



الرقم التسلسلي: رقم التسجيل:

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل:

الموسومة:

تسيير المسار المهني للموظفين

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة سونا تراك DRIZ

من إعداد الطالبتين: ✚

✓ بن ضياف آلاء نور الإيمان

✓ سوداك مروى

✚ تاريخ المناقشة: 2024/06/04

✚ أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بن كوحيل شهرزد	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	رئيسا
د. بن شارف حسين	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	مشرفا و مقرا
د. بن هملة نسيمة	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء و الشكر

قبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير
و المحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ..

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ...

إلى أساتذتنا الأفاضلأستاذة علم اجتماع العمل و التنظيم وإلى لجنة المناقشة الموقرين على
منحهم لنا شرف مناقشتهم لنا

وأخص بالتقدير والشكر

السيد الأستاذ المشرف الدكتور بن شارف حسين و الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل.
ونشكر سيد ماحي عباس على معاملته لنا وعدم البخل علينا في تزويدنا بالمعلومات القيمة وكل طاقم
مجمع سونا طراك *DRIZ*.

لكم منا كل الشكر و الامتنان على مساهمتكم في منحنا التشجيع على الاستمرار حتى أنجزنا هذه
المذكرة و الشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين.

الصفحة:	فهرس المحتويات:
	الإهداء والشكر
2	-
13 – 4	الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة
6	تحديد موضوع البحث
6	أهمية وأسباب اختيار الموضوع
6	أهداف وصعوبات الدراسة
7	سؤال الانطلاقة
7	الدراسات السابقة
8	مفاهيم الدراسة
9	إشكالية الدراسة
10	الفرضيات المعتمدة
11	الاختيارات المنهجية
53 – 14	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسة
16	المبحث الأول: المقاربة التاريخية لإدارة الموارد البشرية
23	المبحث الثاني: وظائف إدارة المورد البشرية
27	المبحث الثالث: تسيير مسارات المهنية
74 – 54	الفصل الثالث: المقاربة الميدانية للدراسة
56	المبحث الأول : تحليل البنية التنظيمية لمؤسسة سوناتراك DRIZ
64	المبحث الثاني: تحليل سياسة تسيير المسارات المهنية للموارد البشرية للمؤسسة
68	المبحث الثالث: تفرغ وتحليل العطيات الميدانية
76	مناقشة نتائج الدراسة
80	الخاتمة
82	المراجع
85	الملاحق

مقدمة الدراسة:

يعتبر الاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية والمهندسين العمود الفقري لعناصر الإنتاج. حتى تتحقق هذه الصفة في الشخص الذي تستخدمه الإدارة يجب ويشترط أن يكون مصدر وجوده بما هو قرار التعيين ، ومعنى هذا أن السلطة التي لها صلاحية التعيين ملزمة بإصدار قرار إداري (مرسوم ، قرار ، مقرر).

فبمجرد تمتع الاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية والمهندسين بشروط التعيين في الوظيفة و نجاحه في إمتحان المسابقة المقرر وترشيحه للعمل في الوظيفة التي تقدم لها لا يكفي إعتباره اطار عادي بل لا بد من صدور مقرر بتعيينه من جانب الهيئة المستخدمة ، وكذلك قضاء فترة الإختبار بنجاح وترسيمه وتثبيته في إحدى الدرجات الوظيفية الموجودة في الهيكل التنظيمي ومصفوفة المهن للمؤسسة المستخدمة.

يشترط أن يكون هذا التثبيت في درجة من درجات الهرم الإداري أي في إحدى الوظائف المحددة قانونا وفق تنظيم الإدارة المعنية ، لأن الأمر يتعلق بضرورة التعيين في الدرجة التي تناسب مؤهلاته وهي محددة قانونا (القانون الأساسي العام أو الخاص للمؤسسة).

قسمنا دراستنا الى ثلاثة فصول: منهجي، نظري و ميداني، كما سنوضحه فيما يلي:

تناولنا في الفصل الأول المقاربة المنهجية لموضوع البحث، من خلال تحديد موضوع و اشكالية و الأبعاد المنهجية للدراسة وفق نموذج تحليل منظم، للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة أو نفي الفرضيات، ذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

أما الفصل الثاني فهو عبارة عن طرح نظري حول ماهية المسارات المهنية للموارد البشرية.

تطرقنا في الفصل الثالث للمقاربة الميدانية لبحثنا، فقمنا بتحليل البنية التنظيمية للمؤسسة، ثم

حللنا الخصائص السوسيو مهنية لمجتمع البحث، وانتهينا بدراسة المسارات المهنية بها.

الفصل الأول التمهيدي:

المقاربة المنهجية للدراسة

• مقدمة الفصل الأول:

كجزء من دراستنا للحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، قمنا بتكوين ميداني في مؤسسة "سوناطراك" المؤسسة الوطنية للبحوث والإنتاج والنقل والتحول وتسويق الهيدروكربونات. تأسست سوناطراك كمؤسسة حكومية جزائرية لنقل وتسويق المحروقات، ثم تطورت لتصبح مجموعة بترولية وغازية ضخمة.

تعتبر اليوم من أبرز المؤسسات في إفريقيا، وتسهم بشكل كبير في تعزيز عائدات البلاد من العملة الصعبة.

قمنا فيها بعدة زيارات ميدانية، خلال فترة التكوين ميداني، تم تنفيذ مجموعة متنوعة من المهام التي تركزت على إدارة الموارد البشرية، تضمنت هذه المهام استكشافاً شاملاً لأنشطة ومهام المؤسسة والتعرف على اقسامها ومكاتبها، بالإضافة إلى تحليل ودراسة جوانب مختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتكوين والترقية. بأجراء عدة مقابلات مع الموظفين، بالإضافة إلى تحليل التحديات التي يواجهها الموظفون في تطوير مساراتهم الوظيفية.

نأمل أن يكون هذا التقرير مفيداً وأن يعكس بدقة وموضوعية المعرفة والخبرة التي اكتسبناها خلال هذه التجربة القيمة.

1. تحديد موضوع البحث:

كانت الفكرة الأولية هي معرفة ما إذا كان المسار الوظيفي للموظفين مهما في المؤسسات الجزائرية وتحديدًا مؤسسة سوناطراك، وما هي الترقّيات والتكوّينات التي تساهم في استقرار الموارد البشرية وزيادة كفاءة العاملين من خلال آليات تسيير المسار الوظيفي، إذا كانت هذه المؤسسة تسعى إلى توفير الفرص المناسبة لهم لرسم مساراتهم المهنية وتأهيلهم وتحفيزهم.

2. أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا لهذا الموضوع نابع من رغبتنا ورغبة الأستاذ المشرف للتطرق لموضوع البحث بطرح سوسيولوجي جديد وكذا التعرف على خلفيات هذا الموضوع وأثره على المؤسسات ذات الطابع الصناعي.

3. أهداف وصعوبات الدراسة:

الهدف من هذا البحث هو محاولة معرفة واقع إدارة الحياة المهنية لموظفي المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية والبعد العقلاني في إدارة المؤسسة التي ينتمي إليها هؤلاء الموظفين ومحاولة معرفة الاستراتيجية التي يتبناها العمال داخل المؤسسة الجزائرية إزاء الإجراءات التي تقوم بها مديرية الموارد البشرية فيما يتعلق بإدارة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. وبما أن إدارة المسار الوظيفي من القضايا الحيوية التي تشغل تفكير الأفراد والهيكل الإدارية في الوقت الراهن، فقد أصبح من الضروري أن يكون لدى الفرد رؤية واضحة لمساره المهني، يحدد من خلالها أهدافًا شخصية ويوضح خططًا للمستقبل بنفس الطريقة، تحتاج المنظمات العملية إلى استراتيجية قوية للإدارة المسار الوظيفي.

واجهتنا الصعوبات الميدانية التالية:

- 1) صعوبة إجراء المقابلات مع بعض المديرين ورؤساء الأقسام بسبب كثرة انشغالاتهم.
- 2) صعوبة توفير الوثائق الخاصة بالإدارة والموظفين والملاحق المناسبة للبحث بسبب السرية المهنية للمؤسسة.
- 3) ندرة مصادر ومراجع موضوع بحثنا في تخصّص علم الاجتماع العمل والتنظيم.

IV. سؤال الانطلاق:

انطلقنا في موضوع بحثنا من التساؤل السوسولوجي التالي: "هل للتوظيف دورا في تطور المسارات المهنية للموظفين؟ و هل تساهم برامج التكوين المستمرة في تطوير مهارات الموظفين و تعزيز فرص الترقية داخل مؤسسة سوناطراك؟"

V. الدراسات السابقة:

اعتمدنا في دراستنا على ثلاثة دراسات سابقة هي:

(1) حسان مراني: الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات¹:

هي دراسة، تدخل ضمن متطلبات البرنامج الوطني للبحث PNR ، التي يعدها المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC ، تطرق فيها الباحث إلى الدور الاجتماعي الذي يقوم به الإطارات من خلال، بلورتها² لثلاثة أبعاد هي:

أ. البعد التقني التنظيمي: يتضمن عقلانية استخدام الموارد البشرية و التقنية مثل القيام بوظيفة الإدارة و التسيير.

ب. البعد المهني الاجتماعي: الذي يصور الإطارات كفاعلين اجتماعيين يلعبون أدوارا محددة، في سياق الأحداث المهنية داخل و خارج محيط العمل.

ت. البعد الاجتماعي القيادي: يقصد به³ دور الإطارات الصناعية في إعادة إنتاج الحركة المجتمعية، بالنظر إلى قدراتهم الفنية و العلمية فيما سماه الباحث: بمزج السلطة العلمية بالسلطة العملية. انتهى الباحث إلى وجود هوية ثقافية تمتلكها الإطارات الصناعية حدودها ثلاثة هي: مهنية و اجتماعية و قيادية.

(2) عمر دراس: الحراك الاجتماعي المهني لدى الإطارات²:

هو عبارة عن تحقيق ميداني، أنجزه الباحث بمركبات تمييع الغاز الطبيعي التابعة للمنشأة سوناطراك، المتواجدة بالمنطقة الصناعية أرزيو.

¹ ميراني حسان: الإطارات الصناعية: (شروط تكوين نخبة حديثة)، دفاتر المركز رقم 09 - 2005 ، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC ، صص: 13 - 33. (باحث بالمركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC).

² عمر دراس: الظاهرة الجموعية في ظل الاصلاحات الجارية في الجزائر: واقع و افاق، مجلة انسانيات CRASC : المجال و الفعاليات الاجتماعية و الغيرية، عدد 28 ، أبريل - جوان 2005.

الفكرة المحورية مفادها أن: حراك الإطارات يتجاوز حدود المهارة و التأهيل و التطابق، كمتطلبات لمنصب العمل إلى ظروف اقتصادية و سياسية، الأمر الذي أدى إلى تضخم الإطارات المتوسطة و ظهور هويات مهنية فردية مشوهة عن هوية المؤسسة الأصلية.

(3) مولاي مراد الحاج: العمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات وتمثلات³:

هي عبارة عن أطروحة دكتوراه تمت مناقشتها بجامعة وهران سنة 2005 للدكتور: «مولاي مراد الحاج»، تحت إشراف الدكتور: «العلاوي أحمد».

حاول الباحث من خلالها، إبراز مختلف التصورات التي يكوّنها العمال عن الإطارات بمصنع الزنك بمدينة الغزوات بالغرب الجزائري و طرح بالتحديد، غيرة العمال من الامتيازات المادية التي يحظى بها الإطارات دون غيرهم.

كما توضح للباحث أن المشروع التصنيعي بالجزائر، أدى إلى الزيادة في وتيرة نزوح الأفراد من الأوساط الريفية نحو المدينة، بحثا عن أوضاع معيشية مغايرة حسنة، و أن هذا الحراك الجغرافي، شهد تنقل الأفراد يوميا بين فضائين ثقافيين مختلفين جذريا، المصنع ذو التكنولوجيا العالية و المحيط الريفي الذي استقبل التصنيع.

.VI مفاهيم الدراسة:

(1) مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الموظفين على جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح الاحتراف. التعاون فيما بينها وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية للمؤسسة كما هو محدد إدارة الموارد البشرية هي عملية إنجاز كل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها

³ مولاي الحاج مراد: العمال الصناعيون في الجزائر: (ممارسات و تمثلات)، اطروحة دكتوراه دولة، تحت اشراف الدكتور: العلاوي احمد، جامعة وهران 2005، صص: 2 - 29. (أستاذ علم الاجتماع العمل و التنظيم بجامعة وهران و باحث بالمركز الوطني للبحث في الانثربولوجيا الاجتماعية و الثقافية (CRASC).

بما في ذلك اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها، المحافظة عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.⁴

يعرف خالد الهيتي: إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء فوائد الاستراتيجية والحفاظ عليها وتطويرها من خلال التخطيط الواقعي والتوظيف السليم والتدريب الدقيق للموارد البشرية والمراقبة والتطوير المستمر للموارد البشرية، وبالتالي يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة من المهام، الوظائف والعمليات التي تتعلق بالموارد البشرية، والتي يتم تنفيذها بواسطة جهاز أو مكتب يسمى إدارة المستخدم أو إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين الخدمة وزيادة الإنتاجية.⁵

(2) مفهوم المسار الوظيفي:

ظهر كمفهوم رياضي في الستينيات مع ارتباطه حيث ينظر إليه على أنه ابتكارات جديدة للموارد البشرية. ظهرت معه عدة مفاهيم مثل تخطيط التطوير والمسارات الوظيفية. يمكن النظر في مفهوم المسار الوظيفي من قبل عدة أطراف:⁶

من جانب الفرد: تعتمد جميع وظائف مجموعة متعاقبة من الأفراد خلال حياتهم المهنية على توجهاتهم وطموحاتهم.

يتضمن مجموعة متنوعة من الوظائف المتسلسلة التي يتحرك فيها الأفراد في هيكل موحد عموديا عبر ترقية أو أفقيا عبر النقل لا توجد أنواع مختلفة من التدرج والحركة داخل أي نوع معين، بغض النظر عن الموقع.

يسمى المسار لأن سلسلة من الترقيات والتحويلات التي يتم إنجازها من خلال سلسلة من الوظائف للفرد طوال حياتهم المهنية.

لذلك من الضروري أن يفهم المديرون كيفية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في الاحتياجات والاهتمامات الأساسية للموظفين في كل مرحلة من أجل التحقق من فعالية جهودهم.⁷

* (+ 0) ,

!

#

\$

% & ' "

4

5الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ط2، ص.31

6 # - 0 / ((* 1 2 * (2) = 4 < 9 = " 76 ; 3334 56787897 ; 4 > \$

(3) مفهوم إدارة المسار الوظيفي:

إدارة المسار الوظيفي هي عملية تتبع وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين داخل المنظمة ، بحيث يتم الجمع بين الاحتياجات الأساسية والمستقبلية للمنظمة ، مع رغبات وتطلعات الموظفين. وينتج عن ذلك ترقية ونقل الموظفين المتميزين بين الإدارات المختلفة داخليا. كما يهدف قسم المسارات الوظيفية إلى تطوير القدرات البشرية داخل المؤسسة، من خلال إتقان المسارات الوظيفية للموظفين، مع مراعاة الاحتياجات الحالية والمستقبلية حتى فيما يتعلق بتطلعاتهم المهنية والمهنية.

VII. إشكالية الدراسة:

تسيير المسار المهني يعتبر أحد الأمور الحيوية التي تشغل تفكير الأفراد والهيكل الإدارية في الزمن الحالي. فقد أصبح من الضروري بالنسبة للفرد أن يكون لذي² رؤية واضحة لمساره المهني، يحدد من خلال² أهداف² الشخصية ويوضح خطط² المستقبلية. على نفس النحو، يجب على التنظيمات العملية أن تكون لديها استراتيجية محكمة لإدارة مسارات موظفيها بشكل فعال².

تعد العولمة والمنافسة المتزايدة، جنبًا إلى جنب مع حاجة متزايدة للاستماع إلى متطلبات العملاء وتسارع وتيرة الابتكار، هي التحديات التي أجبرت المؤسسات على إعادة النظر في دور العامل البشري. تركز مؤسسة سوناتراك الجزائرية بشكل خاص على مدى أهمية مهارات موظفيها في تحقيق نجاحها ومساهمتها في التطور الاقتصادي للبلد.

فهي قد أدركت أهمية إدارة المسار الوظيفي للموظفين لمواكبة التحديات الخارجية وتعزيز قدرتها على المنافسة. في هذا السياق، تسعى المؤسسة إلى جذب وتوظيف أفراد مؤهلين وملتحمين، ذوي ديناميكية واستقلالية، معتمدين على موظفين قابلين للثقة. تفهم المؤسسة أن أداءها يعتمد بشكل كبير على كفاءة فريقها البشري، وبناءً على ذلك، تعمل على وضع سياسات فعالة² لإدارة الموارد البشرية.

إدارة المسار الوظيفي في سوناتراك تعتبر عنصرا أساسيا وركيزة رئيسية في إطار عمليات الموارد البشرية. يتعين على المؤسسة أن تخصص² اهتمامًا كبيرًا لهذا الجانب نظرًا لدوره الحيوي في تحقيق الأهداف الإدارية وتعزيز أداء الموظفين. تشمل هذه العملية مجموعة من التدابير والأنشطة التي تهدف إلى توفير

الموارد البشرية بكفاءة وكمية تلي احتياجات المؤسسة. وتشمل أيضًا عمليات التطوير والتنفيذ، فضلاً عن تقييم السياسات والإجراءات والبرامج ذات الصلة بالموارد البشرية. انطلاقاً مما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية: "هل عملية تسيير المسار الوظيفي في مؤسسة سوناطراك تُرقي من مؤهلات ومردودية الموارد البشرية؟".

VIII. الفرضيات المعتمدة:

الفرضية الأولى: يلعب التوظيف دوراً هاماً في تطور المسارات المهنية للموظفين داخل مؤسسة سوناطراك.

الفرضية الثانية: تساهم برامج التكوين المستمرة في تطوير مهارات الموظفين و تعزيز فرص الترقية داخل مؤسسة سوناطراك.

IX. الاختيارات المنهجية:

دمجنا المقاربة الكيفية أو النوعية من خلال منهج تحليل المضمون مع المقاربة الكمية من خلال المنهج الوصفي و الاحصائي بالاعتماد على المعطيات الاحصائية و تقارير الأنشطة الخاصة بالمؤسسة، كما اعتمدنا على المقابلة النصف الموجهة، العدد الاجمالي هو 12 مقابلة نصف موجهة، موزع على ثلاثة محاور تضمنت 39 سؤال.

المقابلة هي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للبحث وهي تعني عناية خاصة نظراً لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، ولما كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن المسار الوظيفي للمورد البشري، فقد كان الأساس الذي بنيت عليه² وسيلتنا في جمع البيانات من خلال العمال آرائهم بكل حرية وتمثلت الوسيلة والأدوات.

تعتبر من أكثر الأدوات استعمال في جمع البيانات الخاصة في البحوث السوسولوجية، تعرف المقابلة على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجّه² الى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة ويتم تنفيذ المقابلة إما عن طريق المقابلة الشخصية وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على المقابلة بعد تعديلات من طرف الأستاذ المشرف وتضمن دليل المقابلة 39 سؤال مقسم على 3 محاور.

الفصل الأول ----- المقاربة المنهجية للدراسة

تمثل مجتمع دراستنا في المهندسين و المكلفين بالدراسات بالمديرية الجهوية لتسيير المنطقة الصناعية سوناطراك بأرزيو DRIZ بوهران، الذين يتوزعون على المستوى التقني الفني في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تعتمد منهجية بحثنا على وصف للمسار المهني (التوظيف الترقية التكوين) وتحليلهم في مدى فعالية نجاح المسار المهني للعامل، بالاعتماد على العينة القصدية التي اخترناها بناء على الدراسة الاستطلاعية، بالإضافة الى الملاحظة المباشرة.

يوجد حوالي 213 إطار بين سامي و مكلف بالدراسات و المهندسين في مجمع DRIZ، عينة بحثنا قصدية، تم اجراء المقبلات مع إطارات ومهندسين الموجودين في مؤسسة سوناطراك فرع (DRIZ) تم اجراء 12 مقابلة في عدة أيام في زيارات مختلفة مدتها 30 دقيقة.

في التالي نتقدم بشرح خصائص العينة:

العدد	النوع الاجتماعي	الفئة العمرية	الحالة العائلية	طبيعة المهنة	الخبرة المهنية	المستوى التعليمي	طبيعة العقد
01	الانثى	0-354	متزوج	اطار	10-5	تقني سامي	CDI
02	ذكر	50_45	متزوج	إطار	أكثر من 20 سنة	جامعي	CDI
03	ذكر	30_25	أعزب	اطار	10-5	تقني سامي	CDI
04	ذكر	35_30	متزوج	مهندس تخطيط	10-5	جامعي	CDI
05	ذكر	45-40	أعزب	اطار	20_16	جامعي	CDI
06	الانثى	45-40	مطلق	مهندس	20_16	جامعي	CDI
07	الانثى	35-30	متزوج	إطار	10-5	جامعي	CDI
08	الانثى	35_40	متزوج	إطار	15_11	جامعي	CDI
09	الانثى	35-30	متزوج	مهندس	15_11	جامعي	CDI

الفصل الأول ----- المقاربة المنهجية للدراسة

			دولة				
CDI	جامعي	اقل من 5 سنوات	مهندس امن صناعي	متزوج	35-30	الانثى	10
CDI	جامعي	15_11	مهندسة دولة	متزوج	40-35	الانثى	11
CDI	جامعي	5-10	مهندسة دولة	متزوج	40-35	الانثى	12

الجدول من اعداد الباحثين بن ضياف الاء وسوداك مروى

	Cadre Manager	Cadre	Maitrise	Exécution	Secrétaire	Total
Direction Régionale Industrielle d'Arzew	29	183	305	259	29	801
Direction	1	-	-	-	2	3
Direction Technique	3	23	10	-	2	38
Direction Infrastructures	5	27	77	12	5	126
Direction Sureté Interne & Protection	4	21	87	26	4	142
Direction Santé, Sécurité et Environnement	5	41	66	193	5	310
Direction Finances	3	13	22	-	3	41
Direction Administration et Moyens	5	23	45	25	5	103
Département Juridique	1	10	-	-	1	12
Département Informatique	1	7	2	-	1	11
Département Planification & Reporting	1	12	1	-	1	15

• جدول يوضح الحجم الحقيقي للموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك DRIZ.

جرى التحقيق الميداني في الفترة الممتدة من جانفي 2024 إلى شهر أفريل 2024.

دامت كل مقابلة لحدود ستة 03 ساعات متقطعة بحيث كان المبحوثين يستدعينا عبر الهاتف بين الحين

و الاخر للإتمام البحث من مرة واحدة الى مرتين أسبوعيا في أوقات تفرغهم لنا.

كما اعتمدنا على وثائق و سجلات المؤسسة، التي ساعدتنا في تسليط الضوء على الحقائق موضوع بحثنا.

• خاتمة الفصل الأول:

عملية التوظيف وتسير المسار المهني ترتبطان ارتباطا وثيقا، حيث تلعب عملية التوظيف دورا حيويا في اختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات والمعرفة الضرورية لتحقيق أداء متميز في مجال عملهم. بعد التوظيف، يأتي دور التكوين والترقية في تطوير المسار المهني، حيث يمنح التكوين الفرصة للفرد لاكتساب المهارات والمعرفة الجديدة، مما يعزز فرصه للتقدم في مساره المهني. بالتالي، تشكل عمليات الترقية تحفيزا إضافيا للفرد، حيث تعزز رغبته في التطوير المستمر وتساعد على الاستمرار والاستقرار في العمل، مما يعكس دورة متكاملة تعزز الرضا الوظيفي وتحقق النجاح المهني .

الفصل الثاني-المقاربة النظرية للدراسة

• مقدمة الفصل الأول:

لقد تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلت إلى هذا المسمى، فقد لُقبت بألقاب عدة منها إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون الموظفين، إدارة العلاقات الإنسانية، ثم إدارة الموارد البشرية، لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقدم ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها .

يعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً، وقد كان عام 1990 هو نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت والتي تحولت الآن باسم SHRM بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية لتتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة.

المبحث الأول: المقاربة التاريخية لإدارة الموارد البشرية:

حيث أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة تطورات عدة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسات، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد ومن هذه الأسباب¹:

1. ظهور ونمو المنظمات الكبرى والمجتمعات الحضارية الحديثة.
 2. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد في ظهور التجمعات العمالية المنظمة منذ فترة كبيرة.
 3. التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري.
 4. التغيير الذي حدث في مجال الفرص التعليمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة 4- التغيير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين 5-
 5. التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين²
- من أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن ما يلي³:

1) تطور نمط الحياة بعد الثورة الصناعية:

بعد أن كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1. نظرة إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

¹احدادي صالح الدين: إدارة الموارد البشرية ، مذكرة مكملة من مقتضيات نيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص القانون الإداري، جامعة محمد خيضر، 2013-2014 ص 25.
زاهد محمد ديري، سعادة ارغب الكسواني، إدارة العنصر البشرية في منظمات العمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية زاهدم للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 ص 1
³احدادي صالح الدين: مرجع سابق، ص ص 25-26.

2. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في حجم الإنتاج والسلع.

(2) ظهور حركة الإدارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي⁴ :

1. إتباع الطريقة العلمية في الإدارة.

2. الاختيار العلمي للعاملين .

3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم .

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموظفين.

(3) نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصالت والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل.

(4) بداية الحرب العالمية الأولى⁵:

الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمال تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض متخصصي إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنظمات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والاجتماعية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولية ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

بعد ذلك أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة واعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 و12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وفي عام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية .

⁴ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 1999.
⁵ مرجع نفسه، ص 27.

(5) ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة ألتون مايو، وأقنعت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

(6) ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن :

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، بالإضافة على الوظائف الروتينية من حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم وغيرها من الأعمال الروتينية⁶.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث علم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث انه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

مستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنظمات نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الحديثة والأفكار الجديدة في الإدارة مثل إعادة هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

⁶ حدادي صالح الدين، مرجع سابق، ص 28.

(2) نشأة إدارة الموارد البشرية :

ساعد تدخل الحكومات في تنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال على ظهور الحاجة إلى إدارة للموارد البشرية، إلا أن إدارة الموارد البشرية ظهرت في مجال الخدمة الحكومية أولاً، فقد كان لإنشاء مجلس الخدمة الحكومية " Commission Service Civil " تأثير ملحوظ على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تضمن القانون المنظم لهذا المجلس بعض الأمور التي ارتبطت بإدارة الموارد البشرية من بينها:

1. التعيين في وظائف الخدمة الحكومية عن طريق اختبارات القبول.
2. الأمان النسبي الخاص بحق الموظف في وظيفته بعد فترة الاختبار.
3. حماية المعينين من الفصل لرفضهم الاشتغال بالسياسة.
4. منع النشاط السياسي .
5. تشجيع الحياد في التعيين.

(3) ماهية ادارة الموارد البشرية :

لفهم ماهية و دور إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل، من الضروري أولاً التعرف على معنى المورد البشري (Human Resource). حيث يعتبر هذا المورد محور عمل واهتمام إدارة الموارد البشرية⁷.

(4) الموارد البشرية :

المورد البشري في المنظمة يشمل جميع أفرادها، سواء كانوا رؤساءً، مرؤوسين، أو موظفين، الذين تم توظيفهم لأداء وظائفهم ومهامهم تحت مظلة ثقافتها التنظيمية. هذه الثقافة تحدد وتوجه سلوكياتهم، وتضبط نمط عملهم، وتجمع بينهم تحت رؤية وأهداف المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية.

في مقابل ذلك، تقدم المنظمة تعويضات متنوعة للموارد البشرية، مثل الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية، في إطار عملية تبادل للمنفعة بين الطرفين، حيث تقدم الموارد البشرية مساهماتها من خلال المؤهلات العلمية، والخبرات، والمهارات، والجهود التي تقدمها .

⁷خالد عبد الرحيم الهييتي ، أكرم أحمد الطويل ، التنظيم الصناعي ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999.

ان قوة الموارد البشرية وفاعلية ادائها تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الاخرين في السوق وضمن البقاء و الاستمرارية لها⁸.

(5) مفهوم ادارة الموارد البشرية :

يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الاجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزياده ثقتها في عدالة الادارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة الى اعلى مستويات الانتاجية⁹ كما تعرف ادارة الموارد البشرية بانها عملية الاتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية والتي تحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والاشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة وتطويرها¹⁰.

يعرف خالد الهيتي ادارة الموارد البشرية بانها الادارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزايا الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير الموارد البشرية¹¹.

بناء على ذلك يمكن القول ان ادارته الموارد البشرية سلسلة من المهام والوظائف والعمليات التي تهتم بالموارد البشري والتي يقوم بها جهاز او مكتب يدعى ادارة المستخدمين او ادارة موارد البشرية من اجل تحسين الخدمة ورفع الانتاجية

(6) وظيفة ادارة الموارد البشرية :

تعرف ادارة الموارد البشرية بكونها تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الافراد العاملين في المنظمة من التعريف يتضح بان ادارة الموارد البشرية تشتمل على النشاطات الاتية :

1. التخطيط: يتضمن وضع الاهداف والمعايير وتطوير القواعد والاجراءات ووضع الخطوط والتوقع الاحداث مستقبلية القريبة .

⁸قريبي احمد ادارة الموارد البشرية المفهوم التطور و الاستراتيجية مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية المجلد رقم 1 العدد 02 سنة 1998ص30
⁹السلمي علي ، ادارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998ص30
¹⁰اماني خضر أحمد شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار للعنصر البشري: رسالة ماجستير، غزة الجامعة الإسلامية، 2009ص12.
¹¹الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ط2، ص.31

2. التنظيم: تحديد مهمات واعمال الافراد العاملين وتوزيعهم على الاقسام ومنحهم صلاحيات الكفيلة بإنجاز اعمالهم علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة .
3. التوظيف: تحديد نوع الافراد المراد تشغيلهم واستقطابهم اختيارهم علاوة على وضع معايير الاداء وتحديد الاجور والكفاءات وتدريب الافراد العاملين .
4. القيادة: توجيه الافراد العاملين باتجاه اداء اعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الاهداف كمستويات المبيعات والمعايير النوعية ومستويات الانتاج ثم التأكد من ان الاداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الاجراءات التصحيحية عند الضرورة .

(7) اهداف الموارد البشرية :

1. هدف اجتماعي : المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الافراد و التحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الاثار السلبية لها على التنظيم ومن امثلة هذه الاهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات و تنظيم العلاقة بين الادارة والنقابة.
2. هدف تنظيمي : تحقيق الفاعلية التنظيمية , حيث ان الادارة ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعد التنظيم من امثلة هذه الاهداف العلاقات بين الادارة والعمال , الاختيار , التخطيط والتدريب.
3. هدف وظيفي : مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة واشباع حاجاتها بدون زيادة او نقص¹² ومن امثلة هذه الاهداف التقييم والتعيين.
4. هدف الافراد :مساعدة الاشخاص في تحديد اهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم ومن امثله هذه الاهداف المكافآت والحوافز.

(8) أهمية ادارة الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية تشكل العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث تسهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف والرؤى المحددة لها ومن بين الجوانب التي تبرز أهمية الموارد البشرية:

¹²نور الدين شنوفي انظمة و الية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية ، اعداد المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم سنة 2011 ص 11

1. الكشف عن مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
2. المساهمة في ظهور النقابات العمالية .
3. تحقيق التطور الفني والتكنولوجي وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المنشأة .
4. تطوير المجال التعليمي والثقافي وتنميته.
5. توسيع نطاق التدخل الحكومي في مجالات العمل.
6. تقوم بتطوير مهارات الافراد العاملين بالمؤسسة .
7. تضع الخطط المناسبة للتدريب.
8. تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها .
9. تختار الافراد المناسبين لشغل الوظيفة¹³.

¹³طلال صالح الحياصات "ادارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل" المجلة العربية للنشر العلمي AJSP العدد 41 تاريخ الاصدار -3-2
2022 ص 643- 644

المبحث الثاني: وظائف إدارة المورد البشرية

(1) وظيفة التوظيف

يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها "مجموعة من العمليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة"¹⁴ يعرف كذلك على انه العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن الأفراد وترغيبها للعمل ثم اختيار أفضل الأفراد المتقدمين¹⁵.

(2) وظيفة التكوين

1. لغة: تكوين إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود. ومعناه التدريب، التربية التعليم التأليف الصنع، الإنشاء الهيئة و الشكل¹⁶ أي ان التكوين يشمل التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة، والشكل.

2. اصطلاحاً:

يعرف على انه يعمل على التغيير في المهارات الأفراد المعرفية والسلوكية حتى يتمكن من أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل أي في هذا التعريف يتضح لنا هدف من التكوين الذي يشمل التغيير في المهارات وتطويرها منها المهارات المعرفية والمهارات والسلوكية اما نتيجة تكوين يفسرها هذا التعريف من حيث أداء عمل بشكل افضل.¹⁷

(3) وظيفة الترقية:

1. لغة: تفيد معنى الصعود والارتقاء.

2. اصطلاحاً: تعرف الترقية على أنها تعيين الموظف في وظيفة اعلي من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من النمو في الاختصاصات و تغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع الزيادة في الأجر.

¹⁴ فيصل حسونه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008 ص 6.
¹⁵ خطوط رمضان، جالب مصباح، مكونات عملية التوظيف ومصادر اختيار الكفاءة المهنية، مجلة ابحاث نفسية و تربوية، المجلد 12، 2017، ص 122

¹⁶ 16: قاموس مرشد الطلاب منشورات ابن رشد للنشر و التوزيع، الجزائر 2002 ص 178

¹⁷: علي محمد عبد الوهاب إدارة الأفراد مكتبة الشمس القاهرة 1975 ص 2

4) وظيفة تسيير المسارات المهنية: يمكن النظر الى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمنظمة في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة فان نجاح المسار الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها فيما يلي:18

أ. محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد الى وضع اهداف غير واقعية عن العمل والتوقعات المبالغ فيها، يمكن ان عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والاهداف.

ب. اشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد: حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن في توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي او الحرية، فان الاخرين يعطوا قيمة أكبر للمتعة الداخلية المحققة من العمل. واخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان، وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

ت. توفر المهارات والمواهب: وتشير توفير المعلومات اللازمة عن العاملين وقد ارتهم وطموحاتهم الامر الذي يسهل في اختيار الأفراد وبالتالي وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والامكانيات الفردية.

توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث التشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء.

ث. توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما ان مثل هذه البرامج يساعد على ازالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

ج. الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعليم.

ح. بناء المهارات: ويعني تعلم مهارت جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الافراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات¹⁹

للمسار المهني أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة نذكر منها:²⁰

¹⁸روية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية .2001-2002، ص305
¹⁹Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998, p6
²⁰إبراهيم لخولف الملكاوي ،إدارة المسار الوظيفي التنظيمي والفردية، دار الواروق للنشر والتوزيع، البلد ،2015، ص ص87-88.

أ. اختيار الموارد البشرية بالاستقطاب والاختبار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المنظمة الى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لابد وان تتفهم المسا ارت الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.

ب. تنمية واستخدام الموارد البشرية: وتشير هذه الى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب وعندما يكون الوضع عكس ذلك، الامر الذي يشير الى ان الفرد في المنظمة يعمل في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته او ميوله ما يعني احتمالية اصابته بالإحباط بدرجة كبيرة نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المنظمة، الامر الذي ينعكس سلباً على الأداء.

لذلك فإنه ومن مصلحة المنظمة ان تساعد افردها على إدارة مساراتهم الوظيفية عبر²¹:

أ. تحسين الصورة الذهنية للمنظمة من خلال سعيها الدائم لتحسين أنشطتها وعملياتها وهيكلها التنظيمي.

ب. الاستقطاب: وتعني توفر المناخ التنظيمي الجاذب للكفاءات والموهوبين.

ت. توضيح الأهداف: ويعني شرح الأهداف لجميع العاملين في المنظمة ومساعدة كل من يطلب ذلك، وفي أحيان كثيرة تتم عملية تقسيم الأهداف ابتداء من الإدارة العليا نزولاً الى الموظف الأدنى.

ث. تقييم الأداء: ويساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء بناء على أسس عادلة مثل كفاءة ومهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس والعمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.

ج. إدارة الرسوب او الجمود او الانكماش الوظيفي: حيث يفيد هنا المسار الوظيفي في حالة وجود عدد كبير من المرشحين المراكز وظيفية معنية بدرجة تفوق عدد تلك المراكز المتاحة للترقي للمديرين والافراد الاخرين.

ح. الدافعية: ان التخطيط الجيد للمسار الوظيفي يثير الدافعية لدى العاملين، فهو يعلم اين هو الان.

²¹محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان الأردن ، 2002.

خ. التنمية المستمرة للموارد البشرية: من خلال ربط المسار الوظيفي بالتدريب وخطط التنمية لدى المنظمة، فكل درجة وظيفية أعلى يشغلها الموظف لا بد أن يسبقها بمرمجة تدريبية ذات العلاقة التي تسهم برفع مستوى القدرات والمعارف والمهارات وأين سيصير في المستقبل، وبالتالي يعمل على تحمل مسؤوليات أكبر ويحقق النمو الشخصي لنفسه.

د. تقليل معدلات الدوران الوظيفي: وذلك من خلال الاهتمام بالأفراد والتركيز على حاجاتهم التطويرية والتنموية مما يؤدي إلى زيادة الولاء الوظيفي لديهم وبالتالي العمل بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية²²

عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص.22

المبحث الثالث: تسيير مسارات المهنة:

يبغي على المؤسسات أن تفهم كيفية استغلال مواردها البشرية بشكل أمثل لتحقيق أهدافها. لذلك، أضحت إدارة المسار الوظيفي للموظفين عملية حيوية لتحسين أدائهم وتلبية طموحاتهم المهنية. تتطلب إدارة المسار الوظيفي تقييم مهارات الموظفين وقدراتهم والتخطيط لتطويرها بما يناسب الوظائف المستقبلية على المدى الطويل .

تعتمد سمعة المؤسسة في سوق العمل على بيئة وظروف العمل التي توفرها، ولكن بالأساس على المعلومات التي تتداول حولها. ولاستمرار المؤسسة، ينبغي أن تتبع سياسات حكيمة وبرامج توظيف فعالة لتعزيز سمعتها من خلال التوظيف التكويني وذلك باعتماد نظام حوافز لموظفيها.

يمكن تصنيف دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى ثلاثة مستويات:

1. مسؤولة فقط عن التوظيف والأجور دون المشاركة في صنع القرار.
2. واطعة سياسات توقيعية للتطوير الوظيفي، ومستشارة قبل القرارات الاستراتيجية .
3. عامل أساسي في تطوير المؤسسة، وموفقة بين أهداف المؤسسة والموظفين.

(1) تعريف المسار المهني

ظهر كمفهوم رياضي في ستينيات بارتباطه حيث تعتبر ابتكارات جديدة للموارد البشرية. وقد برزت معه عدة مفاهيم مثل تخطيط التطوير وتسيير المسارات المهنية²³.

يمكن اعتباره مفهوم المسار المهني من عدة أطراف:

من الطرف الفردي: مع كل ما لديه من وظائف مجموعة متتالية من الأفراد خلال حياته المهنية تعتمد على لا اتجاهاته وطموحاته.

تتضمن مجموعة متنوعة من الوظائف المتتابعة التي تنتقل بها الأفراد في هيكل موحد بشكل عمودي عبر الترقية أو أفقيًا عبر النقل لا يوجد أنواع مختلفة من التدرج والتحرك ضمن نوع معين بغض النظر عن المكان.

يدعى المسار لأنه متوالي من الترقيات والتنقلات التي تم إنجازها من خلال مجموعة الوظائف المتعاقبة للفرد طوال حياته المهنية²⁴.

²³أحمد كردي، أهمية ربط المسار الوظيفي بالتدريب، 2309/39/22، www. Kenanaonline : com. ، بتصرف

لذا من الضروري أن نفهم المدبرون طريقة تطوير المسار الوظيفي واختلالات الاحتياجات الأساسية واهتمامات الموظفين في كل مرحلة، للتحقق من فعالية جهودهم.

(2) تعريف المسار الوظيفي:

يرى "Douglas Hall" أن المسار الوظيفي هو "تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العلمية"²⁵.

يقصد بالمسار الوظيفي "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ولذلك فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضا في حالة شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم²⁶ وطموحاتهم، ويحدث العكس في حالة الإحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون إليه."

المفهوم الشامل: مما سبق نجد أن "المسار الوظيفي هو ذلك المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة من الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك أما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته ويسمى هذا الانتقال بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي أي أن المسارات توضح لكل من يعمل في المنظمة مستقبل العمل فيها، فيكون بإمكانه تحديد طموحه الوظيفي والمستقبلي، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية تنظيمية متعددة ومتنوعة عبر هيكل المنظمة التنظيمي.

(3) تعريف إدارة المسارات المهنية

إدارة المسارات المهنية هي عملية تتبع وتخطيط للمسار الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، بحيث يتم الجمع بين احتياجات المؤسسة الأساسية والمستقبلية، وبين رغبات وتطلعات الموظفين المهنية. ويتجلى ذلك في ترقية الموظفين المتميزين ونقلهم بين الإدارات المختلفة داخليًا.

كما أن إدارة المسارات المهنية تهدف إلى تطوير القدرات البشرية داخل المؤسسة، من خلال السيطرة على مسارات الموظفين الوظيفية، مع مراعاة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وكذلك الاحتياجات

²⁴مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2336، ص 203.

²⁵تخطيط المسار الوظيفي ودور هفي تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2020، ص 95

²⁶35، ص 2007 جاري ديسلر، ترجمة محمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 26

التي يعبر عنها الموظفون أنفسهم فيما يتعلق بوظائفهم وتطلعاتهم المهنية وبذلك، تسعى إدارة المسارات المهنية لتحقيق التوازن الأمثل بين مصلحة المؤسسة ومصلحة موظفيها فيما يخص تخطيط المسارات الوظيفية والنمو المهني.

4) مراحل تسيير المسار المهني

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، وأخيرًا ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربعة مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية وهي²⁷ الاستكشاف، الحفاظ أو الصيانة وترك الوظيفة، وفيما يلي شرح مفصل لمرحلة المسار الوظيفي²⁷.

1. مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفصيلات العمل وغيرها، ويبدئون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة.

بعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدأون في اكتساب نواحي المعرفة المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف، وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدثت في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين.

بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المنظمة، فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء، حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة.

²⁷ محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، بدون ذكر دار الطبع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1976.

أخيرا مرحلة الاستكشاف غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المتاحة ومدى تناسبها مع قدرته وميوله واهتماماته.²⁸

2. مرحلة التأسيس:

اثناء المرحلة الأولى يستطيع الفرد اكتساب بعض المعارف والمهارات اللازمة، وبعد شعور الفرد بتجاوز المرحلة السابقة بنجاح فإنه ينتقل الى هذه المرحلة ويستطيع اختيار المسار الوظيفي الذي يلائم قدرته انخراطه بالعمل، وهذه المرحلة تتضمن:²⁹

لتجربة: يتوصل الفرد من خلال هذه الفترة الى قناعة بأن اختياره ملائم او غير ملائم، واذا كان غير ملائم فإنه يبدأ البحث عن مهام ووظائف جديدة.

أ. الاستقرار: حيث يتولد لدى الفرد شعور بأن أهدافه أصبحت واضحة ومحددة ويكون قد حقق درجة من الاستقرار في مجاله الوظيفي حيث يبدأ بالاهتمام بصورة أكبر بتخطيط مساره الوظيفي وتحديد ما يحتاج اليه من مهارات ومعارف لإحداث أكبر درجة ممكنة من الموافقة بين مؤهلاته ومتطلبات العمل والوظيفة.

ب. مرحلة الازمة: وفي هذه المرحلة يطلق عليها ازمة منتصف العمر، يضطر الفرد لاتخاذ قرارة صعبة، فيبدأ بمراجعة وتقييم مساره الوظيفي وما حققه من إنجازات وأهداف وما لم يحققه ويبدأ ينفذ مساره الوظيفي استعدادا لاتخاذ قرارات صعبة جدا تتعلق بمستقبله واحتياجاته-

3. مرحلة الحفاظ الوظيفي:

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهارته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراكه الآخرين لقد ارته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الاف ارد في هذه الحالة رصيذا كبي ار من الخبرة والمعرفة والالهام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرسين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في م ارجعة وتصميم سياسة المؤسسة او أهدافها وفي التوجيه³⁰

²⁸. 83، ص 2019فايزة بوارس، أساسيات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

²⁹موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2002 ص 19

³⁰ 1Plain Mitrani, et autres, des compétences et des homes, les éditions d'organisation, paris, 1993 p44

الفصل الثاني ----- المقاربة النظرية للدراسة

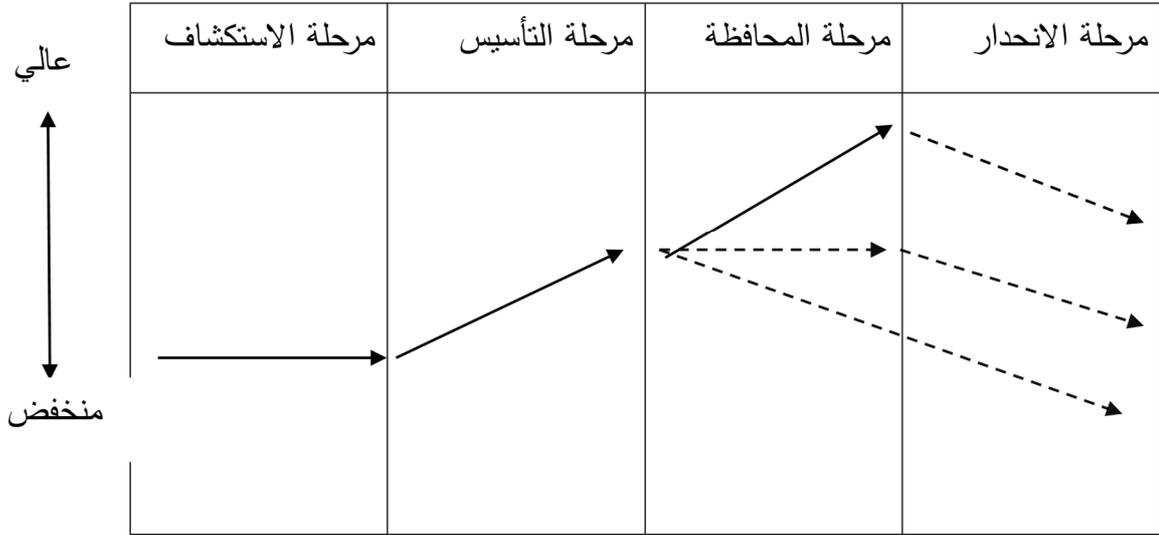
4. مرحلة الانحدار : بانتهاء مرحلة المحافظة تبدأ آخر مرحلة من حياة الموظف الوظيفية وهي مرحلة الانحدار، في هذه المرحلة يمضي الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل اليها، التي من المفترض ان تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي.

يكون الموظف خلالها بانتظار وصوله الى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة ،وتسمى أيضا هذه المرحلة بمرحلة الركود حيث يبدأ الموظف فيها بالتراجع التدريجي عما وصل اليه في مرحلة المحافظة والنضوج، حيث لا يعود بإمكانه ممارسة مهام وتحمل مسؤوليات تلك المرحلة.

ان فتارت المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة المحافظة، فبعض الموظفين نجدهم خلال فترة المحافظة يتقدمون ويتطورون باستمرار في حين اخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم لضعف إمكاناتهم كما ذكرنا يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.

المرحلة المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	-تحديد الاهتمامات -تحديد المهارات -التوافق بين الفرد والوظيفة	-فرص التقدم والنمو -فرص الأمان -تنمية نمط الحياة	-الحفاظ على الإنجازات -تحديث المهارات	-خطط التقاعد -التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
النشاط	-المساعدة -التعليم -إتباع الإرشادات	- الاستقلالية - المساهمة	-التدريب -وضع السياسات -الدعم والتشجيع	- ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجه/مدعم
السن	أقل من 30	30-45	45-60	أكبر من 60 سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

الشكل الرقم (01-03): مراحل المسار الوظيفي



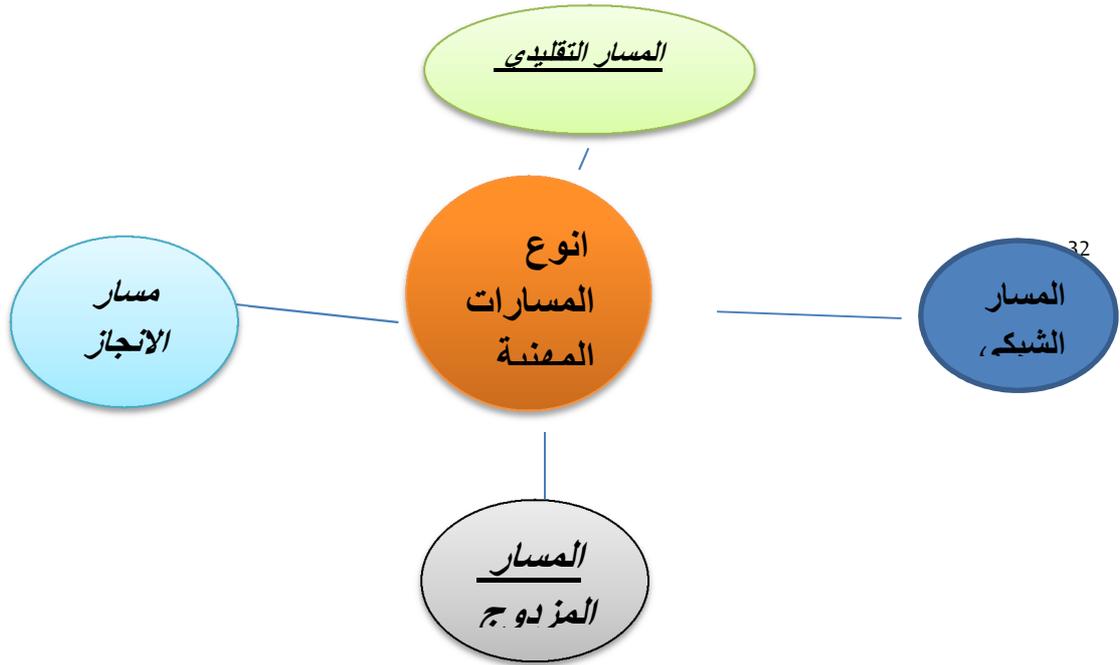
1. المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى الى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على ان تكون الوظيفة التي سيرقى او ينقل اليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى ان الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة الموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك ان الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من اجل تحقيق الت اربط بين الوظائف الواقعة عليه حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة واعداد له ،

ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق او المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بانه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن ان ينتقل اليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة³¹.

كما يتميز هذا المسار بان الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في اخر وظيفة واقعة عليه لحين احواله الى التقاعد، وهذه الفترة تدعى بفترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤولين عليه بسبب كبر سنه¹⁰ ويمثل الشكل التالي هذا النوع من المسارات:

³¹إبراهيم لطفي طلعت ، علم إجتماع التنظيم ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر ، بدون طبعة ، 1985.

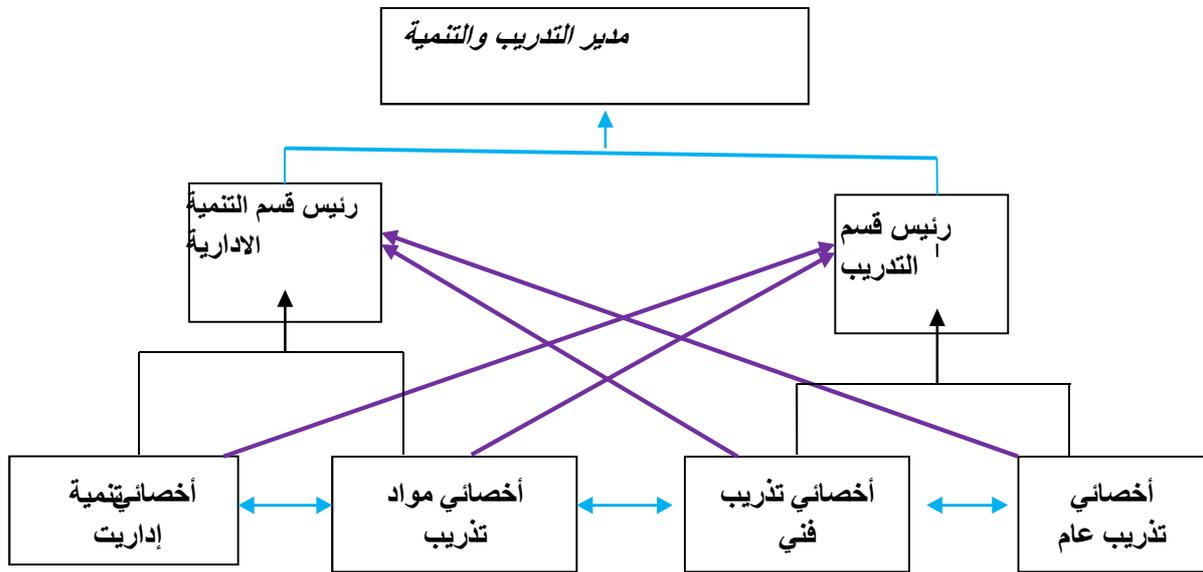


الشكل رقم (01 - 01) : المسار التقليدي



2. المسار الشبكي: او بما يسمى بمسار المصفوفة يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والافقية:

بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى اخر ان السار لا يحقق فقط الانتقال لمنصب في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة مناصب في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن، وهذا لغاية اكتسابه مهارت وقد ارت وخب ارت متعددة مما ينتج له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة الى أكثر من منصب في المستوى الإداري الأعلى. ومن هنا نجد بان المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق، بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص العاملين، لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.18



3. مسار الإنجازات:

لا يشترط هذا المسار بقاء الموظف لفترة محددة حتى يتم ترقيته لمنصب او وظيفة اعلى حيث يتم ترقية لوظائف ومناصب اعلى بناء على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة³³.

ويعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقية الفرد اليها من خلال مرتكزت ومعايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء ويرى الباحث ان مبدأ الجدارة هو المعيار الذي يتم الاحتكام اليه في مسار

³³سامي جمال الدين ، التنظيم الإداري للوظيفة العامة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، بدون طبعة ، 1990.

الإنجاز، لأن ذلك يترتب عليه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتخلي عن الموظفين الخاملين، وتشجع غير المبالين بالجد والاجتهاد وبذل ما في وسعهم للاستفادة من مسار الانجاز.

4. المسار المزدوج :

يعتمد المسار المزدوج على وضع خيارات عديدة امام الفرد ليسلك واحدا من البدائل التي تتلاءم مع قدراته واستعداداته، فوضع هذه الخيارات بخلق واقعية وحماسا لدى الموظف ويرفع درجة رضاه مما ي زيد من إنتاجية فيساعد المنظمة على بلوغ خططها و برامجها المرسومة. وبالإمكان وضع مسارات متعددة من قبل المنظمة لكي تفسح المجال امام الكفاءات والقدرات الكامنة لدى بعض الموظفين للنمو الشكل الذي يتناسب مع هذه الإمكانيات وترك المجال امام الموظفين الاخرين لكي يتصرف وحسب قدراتهم وحدود مؤهلاتهم فيصبح لكل موظف خيار وظيفيا يستطيع ان يسلكه³⁴

5) مجالات رسم المسار الوظيفي

تصنف مجالات رسم المسارات الوظيفية ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم مسارات خدمة العاملين الوظيفية ومستقبلهم الوظيفي، وفيما يلي هذه المجالات:

1. المجال الوظيفي الفني التخصصي:

يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويعتبرونه عائقا يحول دون تطوير مهاراتهم ومعارفهم الفنية في مجال تخصصهم. هؤلاء لا يريدون الابتعاد عن العمل الإداري، ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في المجال التخصصي الفني وليس في المجال الإداري والرئاسي.

³⁴ : عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف

³² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 13 ص 548- 549

2. المجال الإداري الرئاسي:

يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المسؤوليات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي، وليس لديهم ميل للعمل الفني.

3. المجال الثنائي:

أشرنا آنفا إلى أن المسارات الوظيفية تصنف عادة ضمن مجالي اثنين هما: مجال الوظائف الإدارية، ومجال الوظائف الفنية التخصصية، فبالنسبة للفئة الثانية تواجه المنظمة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشغلونها من مهندسين، وباحثين ومبرمجين... الخ.

فبسبب طبيعة عملهم غير الرئاسية ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيبلغون نهاياتها خلال فترة قصيرة من الزمن، حيث يكونوا قد حققوا التقدم الذي يريدونه في مجال تخصصهم في هذه الفترة، وهنا سيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي توصلوا إليها.

لمواجهة هذه المشكلة، لجأت بعض المنظمات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظييمين لهؤلاء، فني وإلى جانبه إداري، فمن يبلغ نهاية المسار الفني و أرد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك، لكن في هذه الحالة عليه أن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه وظائف المسار الإداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسؤولية العمل عليه بوجه عام.

(6) مبادئ تسيير المسار المهني

لكي يكون تسيير المسار المهني جيد ومنطقي هناك مجموعة من المبادئ يستند عليها التي يراعى فيها أهداف المنظمة وطموحات العامل، ومن هذه المبادئ نذكر³⁵:

1. التنظيم: تسيير المسار المهني يساهم في تحسين وتطوير التنظيم داخل المنظمة، كما يجب تأقلمه مع أهدافه.

2. التنسيق: يجب أن يتم التنسيق إدارة المسار الوظيفي بمجالات أخرى لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، الأجور...

³⁵ محمد يومخولف ، التنظيم الصناعي والبيئة ، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2000.

3. الشفافية: لا بد أن تكون الشفافية في قواعد إدارة المسار الوظيفي وعدالتها في مضمونه من طرف المنظمة على كل المستويات وكل قطاع.

4. التقييم: بواسطة هذا العنصر يسمح لنا الاعتراف بكل عامل ومشاركته في نتائج المنظمة.

5. تهيئة المناوبين: يجب على كل إطار من إطارات المنظمة أن يعمل على تهيئة ثلاثة أو أربعة مناوبين يشغلون، منصبه من بعده حتى لا ينجم فراغ في المستقبل أو يصبح هناك مشكل للمنظمة، ويتم ذلك عن طريق تكوينهم.

6. الانتقال والحركية: إن الانتقال والحركية من منصب لآخر هو أساس إدارة المسار الوظيفي، فيكون ذلك على أساس التنبؤ ثم تحضير وتنظيم ثم التجسيد على أرض الواقع.³⁶

(7) الآليات وأهمية تسيير المسار المهني

تمهيد بمراعاة الإطار القانوني الذي ينظم عالقات العمل، وكذا مختلف مراحل المسارات المهنية وموقع الفرد منها، فإن وظيفة تسيير المسارات المهنية تلجأ إلى مجلة من الآليات من أجل تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على المسارات المهنية، وتتمثل هذه الآليات في ما يلي:

1. التوجيه والإدماج

2. النقل

3. الترقية

4. التقاعد: إنهاء الخدمة وإعادة الإدماج بعد التقاعد

أولاً: مفهوم الحركية المهنية وأبعادها هي واحدة من المفاهيم المحورية لإدارة الموارد البشرية حدث عادة نتيجة تطور الهياكل التنظيمية، المناطق الجغرافية مرورهم أو انتقالهم الى أصناف مهنية أخرى... الخ.

ان حصول المنظمة على حاجتها من الموارد البشرية لشغل وظائفها الشاغرة او المحتمل ان تكون شاغرة في المستقبل لا يكون فقط من سوق العمل او العرض الخارجي للعمل، بل يمكن ان تكون من داخل المنظمة

أيضا وذلك نتيجة الحركة المورد البشرية العمودية او الافقية او الاثنين معا.³⁷

³⁶عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن ص13 و ص49 سنة النشر 2023
³⁷عباس الحميري performances وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، الطبعة الثانية، دار و اليازوري العلمية للنشر ssonnel
Iliess elouaer .061, la mobilité profe ، الأردن ، des salariés déterminants et impact sur les
Mathilde Lemoine, Etienne Wasmer, Les mobilités des salariés, Paris, CAE, 2010, p446

يرى بعض الباحثين ان هناك العديد من انواع الحركة المهنية نذكر منها ما يلي:

1. الحركة المهنية الارادية (تطوعية): هي تنقل برغبة الفرد في تغيير مهنته اما عن طريق طلب او مسابقة او تكوين
 2. الحركة مهنية غير ارادية (اجبارية): هي التي تنتج عن قرار اداري بطلب من الإدارة رب العمل المنظمة
 3. الحركة الخارجية هي تحويل او تغير العمل او المنصب والمهنة وتكون من منظمة أي أخرى³⁸
 4. الحركة الداخلية تعرف بانها مسألة مركزية في سياسات إدارة الموارد البشرية والتي تركز على أدوار المسؤولين في الإدارة من حيث التوظيف، الإدارة المهنية، التطوير الوظيفي وتطوير الكفاءة و المهارات ويمكن وتعريف الحركية المهنية الداخلية على انها سلسلة من التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وفي نفس الهيكل التنظيمي و التي تتعلق بمختلف الوظائف
- ثانيا التوجيه والاندماج³⁹: تشجع مديرية المورد البشرية في عملية التوجيه منذ الى التحاق الافراد الجدد بمناصب عملهم وتتولى تسيير المسارات المهنية مهمة الإشراف عليهم مع مراعات البحث الدائم عن التوافق بين الفرد و متطلبات المنصب وذلك باستعانة بطاقة وصف الوظيفة و بنتائج اختبارات التوظيف ولذلك يتم اطلاق الموظفين الجدد بمحتوى بطاقة وصف وظائفه.
1. يتم إطلاع الموظفين الجدد بمحتوى بطاقة وصف وظائفهم، وإجمالاً تتميز عملية التوجيه بالخصائص التالية:
 2. ارتباطها بتحليل وتوصيف الوظائف، حيث تؤثر المصادقية والإتقان في تحليل وتوصيف الوظائف على فعالية التوجيه.
 3. تقديم المعلومات الضرورية لشاغل المنصب الجديد خاصة ما يتعلق بالأجور والحوافز، والتأمينات والسلامة المهنية، وجوانب أخرى محددة لمناخ العمل.
 4. اكتشاف الأفراد من ذوي المؤهلات والكفاءات العالية التي تفوق متطلبات المنصب الحالي، مما يتطلب الاتجاه نحو الترقية لاحقاً.

³⁹. 14- نعيمة بوسوسة، مرجع سبق ذكره، ص 39

5. عرض خرائط النمو الوظيفي لتوضيح آفاق التطور في المنصب الحالي وإمكانيات التدرج في الوظيفة.
6. الاستفادة من نتائج اختبارات تقييم الأداء في السنوات الأولى بعد التوظيف، ومقارنتها مع بطاقات تحليل وتوصيف الوظائف، للشروع في استخراج الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وبالتالي الإجراءات المناسبة.
7. تحديد الاحتياجات التدريبية، إمكانيات الترقية أو إعادة التوجيه.
8. تأتي عملية الإدماج استكمالاً لعملية التوجيه، حيث يجري إطلاع الموظفين الجدد بمختلف مصالح المنظمة وطبيعة نشاط كل منها، مع التركيز على المصالح المتقاطعة مع المنصب أو الوظيفة التي ينتمون إليها، ويحدث ذلك إشباعاً للحاجة المعنوية – لدى الملتحقين الجدد- بالحصول على التقدير والاحترام مما يساهم في بناء قدر من الرضا في بداية مساهمهم المهني.

ثالثا النقل:

يعرف النقل على انه انتقال الفرد من عمل الى عمل اخر مساوي له في المسؤوليات و المركز و الاجر حيث يعبر عنه بانتقال من منصب للأخر لمعالجة بعض ضرورات العمل بالرغم من انه قد تكون هناك تغيرات في ظروف العمل او حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته⁴⁰.

كما يعرف أيضا بانه انتقال الفرد من منصب للأخر عادة دون تغير في الامر او في درجة الوظيفية⁴¹

أسباب النقل إن قرارات النقل تكون لعدة أسباب أهمها ما يلي:

1. قد يكون النقل وسيلة تدريبية وذلك بنقل الموظف من قسم إلى آخر ثم إلى قسم ثالث وهذا حتى تتسع مهاراته.
2. قد يتم النقل لتحقيق مرونة التنظيم داخل المنظمة، ويحدث ذلك عندما يزداد حجم العمل في أحد الأقسام ويقل في قسم آخر، فبدلاً من تعيين عاملين جدد في القسم الأول يجري تنسيق مركزي، بحيث يتم نقل موظفين من القسم الثاني إلى القسم الأول، وفي ذلك توفير للتكاليف ورفع الروح المعنوية.

⁴⁰. 11، ص 2300 شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين، الجزائر ،
⁴¹. 499، ص 2330 جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، المريخ للنشر والتوزيع، الرياض ،

3. قد يكون النقل وسيلة علاجية بغرض التغلب على المواقف والصعوبات التي يقابلها العامل عند تعيينه، لأنه قد يكشف أن قدراته على أدائه للعمل التعاون مع زملائه في العمل أو مع رئيسه. وقد يرجع السبب إلى خطأ في تعيين هذا الشخص نتيجة لعدم كفاءة وسائل الاختبار.

4. يكون النقل من أجل شغل لمناصب الشاغرة والتي قد تحدث بسبب ترك العمل (الاستقالة) أو الفصل أو الوفاة.....الخ.

5. الرغبة في إثراء المهارات الشخصية واكتساب الخبرة والمعرفة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنظمة⁴¹.

6. يكون النقل من أجل شغل لمناصب الشاغرة والتي قد تحدث بسبب ترك العمل (الاستقالة) أو الفصل أو الوفاة.....الخ.

7. الاستجابة لمتطلبات تسيير المسار المهني، إذ يتم نقل الأفراد إلى الأعمال التي تنسجم مع ما ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ أعلى قدراتهم من تطور⁴².

8. لأسباب صحية يمكن نقل الفرد، مثل إصابته بمرض لم يعد يلائمه مناخ العمل المادي الحالي، وفي هذه الحالة قد يكون النقل دائما أو مؤقتا ريثما تتحسن الحالة⁴³.

(8) إيجابيات وسلبيات النقل

من إيجابياته:

يساعد العامل على توسيع خبراته وهذا بالانتقال من قسم إلى آخر

1. يعمل على توفير التكاليف.

2. رفع الروح المعنوية للأفراد نظرا لعدم الاستغناء عن خدماتهم

3. يعتبر وسيلة علاجية في حالة عدم توافق الفرد مع الوظيفة أما من سلبياته:

4. عدم رضا المستخدم عن عمله إذا كان أجر الوظيفة المنقول إليها أقل من أجر وظيفته الأولى.

5. قد يؤدي إلى الخطأ في التعيين الفرد المناسب نتيجة لعدم كفاءة وسائل الاختيار

6. قد يؤدي إلى عدم قدرة الفرد على التعاون مع زملائه في العمل أو مع رئيسه.

⁴² - نفس المرجع، نفس المكان.

⁴³ - عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 264.

(9) متطلبات نجاح سياسة النقل

لكي تنجح سياسة النقل في المنظمات لا بد من توفر الشروط والمتطلبات التالية⁴⁴:

1. ينبغي تحديد الجهة المسؤولة مباشرة والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية عن إجراء التنقلات في المنظمة ومنحها الصلاحيات المطلوبة لذلك.

2. ينبغي أن توجه عملية النقل لمواجهة المشاكل الناشئة خاصة عن سوء التعيين وتحقيق المرونة في المنظمة، ولأغراض تدريب وتنمية العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات وتأهيلهم لشغل مناصب مختلفة في المنظمة.

3. ينبغي الاعتماد على سياسة محددة لإجراء عملية النقل.

4. تحديد مجالات النقل المؤقت والدائم في لوائح المنظمة.

(10) أنواع النقل

للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل، وهذه الأنواع هي⁴⁵:

1. النقل الإنتاجي: يهدف هذا النقل إلى إنتقال الفائض من الأفراد إلى قسم آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من الأفراد، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء خدمات الأفراد الفائضين، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات، إذ قد تشكو من إنتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية، إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال معرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك التدريب.

2. النقل الشخصي: يتعلق هذا النقل بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن بإستطاعته الإستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة خطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، ولأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه وزملاء العمل.

⁴⁴- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2332، ص 060-064.

⁴⁵د. أنس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011.

3. النقل التناوبي: المناوبة معناها امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات، والنقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة لأخرى، إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الانتقال، وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية، مما يتطلب من الإدارة أن تعير هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.
4. النقل التدريبي: هو الانتقال من عمل لآخر قصد زيادة مداركه وربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة أو بصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين.
5. النقل الدائم أو المؤقت: قد ينقل الفرد إلى منصب آخر لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المنظمة، والنقل المؤقت هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق وفي القريب، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحدا، وقد ينتقل الفرد إلى وظيفة أخرى دائما، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق.

11) الترقية:

ترقية هي نقل الموظف من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى من حيث المسؤوليات والسلطات وفي المقابل يحظى بامتيازات عدة من زيادة الجوانب المادية و المعنوية خاصة زيادة الأجر والمراتب والمركز والاختصاصات وذلك بارتقائه في التسلسل الهرمي للمنظمة⁴⁶.

إن أهمية الترقية على مستوى المؤسسة والدولة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة في أي مستوى من المستويات التخطيطية، إذ أن غياب الأفاق المهنية يقود العاملين الطموحين وأصحاب الكفاءات إلى مغادرة المنظمة.

أن العامل منذ إلتحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها ويحدد لنفسه أهدافا ومركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه. ويصبح هذا الهدف غايته وأمله ليتمكن من تحسين دخله ومستوى معيشته ومركزه الإداري والوظيفي داخل مجتمعه وبين زملائه، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

⁴⁶ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار وفاء، مصر، 2336، ص 001.
⁵⁴ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2332، ص 021.

1. تلبية الترقية إحتياجات المنظمة من العاملين كما وكيفا.
 2. تساعد في تخفيض معدلات دوران العمل وهذا ما يخفض تكلفة عنصر العمل.⁴⁷
 3. تحقيق الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة ومنه الوصول إلى مستوى عال من ال رضا.
 4. دفع العاملين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والأداء.
 5. تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب، وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود والروتين والملل.
 6. التعرف على كل وظائف المستوى الأعلى عند التقدم لشغل الوظيفة مما يسمح بالإتصال والإحساس بالمسؤولية.
 7. وجود نظام ترقية يظهر المنظمة بصورة مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي.
 8. الإعتقاد على أسس علمية وموضوعية تتوافق وطموحات العمال يساهم في تحقيق الإستقرار المهني و رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء .
- من خلال هذه الأهمية أصبح من الضروري القضاء على العشوائية ببرمجة الترقيات لما لها من فوائد تتجلى في:
1. متابعة دقيقة لمهارات العمال من خلال سجلات العمال التي تحتوي على معدل الأداء، الغياب، التأخر، الإنضباط، الكفاءة، السلوك... إلخ وهو ما يشكل حافزا قويا لزيادة الأداء وتنمية المهارات.
 2. ضمان بقاء الكفاءات لأن تحليل الوظائف يستند إلى أسباب موضوعية هي الخبرة وجودة الأداء.
 3. الإستناد إلى أسس موضوعية يبعد المحاباة والمحسوبية ويقلل من تظلم الأفراد وشكواهم.
 4. تقييد المشرف في تقييم أداء العمال بالموضوعية لأنه لا يستطيع ترقية العامل دون موافقة مسؤوليه ودون إستشارة مسؤول الموارد البشرية، والهدف من ذلك هو الدقة وتنمية مهارات المخزون البشري.
 5. خلق علاقات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين لأن الترقية تتم وفق منطق سليم.
 6. وجود برمجة يجعل العامل مطمئن على مستقبله الوظيفي ويستطيع التنبؤ بمستقبله في المنظمة.

تهدف سياسة الترقية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها⁴⁸:

1. تلبية إحتياجات المنظمة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع إذ أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المنظمة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن إدارة المنظمة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الإلتحاق بهذه المنظمة، للإستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها والذي يضمن بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنظمة لشغل الوظائف العليا.
2. الترقية تجبره على البقاء وصرف النظر في فرص ترقية في منظمات أخرى، بإعتبار المنظمة هي من أكسبتهم المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال وبالتالي تقوم بإختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية.
3. خلق حافز قوي لدى العاملين وشعورهم بالطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في وظائفهم وبالتالي مستوى معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة من خلال الحركة الأفقية إضافة إلى التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين⁴⁹.
4. تحقيق المواءمة الحقيقية المنشودة بين الأفراد العاملين وأهداف المنظمة: إذ أن المنظمة الناجحة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، ولا شك أن برنامج الترقية يمثل أحد الركائز لإهتمامات العاملين الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية هذه لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية تتحقق من خلالها مصلحة وأهداف كل من المنظمة والأفراد على حد سواء⁵⁰.
5. إن وجود وتطبيق برامج ترقية واضح وجيد بعيدا عن المحسوبية والتحيز يؤدي إلى إفساح فرص الترقية والتقدم أمام العاملين المجدين ويؤدي إلى زيادة معنوياتهم، ويؤدي إلى إخلاصهم وشعورهم بالإنتماء إلى المنظمة التي يعملون فيها.

⁴⁸ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر،2004.
⁴⁹ - مصطفى نجيب شاوشي ،إدارة الموارد البشرية، ط 0، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ،2331، ص 246.

⁵⁰ - أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة، دار النهضة، لبنان ،0910، ص 044.

6. يتمثل هدف الفرد في تطلعه وزيادة على المزايا المادية والمعنوية الممنوحة رغبة منه في تحقيق النمو والترقي داخل المنظمة وفي مستويات أدبية أعلى، إذ تشير الدراسات إلى وجود علاقة بين الترقية ورضا الموظف عن أدائه⁵¹.

إن الترقية ليست حقا من حقوق الموظف يستحقه بمجرد استنفاده الشروط المحددة قانونا وإنما هي جوزية، بمعنى أن الإدارة تملك سلطة استثنائية في ترقية الموظف أو ترقيته بشرط ألا يكون في الأمر في الأمر تعيق وتجاوز لحد السلطة أما الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يصبح أهلا للترقية فتختلف من دول إلى أخرى إلا أن معظم هذه الشروط تدور حول النقاط التالية:

1. وجود وظيفة شاغرة لترقية الموظف إليها ومرصود لها اعتماد خاص في الموازنة فلا يمكن ترقية الموظف إلى وظيفة شاغرة إن أصبح على رأس الوظيفة الواحدة موظفان وهذا الأمر مخالف لأبسط القواعد القانونية والتنظيمي ومما يلفت الانتباه أن بعض الدول تلجأ إلى إحداث وظائف أو درجات جديدة في كل موازنة سنوية لها، بغرض ترقية موظفين معينين إليها وإن لم تكن بحاجة إلى هذه الوظائف وغالبا ما يبقى هؤلاء الموظفون في وظائفهم بمعنى أن واجباتهم ومسؤولياتهم تبقى كما هي بدون تغيير.

✓ اجتياز امتحان الترقى بنجاح.

✓ النجاح في برنامج تدريبي يعد خصيصا لهذه الغاية.

✓ توفر شهادات عملية معينة او خبرات عدة في المرشح لترقية إلى الوظيفة المعنية.

2. حصول الموظف المرشح للترقية على تقدير لا يقل عن درجة معينة في تقارير كفاءة التي توضع عنه: وذلك خلال سنة أو سنتين متتاليتين وتختلف درجة التقدير المطلوبة باختلاف الأنظمة فقد تكون درجة وسط أو جيد أو جيد جدا....إلخ

3. توفير الأقدمية المطلوبة في وظيفة وفي مستوى وظيفي معين لكي يصبح الموظف مؤهلا للترقية إلى وظيفة أعلى وتختلف هذه المدة باختلاف الأنظمة ويمكن أن تتراوح بين سنتين وثمان سنوات وأكثر وأقل بحسب كل نظام.

⁵¹ - محمد مسعود بورغدة، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2332، ص.

4. تتم الترقية إلى الوظيفة الأعلى مباشرة ويتقاضى الموظف راتب أول مربوط هذه الوظيفة أو راتبه أيهما أكبر، ولا يجوز ترقية الموظف إلى وظيفة أو مستوى وظيفي يفوق مستوى وظيفي الذي يعملوا وظيفته مباشرة وإلا اعتبرت الترقية باطلة ما لم يد نص يجيز ذلك في القوانين والأنظمة النافذة.

5. تكون الترقية إلى الوظيفة الأعلى: فتكون إما المحصورة بالموظفين العاملين في الوحدة الإدارية التي تعود إليها الوظيفة الشاغرة، وإما مفتوحة لجميع الموظفين العاملين في أجهزة الدولة، وهذا الأمر يختلف باختلاف الأنظمة فبعض الدول تحصر حق الترقية إلى الوظائف التي تشعر في إدارة الموظفين العاملين في هذه الإدارة دون أن يكون لغيرهم من الموظفين حق وبالتالي فإن الوظيفة التي تشغل في أية جهة إدارة من إدارات الدولة يكون لجميع الموظفين الحق في الترقية.

يجب أن نميز أولاً بين سياستين للترقية، الترقية العشوائية والترقية المنظمة⁵².

1. الترقية العشوائية: يمكن أن تكون في أي مستوى هرمي، بسبب ضرورة شغل منصب ما في أقرب الأجل، وعادة بسبب غياب أدوات التقييم المناسبة، وإجمالاً سرعان ما تظهر نتائج سلبية لهذا النوع من الترقية.

2. الترقية المنظمة: تستند على التسيير التقديري للمناصب والكفاءات وعلى نظام تقييم الأداء، وتتطلب وضع تقديرات أو تنبؤات ودراسة الآثار المحتملة للترقية، كما تستند على إستغلال نتائج تقييم الأداء في حالات النيابة في المنصب، وقبل اقتراح الترقية.⁵³

أشكالها: تعددت وتنوعت ويمكن حصرها فيما يلي:

أ- تبعاً لمصادرها

• ترقية داخلية: يعطى بعض الأفراد العاملين بالمنظمة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم، كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية.

⁵² - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 024.

⁵³ - نعيمة جوسوسة، مرجع سبق ذكره، ص 1

• ترقية خارجية: تميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعقم الأفكار، والتقليل من التكاليف.

ب- تبعا لمجالها

• ترقية مفتوحة: تشمل جميع أفراد المؤسسة بإعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأدنى منها في المستوى بإمكانية الانتقال والتحرك إليها شريطة إنطباق شروط الترقى عليها.

• ترقية مغلقة: هنا لا يتاح للأفراد فرصة الترقى بإعتبار وظيفتهم هي نقطة النهاية لشاغلي هذه الوظيفة، ومنه تقتصر الترقية على بعض الأفراد فقط وقد تقتصر على المستويات الدنيا.

ج- تبعا لإمتميازاتها

• ترقية في الأجر: تحدث نتيجة للكفاءة أو الأقدمية وتحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة أو من درجة لأخرى.

• ترقية في المستوى التنظيمي(الجافة): يجب أن تحدث فقط حينما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى.

د- وفقا لاتجاهها

• ترقيات في داخل الفئات المهنية: وهي الترقيات التي تؤدي إلى تغيير المعامل أو السلم أو حتى التأهيل، لكن دون تغيير الفئة المهنية كما يطلق على هذا النوع من الترقيات بالترقية الأفقية.

هـ- تبعا لمصادرها

• ترقية داخلية: يعطى بعض الأفراد العاملين بالمنظمة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم، كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية.

• ترقية خارجية: تميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعقم الأفكار، والتقليل من التكاليف.

9- تبعاً لمجالها

- ترقية مفتوحة: تشمل جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأدنى منها في المستوى بإمكانية الانتقال والتحرك إليها شريطة انطباق شروط الترقى عليها.
- ترقية مغلقة: هنا لا يتاح للأفراد فرصة الترقى باعتبار وظائفهم هي نقطة النهاية لشاغلي هذه الوظيفة، ومنه تقتصر الترقية على بعض الأفراد فقط وقد تقتصر على المستويات الدنيا.

ز- تبعاً لامتيازاتها

- ترقية في الأجر: تحدث نتيجة للكفاءة أو الأقدمية وتحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة أو من درجة لأخرى.
- ترقية في المستوى التنظيمي(الجافة): يجب أن تحدث فقط حينما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى.

ح- وفقاً لتجاهها

- ترقيات في داخل الفئات المهنية: وهي الترقيات التي تؤدي إلى تغيير المعامل أو السلم أو حتى التأهيل، لكن دون تغيير الفئة المهنية كما يطلق على هذا النوع من الترقيات بالترقية الأفقية.
- الترقيات التي تؤدي إلى تغيير الفئة المهنية: أي الانتقال من فئة مهنية إلى أخرى، كالانتقال من فئة التنفيذ إلى فئة التحكم أو من تقني إلى إطار. وتسمى أيضاً بالترقية العمودية.
- الترقية الأجرة: وهي الترقية التي تدخل في نطاق تشخيص الأجرة وهي لا تؤثر على تحديد المنصب ولا على المعامل الموافق له.

الترقية الجماعية: وهي ترقية تخص كل العاملين الذين ينتمون إلى نفس فرقة عمل وهي عادة تكون نتيج

معاييرها

أ الأقدمية: تفضل الكثير من المنظمات الإعتماد على الأقدمية كمعيار للترقية نظراً لدقة ووضوح هذا المعيار وإمتهاداته العديدة، ويقصد بالأقدمية المدة التي قضها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمنظمة بصفة عامة. وتتمثل مزايا الترقية بالأقدمية في:

- الأقدمية تحقق الموضوعية في شغل الوظائف.

- يفضل العاملون الأقدمية لأنها تجعل الأقدم يشرف على الأحدث.
- لا يتيح هذا الأسلوب للإدارة إساءة استعمال السلطة.
- التشجيع على البقاء في المؤسسة ومنه التقليل من دوران العمل.
- الأقدمية قرينة واضحة على خبرة العامل المكتسبة وكفاءته.

إلا أننا لا نستطيع الجزم بأن طول الفترة الوظيفية تعكس في كل الأحوال إرتفاع في مستوى أداء الفرد مع الزمن، إذ أنه كثيرا ما نجد أفرادا لا يعبئون بإنتاجيتهم وأدائهم قدر إهتمامهم بقضاء مدة خدمتهم اليومية، ويمكن حصر عيوب الترقية بالأقدمية فيما يلي:

- الخبرات المكتسبة تبدأ بالتناقص بعد مرور فترة معينة من ممارسته.
- قد تؤدي إلى تسلم أشخاص غير أكفاء مناصب مهمة في المؤسسة مما يؤدي إلى جمودها.
- إعتقاد الأقدمية يؤدي إلى إحباط العاملين المجددين.
- الشعور بعدم الرضا من صغار الموظفين ذوي الخبرات مما يؤدي إلى أسهم في بداية حياتهم.

ب- الكفاءة والاختيار

تفضل إدارة الأفراد اعتبار المقدر كآساس للترقية، أي أن كفاءة الفرد هي بمثابة جواز سفر للوصول إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، ومما يؤخذ في الحسبان أن القائم بالاختيار للترقية يقوم بتقييم الأداء الحالي للعاملين بصورة أكثر عمقا وشمولا لتتناسب مواصفات شاغل الوظيفة مع متطلباتها، وإلا فسوف يتدنى مستوى الانتماء للترقية،⁵⁴

يساعد هذا المعيار على تحفيز العاملين على تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية، لأنه من المنطقي أن يرقى العامل على أساس قدراته ومهاراته بالاحتكام إلى تقارير الكفاءة التي توضع بمعرفة القيادات الإشرافية في المنظمة، ويشترط لنجاحها تقنين قواعد ومعايير الكفاءة داخل كل وحدة إدارية بما يتفق وطبيعة العمل داخل الوحدة، ومن المحددات التي تفيد في هذا الخصوص نجد ما هو مرتبط بالمؤهلات التعليمية

- نعيمة بوسوسة ربط المسار المهني بالتدريب بين المكائيات النظرية والعوائق الميدانية، ودوره في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراة 54-1 جامعة الجزائر 3، 2017هـ، ص

والتدريبية، وما هو مقترن بالأداء السابق للعامل، وما هو متعلق بخبراته المختلفة والتي يمكن على أساسها توقع أدائه.

يمكن إجمال مزايا الترقية بالكفاءة في النقاط التالية:

- ترفع كفاءة وفعالية المؤسسة نتيجة لإسناد الوظائف الأعلى للأكفاء القادرين على تحمل المسؤولية والقيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة والإتقان.
- دفع العاملين إلى مزيد من العمل وبذل الجهد والإخلاص لإقتناعهم بأن تولي المناصب الإشرافية مرتبط بمدى كفاءتهم وبذلك تصبح الترقية إحدى الحوافز الهامة.
- ترفع مستوى الوعي لدى الموظفين بتنمية قدراتهم ومعلوماتهم العلمية.
- تنمية روح المنافسة بين الكفاءات وهذا ما يشجع على التطوير والإبتكار.
- الرفع من مستوى الإهتمام بتقارير تقييم الأداء.

ولكن رغم هذه المزايا إلا أن الإستناد في الترقية إلى الكفاءة لا يخلو من العيوب المتمثلة في:

- إن هذا الأسلوب غير موضوعي لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة.
- تزايد من معدل دوران العمل نتيجة خروج موظفين من المؤسسة ودخول آخرين مما يؤثر على درجة كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها بسبب عدم إستقرار العمالة بها.
- صعوبة قياس معارف ومهارات وقدرات الموظفين بشكل دقيق.
- تدخل المؤشرات الشخصية على نتائج تقارير الكفاءة.

ج - الأقدمية والكفاءة معا:

تأسيسا على ما سبق ومن خلال الدراسات التي أثبتت أهمية الإعتماد على المعيارين معا، أصبحت المنظمات تزوج بين معياري الأقدمية والكفاءة، لأن كل منهما يكمل الآخر ويخفي عيوبه، ولقد لقي هذا القرار الإستحسان من طرف العاملين وذلك لإيمانهم الكبير أن تطبيق هذين المعيارين معا سوف يضمن تحفيزهم المستمر، ولا سيما على مستوى الأفراد الذين ستم ترقيةهم بالكفاءة لقاء استحقاقهم للمنصب الأعلى، وهناك من وضع مكانزمات للتوفيق بين المعيارين.

حيث يتم إختيار المعيار حسب المستوى التنظيمي إذ تتم الترقية بالأقدمية المطلقة في مستوى الإدارة التنفيذية، ويكون المزج بين الأقدمية والكفاءة في مستوى الإدارة الوسطى مع الإحتكام إلى الأقدمية عند تساوي كفاءة عاملين، أما في مستوى الإدارة العليا فيتم الإعتماد على الكفاءة المطلقة، وتتجلى مزايا الجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة في:

- يحفز الموظفين على الاستمرار في المؤسسة كما يحفزه على جودة الأداء.
- يساعد في اختيارا الموظفين الأكفاء ذوي الخبرات الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.
- يحقق الرضا الوظيفي لقناعة العمال بعدالة الترقية.
- يحد من التمييز والمحاباة والمؤثرات الشخصية.

د- التوافق بين الفرد والوظيفة:

إن المعيارين السابقين ينظران إلى الماضي بينما الترقية تتم في المستقبل، أي أن الكفاءة في الوظيفة السابقة أو الأقدمية لا تضمنان أن يقوم الموظف بأداء فعال في الوظيفة المراد ترقيته إليها. ومنه أصبح من الواجب الإعتماد على معيار أكثر نجاعة وهو التوافق بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلباتها، وعليه فالمؤسسة الفعالة هي التي تحاول أخذ مجمل المعايير بعين الإعتبار حتى تكون ترقيته عادلة وموضوعية وتسمح للعامل بأن يبدع في وظيفته الجديدة لأنها تتوافق مع مهاراته وطموحاته. ومنه رفع الأداء وزيادة الإنتاجية بمقاييس إتقان وجودة عالية.

إن أهم عائق أمام الترقية كآلية من آليات تسيير المسار المهني هو حينما تكون آفاق الترقية محدودة، وهي حالة تواجهها الكثير من المنظمات بحيث تتضاءل فرص ترقية الأفراد في مناصب أهم وهذا مما يعرقل مساراتهم المهنية، وقد سميت هذه الحالة بسقف المسار المهني.

(12)التقاعد:

يعبر التقاعد عن توقف الفرد عن المنظمة بسبب كبر سنه أي بلوغه سن التقاعد الذي تحدده القوانين و الاتفاقات الجماعية كما يعرف بأنه نهاية المدة القانونية لحياة المهنية للعامل وهي من أهم حقوقه بمأنه استوفى هذه المدة وتوفرت فيه الشروط الذي يحددها احكام القانون الساري المفعول و الذي يختلف من دولة لأخرى وبالنسبة لإدارة المورد البشرية وتحديدًا للمصالح المكلفة بتسيير المسارات المهنية فان التقاعد

يعبر عن شغور المنصب وفقدان جزء من الكفاءة ومن ذاكرة المنظمة أنه يأتي بعد سنوات طويلة تراكم فيها الخبرات و تتطور الكفاءة¹⁴

هناك أسباب عديدة للتقاعد منها⁵⁵:

- عامل العمر: فالعمر يرتبط في الغالب بالمستوى الصحي للأفراد، فقد يبلغ الفرد سناً معيناً لا يستطيع أن ينجز مهامه بناء على سنه لأنه سوف يتصف بانخفاض القابلية الجسمية والصحية، مما يعني ضرورة إحلال بدائل أكثر قابلية وتمتلك القدرات المؤهلة للعمل بكفاءة.
 - عامل المرض: إذ يتعرض الفرد العامل إلى مرض مزمن يجعله غير قادر على العمل بالشكل المطلوب منه، مما يؤدي إلى التقاعد عن العمل.⁵⁶
 - عامل المدة القانونية: في بعض الدول تحدد للفرد العامل في المنظمات الموجودة في تلك البلدان مدة قانونية لا يجوز لذلك الفرد تجاوزها أي تحديد مدة قانونية للأداء الوظيفي وعندما يتقاعد الفرد عن عمله فإنه سوف يستمر في استلام المزايا التي كان يتمتع بها من قبل عندما كان يعمل في المنظمة التي ينتهي إليها كمكافأة نهاية الخدمة.
- يأخذ التقاعد الأشكال التالية في الجزائر:
- التقاعد بدون شرط سن: وهو يسمح للعامل أن يحصل على التقاعد بمجرد وصوله 02 سنة اشتراك في صناديق الضمان الاجتماعي.
 - التقاعد بشرط السن: وهو بلوغ العامل الأجير 63 سنة وغير الأجير 61 سنة مع شرط الاشتراك الأدنى 01 سنة.
 - التقاعد النسبي: هو بلوغ العامل سن 13 سنة مع الاشتراك الأدنى 23 سنة للرجل، أما بالنسبة للمرأة 41 سنة في العمر و01 سنة في الاشتراك.
 - بعض الحالات الخاصة: يعطي القانون الجزائري لبعض الفئات من العاملين إمكانية الاستفادة من التقاعد، مثل المعينين بمراسيم في المناصب العليا في الدولة.

⁵⁵ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2336، ص 134.

⁵⁶ - نعيمة بوسوسة، مرجع سبق ذكره، ص 1-

• خاتمة الفصل الثاني:

يتم تسيير المسارات المهنية من خلال مجموعة من الآليات، بدءا بعملية التوجيه أين تتولى تسيير المسارات المهنية مهمة الإشراف على الموارد البشرية مع مراعاة البحث الدائم عن التوافق بين الفرد ومتطلبات المنصب وذلك بالاستعانة ببطاقة وصف الوظيفة وبناتج اختبارات التوظيف، ثم تأتي عملية الإدماج استكمالا لعملية التوجيه، حيث يجري إطلاع الموظفين الجدد بمختلف مصالح المنظمة وطبيعة نشاط كل منها، وصولا لعملية النقل والترقية، وانتهاء بالتقاعد الذي يعتبر الآلية الأخيرة في تسيير المسار المهني.

الفصل الثالث - المقاربة الميدانية للدراسة

• مقدمة الفصل الثالث:

يخضع الاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية و المهندسين بمؤسسة سوناطراك DRIZ في أي مركز قانوني كان من الهيكل التنظيمي لأحكام تنظيمية مدددة، فيخضع تشريع قطاع المحروقات في الجزائر لصوص قانونية تعدد حقوق و التزامات في إطار قانون العمل الجزائري و الاتفاقيات الجماعية و الفردية للعمل و النظام الداخلي للمؤسسة و ميثاق الأخلاقيات المهنية بين المؤسسة للتنفيذية لمؤسسة سوناطراك و الاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية.

تشكل التزامات كل منهما حقوق للطرف الثاني و العكس صحيح، و نظرا للطابع المزدوج للالتزامات الذي تتميز به علاقات العمل للمؤسسة تنشأ هذه العلاقة التزامات و حقوق في ذمة كل منهما و تجعل من الاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية و المهندسين في مركزين متقابلين يتمتع في المركز الأول بمجموعة من الحقوق القانونية العقدية، بينما يخضع في المركز الثاني إلى عدة التزامات قانونية و عقدية تمثل حقوق و التزامات الهيئة المتخذة.

المبحث الأول : تحليل البنية التنظيمية لمؤسسة سوناطراك DRIZ

S.O.N.A.T.R.A.C.H (سوناطراك) هي مؤسسة للبت والانتاج والنقل والتوليد وتوزيع المحروقات الغازية والمائلة اسست بهدف تغطية الاحتياجات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل وأنعاش الاقتصاد الوطني للمرسوم رقم 63-491 المؤرخ ب 31 ديسمبر 1963 م وكذلك تعتبر المورد الاساسي لجلب العملة الـعبة.

اسمها الكامل المؤسسة الوطنية للبت والتنقيب ونقل وتوزيع المحروقات، وهي المؤسسة الوحيدة المسؤولة في الجزائر عن استغلال الموارد النفطية والغازية وبيعها.

تأسست المؤسسة الوطنية سوناطراك بموجب الأمر 63/491 الـدار بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في 31-1963- 12 لتوكل لها جميع المهام الخاصة بنقل وتوزيع المحروقات التي كانت تحت الـيطرة الأجنبية قبل الاستقلال.

في سنة 1966 شهدت المؤسسة توسعا شمل كافة نشاطات قطاع المحروقات بالجزائر، حيث تولت إلى مؤسسة وطنية للبت والانتاج والتوليد والبيع وذلك بموجب المرسوم رقم 66/296 و المؤرخ في 09-22 1966 و الذي أعطى للمؤسسة المهام التالية:

- تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب والاستثمار الـناعي والتجاري لحقول المحروقات و المواد المشتقة منها إلى جانب استغلالها.

- معالجة وتوليد المحروقات بالإضافة إلى نقلها وتوزيعها.

وباللول عام 1971 وإصدار قرار تأميم المحروقات في 24-02-1971، عمدت المؤسسة إلى تغيير مسار الإستراتيجيات التامة للثروات البترولية والغازية، بعدما كانت الجزائر تسيطر على حوالي 90% من قطاع النفط، و لم يكن يخرج عن نطاق سيطرتها سوى شركات الامتياز الفرعية العاملة في حقل الانتاج النفطي، و التي كانت تسيطر على ثلثي الانتاج في البلاد، و قد جاءت قرارات 24-02-1971 القاضية بتأميم المحروقات واستكمال مساندة وتأميم شركات الانتاج الفرعية لتصبح ملكا للدولة الجزائرية.

في سنة 1981 وصل عدد العاملين في المؤسسة إلى 103000 عامل، مما جعل المؤسسة تخضع إلى اعتماد سياسة إعادة الهيكلة المنتهجة أنداك، ونتج عن ذلك انسحاب المؤسسة الوطنية سوناطراك من

النشاطات الثانوية كالخدمات البترولية و البتروكيميائية و التكرير و توزيع المحروقات، حيث أنفردت بنشاط البترول و الإنتاج و النقل بالإضافة إلى معالجة الغاز و التدقيق.

وطبقا للمخطط الخماسي الأول 1980-1984 أعيد هيكلة مؤسمة سوناطراك، وتم إنشاء 16 مؤسمة ممتقلة عن المؤسمة الأم تهتم بكل نشاطات الأنجاز و كل المالح المتعلقة بميدان المحروقات وهي تتوزع على الشكل التالي:

1-أنشطة المنبع Amont:

-المؤسمة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ENGCB.

-المؤسمة الوطنية لأشغال الآبار ENTP.

-المؤسمة الوطنية لخدمة الآبار ENSP.

-المؤسمة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO.

-المؤسمة الوطنية للحفر ENAFOR.

-المؤسمة الوطنية لأشغال البترولية الكبرى ENGTP.

2-أنشطة النقل عبر الأنابيب Canalisation Par Transport:

-المؤسمة الوطنية للقنوات ENAC.

3-أنشطة المصب AVAL:

-المؤسمة الوطنية لتكرير البترول و الغاز NAFTAC.

-المؤسمة الوطنية لملتناعات البتروكيميائية ENIP.

-مؤسمة هليوس HELIOS.

-المؤسمة الجزائرية لأنجاز المشاريع الملتناعية SARPI.

-المؤسمة الجزائرية للطاقة AEC.

-المؤسمة الجزائرية للطاقة الجديدة NEAC.

4-أنشطة التسويق Commercialisation:

-المؤسمة الوطنية لتوزيع الملتنجات البترولية المكررة NAFTAL.

-مؤسمة تجهيز و تدقيق الغازات الملتناعية COGIZ.

-مؤسسة الشحن هيبروك HYPROC –SNTIM.

سوناطراك هي مؤسسة عالمية بمجال أنشطتها صناعة البترولية والغازية ومن أهم أنشطتها هي:

ا- نشاط ال صناعة البترولية الأفقية الاستغلال والإنتاج.

ب- نشاط النقل يتمثل في نقل المحروقات عبر القنوات.

ت- نشاط ال صناعة البترولية التفتية وهي آخر نشاطات المؤسسة متمثلة في التميع والتويل.

تتولى مديرية المنطقة ال صناعية الإقليمية في أرزيو (DRIZ) المهام الأساسية التالية :

- حماية تراب المنطقة ال صناعية وسلامة الناس.

- تطوير ومراقبة خطط التدخل الداخلي (IIP) والأمن الداخلي (PSI).

- النشر الفعال لفرق التدخل وتذيق الأنقاد، بما يتماشى مع بروتوكول الماعدة المتبادلة عبر النقطة

التكتيكية المناطق (PCT)

- التطبيق ال ارم لإجراءات التشغيل وال صيانة لأنظمة المراقبة بالفيديو ومكافأة التل والتكم في

الوصول: التذيق مع ال لطات المخت (المفرزة العكرية، الدرك، الشرطة، التذيق الأمني، الحماية

المدنية، القطاع الفرعي والقطاع العكري والولايات).

- التدبير والتخطيط الفعالين لاستخدام الأراضي في المنطقة ال صناعية وحماية الفضاءات المشتركة

والتجهيزات.

- صيانة الفضاءات المشتركة والبنية التفتية في المنطقة ال صناعية وحماية البيئة والتنمية الما تدامة، في

إطار سياسة الصحة واللامة والبيئة ل سوناطراك.

- خطط الاستثمار والتدريب في الأمن ال صناعي في LQS.

- تنظيم المعلومات وإعداد التقارير.

• يتم تنظيم مديرية ال صناعية الإقليمية في أرزيو على الذو التالي:

الإدارة الفنية.

قلم البنية التفتية.

إدارة الأمن والحماية الداخلية.

إدارة الصحة والبيئة واللامة والبيئة.

الإدارة المالية.

قلم الإدارة والموارد.

الإدارة القانونية.

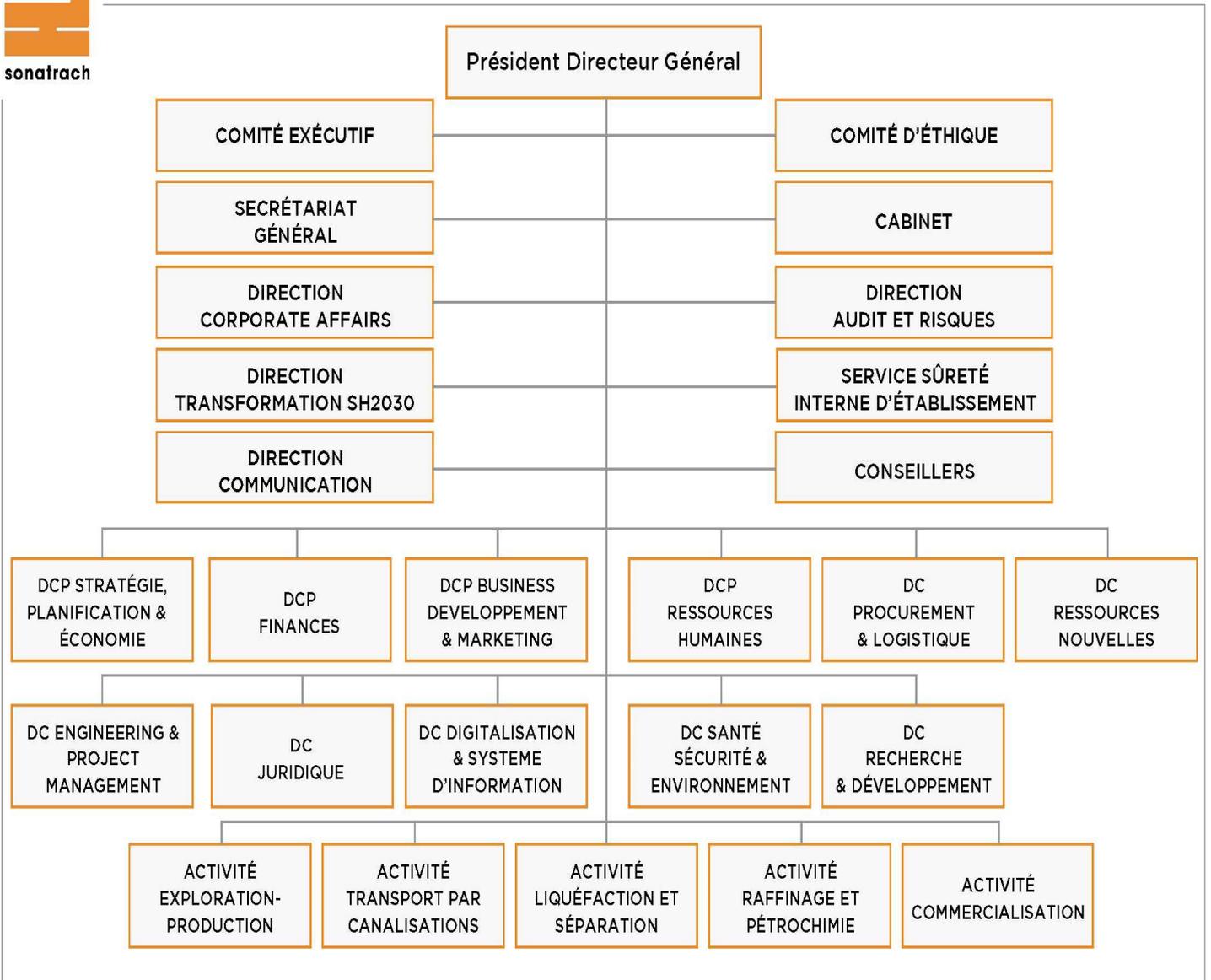
قلم تكنولوجيا المعلومات.

قلم التخطيط وإعداد التقارير.

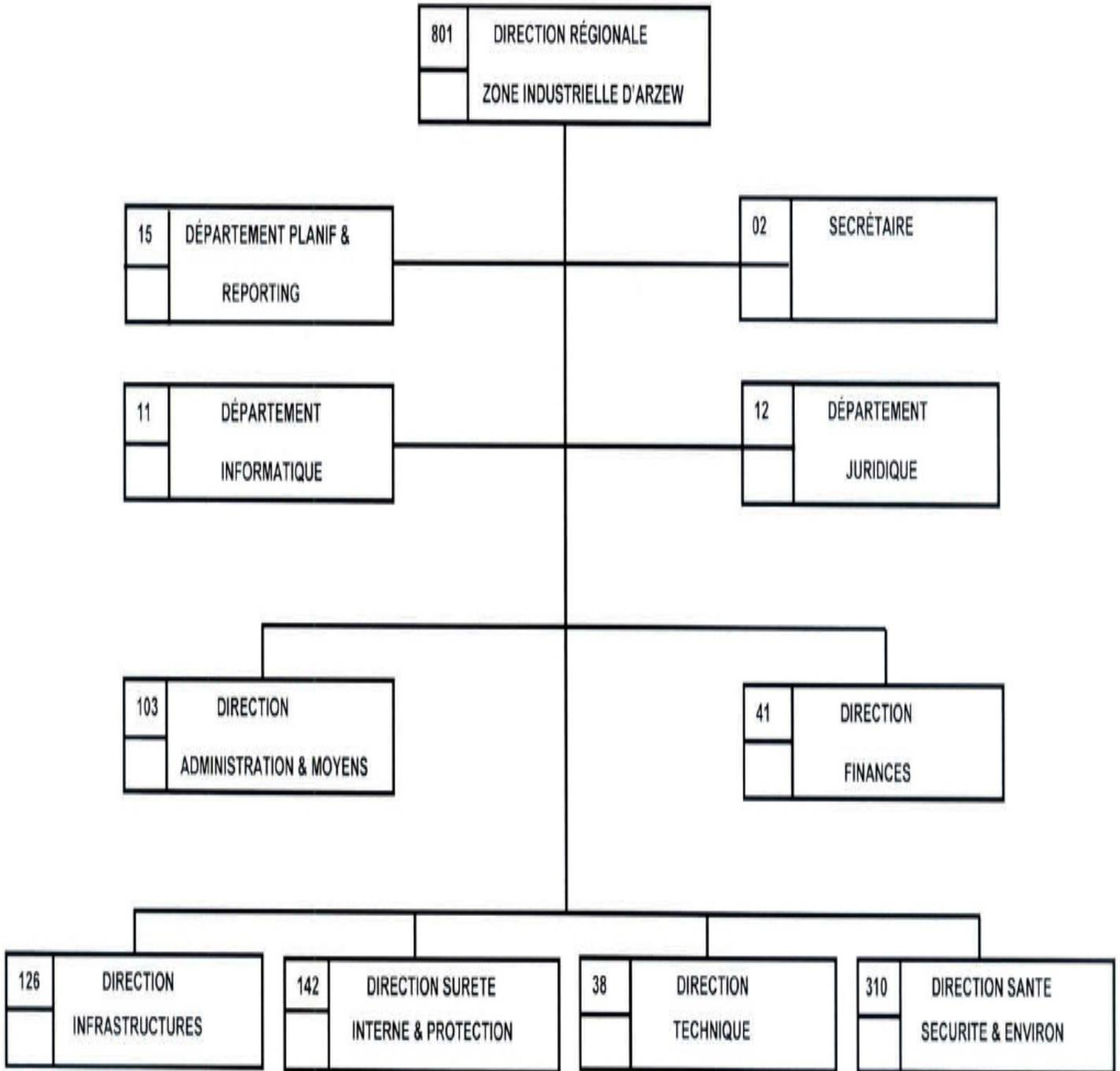
• الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك:



ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



• الهيكل التنظيمي لمديرية المنطقة الصناعية الإقليمية في أرزيو (DRIZ):



خلال الفترة الممتدة ما بين 1994 و 2010 قامت مؤسسة سوناتراك DRIZ بتوظيف 39139 عون دائم ، من بينهم 16937 إطار متوسط دائم مكلف بالدراسات ، بنسبة 43,47% وفق المعطيات الاحصائية مديرية الموارد البشرية فأن حركة التوظيف في ظل هذه الفترة بلغت 65% في حين بلغت نسبة توظيف الإطارات المتوسطة المكلفة بالدراسات لنفس الفترة 234%.

- جدول يوضح تطور نوع التوظيف بمؤسسة سوناطراك DRIZ خلال الفترة الممتدة ما بين 2004 و2020¹:

سنة التوظيف	التوظيف الداخلي	التوظيف الخارجي	مجموع التوظيف
2004	36	115	151
2005	51	79	130
2006	54	767	821
2007	111	660	771
2008	94	927	1021
2009	164	1489	1653
2010	48	1909	1957
2011	56	1040	1096
2012	231	1031	1262
2013	263	500	763
2004	100	1431	1531
2015	81	1531	1612
2016	102	2242	2344
2017	107	1579	1686
2018	41	3795	3836
2019	13	2747	2760
2020	63	1019	1082

¹ Bilan ressources humaines, SONATRACH DRIZ, Direction coordination groupe ressources humaines, exercice 2019, p : 243.

الفصل الثالث ----- المقاربة الميدانية للدراسة

في ظل نفس الفترة (2004 – 2020) جرى التوظيف بمؤسسة سوناتراك DRIZ حاد التقويم الاجتماعي و المهني كالتالي:²

النسبة المئوية	حجم التوظيف	التصنيف السوسيو مهني
5,41%	334	اطارات محلية عليا
21,05%	1307	اطارات جامعية
13,12%	111	اطارات محلية
8,46%	522	مهندسين جامعيين
17,69%	109	اعوان التحكم التقني
17,18%	123	التقنيين الساميين الإداريين والفنيين
17,09%	166	اعوان التنفيذ الاداري والفني
100%	2177	المجموع

يوضح الجدول السابق أن التوظيف بمؤسسة سوناتراك DRIZ ارتكز كثيرا على الإطارات الجامعية بذلة قدرها 21,05% ، و هي ميزة تدل على إرادة المؤسسة في الحفاظ على الشبابية و منافسة السوق. لقد حددت مؤسسة سوناتراك DRIZ منهجيتها و إستراتيجيتها في مجال التغيير الحياة المهنية لجمهور الموظفين، ضمن المخطط العام لسياسة تنمية الموارد البشرية في إطار المدى المتوسط (2018 – 2026) كما يلي:

- (1) التمهيد بواسطة التكوين و التدريب، للإطارات ذات الكفاءة العالية، القادرة على ضمان مواصلة المهنة المهنية و مواجهة التحديات و تملأ المهام الوظيفية في المناصب الإستراتيجية في التغيير.
- (2) مواصلة جهود التكوين في التغيير للإطارات المعينة في مناصب المهام الوظيفية من خلال بورصة العمل la Bourse de l'emploi.
- (3) تقوية و تطوير مهارات المهنيين في المهام التشغيلية و الموظفين الجدد.
- (4) متابعة الدورات التكوينية المتخدة في التقنية المخددة للمهندسين حاد الأنشطة المهنية.

² Bilan ressources humaines, SONATRACH DRIZ, Direction coordination groupe ressources humaines, exercice 2019, p : 228.

(5) تطوير الخبرة في المجالات المرتبطة بالمهن القاعدية.

(6) ضمان التكوين في المجالات الحديثة، آخذين في الاعتبار أهداف تقيس أداء المؤسسة و تنافسيتها من خلال: "تطوير مجال الأعمال, تطوير الأنشطة ذات البعد الدولي, الإتصال الداخلي و الخارجي, التركيب, التمويل و تقيير المشاريع, تقيير الجودة, أنظمة المعلومات, التوظيف, أسواق الطاقة و المال, التأمينات, الجباية, المناقشات, المفاوضات التجارية, البعد القانوني المرتبط بالعقود, العلاقات الدولية و المنازعات, ضمان مع كل توظيف تكوين للتعريف بالوظيفة".

• تطور مجموع الفئات الجامعية بالمؤسسة لسنة 2021³:

النسبة % = $\left(\frac{\text{مؤشر سنة 2021}}{\text{مؤشر سنة 2019}} \times 100 - 100 \right)$	سنة 2019	المورد البشري الجامعي
10,5%	17	الاطارات الجامعية العليا
31,11%	141	الاطارات الجامعية
25,29%	526	المهندسين
33,10%	159	التقنيين الساميين من المعاهد الجامعية
(73,72%-100%)	843	المجموع

نلاحظ هنا ارتفاع نسبة العاملين من الجامعيين لسنة 2019 بنسبة قدرت بـ 73,72%، وهي ميزة تدل على اهتمام المؤسسة سوناتراك DRIZ بالمورد البشري الجامعي ذلك أن هذا الأخير أصبح موقفاً للإستثمار كغيره من الإستثمارات المادية، التي يراد بها تحقيق الميزة التنافسية.

³ Bilan ressources humaines, SONATRACH DRIZ, Direction coordination groupe ressources humaines, exercice 2019, p : 244.

أ. توصيف مجموع فئة الإطارات حسب سن النوع الاجتماعي بمؤسسة سوناطراك
DRIZ لسنة 2019:

النسب المئوية	التكرارات		الفئات العمرية
	الإطارات النساء	الإطارات الرجال	
4,56%	19	7	25 – 20
6%	36	11	30 – 26
16,58%	99	52	35 – 31
17,13%	32	45	40 – 36
16,36%	41	39	45 – 41
14,87%	23	49	50 – 46
14%	22	31	55 – 51
9,21%	13	26	60 - 56
1,29%	2	6	أكثر من 60 سنة
100%	223		المجموع

ما أثار اهتمامنا من خلال الجدول السابق أنه نسبة 16,36% من العاملين الدائمين بالمؤسسة لهم عمر يفوق 41 سنة، وهذه ميزة تبيّن أن معظم الإطارات الرجال والنساء هم في سنّ النضج اجتماعيا ومهنيا، وخلال الثلاثة سنوات المقبلة تتوقع المؤسسة 4956 حالة مغادرة بسبب التقاعد القانوني، كما أنه متوسط العمر للإطارات بمؤسسة سوناطراك DRIZ لسنة 2019 كان يقدر بـ 46,7%.

المبحث الثاني: تحليل سياسة تسيير المسارات المهنية للموارد البشرية للمؤسسة:

تقوم مصلحة الإدراج Service Induction، وهي م [2] لحة جديدة (2010)، بتكفّل باستقبال و تجريب الموظفين الجدد، و تمكنهم من التعرف على : الهياكل التنظيمية للمؤسسة و م [2] يطها، الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء، و المند [2] لب و المهام المرتبط به و ذلك، من خلال القيام بدورة إعلامية و وضع الموظفين الجدد في مند [2] لب العمل و أنجاز مشروع ب [2] ث و مناقشته.

تقوم إجراءات التوظيف على عدة مراحل هي:

(1) الإعتماد على ترتيب مناصب العمل الشاغرة، وفق الإستراتيجية الوطنية للترتيب الواردة في قانون العمل.

(2) تقوم مؤسسة سوناطراك بمقارنة بطاقة التشخيص، التي ت [2] لوي خ [2] وصيات و متطلبات الوظيفة من جهة، و م [2] لتوى المقابلات و اللقاءات التي أجريت مع الإدارة، و ذلك: بغرض التعرف على أنواع المناصب الشاغرة.

(3) ت [2] لديد م [2] لادر التوظيف أما الداخلية أو الخارجية، ب [2] ليث: يعتمد التوظيف الداخلي على بورصة العمل- التي أنشئت في أكتوبر 1997، و تهدف إلى التكفل باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، تقوم بورصة العمل بواسطة الإعلانات الداخلية بإعلام جمهور العاملين بالمؤسسة بعمليات التوظيف الداخلية، و تكون هذه الإعلانات دورية و ف [2] لية، و هي ت [2] لوي على عدد المناصب الشاغرة و أماكنها و متطلباتها و شروطها و م [2] لتويات ملف الترشيح، و من خلال هذه العملية تقوم بورصة العمل بضمأن فرص الحركية و دوران المناصب بالمؤسسة. و يتدخل التوظيف الخارجي عندما لا ي [2] لتطيع التوظيف الداخلي الإستجابة لإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و يتم ذلك، بالإعلان عنه في الصحف اليومية و المجالات والدوريات المتخ [2] لة للمؤسسة [2] لة.

(4) بعد إيداع الملفات و قبولها على م [2] لتوى المديرية المتخ [2] لة بالمؤسسة [2] لة، يتم استدعاء المترشحين لإعلامهم بإجراءات المقابلة و الاختبارات الب [2] ليكولوجية و الب [2] ليكوتقنية.

(5) يقوم المترشحون بإجراء سل [2] لة من الاختبارات أهمهما، اختبار Sigmount الذي يضم 400 سؤال مبرمج في الإعلام الآلي، و يشمل الجوانب العلمية و العملية للمترشح، فضلا عن ذلك يتم إجراء مقابلة تقنية للمترشح بغرض التعرف على خ [2] لاء [2] له المهنية و الثقافية التي ت [2] لدد هويته المهنية.

(6) بعد النجاح في الاختبارات الـ [2]ابقة، يوجه ملف المترشح إلى مجموعة التقدير Evaluation Groupe MD ، التي تقوم بتـ [2]ديد و التعرف على متطلبات المند [2]ب الذي سيشغله هذا الأخير.

لقد حددت مؤسـ [2]ة سوناتراك منهجيتها و إستراتيجيتها في مجال تـ [2]يير الحياة المهنية لجمهور الموظفين، ضمن المخطط العام لـ [2]ياسة تنمية الموارد البشرية في إطار المدى المتوسط (2006 – 2011) كما يلي:

(7) التـ [2]ضير بواسطة التكوين و التدريب، للإطارات ذات الكفاءة العالية، القادرة على ضمان مواصلة المـ [2]يرة الـ [2]ناعية و مواجهة التـ [2]ديات و تـ [2]مل المـ [2]ؤولية في المناصب الإستراتيجية في التـ [2]يير.

(8) مواصلة جهود التكوين في التـ [2]يير للإطارات المعينة في مناصب المـ [2]ؤولية من خلال بورصة العمل

.la Bourse de l'emploi

(9) تقوية و تطوير مهارات المـ [2]يرين في المـ [2]توى التشغيلي و الموظفين الجدد.

(10) متابعة الدورات التكوينية المتخـ [2]ة التقنية المخـ [2]ة للمهندسين حـ [2]ب الأنشطة الـ [2]ناعية.

(11) تطوير الخبرة في المجالات المرتبطة بالمهن القاعدية.

(12) ضمان التكوين في المجالات الحديثة، آخذين في الاعتبار أهداف تـ [2]ين أداء المؤسـ [2]ة و تنافـ [2]يتها من خلال: «تطوير مجال الأعمال، تطوير الأنشطة ذات البعد الدولي، الإتصال الداخلي و الخارجي،

التركيب، التمويل و تسيير المشاريع، تسيير الجودة، أنظمة المعلومات، التسويق، أسواق الطاقة و المال، التأمينات، الجباية، المناقصات، المفاوضات التجارية، البعد القانوني المرتبط بالعقود، العلاقات الدولية و المنازعات، ضمان مع كلـ [2]توظيف تكوين للتعريف بالوظيفة».

تتمثل هذه الـ [2]يرورة في المناهج التالية، «تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية وكذلك الأهداف المرتبطة بها، تصميم خطة تنمية الموارد البشرية و تنفيذ الدراسات التدريبية و أخيرا التعرف على نتائج البرامج الخاصة بتنمية الموارد البشرية و تقييم كفاءتها و فعاليتها».

(1) تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الهوية المهنية الفردية و الجمعية: من خلال ثلاثة مـ [2]ادر

رئيـ [2]ة، هي:

- المصدر الأول: يتم تـ [2]ديد الاحتياجات الخاصة بتـ [2]يير المـ [2]ارات المهنية من طرف مـ [2]لحة تقييم

الأداء و المتواجدة على مـ [2]توى كل وحدة من وحدات المؤسـ [2]ة و فروعها، حيث، تقوم هذه الأخيرة

بالتعرف على نواحي القصور في الأداء المسجل خلال فترة زمنية معينة التي غالبا ما تكون ستة أشهر، بعدها توجه طلبا بخلاص ذلك إلى مهلة التدريب بقسم الموارد البشرية.

- المصدر الثأني: تختص هذه الحالة بأشياء مشروع جديد، حيث، ينعقد اجتماع على مهلتوى الإدارة المركزية، أين يتم دراسة هذا المشروع الجديد بشكل متمعن و دقيق، تفضي هذه الدراسة إلى، تمديد مهلتوى المهارات و القدرات و الكفاءات الواجب توفرها لدى المؤسسة، و هنا يتم إعداد طلب التدريب من طرف المديرية العامة بهدف تطوير الكفاءات للتوقعات المستقبلية.

- المصدر الثالث: يخص الطلب الشخصي للفرد من أجل المشاركة في برامج التنمية و التدريب، لتعويض النقص في أدائه أو الرغبة في تمكين الأداء.

(2) دراسة هذه الاحتياجات:

بعد تمديد الاحتياجات من مختلف المهادر المذكورة سابقا، و تقديمها على شكل طلبات إلى مهلة التدريب، تقوم هذه الأخيرة بدراسة هذه الطلبات و ترتيبها حسب درجة الأهمية من جهة، و درجة الإستعمال من جهة أخرى، مع إعطاء الأولوية دائما للطلبات المسجلة من طرف الإدارة المركزية.

(3) تصميم المسارات المهنية:

هنا يتم تمديد الأهداف المتعلقة بتنمية المهارات المهنية ببيت، يحدد الأفراد المرشحين للترقية و التدريب و التخصير للتقاعد و الإستخلاف من خلال التوظيف.

نلاحظ هنا ارتفاع نسبة العاملين من الجامعيين لسنة 2011 بنسبة قدرت ب 73,72%، و هي ميزة تدل على اهتمام مؤسسة سوناطراك بالموارد البشري الجامعي ذلك أنه هذا الأخير أصبح مهلا للإستثمار كغيره من الإستثمارات المادية، التي يراد بها تحقيق الميزة التنافسية بين الجمهور الوطني.

ما أثار اهتمامنا من خلال الجدول السابق أنه نسبة 16,36% من العاملين الدائمين بالمؤسسة لهم عمر يفوق 41 سنة، و هذه ميزة تبين أنه معظم الإطارات الرجال و الذكاء هم في سن النضج اجتماعيا و مهنيا، و خلال الثلاثة سنوات المقبلة تتوقع المؤسسة 4956 حالة مغادرة بسبب التقاعد القانوني، كما أنه متوسط العمر للإطارات بمؤسسة سوناطراك لسنة 2011 كان يقدر ب 46,7%.

المبحث الثالث: تفرغ وتحليل العطيات الميدانية

نلاحظ من خلال نتائج المقابلة أن عدد إطارات فئة الذ ٦٢٤ هو 3 أما فئة الرجال هو 3 أما المهندسين هي 5 ذ ٦٢٤ ورجل واحد ارتكزت المؤسسة ٦٢٤ في عملية التوظيف على الفئة الذ ٦٢٤ وية أكثر من الفئة الرجالية. نلاحظ أن اغلبية الإطارات والمهندسين تتراوح اعمارهم من 30 سنة الى 45 سنة مما ذ ٦٢٤ تنتج أنهم أصحاب خبرة.

نرى أن اغلبية الحالة العائلية لعمال مؤس ٦٢٤ سوناطراك هي متزوجين.

نرى أن اغلبية الإطارات ومهندسين ذو خبرة مهنية تتراوح ما بين اكثر من 5 سنوات الى 15 سنة.

يتبين أن مجتمع الدراسة يتكون من 6 إطارات و 6 مهندسين.

نلاحظ من خلال جدول عرض البيانات أن جميع عقود الموظفين في مجتمع ب ٦٢٤ لنا لديهم عقود مباشرة أي عقود CDI.

يعد التوظيف عملية معقدة تتضمن مجموعة من الأنشطة المتداخلة التي تهدف الى جذب المترشحين المناسبين لشغل المناصب الشاغرة في المنظمات بينما يشير ذ ٦٢٤ يير الم ٦٢٤ المني الى م ٦٢٤ تطوير الفرد في حياته المهنية بدا من اختياراته المهنية الى تعاقد. وفي هذا المحور سنتطرق الى 4 عناوين أساسية التي تكون سبب دمجها للأسئلة ومعرفة التوظيف ومدى فعليته وتأثيره في الم ٦٢٤ المني.

هناك علاقة وثيقة بين عملية التشغيل وإدارة الم ٦٢٤ الم الوظيفي للعاملين.

يتضح من إجابات المبد ٦٢٤ لوئين أن التشغيل يمثل لهم إثبات الذات، حيث أجابت الم ٦٢٤ لتجيبه رقم 11 من خلال تعريفها للتوظيف بأنه "إثبات لذات وتطويرها والم ٦٢٤ اهمية في بناء الدولة مقابل الحد ٦٢٤ لول على الدخل".

من هنا، يمكن استنتاج أن العلاقة بين التشغيل وإدارة الم ٦٢٤ الم الوظيفي تتمثل في توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن خلال هذا يتضح لنا أن التوظيف الناجع له فعالية كبيرة في تطوير الم ٦٢٤ المني.

تتضمن استراتيجيات التوظيف مختلف الطرق التي ذ ٦٢٤ تخدمها مؤس ٦٢٤ سوناطراك لجذب المترشحين المناسبين مثل الإعلانات في الصحف والمجلات او مواقع التوظيف الالكتروني او من خلال شبكات التوصل

الاجتماعي او من خلال وكالة التشغيل كما توضح إجابة المبدئية رقم 9 " أن استراتيجية توظيف التي تخدمها مؤسمة سوناطراك هي تشغيل عبر وكالة التشغيل ANM . "

تتضمن كفاءة التوظيف مجموعة من مهارات التي يجب أن يتمتع بها العامل.

اتفق عمال سوناطراك أن المهارات تختلف كل حسب طبيعة المندوب فمثلا مة مؤول عن توظيف يجب عليه إتقان الاتقال الشفوي باعتباره هو من يقوم باستجواب عند مقابلات العمل.

كما تظهر إجابة المبدئية رقم 8 " أن اتقال شفوي من اهم مهارات التوظيف.

أن الممار المهني الناجح يتطلب تديد الأهداف المهنية بوضوح وتخطيط الخطوات اللازمة لتقيقها ، اكتاب المهارات والكفاءات المطلوبة للتوظيف الحالية والمقبولية من خلال التعلم المتمر والتكوين وأيضا المتمر عن فرص عمل جديدة ومناسبة لتطوير الممار الوظيفي ففرصة المتمر عن عمل جيد ومناسب تجعل العامل متمر وراضي عن مماره المهني ، كما أن بناء علاقات مهنية قوية مع الزملاء والمشرفين والشركاء تاعد هذه الاخيرة على التواصل الفعال والتعاون والنمو المهني.

اذا يتطلب الممار المهني الناجح التخطيط والجهد المتمر لتقيق الأهداف ، واكتاب المهارات والمعارف الجديدة ، والتواصل والتعاون مع الآخرين في مجال العمل.

كما توضح إجابة المبدئية رقم 4 " أن الممار المهني الناجح يتقق من خلال تطوير الذات والمهارات . "

التكوين والترقية أساسيان في تطوير الممار المهني ، فالتكوين يمنح المهارات والمعرفة اللازمة للنمو المهني ، بينما تهم عمليات الترقية في تنفيذ الموظفين وتعزيز رغبتهم في تطوير أنفسهم وتقيق أهدافهم المهنية وبالتالي ، يتلاقى التكوين والترقية لتشكيل قاعدة قوية لبناء ممار مهني ناجح ومتمدام ، في هذا المحور وضمنا 4 عناوين اساسية بدد معرفة اهمية التكوين والترقية وعلاقتها في تطوير الممار المهني للموظفين .

يتبين لنا أن عملية التكوين لها دور مهم وفعال في تطوير الممار المهني للموظف تشاركت معظم الاجابات على أن عملية التكوين هي عملية " تطوير " اجابة الباحثة رقم 11 " التكوين هو لي راح يطور من الكفاءة العامل باش يخدم مليح " التكوين عامل اساسي في تنمية القدرات والمهارات وتطوير الكفاءة لدى العامل وذلك من اجل تدين اداء المهام . "

تلعب الترقية دورا فعالا في توظيف موظفين ورفع مستوى الإنتاجية والكفاءة في العمل وهذا ما تبين لنا من خلال رادات الفعل واجابات الموثقين التي تبين بشكل واضح أن الترقية لديهم ذات اهمية كبيرة غالبية الاجابات تشير الى أن الترقية المهنية تمثل لهم زيادة في الاجر بصفة عامة اضافة الى زيادة في المكانة الاجتماعية، اجابة الموثق رقم 5: "الترقية ضرورية و تهم اي عامل بلا فيها ما كش لي راح يكمل في الخدمة " الترقية ضرورية من دونها لن يثمر احد في العمل."

تشير تليلات اجابات الموثقين الى أن عملية الترقية في المؤسسة تنف عموما كجيدة ، حيث يتم اعتبار برامج الترقية المتبعة في المؤسسة على أنها مخططة بشكل جيد و تخدم مصالحها بشكل فعال، اجابة الموثق رقم 4 : " يمكنني أن أقول أنني راضٍ عن عملية الترقية في مؤسسة، حيث يتاح للموظفين الفرصة للتطوير المهني والتقدم في مهاراتهم المهني بناء على الأداء والكفاءة."

تنوعت اجابات الموثقين في هذا الاطار ، ولكن الذي استنتجناه أنه كل موظف في مؤسسة سوناطراك يرى أن التكوين مهم جدا و يريد أن يطور من كفاءته ويذهب إلى التكوين المستمر والتطور المهني للتقدم في المسار الوظيفي.

لاحظنا الهيمنة الذكورية على مناصب التأطير و مناصب المهندسين و مناصب الاطارات المكلفة بالدراسات بمثل الدراسة.

كما لاحظنا أن عدد الإطارات المكلفة بالدراسات الذكاء العاملين بمثل الدراسة يتناقص كلما صعدنا في مستويات التأطير و القيادة، بالتالي فإن التأطير الذكوري مازال يهيمن.

يتضح لنا من خلال التقيق الميداني أن مجتمع الدراسة يمتاز بالشبابية ذكورية فهو يمثل الفئة العمرية ما بين 22 سنة و 54 سنة، معظمهم متزوجين في حالة استقرار اجتماعي و مادي و في وضعيات مهنية متقدمة.

معظم آباء الموثقين، كانوا عمال بقطاع بأجر يومي، تجار صغار أو عمال بمؤسسة سوناطراك. يرى الموثق (المقابلة رقم 05): "تم عملية التوظيف في مؤسسة سوناطراك DRIZ على أساس الشهادة + الامتحان ويكون التوظيف بالعرف حول المناصب".

كما يرى الموثق آخر (المقابلة رقم 06): "تم توظيفي على أساس الشهادة فقط والتوظيف في مؤسسة سوناطراك DRIZ ناقص جدا".

صرح (المبثوث رقم 04): " إذا أتاحت لي فرصة العمل في مؤسسة أخرى فيها ظروف عمل أفضل وأجر مرتفع أغادر هذه المؤسسة ، لأن متطلبات العصر الحالي مكلفة جدا ، وأصبحنا مستهلكين أكثر".

لاحظنا أن التكوين المؤسسي يقلل من حجم حوادث العمل التي تنجم عن نقص الكفاءة في الأداء المهني و حجم الأخطاء المهنية و التكاليف المالية و التي تتركز أساسا على مستوى الذكاء و الاستعداد النفسي و يدوم بالتكيف مع التغيرات التكنولوجية و التنظيمية بالمؤسسة و رفع مستوى المعرفة المهنية للعمال و الإطارات و يمكنهم من تقلد مناصب التأطير.

يرى المبثوث (المقابلة رقم 08): "على أن التكوين هو تلقي معلومات حتى تتمكن من مواكبة منصبك والتكوين في المؤسسة ناقص نوعا ما".

في حين يرى المبثوث آخر (المقابلة رقم 09): "التكوين هو اكتساب المعرفة، والتكوين في المؤسسة على أساس المحسوبية والتكوين هو واجب لكل الإطارات الاستشارية والتنفيذية".

أما رأي المبثوث الآخر (المقابلة رقم 10): "التكوين هو التطور، نضج الوعي الفكري، فالتكوين في مؤسسة سوناطراك DRIZ ليس شفاف، فمن واجب الأطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية و المهندسين أن يأخذ ثلاثة تكوينات متخصصة في السنة على الأقل".

المهام المكلف بالدراسات للموارد البشرية و المهندسين بمؤسسة سوناطراك DRIZ هي كافة النشاطات التي يطبقها ضمن صلاحياته في التنظيم، و التي تهدف في المحافظة على استمرار تطور العمل، ومن أهم هذه المهام:

أ. تحقيق الإدارة الفعالة للموظفين: هي المهمة الرئيسة للأطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك DRIZ ، إذ يدعى إلى تحقيق الإدارة المناسبة لكل الموظفين ضمن المنشأة، حتى يتمكنوا من التعرف على طبيعة عملهم، وتوجيههم بطريقة صحيحة في حال حاجتهم إلى وجود أي ماعدة في المهام الخاصة بهم.

ب. تقييم الأداء: هي من المهام الضرورية للأطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك DRIZ ، فيجب عليه تقييم أداء الموظفين من خلال متابعة سير عملهم، والوقوف على الأخطاء في حال ارتكابها، ومساعدتهم لتخطيها، كما يحرص على مراقبة نشاط الموظفين والتأكد من تنفيذهم للمهام المطلوبة منهم.

ت. تطوير كفاءات الأفراد: هي مجموعة من الاستراتيجيات التي يتبعها الاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية و المهندسين بمؤسسة سوناتراك DRIZ المرتبطة بوضع برامج تدريبية وتأهيلية تهمهم في تطوير كفاءات الأفراد في المؤسسة، وضمان تقيهم لأفضل أداء ممكن، لذلك يحرص هذا الأخير على اختيار أفضل أنواع الدورات التدريبية لدعم كفاءة الموظفين.

ث. دعم الابتكار عند الموظفين: من المهام الإضافية للاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية بمؤسسة سوناتراك DRIZ و التي تعتمد على العمل مع الموظفين لتطبيق مجموعة من الأفكار المبتكرة، والتي يبتكرها الموظفون لتهمهم في إضافة أشياء جديدة إلى العمل، مثل: إنتاج سلعة جديدة لم تكن منتجة مابقاً.

ج. تعزيز الاتصال بين الإدارة والموظفين: من المهام المباشرة للاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية بمؤسسة سوناتراك DRIZ ، إذ من الواجب عليه تعزيز الاتصال والتواصل بين الإدارة والموظفين، وخصوصاً في حال وجود أي طلبات يحتاجها الموظف ضمن نطاق العمل، أو في الحالات الشاذة، مثل الحوادث على إجازات مرضية.

ح. توظيف الموظفين الجدد: هي من المهام الرئيسة للاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية بمؤسسة سوناتراك DRIZ، فمن المهم أن يعمل على اختيار وتوظيف الموظفين الجدد لوظيفة ما، عن طريق اختبارهم، ومقابلتهم، والتأكد من مدى توافقهم مع طبيعة الوظيفة التي تقدموا لها، حتى يتمكن من تديد الموظف المناسب للحدود على الوظيفة الشاغرة في المؤسسة.

يقوم الاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية و المهندسين بمؤسسة سوناتراك DRIZ بثلاثة أدوار رئيسية، وهي:

أ. المشاركة الاستراتيجية: هي التفاعل والتعاون مع الإدارة العامة للمؤسسة، من خلال مشاركتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي تضمن استمرار كفاءة العمل، إذ يعتبر الاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية و المهندسين بمؤسسة سوناتراك DRIZ جزءاً من مجلس إدارتها، ويجب عليه أن يقدم اقتراحاته في مجال البعث عن الموظفين، وخصوصاً للمشاريع الجديدة التي تحتاج إلى توظيف موظفين جدد.

ب. تطبيق حقوق الموظفين: من الأدوار المهمة للإطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية بمؤسسة سوناتراك DRIZ ، والتي تدعى إلى المحافظة على تطبيق حقوق الموظفين، ومن أهمهم كافة الامتيازات الخاصة بهم، وأيضاً تشمل على توفير بيئة عمل مناسبة لهم في ظروف ملائمة للنطاق الوظيفي.

ت. إدارة التغيير والتطوير: من الأدوار الحديثة للإطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية بمؤسسة سوناتراك DRIZ ، والتي تعتمد على مبادئ دور التخطيط في المؤسسة، إذ قد يعمل هذا الأخير على تغيير أي سياسة يتم تطبيقها بطريقة خاطئة، أو لم تعد تتفق مع النتائج المطلوبة منها، وذلك في حال ارتباطها مع الموظفين، إذ تدعى الموارد البشرية إلى تطبيق الخطط التي توفر كافة الحاجات التي تهمهم في استمرارية التطوير في المؤسسة.

من أهم الشروط الواجب توافرها في الإطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية و المهندسين بمؤسسة سوناتراك DRIZ:

أ. أن يكون علاقات عمل إيجابية مع جميع اطارات العمل والموظفين والزبائن والعملاء داخل المؤسسة وخارجها.

ب. أن يمتلك مهارات التذيق والتنظيم والتخطيط، ويتقن فن التعامل مع الآخرين.

ت. أن يكون على اطلاع ومعرفة بجميع القوانين والأنظمة الخاصة بالعمل مع الالتزام بها.

ث. أن يكون قادراً على التحليل والتفكير، وفهم المشكلات وإيجاد الحلول المبررة والعملية لها.

ج. أن يتقن مهارات الحاسوب واللغة العربية و الفرنسية و الإنجليزية بطلاقة.

ح. أن يكون قادراً على إعداد التقارير الشهرية والسنوية الخاصة بالعمالين، وقادراً على المتابعة الدائمة لها.

خ. أن يجتهد في تطوير نفسه ورفع كفاءته العملية من خلال التكوين المؤسسي والورش التي يشارك فيها، ورغبته في التطوير المستمر لقدراته.

د. أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية كإحدى أدنى في مجال الإدارة العامة أو إدارة الأعمال، مع وجود خبرة عملية سابقة في المجال لمدة لا تقل عن سنة واحدة كاملة كإجراء قانوني حدده المشرع الجزائري و الإدارة العليا للمؤسسة.

يقوم ق²م² الموارد البشرية في مؤس²ة سوناطراك DRIZ بتطبيق مجموعة من ال²ياسات، ومنها:
أ. سياسة التوازن: هي العمل² على ت²قيق التوافق بين الخطط الرئ²ية للإدارة، والخطط الخاصة² بالموارد البشرية، حتى يتم² ت²قيق الأهداف العامة بشكل² متوازن.
ب. سياسة تخطيط الأداء: هي رصد التقدم² الذي يتم² ت²قيقه في الأ²ام الوظيفية المختلفة من خلال الاعتماد على وضع خطة² شهرية لقياس الأداء الخاص² في كل² موظف، والأداء العام في كل² ق²م² من أق²ام المؤس²ة.

• خاتمة الفصل الثالث:

يتم رسم و ت²يير من²ب عمل الاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية و المهندسين بمؤس²ة سوناطراك DRIZ انطلاقا من المعطيات الاجتماعية و الاقت²ادية لها.
المكلفين بالدراسات للموارد البشرية، يقومون بمهامهم ك²لطة استشارية م²اعدة و مكملة لل²لطة التنفيذية للإطارات ال²امية بالمؤس²ة، لهم حرية المبادرة الشخ²ية.
فالمشرع الجزائري لم يقدم أي تعريف لمن²ب عمل الاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية و المهندسين ضمن مختلف قوانين العمل الجزائرية، و هذا كونه مجرد أداء شكلي لإبرام علاقة العمل التي تعتبر أشمل و أوسع لكونها أداة تنظيمية لكافة جوانب الآثار التي ولدها قيام شخص بالعمل ل²الح شخص آخر، إذن هي لا تخضع لإرادة الأطراف فقط و أيضا لكافة القوانين و النظم المعمول بها، و يظهر من ت²ديد مفهوم الاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية و المهندسين بأن المكونات أو العناصر الأساسية له، و بإبراز هذه الأخيرة يمكننا ت²ديد أطراف العلاقات القانونية و هما شاغل الوظيفة و الهيئة الم²تخدمة.

مناقشة نتائج الدراسة

للتذكير تقدمنا بالطرح السوسولوجي التالي: «هل عملية تسيير المسار الوظيفي في مؤسسة سوناطراك تُرقي من مؤهلات ومردودية الموارد البشرية؟»

في هذا الصدد، ارتأينا طرح النتائج وفق الفرضيات:

• طرح النتائج المتعلقة بالتركيبة الاجتماعية والمهنية:

- (1) مجتمع الدراسة عبارة عن جيل ممي كهل يحتل الفئة العمرية ما بين 21 و 57 سنة، كلهم جامعيين محنكين، ينتمون الى عائلات حضرية متوسطة الدخل.
 - (2) يتوزعون على المستوى الاستشاري لفئة الاطارات بمحل الدراسة.
 - (3) هم متزوجين و مستقرون اجتماعيا و ماديا نسبيا باختلاف ظروفهم الاجتماعية.
- الفرضية الأولى: «يلعب التوظيف دورا هاما في تطور المسارات المهنية للموظفين داخل مؤسسة سوناطراك»، أتت نتائجها كالتالي:
- (4) تستخدم مؤسسة سوناطراك مختلف الطرق لجذب المترشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.
 - (5) مهارات الاتصال الأساسية لمسؤول التوظيف .
 - (6) ترتبط عملية التوظيف ارتباطا وثيقا بتسيير المسار المهني للموظفين.
 - (7) يتراوح سلم الخبرة المهنية لدى عينة البحث ما بين سنتين 02 من الممارسة المهنية و 28 سنة القريبة من التقاعد القانوني.
 - (8) التحقوا بمناصبهم مباشرة بعد إتمام دراستهم عن طريق التوظيف من وكالة التشغيل المحلية و المسابقات المهنية المحلية، عاشوا فترات بعضهم عاش فترة بطالة مؤقتة.
 - (9) هم على اضطلاع واسع بمهنتهم بحكم الخبرة الطويلة، لقد توصلوا إلى مقامة الإطارات المكلفة بالدراسات و العليا بعد سنوات طويلة من العمل؛ تسلقوا خلالها درجات عديدة، و مستهم التحولات الاقتصادية و السياسية الناجمة عن آلة التصنيع بالجزائر بشكل عميق.
 - (10) عدم قدرتهم على بلورة خطاب مهني واضح.

- 11) غياب الموضوعية في تطبيق اللوائح و القواعد التنظيمية؛ أدى إلى سيادة اللامبالاة و الإهمال و تكوين تكتلات للموظفين داخل الجسد المهني الواحد.
- 12) محدودية الدورات التدريبية و التكوينية لفائدة الإطارات التي توشك على التقاعد.
- 13) التحويل العشوائي للكفاءات بمختلف مصالح الادارة العامة بغية سد العجز التنظيمي في العديد من المناصب التي تتطلب مهارة عالية كاستراتيجية لترشيد النفقات المالية للمؤسسة.
- 14) عدم الاعتماد على المعايير العلمية السوسولوجية في التخطيط التنموي للموارد البشرية.
- الفرضية الثانية: «تساهم برامج التكوين المستمرة في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز فرص الترقية داخل مؤسسة سوناطراك»، أتت نتائجها كالتالي:
- 15) يساهم التكوين المهني في تطوير مهارات وقدرات الموظفين.
- 16) يساعد التكوين الموظفين على تحسين اداء مهامهم.
- 17) يعزز التكوين كفاءة الموظفين ويساهم في زيادة الانتاجية.
- 18) تلعب الترقية دورا فعالا في تحفيز الموظفين ورفع مستوى انتاجيتهم وكفاءتهم في العمل.
- 19) تمثل الترقية المهنية للموظفين زيادة في الاجر والمكانة الاجتماعية .
- 20) تشعر الترقية الموظفين بالتقدير والاهتمام من قبل المؤسسة.
- 21) هناك ثلاثة أنماط أو نماذج من العلاقات المهنية؛ ينتجها و يتبادلها الجيلين المهنيين الشيوخ و الشباب هي: التعاون الديناميكي بين الإطارات الجديدة و الأكثر خبرة و تجربة من حيث؛ تبادل المعلومات و المعارف بين الأجيال المهنية، و العلاقات التنافرية التي ترمي إلى مشكل فارق السن بين جيل الشيوخ و جيل الشباب، و العلاقات الصراعية: المجسدة في سلوكات احتقار و تكبر و أنفة؛ يتبادلها الجيلين المهنيين الشيوخ و الشباب في مجال التنشئة المهنية و القيم المهنية.
- 22) الاعتماد على الارتجال و على المعارف المتراكمة و على التجربة و الخطأ لدى الإطارات المتوسطة القدامى، في بعض الأحيان بدل الاعتماد على دراية الجامعيين.
- 23) الإطارات المزولة لتخصصات التسيير مثل: تسيير الموارد البشرية و الحقوقيون خصوصا النساء يميلون أكثر لمجال القيادة في العمل.

24) معظمهم لم يتحصلوا على ترقية و يشعرون بلا عدالة مهنية؛ هذه الوضعية يفسرها الالتحاق الحديث بالمؤسسة و قلة التكوينات المتخصصة المحصل عليها بالنسبة إلى عددها المنصوص عليه ضمن شروط الترقية، فالأشخاص الذين يستفيدون من التكوين حاليا بمؤسسة سونلغاز هم المهندسون و ليس الإداريون بسبب اعادة هيكلة المؤسسة.

25) تساهم أنظمة معلومات الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز في تحسين الأداء الإداري وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية والشاملة وفي الوقت المناسب لمتخذي القرارات من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة واتخاذ القرارات بطريقة سليمة والقيام بعمليات التنظيم والتخطيط والرقابة.

أثبتنا صحة الفرضيات التي اعتمدها لمقاربة البحث و أجبنا عن الاشكالية المطروحة.

خاتمة الدراسة

خاتمة الدراسة

تعتبر دراسة المسارات المهنية للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية سوناطراك DRIZ بولاية وهران نموذجا، من المواضيع المتجددة التي تعنى بها السوسيولوجية الجزائرية، خصوصا بربطها بإصلاح اقتصاد المؤسسة سوناطراك.

تعد الاطارات المكلفة بالدراسات للموارد البشرية كغيرها من مختلف أنواع الاطارات التي نظمها المشرع الجزائري نموذجا لتسويق المهارات و الكفاءات، بحيث يضمنون بخصائصهم السوسيو تقنية و الثقافية صنع هيكل مهني يستطيع توليد القيمة الاجتماعية.

بما أنهم الشريحة السوسيو مهنية الأوسع بين العمال الأجراء في الجزائر، على هيئاتهم المستخدمة لهم أن تكون قادرة باستمرار على الإصغاء إليهم و الاتصال بهم و إرساء دعائم ثقافة جماعية تعاونية و إشباع حاجياتهم.

يتم رسم و تسيير المسارات المهنية للمكلفين بالدراسات و المهندسين بمؤسسة سوناطراك DRIZ انطلاقا من المعطيات الاجتماعية و الاقتصادية لها.

فالمشرع الجزائري لم يقدم أي تعريف للمسارات المهنية للمكلفين بالدراسات و المهندسين ضمن مختلف قوانين العمل الجزائرية، و هذا كونه مجرد أداء شكلي لإبرام علاقة العمل التي تعتبر أشمل و أوسع لكونها أداة تنظيمية لكافة جوانب الآثار التي و لديها قيام شخص بالعمل لصالح شخص آخر ، إذن هي لا تخضع لإرادة الأطراف فقط و أيضا لكافة القوانين و النظم المعمول بها ، و يظهر من تحديد مفهوم الاطار المكلف بالدراسات للموارد البشرية تبيان المكونات أو العناصر الأساسية له ، و بإبراز هذه الأخيرة يمكننا تحديد أطراف العلاقات القانونية و هما شاغل الوظيفة و الهيئة المستخدمة.

للعديد من الإطارات المكلفة بالدراسات صفة الإداري أو المهندس، لكن غالبا ليس لديهم المعارف المدققة للمسؤوليات التي ترجع إليهم، الانغلاق على مسؤوليات مديري الموارد البشرية، الكفاءات النوعية التي يجب أن يطلعوا بها، بالأعمال الجيدة في أداء مهامهم الموكلة إليهم المتمثلة في التسيير الجيد للموارد البشرية، لا يعرفون إن كانوا قد تم تقدير التزامهم في التسيير الجواربي على المدى الطويل للمستخدمين الذين يؤطرونهم.

قائمة المراجع

- أولاً: الكتب:
 - (1) إبراهيم عباس نتود، هنري هالبرز، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جامعة البتول و المعادن الظهران، المملكة السعودية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981.
 - (2) أم الخير بلبر كاني، أستاذ محاضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم البشير، تخصص إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات، 2016-2017.
 - (3) بوفلجة عيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
 - (4) جوردون مارشال، ترجمة محمد محي الدين، موسوعة علم الاجتماع، ط1، المصري العربي (ع).
 - (5) حسان مراني، الحرية المهنية والاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم الاجتماع العمل، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016-2017.
 - (6) حسن عشناوي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2014.
 - (7) حسين قنيش، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات العمومية الجزائرية وأفاقه، ب ط، دار بلقيس البيضاء، الجزائر، 2017.
 - (8) خليل محمد محسن، خيضر كاظم ضمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، 200.
 - (9) صفوان محمد المبيضين، عائض ابن الشافي الكلي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العربية، عمان، 2003.
 - (10) صلاح الديم محمد عبد الباقي، الجوانب العمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، جامعة الاسكندرية.
 - (11) عبد القادر لحول، مساهمة التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر (ADE) اليوم 28 فيفري 2013.
 - (12) عبد القادر رضوان، سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائرية، 1990.

قائمة المراجع

- (13) عبد الكريم غلاب: أزمة المفاهيم و انحراف التفكير, مركز دراسات الوحدة العربية , سلسلة الثقافة القومية رقم :33 , الطبعة الأولى , بيروت – لبنان , مارس 1998.
- (14) على هادي جبرين، إدارة العمليات دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
- (15) فايذة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الجامعة ، الطبعة 2018-2019، عمان.
- (16) فايذة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات ، دار الجاهد، الطبعة 2018، عمان.
- (17) كلود دوبار: أزمة الهويات: (تفسير تحول)، ترجمة: رندة بعث، المكتبة الشرقية، الطبعة الأولى، بيروت – لبنان، 2008.
- (18) كمال عبد الحميد الزيات: علم الاجتماع المهني، مكتبة نهضة الشرق، مطبعة جامعة القاهرة و الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 1980.
- (19) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- (20) محمد بوطه، عبد الحميد، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام، 2014.
- (21) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، أساسيات وظائف ، تقنيات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، ط 02.
- (22) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف وتقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، بن عكنون، 2006.
- (23) محمد صفوان المبيضين، عائض بن الشافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، ط01، العربية، دار اليازوري، عمان، 2013.
- (24) محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعة، جامعة الإسكندرية، ط2، 2011.

قائمة المراجع

- (25) موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسات، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط 01، 2015.
- (26) هند محمد المظلوم، نيبال فيصل عطية، إدارة المؤسسات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2016.
- (27) يوسف حجيم الطائي ومزيد عبد الحسين الفضل، ترجمة هاشم فوزي عبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2016.
- (28) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، قضايا في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.
- (29) السلامي علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 30.
- (30) الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ط 2، ص 31.
- ثانيا: المجلات والدوريات:
- (31) مولاي الحاج مراد: العمال الصناعيون في الجزائر: (ممارسات و تمثلات)، اطروحة دكتوراه دولة، تحت اشراف الدكتور: العلاوي احمد، جامعة وهران 2005، صص: 2 – 29. (أستاذ علم الاجتماع العمل والتنظيم بجامعة وهران و باحث بالمركز الوطني للبحث في الانثربولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC).
- (32) مراني حسان: الإطارات الصناعية: (شروط تكوين نخبة حديثة)، دفاثر المركز رقم 09 – 2005، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنثربولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC، صص: 13 – 33. (باحث بالمركز الوطني للبحث في الانثربولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC).
- (33) قريناي أحمد، تطوير المفاهيم والاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 02.
- (34) تخطيط المسار الوظيفي ودور تحسين الأداء المهني في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2020، ص 95.
- (35) أماني خضر أحمد شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري: رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، 2009، ص 12.

تسيير المسار المهني للموظفين

انجاز الباحثان : 

بن ضياف الاء نور الايمان ✓

سوداك مروى ✓

 المحور الأول : التركيبة الاجتماعية والمهنية:

(1) النوع الاجتماعي؟

(2) الفئة العمرية؟

(3) الحالة العائلية؟

(4) المسمى الوظيفي؟

(5) الخبرة المهنية؟

(6) المستوى التعليمي؟

(7) ما هي طبيعة عقد العمل مع المؤسسة؟

 المحور الثاني: دور التوظيف كمحرك للمسارات المهنية:

(8) ما هو مفهومك الخاص للتوظيف؟

(9) ماهي اهدافك المهنية على المدى البعيد والقصير؟:

(10) ماهي المهارات والخبرات التي لديك و التي تعتقد انها ستكون مفيدة في هذا المنصب؟

(11) على اي اساس تحدد مزايا الوظيفة؟

(12) ماهي اهتماماتك المهنية خارج هذا المنصب؟:

(13) ماهي المهارات المهنية التي ترغب بتطوير في المستقبل؟:

(14) ماهي فرص التطوير المهني التي تبحث عنها في وظيفتك القادمة؟

(15) كيف تقيم مسار حياتك المهنية حتى الان؟

(16) ماهي التحديات التي تواجهها في حياتك المهنية وكيف تتغلب عليها؟

- (17) هل تعتقد ان حصولك على الوظيفة في المجال المناسب يساعدك على بناء المسار المهني ؟
- (18) هل تفضل البقاء في نفس المنصب لفترة طويلة ام تغيره بشكل مستمر من اجل التقدم الوظيفي ؟
- (19) ماهو العامل الاكثر اهمية بالنسبة لك في اختيار الوظيفة ؟
- (20) كم من مرة غيرت وظيفتك خلال مسارك المهني ؟
- (21) ما مدى رضاك عن وظيفتك الحالية ؟
- ✚ المحور الثالث: دور برامج التكوين المؤسساتي في تطوير المسارات المهنية:
- (22) ما الذي يدفعك للتغيير من وظيفتك ؟
- (23) في اي قطاع تفضل العمل ما عدى مؤسسة سوناطراك ؟
- (24) تحدث عن مسارك المهني قبل التحاقك بالمؤسسة ؟
- (25) تحدث عن اهم المحطات المهنية التي اثرت فيك ؟
- (26) ما هو مفهومك للتكوين ؟
- (27) كيف تتبع المؤسسة عملية التكوين للمورد البشري ؟
- (28) ما رأيك في تصميم برامج التكوين ؟
- (29) ما رأيك في تسيير عملية التكوين ؟
- (30) ماذا تمثل لك الترقية المهنية ؟
- (31) على اي اساس يتم ترقيتك في السلم المهني ؟
- (32) كم مرة استفدت من الترقية منذ دخولك الى المؤسسة ؟
- (33) هل ترى ان فكرة التنقيط المباشر لها فعالية في ترقية الموظف ؟
- (34) هل يتم بناء برامج ترقية على اساس مهامك ؟
- (35) هل ترى ان الشهادات المتحصل عليها لها اثر على تحسين الترقية داخل المؤسسة ؟
- (36) هل انت على وعي كافي بمسارك الوظيفي في ترقيتك ؟
- (37) ما مدى أهمية التكوين والتطوير المهني بالنسبة لتقدم المسار الوظيفي ؟
- (38) ماهي فرص التطوير المهني التي تبحث عنها في وظيفتك القادمة ؟
- (39) ما رأيك في تسيير المسارات المهنية في المؤسسة ؟

الملخص:

يتم رسم و تسيير المسارات المهنية للموارد البشرية بمؤسسة سوناتراك DRIZ انطلاقاً من المعطيات الاجتماعية و الاقتصادية لها.

تقوم الموارد البشرية بالمؤسسة بمهامهم الوظيفية و هم مطالبون بالمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف. الهدف من هذه الدراسة هو محاولة معرفة واقع إدارة المسارات المهنية بمؤسسة سوناتراك والبعد العقلاني في تنظيم الحركة المهنية لهؤلاء ومحاولة معرفة الاستراتيجية التي يتبناها العمال داخل المؤسسة الجزائرية إزاء الإجراءات التي تقوم بها مديرية الموارد البشرية فيما يتعلق بإدارة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. إدارة المسار الوظيفي بمؤسسة سوناتراك تعتبر عنصراً أساسياً وركيزة رئيسية في إطار عمليات الموارد البشرية، بحيث يتعين على المؤسسة أن تخصص اهتماماً كبيراً لهذا الجانب نظراً لدوره الحيوي في تحقيق الأهداف الإدارية وتعزيز أداء الموظفين. تشمل هذه العملية مجموعة من التدابير والأنشطة التي تهدف إلى توفير الموارد البشرية بكفاءة وكمية تلي احتياجات المؤسسة. وتشمل أيضاً عمليات التطوير والتنفيذ، فضلاً عن تقييم السياسات والإجراءات والبرامج ذات الصلة بالموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المسارات المهنية - الكفاءات - التوظيف - التكوين - الترقية - مؤسسة سونا راك.

Résumé :

Les parcours professionnels à la SONATRACH DRIZ sont tracés et gérés sur la base de ses données socio-économiques.

Les ressources humaines de l'organisation effectuent leurs tâches et sont tenues de participer activement à la réalisation des objectifs.

L'objectif de cette étude est d'essayer de connaître la réalité de la gestion des parcours professionnels chez SONATRACH et la dimension rationnelle dans l'organisation de la mobilité professionnelle de ceux-ci et d'essayer de connaître la stratégie adoptée par les travailleurs au sein de l'institution algérienne vis-à-vis des procédures menées par la Direction des Ressources Humaines en ce qui concerne la gestion de l'établissement public économique algérien.

La gestion de carrière de SONATRACH est un élément essentiel et un pilier clé des opérations ressources humaines, l'organisation doit donc accorder une grande attention à cet aspect en raison de son rôle vital dans l'atteinte des objectifs de gestion et l'amélioration de la performance des employés. Ce processus comprend un ensemble de mesures et d'activités visant à fournir de manière efficace et quantitative des ressources humaines qui répondent aux besoins de l'entreprise. Il comprend également des processus d'élaboration et de mise en œuvre, ainsi que l'évaluation des politiques, procédures et programmes liés aux ressources humaines.

Mots clés : Parcours professionnels – Compétences – Recrutement – Formation – Promotion – SONATRACH.

Abstract :

Career paths at SONATRACH DRIZ are traced and managed on the basis of its socio-economic data.

The organization's human resources perform their tasks and are required to actively participate in the achievement of the objectives.

The objective of this study is to try to know the reality of the management of career paths at SONATRACH and the rational dimension in the organization of their professional mobility and to try to know the strategy adopted by the workers within the Algerian institution vis-à-vis the procedures carried out by the Human Resources Directorate with regard to the management of the Algerian public economic establishment.

SONATRACH's career management is an essential element and a key pillar of human resources operations, so the organization must pay close attention to this aspect because of its vital role in achieving management objectives and improving employee performance. This process includes a set of measures and activities aimed at providing human resources that meet the needs of the business in an efficient and quantitative manner. It also includes processes for the development and implementation, as well as the evaluation of human resources policies, procedures and programs.

Key words : Career paths – Skills – Recruitment – Training – Promotion – SONATRACH.