي، سمير .(2021) دوران العمل: الأسباب، التكاليف، واستراتيجيات الاحتفاظ .الجزائر: دار الفجر.

9) زايدي، مراد .(2016) الثقافة التنظيمية وتأثيرها على استقرار العمال .الجزائر: دار الخلدونية.

10)زروقي، رياض .(2018) تخطيط التعاقب الوظيفي .(Succession Planning) الجزائر: دار هومة.

11)زغدار، أحمد .(2021) تخطيط وتنمية الموارد البشرية .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

12)سوالم، كمال .(2018) حركية العمل والتكيف التنظيمي .الجزائر: دار الخلدونية.

13)شريط، أمينة .(2016) ديناميكية التغيير التنظيمي وتأثيره على الأفراد .الجزائر: دار الأمل.

14)شياخي، عبد القادر .(2019) سوسيولوجيا التنظيم وديناميكية العمل الجماعي .الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

15)طواهير، عبد الجليل .(2020) التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) في المؤسسة الجزائرية .الجزائر: دار البدر.

16)طيبي، محمد .(2015) تخطيط الموارد البشرية باستخدام نظم المعلومات .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

17)عطية، عبد الحق .(2020) المناخ التنظيمي وحركية العمال .الجزائر: دار الأيام.

18)قادري، مجيد .(2019) القيادة الإدارية ودورها في تفعيل التخطيط البشري .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

19)قاسمي، عبد النور .(2022) هندسة الموارد البشرية وتطوير المسارات المهنية .الجزائر: دار البدر.

20)قريشي، محمد .(2019) سياسات التوظيف والتنبؤ بالاحتياجات البشرية .الجزائر: دار الحامد.

21)لعريبي، حسين .(2022) تسيير الموارد البشرية: من التخطيط إلى الفعالية .الجزائر: دار الهدى.

22)مزياني، فاطمة .(2019) الحركية المهنية والترقية في المؤسسات الاقتصادية .قسنطينة: دار بهاء الدين.

23)معمري، خديجة .(2016) علم اجتماع المؤسسة: ديناميكيات السلطة والعمل .الجزائر: دار هومة.

24)مكلف، عبد الرحمن .(2017) إدارة الكفاءات وديناميكية الأداء التنظيمي .الجزائر: دار الأيام.

25)يوسفي، كريمة .(2017) قانون العمل الجزائري وتنظيم العلاقات المهنية .الجزائر: دار بلقيس.

- **ثانياً: الأطروحات ومذكرات الماجستير و الماستر:**

26)بختي، رضا .(2020) ديناميكية الاندماج المهني للعمال الجدد وعلاقتها بتخطيط الاستقطاب .مذكرة ماستر، جامعة سيدي بلعباس.

27)بخوش، عبد الرزاق .(2019) أثر سياسة التوظيف الداخلي على ولاء العاملين .مذكرة ماستر، جامعة تمنراست.

28)بركان، عبلة .(2021) المناخ الاجتماعي وتأثيره على ديناميكيات العمل في المؤسسات العمومية . أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

29)بلقاسم، محمد .(2017) فعالية تخطيط المسارات المهنية في الحد من دوران العمل .أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2.

30)بن ددوش، مريم .(2018) أثر تصميم الوظائف على ديناميكية العمل الفردي والجماعي .مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة.

31)بن علي، طارق .(2018) أثر سوء تخطيط الموارد البشرية على ظهور ظاهرة البطالة المقنعة بالمؤسسة .أطروحة دكتوراه، جامعة تبسة.

32)بن عيسى، فاطمة الزهراء .(2019) أثر سياسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ديناميكية العمل .أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

33)بن يحيى، كمال .(2017) تخطيط التعاقب القيادي كمدخل لضمان استمرارية ديناميكية الأداء . أطروحة دكتوراه، جامعة المدية.

34)بودراع، حكيمة .(2020) تأثير تقييم الأداء على إعادة توجيه وتخطيط الموارد البشرية .مذكرة ماستر، جامعة تيبازة.

35)بوعلام، سهام .(2022) أثر تخطيط الموارد البشرية على المرونة التنظيمية .أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف.

36)بوفارس، هشام .(2017) استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات (Talent Retention) في سوق عمل تنافسي .أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2.

37)تواتي، نسيمة .(2020) دور التخطيط البشري في إنجاح سياسة الإحالة على التقاعد المبكر .مذكرة ماستر، جامعة البويرة.

38)جبار، نادية .(2020) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرضا عن الحركية الداخلية .مذكرة ماستر، جامعة سوق أهراس.

39)حماني، لويزة .(2018) ديناميكية الصراع التنظيمي وعلاقتها بسوء تخطيط القوى العاملة .مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم.

40)حمدوش، وفاء .(2020) تسيير الحركية الداخلية (Mobilité Interne) وأثرها على دافعية العمال . أطروحة دكتوراه، جامعة بجاية.

41)حميدي، سعاد .(2019) ظاهرة الدوران الوظيفي العكسي: دراسة سوسيولوجية في مؤسسات القطاع الخاص .أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

42) خليفي، عيسى .(2022) الأساليب الكمية للتنبؤ بعرض وطلب العمالة في قطاع الخدمات .أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة.

43) دراجي، نور الدين .(2022) ديناميكية فرق العمل في ظل سياسات الاستقطاب والتعيين الحديثة . أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة.

44) دريد، فاطمة .(2021) اليقظة الاجتماعية وتأثيرها على جودة التخطيط البشري .أطروحة دكتوراه، جامعة برج بوعريريج.

45) ديب، نوال .(2022) تأثير التخطيط الديمغرافي للعمالة (هرم الأعمار) على سياسات الإحلال . أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.

46) رحماني، عبد القادر .(2021) تخطيط الموارد البشرية في المجمعات الصناعية الكبرى (دراسة لسوناطراك) .أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار.

47) زايدي، مراد .(2018) المقاربة السوسيولوجية لحركية العمل والرضا الوظيفي .أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

48) زواوي، إبراهيم .(2019) الاستباقية في تسيير الموارد البشرية ودورها في إدارة الأزمات العمالية . أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2.

49) سايح، حنان .(2022) تخطيط المسارات المهنية للإطارات الشابة كمدخل للإبداع التنظيمي . أطروحة دكتوراه، جامعة قالمة.

50) سعداوي، حورية .(2021) العلاقة بين التخطيط البشري والالتزام التنظيمي للعمال .أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2.

51) شريط، أمينة .(2020) تأثير تخطيط الموارد البشرية على الاستقرار المهني .مذكرة ماستر، جامعة باتنة 1.

52) شريف، خالد .(2018) سوسيولوجيا الصراع التنظيمي الناتج عن غياب عدالة الترقية والمسارات . أطروحة دكتوراه، جامعة غليزان.

53) طويل، أمين .(2017) استخدام نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) في دعم قرارات التخطيط . أطروحة دكتوراه، جامعة معسكر.

54)طيبي، عبد القادر .(2018) دور لوحات القيادة الاجتماعية في تخطيط الموارد البشرية .مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان.

55)عبد اللاوي، زينب .(2022) تأثير سياسات إعادة الهيكلة على الحركية المهنية للعمال .مذكرة ماستر، جامعة سكيكدة.

56)عماري، فاروق .(2017) دور لجان المشاركة والنقابات في صياغة سياسات التخطيط البشري . أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.

57)عياد، عبد السلام .(2018) التمكين الوظيفي كأداة لدفع ديناميكية الأداء بعد إعادة الهيكلة . أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1.

58)عياش، سميرة .(2019) دور التدقيق الاجتماعي في تقييم فعالية خطط الموارد البشرية .أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.

59)غريسي، مراد .(2021) سوسيولوجيا الترقيات المهنية والعدالة التنظيمية .أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

60)قاسي، عبد المالك .(2017) تحليل الفجوة بين الكفاءات الحالية والمستقبلية بالمؤسسة الصناعية . مذكرة ماستر، جامعة بومرداس.

61)قماز، سليمة .(2021) المرونة في تخطيط الموارد البشرية لمواجهة تقلبات الطلب الاقتصادي . أطروحة دكتوراه، جامعة سعيدة.

62)كواشي، إلهام .(2020) أثر تخطيط الأجور والمكافآت على حركية العمال بين المؤسسات .مذكرة ماستر، جامعة جيجل.

63)لعجال، مصطفى .(2019) أهمية التوصيف الوظيفي في بناء خطط الموارد البشرية .مذكرة ماستر، جامعة تيارت.

64)لعمارة، جمال .(2021) دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) في تحسين الأداء التنظيمي .أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1.

65)لكحل، زوبيدة .(2021) تأثير الانقطاعات المهنية (الغياب، العطل) على التخطيط العملياتي للورشات .أطروحة دكتوراه، جامعة الأغواط.

66)مازري، حكيم .(2018) أثر تخطيط التكوين على تكييف الكفاءات مع التغيرات التكنولوجية . أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.

67)مداني، سعيد .(2019) التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتأثيره على الميزة التنافسية .أطروحة دكتوراه، جامعة تيزي وزو.

68)مراح، سمير .(2019) التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية كمدخل للتكيف مع محيط المؤسسة . أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي.

69)مزهودي، ليلى .(2022) إدارة المواهب كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة .أطروحة دكتوراه، جامعة عين تموشنت.

70)معوش، رياض .(2019) الإطار القانوني للحركية المهنية وتعديل عقود العمل .مذكرة ماجستير، جامعة خنشلة.

- **ثالثاً: المقالات العلمية :**

71)بلقاسم، مصطفى (2022). "إدارة المواهب كبديل حديث للتخطيط التقليدي للموارد البشرية ." مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 7(2)، 77-92.

72)بن الشيخ، سميحة (2022). "سياسات الاحتفاظ بالمواهب ودورها في تعزيز ديناميكية الإبداع ." مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 16(2)، 40-55.

73)بن الشيخ، وفاء (2020). "تخطيط متطلبات السلامة المهنية كجزء من التخطيط الشامل للموارد البشرية ."مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 13(1)، 60-75.

74)بن عيسى، فاطمة الزهراء (2019). "تأثير العمل بنظام الورديات (3x8) على ديناميكية الحياة المهنية والأسرية ."مجلة الأرغونوميا وطب العمل، 5(1)، 15-31.

75)بن يحيى، كمال (2022). "تأثير التخطيط المبني على الكفاءة على جودة الخدمات في القطاع العمومي ."مجلة التدقيق والمالية، 12(1)، 55-70.

76)بوحنية، قوي (2019). "تحليل أثر السياسات الاستقطابية على جودة التوظيف وحركية العمل ." مجلة الباحث، 19(2)، 22-39.

77)بوزيان، حسان (2018). "التدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية كأداة لتصحيح انحرافات التخطيط ."مجلة العلوم التجارية، 9(2)، 80-95.

78)بوزيان، حسان (2020). "أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في دفع حركية العمل ." مجلة الباحث الاقتصادي، 8(2)، 15-30.

79)بوعكاز، جمال (2018). "استراتيجيات تكييف فائض العمالة مع متطلبات الإنتاج ."مجلة الاقتصاد والمجتمع، 6(1)، 29-44.

80)بوعكاز، نوال (2019). "حركية العمل الداخلية كمدخل لتعزيز المرونة في المؤسسات الاقتصادية ." مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(2)، 22-38.

81)بوعلام، سهام (2022). "المرونة النفسية للعمال واستيعاب الصدمات التنظيمية الناجمة عن تسريح العمالة ."مجلة العلوم السلوكية، 11(3)، 18-33.

82)تواتي، نسيمة (2019). "الشيخوخة المهنية: كيفية تخطيط نقل الخبرات من الكبار إلى الشباب ." مجلة الموارد البشرية والتنمية، 6(2)، 10-25.

83)حداد، علي (2022). "تأثير التخطيط الديمغرافي على سياسات التعاقب الوظيفي والإحلال ."مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 11(3)، 10-25.

84)حماني، لويزة (2018). "العقود محددة المدة (CDD) وتأثيرها على استقرار وديناميكية العمل ." مجلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، 10(1)، 80-95.

85)حمدوش، علي (2022). "أثر سياسة الترقية على ديناميكية الأداء لدى الموظف العمومي ."مجلة الإدارة والتنمية، 9(3)، 15-30.

86)دراجي، نور الدين (2020). "تحليل أسباب التسرب الوظيفي للإطارات التقنية في القطاع الصناعي ."مجلة الاقتصاد والتسيير، 13(1)، 77-91.

87)رحماني، عبد القادر (2023). "العمل التعاوني (Coworking) وديناميكية الابتكار المفتوح في المؤسسات الحديثة ."مجلة الاتصال والمؤسسة، 9(1)، 42-57.

88)زايدي، مراد (2019). "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين تخطيط المسارات والولاء التنظيمي ." مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(2)، 11-26.

89)زروقي، رياض (2022). "التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية في ظل الرقمنة والاقتصاد المبني على المعرفة ."مجلة العلوم الاقتصادية، 15(3)، 88-103.

90)زغدار، أحمد (2020). "تأثير إعادة الهيكلة على الاستقرار النفسي والديناميكية الجماعية للعمال ."مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 12(3)، 88-102.

91)زواوي، إبراهيم (2020). "مشاركة العاملين في التخطيط كآلية لتحقيق التمكين والديناميكية الفعالة ."مجلة الإدارة المعاصرة، 50-65.8 ,(1)

92)زيتوني، كمال (2021). "سوسيولوجيا العمل: دراسة ديناميكية الترقية وأثرها على السلوك العمالي ."مجلة دراسات في علم الاجتماع، 11(1)، 80-95.

93)سعداوي، حورية (2022). "دور الاتصال الداخلي في تفعيل ديناميكيات العمل الجماعي ."مجلة التواصل، 10(1)، 33-49.

94)سوالم، كمال (2018). "التكيف التنظيمي في ظل تطبيق سياسات التسيير التقديري للوظائف (GPEC)".مجلة العلوم الإدارية والمالية، 6(2)، 44-59.

95)شريط، أمينة (2021). "تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics) كرافد للتخطيط الاستراتيجي ." مجلة اقتصاديات المعرفة، 5(1)، 48-62.

96)شياخي، عبد القادر (2022). "البعد السوسيولوجي للاغتراب المهني الناتج عن سوء تخطيط المهام ." مجلة الحكمة للدراسات السوسيولوجية، 9(1)، 15-29.

97)طواهير، عبد الجليل (2019). "استخدام الأساليب الإحصائية (سلاسل ماركوف) في التنبؤ بحركية العمال ."مجلة دفاتر اقتصادية، 10(2)، 19-35.

98)طيبي، عبد القادر (2021). "كيف تساهم مصفوفة الكفاءات في سد الفجوات الأدائية للفرق؟ ." مجلة التكوين والتشغيل، 8(1)، 45-60.

99)طيبي، محمد (2021). "تصميم الوظائف بمرونة وأثره على إثراء العمل وتقليل الملل ."مجلة إستراتيجيات التنمية، 7(2)، 22-38.

100) عباسي، طارق (2021). "الشبكات الاجتماعية غير الرسمية ودورها في تسيير العمليات اليومية ."مجلة العلوم الاجتماعية، 10(2)، 20-35.

101) عبد اللاوي، زينب (2020). "استراتيجيات الحد من ظاهرة الغياب عن العمل لضمان ديناميكية الإنتاج ."مجلة علم النفس المهني، 7(2)، 33-48.

102) عثماني، خديجة (2020). "مساهمة نظم المعلومات الإدارية في بناء خطط الموارد البشرية ."مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(2)، 33-48.

103) عثماني، عبد الرحمان (2018). "ديناميكية التغيير وتأثيرها على عقد العمل السيكولوجي ." مجلة آفاق علمية، 10(2)، 25-40.

104) عطية، عبد الحق (2020). "علاقة تخطيط الموارد البشرية بالمرونة التنظيمية الشاملة ." مجلة الابتكار والتسويق، 5(2)، 55-70.

105) عطية، عبد الحق (2021). "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كآلية لضمان الاستقرار التنظيمي ."مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 12(1)، 45-60.

106) غريسي، مراد (2021). "سوسيولوجيا تنظيم العمل: تأثير تقسيم العمل على الدافعية ." مجلة علم الاجتماع الاقتصادي، 7(2)، 25-41.

107) قادري، عبد المجيد (2019). "دور التخطيط الاستراتيجي للتدريب في تكييف الكفاءات وتوجيهها ."مجلة التنمية الاقتصادية، 6(1)، 12-28.

108) قادري، مجيد (2019). "تحليل عبء العمل وأثره على تحديد الاحتياجات الكمية للعمالة ." مجلة دراسات إدارية، 10(2)، 12-27.

109) قاسمي، عبد النور (2019). "اليقظة الاجتماعية وأهميتها في استشراف الأزمات العمالية ." مجلة أبحاث اقتصادية، 12(1)، 41-56.

110) قاسي، عبد المالك (2019). "الإدارة الذكورية والنسوية وتأثيرهما على ديناميكية اتخاذ القرار التخطيطي ."مجلة الدراسات التجارية، 9(2)، 60-75.

111) لعريبي، محمد (2018). "لوحات القيادة الاجتماعية كأداة للتنبؤ والمتابعة في إدارة الموارد البشرية ."مجلة ابتكار، 4(1)، 18-34.

112) لعمارة، جمال (2022). "أثر التسيير التقديري للوظائف (GPEC) في تحسين المهارات التقنية ."مجلة الهندسة الصناعية والأمن، 6(2)، 40-58.

113) مداني، سعيد (2018). "تقييم العائد على الاستثمار من برامج تخطيط وتطوير المسارات المهنية ."مجلة الهندسة والنظم، 8(1)، 70-85.

114) مراح، سمير (2018). "القيادة التحويلية ودورها في مرافقة العمال خلال مراحل إعادة التخطيط ."مجلة القيادة والتطوير، 6(2)، 22-37.

115) مزياني، عبد النور (2018). "تحليل ظاهرة دوران العمل: التكاليف الاقتصادية والآثار السلبية ."مجلة ريادة الأعمال، 4(2)، 55-70.

116) مزياني، فاطمة (2021). "حركية الإطارات في المؤسسات العمومية الاقتصادية وانعكاساتها ."مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 13(1)، 48-63.

117) معمري، خديجة (2020). "الصراع المهني كظاهرة ديناميكية في بيئة العمل: الأسباب والحلول ."مجلة دراسات نفسية وتربوية، 12(1)، 50-66.

118) مكلف، عبد الرحمن (2021). "تأثير التخطيط الجيد للتعويضات على استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات ."مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 8(1)، 30-45.

119) منصوري، ليلى (2018). "ديناميكية الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد (Onboarding)".مجلة الباحث الاقتصادي، 7(1)، 34-49.

120) منصوري، ليلى (2021). "هندسة المسارات المهنية ودورها في تحفيز الأفراد ."مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 9(3)، 60-75.

121) يوسفي، كريمة (2020). "الآليات القانونية لتسيير تقليص عدد العمال لأسباب اقتصادية ."مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 9(2)، 65-80.

الملاحق: دليل المقابلة النصف موجهة

المقابلة رقم ..... مكان إجراء المقابلة :دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA

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: المنظور الإداري لديناميكيات العمل و علاقتها بتخطيط الموارد البشرية:

7) "كيف تتم عملية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين في مركبات تمييع الغاز الطبيعي لسوناطراك؟ هل تعتمدون على نماذج رياضية وإحصائية دقيقة (تحليل العبء، تحليل الاتجاهات)، أم تعتمدون على طلبات المدراء المباشرة عند حدوث الشغور فقط؟"
8) "هل تندرج خطة الموارد البشرية ضمن المخطط الاستراتيجي العام للميناء؟ بعبارة أخرى، إذا كان مركبات تمييع الغاز الطبيعي لسوناطراك ينوي توسيع نشاطه بعد سنتين، هل بدأتم التخطيط للكوادر البشرية اللازمة لذلك منذ الآن؟"
9) "المركبات الصناعية تتجه نحو الرقمنة والأتمتة. كيف تخططون لسد 'الفجوة المهارية Skills) ' (Gapالمتوقعة؟ هل لديكم خطة استباقية لاستبدال المهن التقليدية بمهن تقنية جديدة، أم تنتظرون حتى تفرض التكنولوجيا نفسها؟"
10) "هل تطبقون منهجية 'التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات(GPEC) '؟ وكيف ساهمت هذه المنهجية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لضمان سرعة الإنجاز؟"
11) "يتميز العمل الصناعي لسوناطراك بمواسم ذروة وركود. ما هي سياستكم التخطيطية للتعامل مع هذه التقلبات؟ هل تعتمدون على عقود العمل الموسمية والمرنة للحفاظ على ديناميكية العمل دون الوقوع في تضخم العمالة؟"

12)"ما هي خطتكم لـ 'التعاقب الوظيفي (Succession Planning) 'للمناصب الحساسة؟ هل لديكم بدلاء جاهزون فوراً لضمان عدم تعطل ديناميكية اتخاذ القرار في حال تقاعد أو استقالة أحد المدراء؟"

13)"عندما تطلبون عمالاً إضافيين أو تخصصات معينة لمواجهة ضغط العمل، ما مدى سرعة استجابة إدارة الموارد البشرية؟ هل التأخير في التوظيف (بسبب سوء التخطيط) يؤثر على سرعة شحن/تفريغ البضائع وديناميكية القسم؟"

14)"هل تعانون من نقص في الكفاءات المتخصصة يعطل سير العمل؟ أم أن سياسة التخطيط الحالية توفر لكم دائماً العدد والنوعية الكافية لتسير الوردية بسلاسة؟"

15)"هل الموظفون الجدد الذين يتم فرزهم لقسمكم يمتلكون المهارات التي تحتاجونها فعلاً؟ هل تشعر أن إدارة الموارد البشرية 'تفهم' طبيعة التغيرات الديناميكية في عملكم الميداني وتخطط لها مسبقاً؟"

16)"كيف تقيمون مرونة العمال الحاليين في التعامل مع المهام المتعددة؟ هل ساهمت سياسة التدوير الوظيفي (إن وجدت) في خلق فريق عمل ديناميكي قادر على تغطية غياب الزملاء دون توقف العمل؟"

17)"هل تلاحظون معدل دوران وظيفي (استقالات/غيابات) مرتفع يؤثر على وتيرة العمل؟ وبرأيكم، هل يعود ذلك لغياب مسار مهني واضح ومخطط له من قبل الإدارة؟"

المحور الثالث: منظور الإطارات المكلفة بالدراسات لديناميكيات العمل و علاقتها بتخطيط الموارد البشرية:

18)"في أوقات ضغط العمل (عند دخول عدة سفن مثلاً)، هل تشعر أن الإدارة قد خططت مسبقاً بتوفير دعم بشري إضافي، أم أنكم تضطرون للعمل بضعف طاقتكم لتغطية النقص؟ وكيف يؤثر ذلك على جودة عملك وتركيزك؟"

19)"هل يحدث أن تتوقف عن العمل لفترات معينة بانتظار أن ينهي زميل آخر (أو قسم آخر) عمله؟ وهل تعتقد أن سبب هذا التوقف هو نقص عدد الموظفين في ذلك القسم أم سوء تنظيم وتوزيع للمهام؟"

20)"هل تشعر أن مهامك اليومية محددة وواضحة مسبقاً، أم أنك تأتي صباحاً وتنتظر التعليمات التي تعتمد على 'سد الثغرات' ومواجهة الطوارئ؟"

21) "عندما يتم جلب معدات جديدة أو تغيير نظام العمل، هل تتلقون التدريب *قبل* البدء بالعمل عليها بفترة كافية، أم يُطلب منكم العمل عليها فوراً وتتعلمون بالمحاولة والخطأ؟ كيف يؤثر ذلك على سرعتكم في الإنجاز؟"

22) "هل شجعتك الإدارة (من خلال خطة تدريبية) على تعلم مهام زملائك لتتمكن من تعويضهم عند غيابهم؟ أم أن غياب موظف واحد قد يسبب شللاً وتوقفاً في ديناميكية العمل بالقسم؟"

23) "بصراحة، هل تشعر أنك توظفت في منصب يتناسب تماماً مع مؤهلاتك وقدراتك؟ وهل ترى حولك زملاء في غير أماكنهم الصحيحة مما يعطل سير العمل؟"

24) "هل تعرف بوضوح أين ستكون وما هو منصبك بعد 3 أو 5 سنوات داخل مركبات تمييع الغاز الطبيعي لسوناطراك؟ هل غياب هذا الوضوح (غياب التخطيط للمسار المهني) يجعلك تفكر في المغادرة أو يقلل من حماسك للعمل بجد؟"

25) "عند شغور منصب مسؤول أو إطار أعلى، هل يتم ترقية الكفاءات الداخلية بناءً على خطة واضحة ومعروفة، أم يتم جلب أشخاص من الخارج أو التعيين بالمحسوبية؟ كيف يؤثر ذلك على رغبتك في الاجتهاد وتسريع وتيرة العمل؟"

26) "هل يقوم الموظفون القدامى (المقبلون على التقاعد) بتعليمكم ونقل أسرار المهنة إليكم بشكل منظم؟ أم أنهم يحتفظون بالمعلومة لأن الإدارة لم تضع خطة لـ 'تسليم واستلام' المهام (Relève)؟"