

جامعة عمار ثلجي - الأغواط -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



عنوان المذكرة :

تقييم سياسة التوظيف في مؤسسة سوناطراك وأثرها على تطوير الموارد البشرية

"دراسة حالة بمديرية الصيانة بولاية الاغواط 2021-2025"

مذكرة مكتملة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر شعبة علوم سياسية تخصص إدارة
موارد البشرية

إشراف الدكتور:

أ.د. بقشيش علي

من إعداد الطالب:

-قويدري شمس الدين

الصفة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. قرزو بغداد
مشرفا و مقررا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بقشيش علي
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. مولاي مرزوق



شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف

الخلق سيدنا محمد ﷺ.

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه

المذكورة، وعلى رأسهم الأستاذ المشرف د. بقشيش علي

الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته القيّمة ونصائحه السديدة، والتي كان

لها الأثر البالغ في توجيه مسار هذا البحث وإخراجه في صورته الحالية.

كما نتوجه بالشكر إلى أساتذة قسم العلوم السياسية الذين أفادونا

بعلمهم ومعارفهم طوال مسيرتنا الجامعية، فكانوا خير معين لنا في بناء

رصيدنا العلمي والمعرفي.

ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا لكل من قدم لنا يد العون، سواء من

قريب أو بعيد، وساهم ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

إلى منبع الحنان ومصدر العطاء، إلى من غرست في نفسي حب العلم
والاجتهاد... أُمِّي الغالية.

إلى من كان سندي ودعمي في كل مراحل حياتي، إلى من علمني معنى
الصبر والكفاح... أبي العزيز.

إلى إخوتي وأخواتي، وكل أفراد عائلتي الذين كانوا دومًا إلى جانبي.

إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني لحظات الجهد والتعب، فكانوا
خير رفقة في درب العلم.

إلى كل من علمني حرفًا، وأسهم في تكويني العلمي.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيًا من الله أن يجعله ثمرة نافعة وعلماً
يُنتفع به.

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: تقييم سياسة التوظيف في مؤسسة سوناطراك وأثرها على تطوير الموارد البشرية — دراسة حالة بمديرية الصيانة بولاية الأغواط (2021-2025)

تندرج هذه الدراسة ضمن حقل إدارة الموارد البشرية، وتتمحور حول إشكالية جوهرية تتعلق بمدى إسهام سياسة التوظيف المعتمدة في مديرية الصيانة بسوناطراك الأغواط في تحقيق التطوير الفعّال للموارد البشرية خلال الفترة الممتدة بين عامي 2021 و2025. وقد انطلقت الدراسة من ثلاث فرضيات رئيسية: الأولى تتعلق بالمكانة الاستراتيجية لسياسة التوظيف في النهوض بالكفاءات البشرية، والثانية تتمحور حول ريادة مجمع سوناطراك في مجال التوظيف وتطوير الكفاءات، والثالثة تفترض وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين جودة الانتقاء وسهولة تطوير الموظف في مرحلة لاحقة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بين أداتي الاستبيان والمقابلة لتحقيق تكامل منهجي بين البيانات الكمية والكيفية. وقد أسفرت النتائج عن تأكيد الفرضية الأولى بشكل واضح، إذ أبدى المبحوثون إدراكًا إيجابيًا عامًا لدور التوظيف في استقطاب الكفاءات وتحقيق الاستقرار المؤسسي، في حين جاءت الفرضية الثانية مدعومةً بشكل جزئي فقط، كاشفةً عن وضعية "إيجابية غير مكتملة" تعكس غياب الشفافية الكاملة ووضوح المعايير. أما الفرضية الثالثة فقد تأكدت بصورة حاسمة من خلال معامل ارتباط مرتفع يُثبت أن جودة الانتقاء تمثل متنبأً قويًا بسهولة تطوير الموظف لاحقًا.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد نموذجًا يمكن وصفه بـ"التوظيف التقليدي المطور"، الذي يفتقر إلى التكامل الاستراتيجي الكامل، لا سيما من حيث ربط آليات الانتقاء بمخرجات الأداء ومسارات التطوير المهني. وأوصت الدراسة بجملة من الإجراءات العملية تشمل تعزيز الشفافية في معايير التوظيف، وتحديث أدوات الانتقاء، وإرساء تخطيط استراتيجي متكامل للموارد البشرية، وتفعيل التواصل الداخلي حول السياسات التوظيفية.

الكلمات المفتاحية: سياسة التوظيف، تطوير الموارد البشرية، الانتقاء، الكفاءات، سوناطراك، مديرية الصيانة، الأغواط.

Abstract

Title: Evaluating the Recruitment Policy at Sonatrach and Its Impact on Human Resource Development — A Case Study at the Maintenance Directorate of Laghouat Wilaya (2021–2025)

This study falls within the field of human resource management and addresses a central problematic concerning the extent to which the recruitment policy adopted by the Sonatrach Maintenance Directorate in Laghouat contributes to the effective development of human resources over the period from 2021 to 2025. The study was built upon three main hypotheses: the first concerns the strategic significance of recruitment policy in advancing human competencies; the second examines Sonatrach's leading position in recruitment practices and competency development; and the third hypothesizes a statistically significant positive relationship between the quality of selection and the ease of employee development at a later stage.

The study employed a descriptive-analytical approach, combining both questionnaire and interview instruments to achieve methodological integration between quantitative and qualitative data. Results confirmed the first hypothesis clearly, as respondents expressed a generally positive perception of recruitment's role in attracting competencies and ensuring institutional stability. The second hypothesis was only partially supported, revealing an "incomplete positive" situation characterized by a lack of full transparency and clarity in recruitment criteria. The third hypothesis was decisively confirmed through a high correlation coefficient, establishing that selection quality is a strong predictor of subsequent employee development.

The study concludes that the institution operates according to what may be described as an "evolved traditional recruitment" model, which lacks full strategic integration, particularly in terms of linking selection mechanisms to performance outcomes and career development pathways. The study recommends a set of practical measures including strengthening transparency in recruitment criteria, modernizing selection tools, establishing comprehensive strategic human resource planning, and activating internal communication regarding recruitment policies.

Keywords: Recruitment Policy, Human Resource Development, Selection, Competencies, Sonatrach, Maintenance Directorate, Laghouat.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة بالعربية
	Abstract
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لسياسة التوظيف وتطوير الموارد البشرية	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية سياسة التوظيف
11	المطلب الأول: مفهوم التوظيف، أهدافه وأهميته
13	المطلب الثاني: مراحل عملية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الإدماج)
16	المطلب الثالث: مصادر التوظيف (الداخلية والخارجية والاتجاهات الحديثة - التوظيف الإلكتروني)
19	المبحث الثاني: أساسيات تطوير الموارد البشرية
20	المطلب الأول: مفهوم تطوير وتنمية الموارد البشرية
24	المطلب الثاني: أساليب تطوير المسار الوظيفي
25	المطلب الثالث: علاقة تقييم الأداء بتطوير الموارد البشرية
27	المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين التوظيف والتطوير
27	المطلب الأول: تأثير الاختيار السليم على تخفيض تكاليف التدريب
28	المطلب الثاني: دور التوظيف المبني على الكفاءات في تسهيل عملية التطوير
29	المطلب الثالث: الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التوظيف والتطوير

فهرس المحتويات

30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التعريف بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بولاية الأغواط)	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك
33	المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لمؤسسة سوناطراك
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومجال نشاط مؤسسة سوناطراك
37	المطلب الثالث: سياسات الموارد البشرية في سوناطراك
41	المبحث الثاني: التعريف العام بمديرية الصيانة بالأغواط DML
41	المطلب الأول: مديرية الصيانة بالأغواط DML
44	المطلب الثاني: الأقسام والدوائر التنظيمية لمديرية الصيانة
49	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية ومهامها
51	المطلب الرابع: نشاطات المديرية ودورها داخل سوناطراك
52	المطلب الخامس: الموارد البشرية بالمديرية
52	المبحث الثالث: سياسة التوظيف المتبعة في المديرية
52	المطلب الأول: إجراءات التوظيف المعمول بها
53	المطلب الثاني: معايير التوظيف
54	المطلب الثالث: أهم التحديات والصعوبات التي تواجهها المديرية في قطاع صيانة البترول
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الصيانة DML بولاية الأغواط (2021-2025)	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
59	المطلب الأول: مجالات الدراسة
60	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
61	المطلب الثالث: منهج الدراسة

فهرس المحتويات

62	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات
63	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
63	المطلب الأول: تحليل البيانات التقنية الوظيفية للعينة
72	المطلب الثاني: الفرضية الأولى - سياسة التوظيف في المؤسسة الاقتصادية مكانة أساسية للنهوض بالكفاءات البشرية
81	المطلب الثالث: الفرضية الثانية - مجمع سوناطراك مؤسسة رائدة في مجال سياسات التوظيف وتطوير الكفاءات
101	المطلب الرابع: عرض نتائج الفرضية الثالثة - وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين جودة الانتقاء وسهولة تطوير الموظف لاحقاً
105	المطلب الخامس: نتائج الدراسة
109	خلاصة الفصل
111	الخاتمة
116	قائمة المصادر والمراجع
120	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
65	يبين توزيع المبحوثين حسب العمر	02
67	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة	03
69	يوضح الأقدمية للمبحوثين	04
70	يوضح المنصب الوظيفي للمبحوثين	05
72	يوضح مدى مساعدة سياسة التوظيف في استقطاب الكفاءات المناسبة لاحتياجات المؤسسة	06
73	يبين مساهمة سياسة التوظيف في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة	07
74	يبين تمكين سياسة التوظيف من التخطيط الجيد للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	08
75	يوضح تأثير سياسة التوظيف إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة	09
77	مساهمة سياسة التوظيف في تحسين جودة الموارد البشرية بالمؤسسة	10
79	مدى ارتباط سياسة التوظيف ارتباطاً مباشراً بتطوير إدارة الموارد البشرية	11
81	مدى اعتماد المؤسسة على معايير واضحة ومعلنة في عملية التوظيف	12
83	مدى الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية والخبرة المهنية والكفاءة	13
85	مدى إخضاع عملية التوظيف لإجراءات قانونية وتنظيمية دقيقة وواضحة	14
86	مدى اعتماد مديرية الصيانة على اختبارات موضوعية في التوظيف	15
89	مدى ضمان تكافؤ الفرص بين جميع المترشحين	16
91	مدى مساعدة آليات الانتقاء على اختيار كفاءات ذات قدرات تطويرية	17
92	مدى أخذ عملية الانتقاء بعين الاعتبار قابلية الموظف للتكوين المستقبلي	18

فهرس الجداول

95	مدى مساهمة آليات الانتقاء في تحسين مستوى الأداء الوظيفي	19
96	مدى اختيار الموظفين على أساس مهاراتهم وليس العلاقات الشخصية	20
98	مدى مساهمة عملية الانتقاء في بناء مسار مهني واضح للموظفين	21
99	مدى مساهمة آليات الانتقاء الحالية في تطوير إدارة الموارد البشرية	22
100	مدى احترام مبدأ الكفاءة في اختيار المترشحين	23
101	يوضح اختبار الأثر بين جودة الانتقاء وسهولة تطوير الموظف لاحقاً	24
104	يوضح حركة توظيف وتقاعد العمال ما بين 2021-2025	25

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	المصادر الداخلية والخارجية للتوظيف	01
36	الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك	02
43	المخطط الهيكلي لمؤسسة سوناطراك	03
50	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة DML	04
63	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	05
65	يبين توزيع المبحوثين حسب العمر	06
67	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة	07
69	يوضح الأقدمية للمبحوثين	08
71	يوضح المنصب الوظيفي للمبحوثين	09

حقائق

يشهد الفكر الإداري المعاصر تحولًا جوهريًا في النظر إلى الموارد البشرية، إذ لم تعد مجرد عنصر من عناصر الإنتاج يُستهلك ويُستبدل، بل باتت تُعدّ الثروة الحقيقية للمنظمة والرافعة الأساسية لتنافسيتها واستدامتها. وفي ظل هذا التحول المفاهيمي العميق، اكتسبت سياسة التوظيف أهمية استراتيجية بالغة، لا بوصفها مجرد آلية إدارية لسد الشواغر الوظيفية، بل بوصفها قرارًا مؤسسيًا مصيريًا يرسم ملامح الكفاءة الجماعية على المدى البعيد.

إن الارتباط العضوي بين حسن التوظيف وتطوير الموارد البشرية ليس وليد اليوم، غير أن التعقيد المتزايد للبيئة الاقتصادية المعاصرة وتصادد حدة المنافسة قد جعل هذا الارتباط أكثر وضوحًا وأشدّ إلحاحًا. ذلك أن الموظف الذي يُنتقى وفق معايير دقيقة تراعي الكفاءة والاستعداد للتعلم يُمثّل رصيدًا بشريًا قابلاً للتطوير والنماء، في حين يُكلّف التوظيف العشوائي المنظمة أعباءً مضاعفة في التدريب والتأهيل دون ضمان النتائج المرجوة.

وتكتسب الدراسة مزيدًا من الخصوصية حين تتخذ من مديرية الصيانة بالأغواط (*DML*) إطارًا ميدانيًا لها، وهي إحدى الوحدات التشغيلية الحيوية في منظومة سوناطراك، تضطلع بمهام صيانة المنشآت والمعدات البترولية في بيئة تقنية متطورة ومتجددة باستمرار. إن هذا الواقع التشغيلي الخاص يجعل من التوظيف الكفاء شرطًا لا ترفًا، ومن تطوير الموارد البشرية حاجةً وجودية لا خيارًا إداريًا.

1. إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق وفي ضوء التساؤل المحوري حول طبيعة العلاقة بين السياسة التوظيفية وتطوير الكفاءات البشرية، تتبلور إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:
إلى أي مدى تساهم سياسة التوظيف المعتمدة في مؤسسة سوناپراك في تحقيق تطوير الموارد البشرية؟ وما واقع ذلك في مديرية الصيانة DML بالأغواط؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأهمية التي تمثلها سياسة التوظيف في تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما الأسس والمعايير التي تعتمدها مديرية الصيانة في عملية التوظيف؟
- هل تؤثر آليات الانتقاء في اختيار كفاءات قابلة للتطوير؟

2. الفرضيات:

للإجابة عن هذه التساؤلات تنطلق الدراسة من الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الأولى:** تحتل سياسة التوظيف في المؤسسة الاقتصادية مكانة أساسية للنهوض بالكفاءات البشرية.
- **الفرضية الثانية:** يُعدّ مجمع سوناپراك مؤسسة رائدة في مجال سياسات التوظيف وتطوير الكفاءات البشرية.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين جودة الانتقاء وسهولة تطوير الموظف في مرحلة لاحقة.

3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة، أبرزها:

- 1- استجلاء الإطار النظري لسياسة التوظيف وتطوير الموارد البشرية.
- 2- التعرف على آليات التوظيف المعتمدة في مديرية الصيانة بالأغواط.

3- تقييم مدى انعكاس هذه الآليات على قدرة المؤسسة في تطوير كوادرها البشرية.

4- تقديم توصيات علمية مبنية على المعطيات الميدانية لتطور سياسة التوظيف.

4. منهجية الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، من خلال استعراض المفاهيم والنظريات المتعلقة بالتوظيف وتطوير الموارد البشرية وتحليلها نقديًا، فقد اعتمدنا المنهج على منهج دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط للفترة الممتدة بين 2021 و2025، مع الاستعانة بأداتي الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات الأولية وتحليلها إحصائيًا.

5. هيكل الدراسة:

تناولنا هذه الدراسة في ثلاثة فصول حيث خصصنا؛ الفصل الأول إلى الإطار النظري لسياسة التوظيف وتطوير الموارد البشرية من خلال ثلاثة مباحث تُعالج ماهية التوظيف وأسسها، وأساسيات تطوير الموارد البشرية، والعلاقة التكاملية بين المفهومين. أما الفصل الثاني فخصص لتقديم مؤسسة سوناطراك ومديرية الصيانة بالأغواط هيكلًا ونشاطًا وسياسات. في حين يتناول الفصل الثالث دراسة حالة بمديرية الصيانة DML بولاية الأغواط للفترة الممتدة بين 2021 و2025، وهذا لاختبار الفرضيات المطروحة والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

6. الدراسات السابقة

الدراسة السابقة: بن عربية وحليمي (2023)

تندرج هذه الدراسة ضمن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، أعدتها الباحثتان بن عربية إكرام وحليمي عائشة كوثر، تحت إشراف الدكتور بن شارف حسين، وقُدِّمت بكلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، للسنة الجامعية 2023/2022، وقد جاءت

بعنوان " سيرة عملية التوظيف في إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك نموذجاً".

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن الملامح الرئيسية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في سيرة عملية التوظيف داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المحورية التالية: ما هي ملامح عملية التوظيف بمؤسسة سوناطراك LRP؟ مع ما يتفرع عنها من تساؤلات تتعلق بالإجراءات المعتمدة في الاستقطاب والاختيار، وطبيعة مرحلة الاندماج المهني التي تعقب التوظيف وتسبق الترسيم في المنصب.

اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب منهج دراسة الحالة، مستخدمتين أدوات الملاحظة والمقابلة والوثائق الإدارية الداخلية، وكان ميدان الدراسة مؤسسة سوناطراك - قسم LRP بولاية وهران. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أن عملية التوظيف تخضع لقوانين وإجراءات تنظيمية صارمة تشترط توافر معايير موضوعية كالخبرة المهنية والشهادة العلمية، وأن نجاح هذه العملية لا يكتمل إلا حين يتحقق الاندماج المهني الفعلي للموظف الجديد داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة.

الدراسة السابقة: قرعيش وبن سعدي (2024)

أعدت الباحثتان كريمة قرعيش وملاك بن سعدي مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في شعبة علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، للسنة الجامعية 2024/2023، تحت إشراف الدكتورة سومية تواتي، وقد جاءت بعنوان " سياسة توظيف الموارد البشرية وعلاقتها بالتميز المؤسسي - دراسة ميدانية بمؤسسة محطة الضخ رقم 1 (سوناطراك) المرارة جامعة".

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية محورية تتمحور حول طبيعة العلاقة القائمة بين سياسة توظيف الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) والتميز

المؤسسي لدى العاملين بمؤسسة سوناطراك المرارة - جامعة - بولاية المغير. وقد سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها: الكشف عن أثر سياسة التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي، وإبراز الدور الذي تضطلع به عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين في تعزيز الأداء المتميز داخل المؤسسة الاقتصادية.

اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي أداةً منهجيةً رئيسية، وجمعتا البيانات عبر الاستمارة والمقابلة، حيث شمل مجتمع الدراسة الحصر الشامل للموظفين العاملين بالمحطة البالغ عددهم 59 موظفاً، غير أنه لم يُسترجع سوى 40 استمارة صالحة للتحليل. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة بين عملية الاستقطاب والتميز المؤسسي، وكذلك بين عملية الاختيار والتميز المؤسسي، فضلاً عن ثبوت وجود علاقة بين آليات التعيين وتحقيق التميز داخل المؤسسة، وهو ما أكد الفرضية العامة للدراسة القاضية بوجود علاقة بين سياسة توظيف الموارد البشرية والتميز المؤسسي بمؤسسة سوناطراك.

الدراسة السابقة: صاغور عبد الكريم (2023)

أعدّ الباحث صاغور عبد الكريم مذكرةً لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، تحت إشراف الدكتور ميلودي عبد العزيز، وذلك للسنة الجامعية 2023/2022، بعنوان: "أثر إدارة التغيير على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج - حاسي مسعود".

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية جوهرية تتمحور حول مدى مساهمة إدارة التغيير التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك، وتفرعت عنها تساؤلات فرعية تناولت مستوى التغيير التنظيمي القائم بالمؤسسة، ومستوى أداء الموارد البشرية فيها، ومدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس والعمر والمؤهل

العلمي والخبرة المهنية وطبيعة الوظيفة. وقد سعت الدراسة إلى تحقيق أهداف متعددة، أبرزها: تشخيص واقع تطبيق إدارة التغيير التنظيمي، وقياس درجة تأثيره على أداء المورد البشري، وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبيان والمقابلة والملاحظة أدوات لجمع البيانات، حيث وُزعت 60 استمارة على موظفي المؤسسة محل الدراسة، وحُللت النتائج باستخدام برنامج SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة مرتفع، وأن ثمة علاقة طردية متوسطة بين إدارة التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية، وأن لتطبيق إدارة التغيير أثراً إيجابياً على الأداء، في حين أسفرت النتائج عن غياب فروقات ذات دلالة إحصائية في أداء المورد البشري تُعزى للمتغيرات الشخصية.

الدراسة السابقة: يرقى حسين (2007)

تُمثّل هذه الدراسة أطروحةً لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، أعدّها الباحث حسين يرقى، تحت إشراف الأستاذ الدكتور أحمد كودري، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ونوقشت بتاريخ 25 ديسمبر 2007، وقد جاءت بعنوان "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك".

انطلق الباحث من إشكالية محورية مفادها: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ وتفرع عنها تساؤلات تتعلق بطبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وكيفية تحقق الكفاءة والفعالية لنظام تنميتها، وأثر استراتيجية التنمية على الأداء المتميز للمؤسسة، فضلاً عن تساؤلات خاصة بواقع سياسات الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك وفعاليتها في المحافظة على كفاءاتها البشرية في ظل المنافسة الشديدة. وقد صاغ الباحث جملةً من الفرضيات أبرزها: وجود علاقة

إيجابية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، وأن وظيفة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تحتل موقعاً استراتيجياً.

اعتمد الباحث المنهج التحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، مستنداً إلى المقابلات الموجهة مع إطارات وموظفي المؤسسة، إضافة إلى التقارير والإحصاءات الرسمية. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها: أن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تُعدّ مصدراً أساسياً لامتلاك المؤسسة ميزتها التنافسية، وأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل مدخلاً محورياً لاكتساب مصادر التميز المستمر، وأن وظيفة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تحتل بالفعل موقعاً استراتيجياً، مع ضرورة مراجعة سياسات التكوين والتوظيف لضمان الاحتفاظ بالكفاءات.

7. مصطلحات الدراسة:

لاستيعاب أبعاد هذه الدراسة على نحو دقيق، تجدر الإشارة إلى جملة من المفاهيم المحورية:

سياسة التوظيف: منظومة الأسس والإجراءات والمعايير التي تعتمدها المنظمة في استقطاب الموارد البشرية وانتقائها وإدماجها، بما يضمن تحقيق التطابق المثلى بين متطلبات المنصب وكفاءات الشاغل.¹

مؤسسة سوناطراك: فهي الشركة الوطنية الجزائرية المختصة بالبحث والتنقيب والإنتاج والنقل وتسويق المحروقات، وتحتل مكانة ريادية في الاقتصاد الوطني بوصفها المصدر الرئيسي للعملة الصعبة.²

وهي تعتبر من بين أكبر المؤسسات العاملة في مجال المحروقات في العالم بها إستثمارات داخلية وأخرى خارجية هامة.

¹ سهيلة مجّد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2003، ص 121.

² المرسوم رقم 491/63 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963 المتضمن إنشاء الشركة الوطنية لنقل ومتاجرة المحروقات (سوناطراك)، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الأول، يناير 1964.

مديرية الصيانة: بأنها إحدى الوحدات الجهوية التابعة للمؤسسة الأم ، المنوط بها ضمان صيانة المعدات والمنشآت التقنية في المنطقة الجنوبية.³

تطوير الموارد البشرية: مجموع العمليات المنهجية الرامية إلى رفع كفاءات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم بما يُمكنهم من الارتقاء بأدائهم وتحمل مسؤوليات متنامية داخل المنظمة.⁴

³ وثيقة داخلية صادرة عن مصلحة الموارد البشرية بمديرية الصيانة بالأغواط DML، تقرير تنظيم المديرية ومهامها، 2010، ص 3.

⁴ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 205.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لسياسة التوظيف وتطوير الموارد البشرية

يعتبر التوظيف وتطوير الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها إدارة المؤسسات الحديثة، حيث يشكلان معا منظومة متكاملة تهدف إلى استقطاب الكفاءات البشرية وتمييزها بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات ، أصبح الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة حتمية باعتباره المحرك الاساسي لتحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية.

ويسلط هذا الفصل الضوء على الجوانب النظرية المرتبطة بالتوظيف وتطوير الموارد البشرية من خلال تقديم المفاهيم الاساسية وتحديد أهم المبادئ والاسس التي تحكم هذه العمليات، إذ لم يعد التوظيف عملية عشوائية بل أصبح يعتمد على معايير دقيقة وأساليب علمية في حين ينظر إلى تطوير الموارد البشرية كإستثمار طويل الأمد يسهم في رفع كفاءة الافراد وتحسين أدائهم.

ومن هذا المنطلق يسعى هذا الفصل إلى بناء قاعدة معرفية متكاملة تساعد على فهم العلاقة بين التوظيف وتطوير الموارد البشرية من خلال التطرق إلى مختلف الأبعاد النظرية التي تفسر هذه العمليات.

المبحث الأول: ماهية سياسة التوظيف

يعد التوظيف من أبرز الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية إذ يحتل مكانة محورية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فمع تزايد التحديات الاقتصادية والتكنولوجية أصبحت المنظمات في حاجة ملحة إلى استقطاب الكفاءات القادرة على التكيف مع تجاوز مجرد شغل المناصب الشاغرة إلى بناء رأس مال بشري فعال.

كما يشكل التوظيف نقطة الانطلاق لبناء علاقة مهنية متوازنة بين المؤسسة والعامل، حيث يساهم في تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأفراد وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية، ولم يعد التوظيف عملية تقليدية بل تطور ليشمل أساليب حديثة تعتمد على معايير دقيقة وأدوات علمية تضمن اختيار الأنسب من بين المترشحين.

وعليه فإن فهم ماهية التوظيف يكتسي أهمية كبيرة، لما له من دور في دعم استقرار المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التوظيف، أهدافه وأهميته، مراحلها التي يمر بها، وأهم المصادر الخاصة بالتوظيف.

المطلب الأول: مفهوم التوظيف، أهدافه، وأهميته

أولاً: مفهوم التوظيف

تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثر تعقيداً وصعوبة، وهي عملية مستمرة ومكلفة، فالتوظيف هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدر وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفاعلية في نشاطها، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية، كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كاف من المترشحين الذين يتصفون بمهارات وحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروض.

إن دراسة وفهم سياسات التوظيف عملية هامة وحيوية تتطلب التعاون الكامل والمساهمة الفعالة من كل رجل إداري مهما كان المستوى الذي يعمل فيه.¹
كما ان لمصطلح التوظيف معنيين في إدارة الأفراد أو القوى العاملة بها.
مصطلح خاص: يعني شغل الوظائف الحالية سواء بالتعيين أو الترقية.
مصطلح عام : ويشمل كافة شؤون العمال من تخطيط وتعيين وترقية ونقل ...
التوظيف هو البحث عن اليد العاملة ذات الكفاءة باستقطابها والحاقها بالمؤسسة.²

ثانيا: الأهداف

من خلال مفهوم التوظيف نستطيع أن نستنتج عدة أهداف للتوظيف ، حيث يعتبر مرحلة مهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد والمؤسسة على حد سواء ، وكذلك هي مرحلة إلحاق الأفراد بالمؤسسة ، ومن بين أهداف التوظيف ما يلي :

1. التقدير الجيد لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة .
2. التعرف على افضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية و القدرات.
3. استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاء فيها.
4. القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به.
5. الجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة، والتوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المترشح واعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه.
6. الوصول إلى درجة الاشباع الأمثل لاحتياجات الأفراد .
7. تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات وكفاءات العاملين .
8. تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار .
9. ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين وتشجيعهم لتحقيقها.³

¹ -علي عبد الله: دروس تسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بجي فارس المدينة، 2005، ص91.

² -عبد القادر قرش: دراسة سياسة التوظيف وتكليفها في المؤسسة، رسالة ماجستير، الجزائر، 1977، ص41.

³ -علي عبد الله: مرجع سابق، ص92.

ثالثاً: أهمية التوظيف

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة، حيث تسعى لاستقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي تسعى المنظمة من خلالها لتحقيق أهدافها، وتظهر الأهمية الكبرى لعملية التوظيف من خلال الدور الفعال للأهداف التي تلعبها في نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث نستنتج أهمية الاستقدام من الذين يسعون لتحقيقها، فهدفها الأساسي يتمثل في السعي إلى "توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة"¹ لذلك نجد أن المؤسسات الإقتصادية تلجأ إلى عملية التوظيف لأنها تساهم وتساعد على استقدام القوى العاملة المناسبة لتوظيفها داخل المؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تنفيذ مجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل. من الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق إنتاجية أكبر وبهدف إنشاء المؤسسة قد حققت أهدافها.

حيث تلعب عملية التوظيف فيها دوراً أساسياً من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى.²

المطلب الثاني: مراحل عملية التوظيف

أولاً: مرحلة الاستقطاب:

يتعلق التوظيف بعملية إيجاد وجذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة، ونعني باستقطاب الموارد البشرية: "تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة" ويشير مصطلح الاستقطاب إلى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة للحصول على المرشحين المناسبين لسد الوظائف في المؤسسة.³

¹ - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 65.

² - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 200، ص 311.

³ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 233.

ثانياً: مرحلة الاختيار

بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بالخصائص التي تسمح لهم باحتلال الوظيفة الشاغرة، وتعرّف عملية الاختيار على أنها " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي الشخص الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة، بمعنى أن عملية الاختيار على المقارنة بين الخصائص الفردية ومتطلبات الوظيفة، ثم تكون المقارنة والفصل بين المتقدمين للوظيفة فارغين لاختيار الأنسب لهذه الوظيفة، باختصار، تتضمن العملية الرفض لعدة متقدمين وقبول بعضهم، وعموما تجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات و الإجراءات التالية:

1- طلب التوظيف: عادة ما يحتوي طلب الوظيفة على معلومات تتعلق بالجوانب الشخصية والاجتماعية والعلمية لطالب الوظيفة، وهذا التطبيق مصمم علمياً ومدروساً لتسهيل جمع جميع المعلومات المفيدة للإدارة في معرفة مدى ملائمة طالب الوظيفة للوظيفة، ويشتمل عموماً على بيانات تتمثل فيما يلي :

- بيانات شخصية، الاسم واللقب، مكان الازدیاد و تاريخ الميلاد، بيان السيرة الذاتية CV.
- المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية والمؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة.¹

- بيانات تتعلق بالخبرة والمهارات والخبرات السابقة.
 - بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنه.
- 2- إجراء الاختبارات:** تستخدم المؤسسات الاختبارات الكتابية للتمييز بين المتقدمين، ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار، "كما تساعد الاختبار على التنبؤ بقدرة الشخص وأدائه في المستقبل".²

¹ -يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص210

² -المرجع نفسه، ص211.

3-المقابلات: وهي مقابلات تمكن المنظمة من إجراء التصفية المبدئية التي تهدف إلى رفض بعض المتقدمين ممن لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة.

ثالثا: مرحلة التعيين

بعد اجتياز المتقدم بنجاح لجميع المراحل المذكورة أعلاه، يتولى الفرد واجباته في المنظمة، وفي أغلب الدول: "تنص قوانين الخدمة المدنية على ضرورة وضع الموظف تحت الاختبار لمدة فترة التربص إلى ستة أشهر من تاريخ تسلمه العمل ومن ثم تقرر صلاحيته للعمل بعد هذه الفترة" يمكن تلخيص مرحلة التعيين في الخطوات التالية :

1. تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص؛
2. تحديد متطلبات أو احتياجات العمل؛
3. اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم؛
4. تحديد طريقة الاختيار؛
5. وضع المرشحين في قوائم قصيرة.
6. اختيار المرشح الناجح.¹

رابعا: مرحلة الإدماج

يعرف بدوي أحمد زكي بأن الإدماج هو: "انضمام جماعات أو زمرة ذات أهداف متجانسة إلى حد ما إلى بعضها البعض، ولكن توجد بينها بعض الفروقات فيما يتعلق بأساليب قاداتها، وقد يكون الاندماج مؤقت لمواجهة حالة طارئة" وهذا لا يتحقق حسه إلا بتوصيل متغيرات أساسية وهي:

أ. ارتباط العمال بعملهم: ويتمثل ذلك في عاملي التعب والرضا حيث أن الرؤى بدأت تتضح حول الآلات باعتبارها لم تصنع من أجل أن تنتج فقط ولكن أن تسير من طرف العمال أيضا.

¹ -باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفارق للنشر والتوزيع، القاهرة، 200-، ص59.

ب. ارتباط العمال بالقيادة: بالإضافة إلى مقاومة الأشياء يلقى العمال ضغوطاً من الناس وحرمتهم تصبح محدودة ومراقبون في عملهم.

ج. ارتباط العمال بالمحيط: العمل و العلاقات الحسنة هي التي تسمح للعمال بالاحتكاك والاتصال، والعمال الذين لا يجدون دعماً في احتكاكهم مع أتباعهم فإنهم يشعرون دائماً بصعوبة الاندماج مع الوسط الاجتماعي وصعوبة التحدث مع الآخرين.¹

المطلب الثالث: مصادر التوظيف

يقتضي تعيين الأفراد دراسة دقيقة للعناصر المختلفة لذا تلجأ المؤسسة إلى تحديد هذه المصادر وهي بصدد تنفيذ خطة التوظيف ، وهذا من أجل الحصول على القوى العاملة ومنه يمكن تقسيم هذه المصادر إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية .

1-المصادر الداخلية:

يعتبر العاملين بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ، وهذا يعني إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة ، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يتم الحصول على الأفراد المناسبين داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية:

أ. الترقية : تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة -

ومعلنة لكافة العاملين ، وقد تصمم هذه الخطط في شكل خراط ترقية ، توضح بها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى ، الطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقديم من الوظيفة الدنيا على الوظيفة الأعلى.²

ب. النقل والتحويل : قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل - الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع لآخر والهدف من ذلك قد لا

¹ -مداح مسعودة: القوى العاملة الجامعية والاندماج المهني: دراسة حالة ميدانية لخريجي جامعة غرداية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، غرداية، 2014، ص82.

² -أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، ط5، 2001، ص145.

يكون لخلق التوازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة ، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في الإدارات الأخرى ، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجرة أو المسؤولية أو السلطة .

ت. **الموظفون السابقون:** فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس التعاقد منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر اثبت أهميته في بعض المؤسسات ، وهناك سياسة أخرى شبيهة من هذه السياسة ، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة و هذا لا يعني انه لا يوجد نزاهة وعدم وجود رجال شرفاء بل العكس. وهناك عدة مزايا لاعتماد على المصادر الداخلية منها :

1. خلق قدرة أكبر من الحافز لدى العاملين ، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والرقى للعاملين .

2. تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين لدى الأفراد.

3. وضوح المستقبل الوظيفي امام العاملين .

4. الحكم على قدرة وكفاءة الشخص نتيجة المعرفة والاحتكاك مع الشخص أثناء العمل .

5. الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة ظروف العمل .

6. تخفيض تكلفة التوظيف.

كما أن هناك عيوب هذه الطريقة منها : حرمان المؤسسة من الكفاءات البشرية من خارج (المؤسسة ، كما أن العاملين بالمؤسسة قد لا يصلحوا لشغل الوظائف الشاغرة)¹.

المصادر الخارجية :

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى إحدى المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ، فمهما كانت للمؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الشاغرة

¹ -أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 146.

من الأفراد الذين يعملون بها ، فلا بد لها من اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وتتمثل هذه المصادر في:

أ مكاتب العمل الحكومية : هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق ، وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها ، كما انها تتصل بالمؤسسة لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة وبمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عن طالبي العمل ، حيث نجد من أهم هذه المكاتب في الجزائر .

ب الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM: مثلا والتي تعتبر بمثابة المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب عن العمل.¹

ج مكاتب التوظيف الخاصة : ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول و غالبا - ما يعتمد عليها للحصول على العمالة الغير ماهرة ، وفي هذه الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت إدارة البشرية في المؤسسات إذ أدت واجبها بشكل جيد .

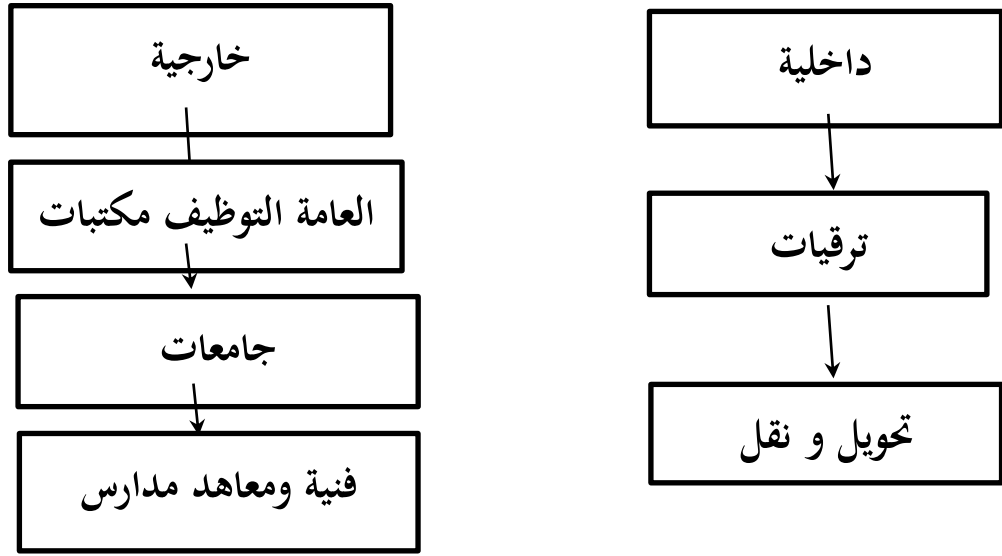
د- الإعلان : من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم امكانية شغلها للعاملين داخل المؤسسة ، وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن انخفضت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص .

ي- الجامعات والمدارس :وهي تعتمد على المصادر المباشرة لأنها تعتمد على -الاتصال المباشر بالمدارس أو الجامعات التي يتخرج منها الأفراد بمواصفات معينة وهي تحتاج إليها المؤسسة وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل وندرة في تخصصات معينة ..²

¹ -صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص156.

² -صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص156.

الشكل رقم 01 : المصادر الداخلية و الخارجية للتوظيف



المصدر: من اعداد الطالب

المبحث الثاني: اساسيات تطوير الموارد البشرية

يعد تطوير الموارد البشرية من الركائز الاساسية تقوم عليها المنظمات الحديثة، لما له من دور فعال في تحسين أداء الافراد وتعزيز قدراتهم المهنية، فمع تسارع التغيرات في بيئة العمل واشتداد المنافسة، لم يعد الاكتفاء بتوظيف الكفاءات كافياً، بل اصبح من الضروري العمل على تنميتها وتطويرها بشكل مستمر لضمان مواكبة المستجدات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يشكل تطوير الموارد البشرية عملية استراتيجية تهدف إلى الاستثمار في العنصر البشري باعتباره أهم مورد تمتلكه المؤسسة حيث يشمل ذلك التدريب والتأهيل وتحسين المهارات إضافة إلى تعزيز الدافعية والانتماء التنظيمي، ويساهم هذا التوجه في خلق بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والابتكار وتساعد على تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وتطلعات العاملين.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التطرق إلى أساسيات تطوير الموارد البشرية باعتبارها مدخلا لفهم الآليات والممارسات التي تعتمدها المؤسسات في هذا المجال، وعليه يتم في هذا المبحث عرض أبرز المفاهيم والمبادئ المرتبطة بتطوير الموارد البشرية.¹

المطلب الأول: مفهوم تطوير وتنمية الموارد البشرية

تعرف التنمية البشرية بأنها عملية مستمرة تهدف إلى تحسين قدرات الافراد المعرفية والمهارية والسلوكية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ومتطلبات البيئة المتغيرة، وهي لا تقتصر على التدريب فقط، بل تشمل أيضا التعليم، والتأهيل والتوجيه والتخطيط المهني، بما يضمن رفع كفاءة العنصر البشري وتحقيق الأداء الفعال داخل المنظمة.

أما تطوير المزارد البشرية فينظر إليه كمرحلة أكثر شمولاً واستراتيجية حيث يركز على إعداد الأفراد لمواجهة التغيرات المستقبلية، من خلال تنمية قدراتهم القيادية والإبداعية وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية، ويعد هذا المفهوم جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الذي يربط بين أهداف المؤسسة طويلة المدى وإمكانات العاملين فيها.²

تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية في كونها أداة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة، حيث تسهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، كما تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال تمكينهم وتوفير فرص التعلم المستمر، مما ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسة ونجاحها.³

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية، بحيث كان الحرفيون يمارسون حرفتهم في المنازل مستعينين في ذلك بأدوات بسيطة وتقليدية، في هذه المرحلة لم تشهد أي نظم

¹ سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 15.

² -مجد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2010، ص45.

³ -أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص10.

قائمة للعمالة ، إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة.

ثم ما لبث بعد نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة، وأصبح العامل يعمل باجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة .

- جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين : الملاك و العبيد) أي الذين يفلحون الأرض ويعملون فيها) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة، لها قانونها الذي يوضح يحدّد شروط الالتحاق بالمهنة وأجور العاملين بها ، ومثل هذا النظام يعد احتكارا للصناعة او الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة : صبي فعريف، فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم و تعليمات الطائفة.¹

ثانيا: مرحلة الثورة الصناعية:

تغطي هذه المرحلة الفترة بين سنة 1760 إلى 1860 في دول أوروبا الغربية، وعلى وجه التحديد إنجلترا، وقد واكبتها مجموعة من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها هذه المجتمعات التي كان يسود فيها نمط الإنتاج العائلي، الذي كان يعتمد على الوحدات الصغيرة، تدار بواسطة مالك المشروع، إلى أنه بظهور المصنع بدأ ارتباط العامل بهذه المصانع، وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن، وبدا تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية، إلى دخول المكينه، التي ساهمت بشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة نتيجة وجود عدد كبير من العمال في مكان واحد، فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور، وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي، وكان من أهم نتائج هذه الثورة الصناعية التخصص وتقسيم العمل وظهور طبقة المهندسين والمديرين المحترفين، في هذه المرحلة اعتبر الإنسان مجرد (مورد أو عنصر من عناصر الإنتاج)، عليه إن يحقق أقصى

¹ - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشه، ادارة المورد البشري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2 ، 2009 ، ص: 21

إنتاجية اعتمادا على تخصصه في جزء من العملية الإنتاجية، وأصبحت العلاقة التي تربط العاملين بأصحاب الأعمال تقوم على اعتبار أن العامل ليس إلا سلعة، وان حق الفصل والتعيين يملكه أصحاب العمل. وبالرغم مما واكب الثورة الصناعية من بعض الآثار الإيجابية. مثل الزيادة الكبيرة في الإنتاج، وارتفاع مستويات الإنتاجية، وظهور بعض المبادئ العلمية في الإنتاج والتسويق على نطاق كبير، إلى انه صاحبها في الوقت نفسه بعض الآثار السلبية، مثل البطالة الفنية، وعدم استقرار العاملين، بسبب عدم الشعور بالأمان الوظيفي وكذلك الشعور بالملل من تكرار العمليات، تخصص العامل في جزئية، كذلك فقدانه شخصيته واستقلاله.¹

ثالثا: مرحلة حركة الإدارة العلمية "ما بعد الثورة الصناعية"

في هذه المرحلة والتي امتدت من منتصف القرن التاسع عشر وحتى بدايات القرن العشرين 1856-1915 ظهرت مدارس جديدة تتحدي في كيفية إدارة الموارد البشرية بشكل علمي ربط بين الوقت والحركة واعتبر الإنسان بمثابة الآلة، أي أن عليه انجاز عمل معين فإذا أنجز المزيد كوفئ عليه، ولم ينظر إلى العامل ومصلحه وأهدافه الشخصية والعاطفية، واعتبرت هذه المرحلة الإنسان كائنا اقتصاديا لا تحركه سوى الحوافز المادية وهو الفكر الذي تبناه فردريك تايلور ولكنه وضع له أسسا علمية تتمثل في (التطور الحقيقي في الإدارة، الاختيار العلمي للعاملين، الاهتمام بتطوير العاملين وتنميتهم وتعليمهم، التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين).²

رابعا: مرحلة حركة العلاقات الإنسانية

وهي التي ظهرت في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية وذلك انطلاقا من تجارب (هاوثورن) والتي أخذت في اعتبارها ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية والإنسانية

¹ - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص22.

² - خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص23.

والاجتماعية للعامل الأمر الذي يرفع من كفاءة الإنتاج، وان المصلحة متبادلة بين العامل ورب العمل، وانه لابد التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها. إن حركة العلاقات الإنسانية تقرر انه لابد من بث حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين يتجلى في احترام مشاعرهم وتقدير ظروفهم وتلبية حاجاتهم، إذ أن ذلك من أهم العوامل التي تزيد الإنتاجية، وتنمي روح الولاء للمنظمة .

خامسا: ظهور مدرسة إدارة الأفراد

في ما بعد الحرب العالمية الثانية تطورت إدارة الموارد البشرية وبدا الاهتمام بإنشاء إدارات خاصة لشؤون الأفراد، وجاء ذلك انعكاسا للقصور في المسائل المتعلقة بقضايا الأفراد، كما أن اهتمام الحكومات ممثلة في وزارات العمل أو القوى العاملة وكذلك مؤسسات حقوق الإنسان قد أفضى إلى الاهتمام بإدارة الأفراد في المنظمات. إلا إن دور إدارة الأفراد قد اقتصر على مسائل التعيين والتدريب والتعويضات استنادا إلى السياسة العليا لهذه المؤسسات.¹

سادسا: إدارة الموارد البشرية الحديثة

تقوم إدارة الموارد البشرية الحديثة على اعتبار العنصر البشري أساس نجاح المؤسسة، لذلك تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين. فهي تسعى من جهة إلى رفع الفاعلية التنظيمية وتحسين الأداء والإنتاجية، ومن جهة أخرى إلى إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية من خلال التحفيز والتدريب وتوفير بيئة عمل مناسبة.

كما تنتظر إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى أهداف المؤسسة وحاجات العاملين على أنهما متكاملان، لأن نجاح المؤسسة مرتبط بكفاءة ورضا العاملين فيها. ولهذا توسعت

¹ - مد جاسم الشعبان ومحمد صالح الابعج، ادارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 ، 2014 ، ص: 27، 28 .

وظائفها لتشمل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مما جعلها وظيفة استراتيجية تساهم في تحقيق التنمية التنظيمية.¹

المطلب الثاني: أساسيات تطوير المسار الوظيفي

يعد تطوير المسار الوظيفي عملية منظمة تهدف إلى التخطيط والتوجيه المسار المهني للفرد داخل المؤسسة، بما يحقق التوافق بين طموحاته الشخصية وإحتياجات المنظمة، ويرتكز هذا المفهوم على مبدأ أساسي يتمثل في أن لكل فرد قدرات قابلة للنمو والتطور، إذا ما توفرت له الظروف المناسبة من تدريب وتوجيه ودعم إداري.²

من أهم أساسيات تطوير المسار الوظيفي التخطيط المهني حيث يقوم الفرد بتحديد أهدافه المستقبلية وتقييم قدراته الحالية بينما تعمل المؤسسة على توفير مسارات وظيفية واضحة تمكن العاملين من التدرج الوظيفي، ويساهم هذا التخطيط في تقليل الفجوة بين مهارات المتاحة والمهارات المطلوبة مما يعزز فعالية الأداء التنظيمي.

كما يعتبر التدريب والتطوير المستمر من الركائز الأساسية لتطوير مسار الوظيفي، إذ يساعد في تحسين مهارات العاملين وتهيئتهم لتولي مناصب أعلى، ويشمل ذلك برامج التدريب أثناء العمل، والتكوين المستمر والتعلم الذاتي، مما يساهم في تنمية الكفاءات المهنية ويزيد من فرص الترقية والتقدم الوظيفي.³

إن تطوير المسار الوظيفي نشاط متشابك ومعقد لأن شاغلي الوظائف مختلفون من حيث الصفات والطموحات والتطلعات الوظيفية يهدف إلى تحقيق التوافق بين الوظيفة والفرد وإحتياجات المؤسسة.

وجوب تدخل المؤسسة من خلال عدة ممارسات في مجالات: الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية، النقل، وإنهاء الخدمة، بما يتفق والمسار الوظيفي المخطط للفرد.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص 21-24.

² -محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 189.

³ -أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 156.

وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية حيث يقع على عاتق الفرد تأهيل نفسه وتحديث معارفه وإحداث تكييف لاتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لديه من قدرات.

إن عملية تطوير المسار الوظيفي تنطوي على أهمية بالغة لكل من الفرد والمؤسسة وذلك نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها، ويشير تحليل الأدبيات بالنسبة لمؤيدي المدخل الجديد لمسار الوظيفي أنه تم تجاوز المدخل التنظيمي الذي يكون فيه دور المؤسسات مهيم على المسار، في حين نجد حالياً، أنه يتم تفعيل فرضية الأولوية لطموحات وعمل الفرد.

1. ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً، لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمؤسسة.

2. مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين خاصة صغار السن منهم.

3. الحد من إحباط العاملين، حيث أن وجود خطط للمسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقعات وتطلعات تتناسب مع طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.¹

المطلب الثالث: علاقة تقييم الأداء بتطوير الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس كفاءة العاملين ومدى تحقيقهم للأهداف التنظيمية، كما يمثل قاعدة أساسية لتطوير الموارد البشرية، فمن خلال تقييم الأداء يمكن تعرف على مستوى الأداء الفعلي للأفراد وتحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي تتطلب احسيناً، مما يسمح بوضع خطط تطويرية مناسبة لكل موظف.

ترتبط عملية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً ببرامج التدريب والتطوير حيث تستخدم التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، فعندما تكشف عملية التقييم عن قصور في مهارات معينة،

¹ -بوزورين فيروز: تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018، ص57.

تقوم الإدارة بتصميم برامج تدريبية تستهدف معالجة هذا القصور، وهو ما يجعل تقييم الأداء أداة فعالة تشخيصية تسهم في توجيه تنمية الموارد البشرية بشكل علمي وفعال. كما يسهم تقييم الأداء في تطوير المسار الوظيفي للعاملين إذ يستخدم كأساس لاتخاذ قرارات الترقية والنقل والتكليف بمهام جديدة، فالموظفون ذوي الأداء المرتفع يحصلون على فرص أكبر للتقدم مما يحفزهم على تحسين أدائهم باستمرار ويخلق بيئة تنافسية إيجابية داخل المؤسسة تدعم عملية التطوير المستمر للموارد البشرية.

يعزز تقييم الأداء من عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوفر تغذية راجعة مستمرة بين الإدارة والعاملين، مما يساعد على توضيح التوقعات وتصحيح الانحرافات في الأداء وتعد هذه التغذية الراجعة عنصر أساسيا في تنمية المهارات وتحسين السلوك الوظيفي وبالتالي تحقيق تنمية شاملة ومستدامة للموارد البشرية.

المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين التوظيف والتطوير

يعد كل من التوظيف وتطوير الموارد البشرية من العمليات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية حيث يشكلان معا منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية. فالتوظيف يعني استقطاب واختيار الكفاءات المناسبة في حين يركز تطوير الموارد البشرية على تنمية هذه الكفاءات وتعزيز قدراتها بما يتلاءم مع متطلبات العمل، ومن هذا المنطلق لا يمكن النظر إلى كل منهما بمعزل عن الآخر، بل إن العلاقة بينهما تقوم على التكامل والتفاعل المستمر.¹

كما تتجلى العلاقة التكاملية بين التوظيف والمعايير والتطوير في كون التوظيف الفعال يمهد لعمليات تطوير ناجحة، من خلال اختيار أفراد يمتلكون القابلية للتعلم والتطور، في المقابل يساهم تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى جاهزيتهم مما ينعكس إيجاباً على جودة التوظيف مستقبلاً، سواءً من خلال الترقية الداخلية أو إعداد كفاءات جديدة تلبي احتياجات المؤسسة.

وعليه تبرز أهمية دراسة هذه العلاقة لفهم كيفية تحقيق الانسجام بين عمليتي التوظيف والتطوير بما يضمن استثماراً أمثل للمورد البشري، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى مختلف أبعاد هذا التكامل من خلال عرض المرتكزات النظرية المرتبطة به.

المطلب الأول: تأثير الاختيار السليم على تخفيض تكاليف التدريب

يُعدّ الاختيار السليم للموارد البشرية من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لأنه يحدد مستوى الكفاءة الذي يمكن أن يحققه الموظف منذ البداية، ويؤثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة وأدائها. الاختيار المدروس يقلل من الحاجة إلى تدريب مستمر أو تصحيح الأخطاء، مما يؤدي إلى ترشيد تكاليف التدريب.²

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 89.

² -مُجد الصبري: مرجع سابق، ص75.

و يساهم الاختيار السليم في تقليص الفجوة بين مهارات الموظف ومتطلبات الوظيفة، ما يقلل من الحاجة إلى برامج تكوين مكثفة أو مطولة، الفجوة الصغيرة تجعل التدريب موجّهًا نحو التطوير بدلاً من التعويض، مما يزيد من فعالية الاستثمار في الموارد البشرية.¹ كما أن الاختيار السليم يعزز الاستقرار الوظيفي ويخفض معدل دوران الموظفين. الموظفون المختارون بعناية يميلون إلى البقاء لفترات أطول، مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة القصوى من الاستثمار التدريبي على العكس، فإن سوء الاختيار يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التدريب، إذ تضطر المؤسسة إلى إعادة تأهيل الموظفين أو توفير برامج تدريبية إضافية لتعويض نقص المهارات، كما قد يتسبب في انخفاض الإنتاجية وزيادة الأخطاء.² بناءً على ما سبق، يتضح أن الاختيار السليم يشكل خطوة استراتيجية ضرورية لتقليل التكاليف وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

المطلب الثاني: دور التوظيف المبني على الكفاءات في تسهيل عملية التكوين

التوظيف المبني على الكفاءات يركز على اختيار الموظفين وفق معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة، مما يجعل عملية التكوين أكثر فاعلية لكون الموظف الجديد مزودًا بالقدرات الأساسية للتكيف مع بيئة العمل. و يسمح التوظيف بالكفاءات بتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة من خلال تحليل الفجوة بين الكفاءات الحالية والمتطلبات الوظيفية، ما يؤدي إلى تصميم برامج تكوين موجهة ومحددة الأهداف بدلاً من التدريب العام.³ و يساعد هذا النوع من التوظيف على تسريع عملية الاندماج المهني للموظفين الجدد، حيث يكون لديهم مستوى مسبق من الكفاءات يمكنهم من فهم الوظيفة وأداء المهام بسرعة وكفاءة.

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 121.

² - عبد الباقي يوسف: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجيا، الدار الجامعية، 2005، ص 203.

³ - بوطويل رقية، سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 37.

كما يحوّل التكوين إلى عملية تطوير مستمرة بدلاً من مجرد تأهيل أساسي، إذ يركز على تعزيز مهارات الموظف وبناء كفاءاته.

لذلك، يُعتبر التوظيف المبني على الكفاءات مدخلاً استراتيجياً لتسهيل التكوين وربط التوظيف بالتطوير والأداء، ويعزز قدرة المؤسسات على بناء فرق عمل كفى ومتوافقة مع أهدافها الاستراتيجية.¹

ومن وجهة نظري، فإن التوظيف المبني على الكفاءات لا يساهم فقط في تسهيل عملية التكوين، بل ينعكس أيضاً على مردودية المؤسسة واستقرارها التنظيمي. فعندما يتم اختيار الموظف بناءً على كفاءاته الحقيقية وقدرته على التكيف مع متطلبات المنصب، تصبح عملية التكوين أكثر سرعة وفعالية.

المطلب الثالث: الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التوظيف والتطوير

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في استقطاب الكفاءات المناسبة بسبب المنافسة المتزايدة في سوق العمل وتغير متطلبات الوظائف نتيجة التطور التكنولوجي.

تواجه المؤسسات أيضاً صعوبات في أساليب الاختيار، مثل غياب الأدوات العلمية الدقيقة أو وجود المحاباة، مما يؤدي إلى قرارات توظيف غير فعالة.

حرصاً على محافظة الوظيفة العمومية لصورتها المثلى في المجتمع فإنه لا يحق لأحد

أن يوظف في مؤسسة أو إدارة عمومية إلا إذا توفرت فيه الشروط التالية:²

1. أن يكون جزائري الجنسية .
2. ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تنتافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها .

¹ - بوطويل رقية، مرجع سابق، ص 38.

² الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46، الصادر في 16 يوليو 2006، المادة 75.

3. أن تتوفر فيه شروط السن، إذ حددت المادة 78 السن الدنيا بثمانية عشر (18) سنة كاملة .

4. أن تتوفر فيه القدرة البدنية والذهنية المطلوبة لممارسة الوظيفة .

5. أن يثبت المؤهلات العلمية المطلوبة للالتحاق بالرتبة المقصودة في المسابقة .

6. أن يُوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية وفق ما تقتضيه التنظيمات المعمول بها.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتضح أن التوظيف وتطوير الموارد البشرية يمثلان محوران أساسيين في إدارة الموارد البشرية حيث يسهمان بشكل مباشر في تحقيق فعالية المؤسسة واستمراريتها، فالتوظيف الجيد يضمن استقطاب الكفاءات المناسبة في حين يساهم تطوير الموارد البشرية في تنمية هذه الكفاءات وتعزيز قدراتها بما يتلاءم مع متطلبات العمل. كما أظهرت المعالجة النظرية أن نجاح المؤسسات لا يرتبط فقط بامتلاك موارد بشرية مؤهلة بل بقدرتها، على إدارة هذه الموارد بشكل علمي ومنهجي ومن خلال الاعتماد على معايير واضحة واستراتيجيات فعالة، وتبرز أهمية التكامل بين التوظيف والتطوير باعتبارهما عمليتين مترابطتين تسهمان في تحقيق الأداء المتميز.

الفصل الثاني:

التعريف بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بولاية الأغواط)

تمهيد

يُخصّص هذا الفصل لتقديم الإطار التطبيقي للدراسة، من خلال التعرف على مؤسسة سوناطراك باعتبارها إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية الاستراتيجية في الجزائر، لما تضطلع به من دور محوري في استغلال ونقل وتسويق المحروقات، وما تمثله من ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني. ويُعد الوقوف على النشأة التاريخية للمؤسسة وتطورها التنظيمي ومجال نشاطها خطوة ضرورية لفهم طبيعة عملها، وآليات تسييرها، والسياسات التي تنتهجها في مختلف المجالات، وعلى رأسها تسيير الموارد البشرية.

كما يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لمديرية الصيانة بالأغواط، بوصفها وحدة تشغيلية ذات طابع تقني متخصص، تضطلع بمهام حساسة تتعلق بصيانة منشآت نقل النفط والغاز وضمان استمرارية عملها في ظروف آمنة وفعّالة، ويشمل ذلك التعريف بالهيكل التنظيمي للمديرية، مهامها الأساسية، نشاطاتها المختلفة، إضافة إلى إبراز خصائص مواردها البشرية من حيث العدد والتخصصات التقنية، ومستويات التأهيل.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة على المستوى الوطني، مراحل نشأتها، مهامها، تنظيمها، ثم تركز على مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط عن طريق تعريفها ووظائفها.

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لمؤسسة سوناطراك

في هذا المطلب سنتطرق لشركة سوناطراك، بحيث نقوم بتقديم عرض عام للمؤسسة وشرح مهامها وتنظيمها العام.

أولاً: تقديم شركة سوناطراك ونشأتها

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات، هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي كما جاء في موقعها على الشبكة: إن سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث والتنقيب واستغلال، والنقل بالأنابيب وتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها.¹

نشأت طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظراً للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافياً عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53% في الجنوب، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 7% في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي والذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورومتوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب والتي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الاقتصادية.

تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي:

11 www.sonatrach-dz.com بتاريخ 15/01/2026 الساعة 11:15

النفط الخام، المكثفات، الغاز الطبيعي، وغاز البترول المسال¹. تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي والعربي والعالمي في هذا المجال، أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي والمرتبة 12 عالميًا، وثاني مصدر لغاز البترول المسال والغاز الطبيعي المسال، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص.

ثانيًا: التطور التاريخي لمؤسسة سوناطراك

عرفت مؤسسة سوناطراك مسارا تاريخيًا متدرجا ارتبط ارتباطا وثيقا بالتحويلات الاقتصادية والسياسية التي شهدتها الجزائر منذ الاستقلال، حيث شكل تطورها انعكاسا مباشرًا لسياسة الدولة في بسط السيادة على الثروات الطبيعية وتوظيفها لخدمة التنمية الوطنية. ففي المرحلة الأولى التي تلت الاستقلال، جاءت نشأة سوناطراك سنة 1963 كخطوة استراتيجية تهدف إلى تمكين الدولة الجزائرية من التحكم في قطاع المحروقات، الذي كان يخضع آنذاك لهيمنة الشركات الأجنبية. وقد اقتصر دور المؤسسة في بداياتها على نقل وتسويق المحروقات، قبل أن يتوسع نشاطها تدريجيًا ليشمل مختلف حلقات الصناعة البترولية.

وشكّل تأميم المحروقات سنة 1971 محطة مفصلية في تاريخ سوناطراك، حيث انتقلت المؤسسة إلى مرحلة جديدة اتسمت بتوسيع اختصاصاتها وتعزيز دورها كفاعل رئيسي في استكشاف واستغلال الموارد الطاقوية. وقد مكّن هذا القرار المؤسسة من التحكم الكامل في سلسلة الإنتاج، وساهم في ترسيخ مكانتها كأداة سيادية لتحقيق الاستقلال الاقتصادي. ومع اتساع حجم النشاط وتعدد العمليات التقنية، شهدت سوناطراك خلال ثمانينيات القرن الماضي عملية إعادة هيكلة شاملة، لاسيما سنة 1981، هدفت إلى تحسين الأداء التنظيمي والفني من خلال إنشاء مؤسسات فرعية متخصصة تتكفل بوظائف مكملة، سواء في المجال الصناعي أو الخدمي أو في إنجاز المشاريع الكبرى. وقد سمحت هذه الهيكلة بتعزيز التخصص ورفع مستوى الفعالية داخل المجمع².

¹ مجمع سوناطراك، دليل تسيير الموارد البشرية والتشغيل في قطاع الصيانة، المديرية المركزية، الجزائر، 2021.

² عبد الحميد شريف، التحديات البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، 2019، ص 67.

وفي سياق الانفتاح الاقتصادي الذي عرفته الجزائر خلال التسعينيات، دخلت سوناطراك مرحلة جديدة تميزت بتعزيز التعاون الدولي، خاصة بعد إنشاء المجمع البترولي سنة 1992، حيث تم اعتماد الشراكة مع الشركات الأجنبية كآلية لتبادل الخبرات ونقل التكنولوجيا الحديثة، خصوصاً في مجالات البحث والتنقيب والاستغلال في المناطق المعقدة تقنياً¹.

أما في المراحل اللاحقة، فقد ركزت سوناطراك على تحديث هيكلها الإدارية والتقنية، وتبني معايير دولية في التسيير والسلامة وحماية البيئة، إلى جانب تنوع نشاطها ليشمل الصناعات التحويلية والبتروكيميائية، بما يتماشى مع متطلبات الاقتصاد العالمي والتحول الطاقوي.

وعليه، يمكن القول إن التطور التاريخي لمؤسسة سوناطراك لم يكن تطوراً شكلياً فحسب، بل مسارا ديناميكيا يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الوطنية والدولية، ويبرز دورها المحوري في دعم الاقتصاد الوطني وضمان الأمن الطاقوي للجزائر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومجال نشاط مؤسسة سوناطراك

أولاً: التنظيم العام لسوناطراك

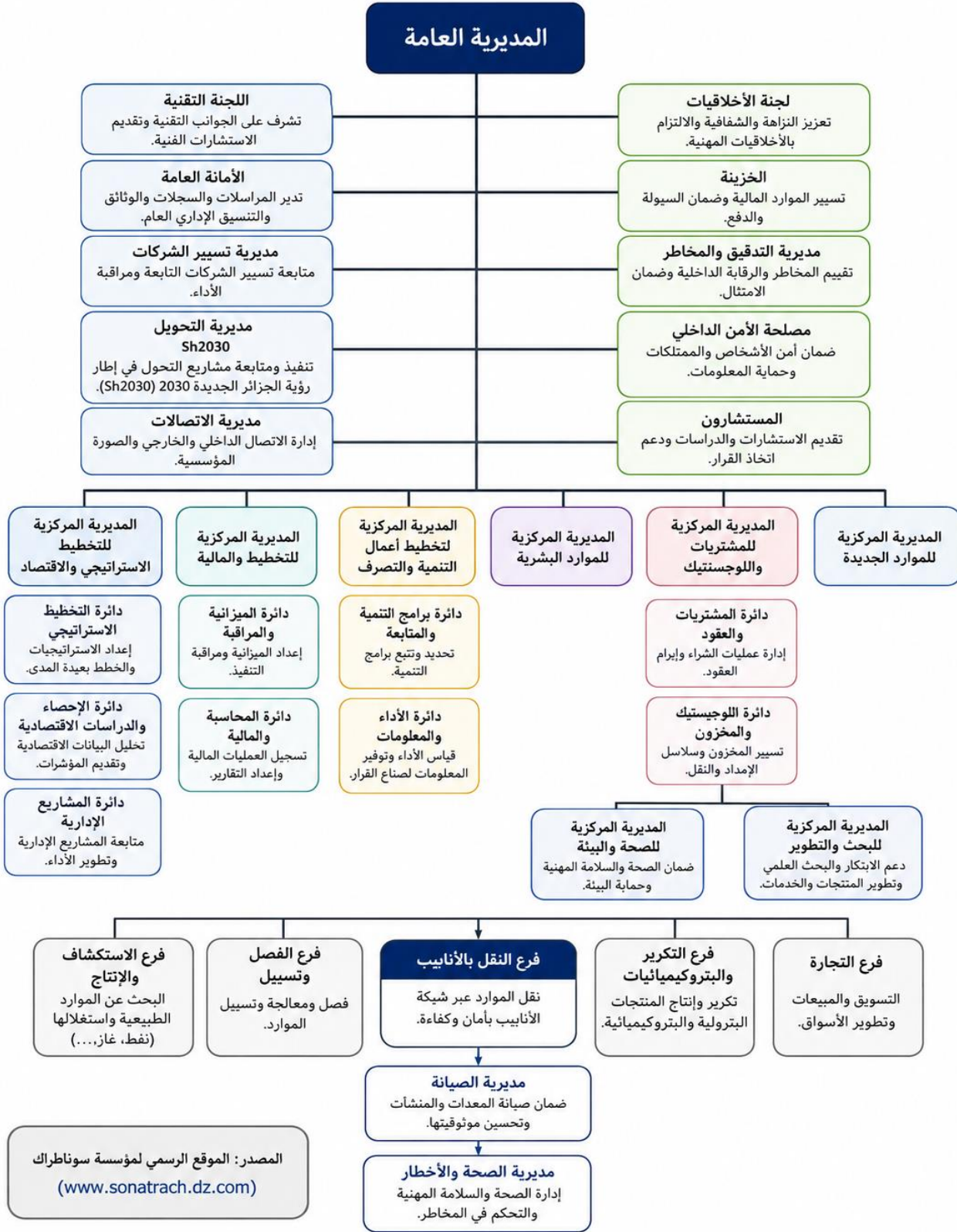
تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هيكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية:

1. الأنشطة الأمامية: وهي التي تهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول.
2. أنشطة النقل بالأنابيب: وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات، وهي التي تنبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط.
3. أنشطة الخلفية: يقع على عاتقها أنشطة التجميع وتحضير المنتج.
4. أنشطة التسويق: تهتم بتسويق منتجات الشركة.

تتنمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ بوزيد لعربي، تنظيم الموارد البشرية في الصناعات الاستخراجية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 15، 2020، ص 45.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانياً: مجال نشاط مؤسسة سوناطراك

طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام التالية:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- تطوير شبكة نقل المحروقات، وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها.
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته، وتقويم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تسويق المحروقات.
- إنماء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر والخارج مع الشركات الجزائرية والأجنبية واكتساب حقيبة الأسهم.
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل.
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

المطلب الثالث: سياسات الموارد البشرية في سوناطراك

في هذا المطلب تم التطرق إلى أهم سياسات الموارد البشرية في سوناطراك على مستوى الشركة، وتمثلت هذه الممارسات فيما يلي¹:

أولاً: عملية التوظيف في شركة سوناطراك

إن عملية التوظيف من العمليات الأساسية في كل مؤسسة، فنجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح عملية التوظيف. إن إدارة الموارد البشرية للمركب تعمل جاهدة على نجاح عملية التوظيف بإدماج وانتقاء أفضل القدرات والكفاءات من القوى العاملة والتي تتم في مصلحة التوظيف.

1. مراحل عملية التوظيف في شركة سوناطراك

تتم سيرورة عملية التوظيف بالمؤسسة وفقاً للمراحل التالية:

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية خلال فترة التبرص من (01/01/2026 – 01/05/2026)

المرحلة الأولى:

يتم فيها تحديد حاجة المؤسسة لهذه العملية، فالمؤسسة تلجأ لها عند الحاجة وتحدد عن طريق المناصب الشاغرة التي تكون نتيجة تحويل أو نقل أو ترقية أو تقاعد أو موت وإصابة دائمة أو استقالة أو طرد.

• تخطيط اليد العاملة بحيث يقوم المختص بعملية التوظيف للمركب بالتنبؤ لمتطلبات المؤسسة من القوى العاملة مع دراسة تحليلية للمناصب الشاغرة للهيكل التنظيمي ولكل دائرة حسب خاصيتها¹.

بعد دراسة احتياجات المؤسسة ترسل مصلحة التوظيف التابعة لـ DRH بالمركب مخطط التوظيف إلى الجزائر العاصمة المديرية العامة للمناقشة ودراسة المخطط والموافقة عليه ثم يعاد إلى إدارة الموارد البشرية مصلحة التوظيف حيث تقوم بتحليل المنصب بتحديد المنصب الشاغر.

• **تعريف المنصب ووصفه:** يكون فيه تحديد مكان المنصب وموقعه وأهميته في المؤسسة والسلم الهرمي بالإضافة إلى تحديد التأهيل والتكوين الذي يطلبه، وله شكلان أحدهما يمثل:

• **تحليل المنصب:** أي دراسة عملية منظمة وشاملة تحدد طبيعة المنصب وتحدد جميع المعلومات المتعلقة به من جميع الجوانب الاقتصادية والفنية والنفسية... إلخ².

• **تحديد مواصفات صاحب المنصب:** وذلك بتحديد الكفاءة المطلوبة مع الشهادة والمستوى العلمي المناسب للمنصب والسن والجنس، فتحليل وتوصيف المنصب يتماشى مع بيئة المؤسسة وتنظيمها وأهدافها الاستراتيجية، ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض المسيرين والإطارات فأغلبهم يتوافق منصبهم مع كفاءاتهم ومستواهم وشهادتهم العلمية، وهذا يدل على أنّ شركة سوناطراك تعمل على وضع الفرد في المكان المناسب وعملية الانتقاء العلمية.

¹ يوسف بومعمر، التكوين التقني وفعاليتته في قطاع المحروقات، مجلة العلوم التطبيقية، العدد 12، 2020، ص 58.

² د. فاطمة الزهراء بودريالة، الهجرة الوظيفية للكفاءات في قطاع النفط الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2018، ص 102.

المرحلة الثانية

تقتضي هذه العملية البحث عن القوى البشرية العاملة وذلك عن طريق:

- المصادر الداخلية: فمصلحة الموارد البشرية تعطي الأولوية لموظفيها في شغل المناصب للمصدر الداخلي ويكون ذلك بالترقية والتحويل¹.
- المصادر الخارجية: تلجأ المؤسسة إلى المصدر الخارجي في حالة عدم توفر عمال لهم الكفاءة المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة وذلك عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل

ANEM.

يتم في هذه الوكالة تسجيل أسماء طالبي العمل بحيث يمكن للمؤسسة اللجوء إليها للحصول على الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، ومن هنا يقوم المسؤول عن التوظيف بإرسال طلب يتضمن قائمة التخصصات المطلوبة حسب المناصب الشاغرة والعدد اللازم. ثم تقوم وكالة التشغيل بإرسال المترشحين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة، حيث تكون القائمة المرسلة من طرف وكالة التشغيل إلى المؤسسة تحتوي على مترشحين بأعداد إضافية أو غير مؤهلين للمنصب الشاغر أو شهاداتهم لا تتوافق مع المناصب المقترحة، فنقوم مصلحة التوظيف بدراسة هذه القائمة أو استدعائهم للمؤسسة ومراجعة كل الملفات واستبعاد كل المترشحين غير الأكفاء للمنصب.

المرحلة الثالثة

مرحلة الانتقاء والتعيين، ويتم في هذه المرحلة استدعاء الأفراد المعنيين لإجراء مسابقة عامة تضم مراحل²:

- الاستمارة: عبارة عن أسئلة تتضمن معلومات شخصية خاصة بالمترشح مثل: الاسم، اللقب، الجنس، الحالة المدنية، والشهادة.
- الاختبارات: يوجد نوعان من الاختبارات: اختبارات بسيكو تقنية: اختبارات الذكاء والشخصية، تجري هذه الاختبارات لقياس الذكاء ودرجته بالنسبة للمترشح عن طريق صور هندسية ورسومات زخرفية ناقصة ويطلب من المترشح إكمال وإيجاد الجزء الناقص.

¹ د. فاطمة الزهراء بودريالة، نفس المرجع السابق، ص 103.

² فاطمة الزهراء بودريالة، نفس المرجع السابق، ص 104.

اختبارات كتابية أو شفوية: تكون من قبل أخصائيين في المنصب شاغر.

- المقابلة: ويتم فيها أخذ فكرة عن المترشح كطريقة التحدث والتواصل وسرعة التأقلم وكيفية التعامل والخطاب، أي التعرف على شخصية المترشح أكثر وعلى ميوله واندفاعاته نحو الشغل.

يتم بعدها تصحيح الاختبارات واختيار الأفراد الأوائل وذلك بالترتيب حسب أكبر عدد نقاط المتحصل عليها كل فرد، ثم يخضع المترشح لفحص طبي بإجراء تحاليل من طرف طبيب المؤسسة المختص وذلك للتعرف على العامل إذا كان قادرا صحيا على العمل الموكل إليه. ثم إعداد تقرير به قائمة أسماء المترشحين الذين تتوافق نتائجهم مع المناصب الشاغرة إلى المديرية العامة من أجل التقييم والنتائج وإعطاء الموافقة عليهم، ثم ترجع إلى فرع التوظيف للمؤسسة والذي يقوم باستدعاء المترشحين الذين تم قبولهم وترسل القائمة إلى الجزائر العاصمة للتأكد من تطابق المترشح مع المنصب المطلوب ثم ترجع الموافقة مع قرار التوظيف.¹

المرحلة الرابعة (التجريبية)

بعد استلام الموظف الجديد عمله يمرّ على مرحلة تجريبية حيث يوضع تحت الملاحظة في فترة تدريبية قصد التأكد من مدى كفاءته وقدرته على القيام بالعمل الموكل إليه، كما تسمح له بالتعرف على ظروف العمل ومحيطه. ثم بعد ذلك يقوم بالتوقيع على عقد العمل.

مرحلة التثبيت

بعد نهاية المدّة التجريبية بنتيجة إيجابية يتم تثبيت الموظف على أساس أنه يتمتع بكل المؤهلات العلمية والعملية، بعدها يصبح الموظف متمتعا بكل الحقوق، بما في ذلك تلك التي كانت مجمدة في الفترة التجريبية.

¹ عبد الحميد شريف، التحديات البشرية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 23، 2019، ص 67.

المبحث الثاني: التعريف العام بمديرية الصيانة بالاغواط DML

نتطرق في هذا المبحث إلى مدخل عام حول مؤسسة سوناطراك فرع مديرية الصيانة بالأغواط وإلى تنظيم هذه المديرية وأهم المصالح والأقسام الموجودة في المؤسسة.

المطلب الأول: مديرية الصيانة بالاغواط DML

1-نشأتها:

كانت مجرد قاعدة للصيانة منذ 1963 وتم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الأغواط والذي كان تابعاً للمديرية الجهوية بوهران، وقد كان قسم الصيانة يسير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب وكان هذا القسم يقوم بتنفيذ أوامر وإجراءات وقوانين المديرية الجهوية بوهران، التي تخصص له ميزانية. وفي سنة 1989 أسندت لها مهمة مديرية الصيانة وأصبحت مستقلة وتسير من طرف عمالها بحيث قسمت إلى مصالح وأقسام، وتقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الأغواط.¹

2-مهام المديرية:

- أعمال صيانة المستوى 3 و 4 و 5 للعتاد البترولي
- إعداد إجراءات الرقابة والصيانة لمستوى 1 و 2 بالتعاون مع المديرية العامة
- إصلاح قطاع الغيار وتجديد مركبات الآلات البترولية الكبيرة
- صناعة قطاع الغيار للآلات البترولية الكبرى
- تحديد وتطوير المنشأة والتجهيزات الصناعية البترولية
- إعداد وإجراء بعض العمليات الخاصة

3-أهم الأنشطة لمديرية الصيانة:

- الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية
- تحديد المركبات وصيانتها (rotors ; directrices ; pompes)
- متابعة وتحقيق مخطط الصيانة
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات مواكبة التطور التكنولوجي

¹ سوناطراك، دليل المديرية العامة للموارد البشرية، الجزائر العاصمة، 2010.

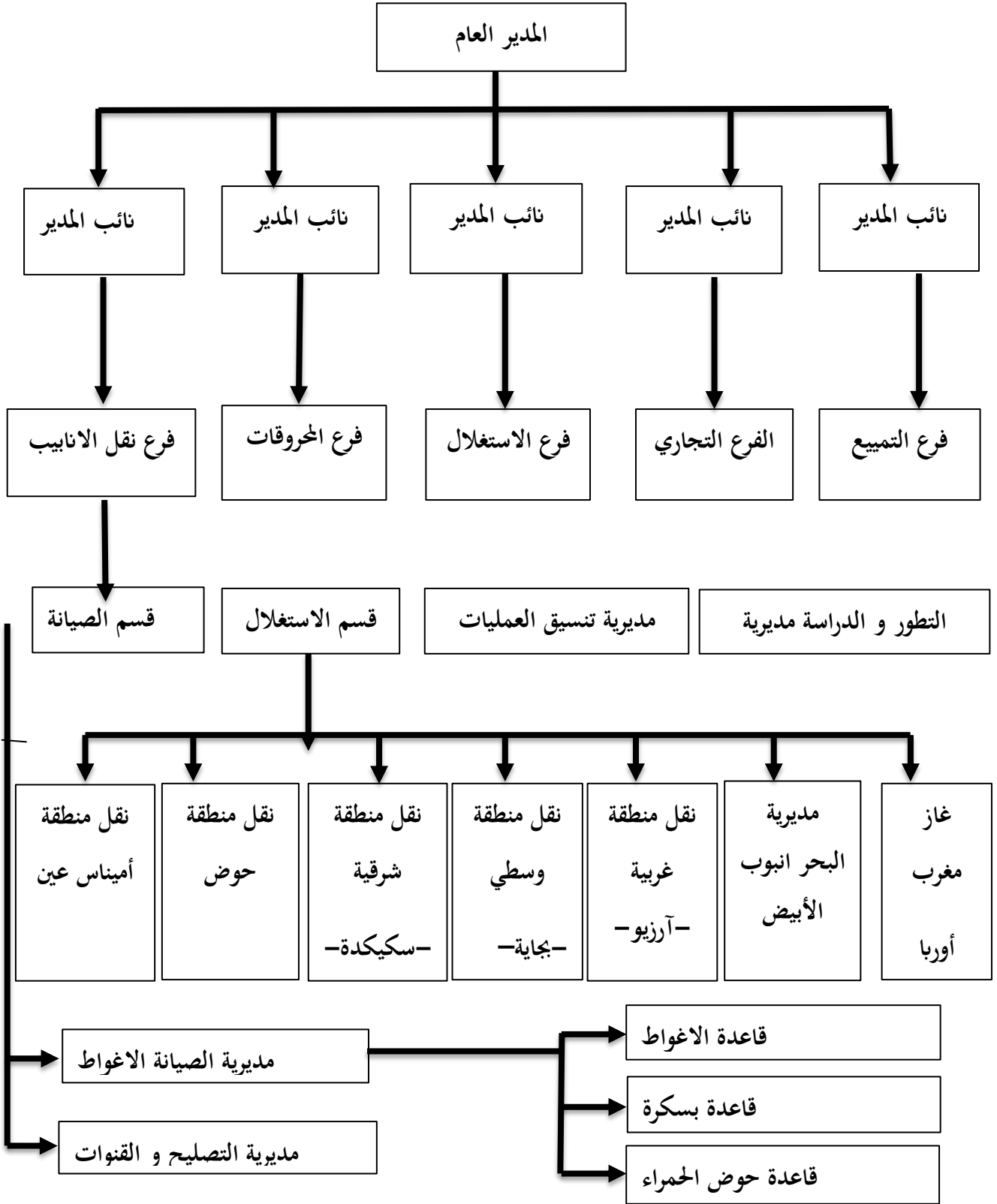
- تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلاً
- إجراء دراسات وتحقيق أعمال على الأنابيب (OPERATION ET PIQUAGUE - STOPPLE)

4- أهم الأعمال المنجزة:

- أكثر من 4000 عملية مراجعة كاملة وجزئية للعتاد البترولي
 - أكثر من 1200 عملية CHARGE EN PIQUAGUE و 110 STOPPLE
 - أكثر من 55 عملية RETROFIT
 - أكثر من 300 إصلاح ROTORS, POMPE COMPRESSEURS
- مديرية الصيانة تضم أكثر من 343 عامل منهم 131 إطار، 153 عون تحكم، 59 عون تنفيذ. مقسمة حسب الحرف إلى 209: موظف محترف تقني، 74 موظف يعمل في الإسناد إداري، 60 موظف بسيط¹.

¹ سوناطراك، تقرير داخلي حول نشأة مديرية الصيانة بالأغواط، وثيقة داخلية غير منشورة، الأغواط، 1989.

الشكل رقم 03 : المخطط الهيكلي لمؤسسة سوناطراك



المصدر:مصلحة التوثيق مديرية الصيانة الأغواط

المطلب الثاني: الأقسام والدوائر التنظيمية لمديرية الصيانة

تندرج مديرية الصيانة بالأغواط ضمن فرع النقل بالأنابيب TRC الذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء. وتتكون مديرية الصيانة من مجموعة أقسام إدارية وتقنية متخصصة تعمل في تناسق وتكامل لتحقيق أهداف المؤسسة.

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989 وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل بالأنابيب على مستوى محطات الضخ SP6-SP1 بالنسبة للبترول والغاز الطبيعي على التوالي¹.

أولاً: الدوائر التقنية

1- دائرة المنهجية والأمر بالدفع MTD.ORD

تختص دائرة المنهجية والأمر بالدفع بوضع البرامج والخطط ومتابعتها وتنفيذها، إضافة إلى متابعة عمليات الصيانة العادية والاستعجالية، وكذا توثيق قطع الغيار وفق نظام خاص، ووضع خطط الصيانة للألات والمعدات على المدى الطويل. وتتقسم هذه الدائرة إلى المصالح الآلية:

- أ - مصلحة التخطيط والتحضير: تهتم بوضع خطط الصيانة للألات وتحضير الوسائل المادية والبشرية الخاصة بعمليات الصيانة
- ب - مصلحة الوثائق التقنية: تهتم بحفظ الأرشيف من الوثائق الخاصة بالمديرية أو الكتب أو المجالات العلمية أو الدورية
- ج - مصلحة الصيانة: تباشر كافة عمليات الصيانة داخل المديرية بجميع دوائرها
- د - مصلحة الأمر بالدفع: تهدف إلى تقدير التكاليف الحقيقية لكافة عمليات الصيانة عبر متابعة مخطط الصيانة

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 2004.

2- دائرة الميكانيك الصناعية M.IND

وهي دائرة تقنية وتطبيقية تهتم بتصليح الآلات الميكانيكية الخاصة بالتدخل الميداني لإجراء عمليات الصيانة على مستوى الوحدات داخل المديرية، وتتمثل وظائفها فيما يلي:

- صيانة المضخات والمحركات الميكانيكية دورياً
 - التدخل الميداني لتصليح الأعطاب
 - صيانة المحركات المشتغلة بالغاز
 - تحويل مواد الخام إلى قطع مصنعة قابلة للاستعمال
 - المعالجة الحرارية (تلحيم الحديد، النحاس ... الخ)
- وتتقسم دائرة الميكانيك الصناعية إلى الأقسام التالية: مصلحة التركيب والتصليح، مصلحة الميكانيك والتدخل، مصلحة الميكانيك - الورشة، مصلحة المخبر¹.

3- دائرة الكهرباء والآلة ELEC.INST

وهي دائرة تقنية تهتم بإمداد المديرية باحتياجاتها فيما يخص الطاقة الكهربائية وكذا تشغيل وتصليح الآلات والمعدات التي تعمل بالطاقة الكهربائية، إضافة إلى الإنارة والتدفئة والتكييف الخاص بمختلف الدوائر الأخرى، وتتلخص وظائفها فيما يلي:

- تصليح الأجهزة الإلكترونية والآلات الكهربائية
- صيانة أجهزة الاتصالات والإعلام الآلي
- إعادة لف السلك الخاص بالمضخات
- التدخل على مستوى الوحدات العامة في محطات الضخ والضغط

4- دائرة العمليات الخاصة OP.SP

وهي دائرة مختصة بالدراسات الهندسية والتقنية الخاصة بشبكة الأنابيب وكذلك إنشاء محطات الضخ والضغط وصيانتها، كما تقوم بتوسيع شبكة الأنابيب الرابطة بين محطات

¹ سوناطراك، الدليل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط، وثيقة داخلية، الأغواط، 2010.

الاستخراج والتكرير وذلك وفق المعايير المعمول بها وطنياً ودولياً. وتتمثل أهم وظائفها في :
تشكيل فرق التدخل على مستوى شبكة الأنابيب في الحالات الطارئة والعادية، والمراقبة
الدورية لأداء شبكة النقل عبر الأنابيب، وإنجاز الدراسات الهندسية والبيولوجية.

ثانياً: الدوائر الإدارية والمالية

1- دائرة الإدارة والاتصالات ADM.COMM

تعتبر هذه الدائرة المحرك الأساسي للتنسيق والتحكيم بين الوحدات في المديرية، بحيث أنها
تلعب دوراً من اليد العاملة، إذ تهتم بمتابعة العمال سواء فيما يخص الأجور، العطل،
الضمان الاجتماعي، التأمين داخل وخارج المديرية، التكوين والاتصال. وتتفرع دائرة الإدارة
الاتصالات إلى المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين والأجور :تهتم بأجور العمال وكذا تحديد عطلهم سواء المرضية
أو العادية
- مصلحة التسيير التقديري - التكوين والاتصال :ومهمتها التدريب والتوظيف ورصد
حركات العمال
- مصلحة الشؤون الاجتماعية :تهتم بتسوية الوضعية الاجتماعية للعمال فيما يتعلق
بالضمان الاجتماعي والمخيمات الصيفية
- مصلحة الوسائل العامة :تتخصص مهمتها في مراقبة العتاد والآلات وإحصاء عددها
وإدارة الحدائق

2- دائرة التموين والنقل ATR

تتمثل المهمة الأساسية الموكلة لهذه الدائرة في تموين دوائر المديرية بقطع الغيار والمعدات
أو التجهيزات اللازمة من أجل القيام بنشاطاتها، حيث تقوم هذه الدوائر دورياً بطلب
احتياجاتها الأساسية لتفادي توقف العمل. وتتمثل أهم وظائفها في:

- التموين بقطع الغيار اللازمة لنشاط المديرية

- تمويل المديرية بوسائل النقل
 - التمويل بمعدات التجهيز والاستثمارات
 - نقل العتاد بين مختلف مناطق الإنتاج
 - تسيير المخازن التابعة للمديرية والإشراف على تسيير مخزوناتها
- وتتمثل أقسام هذه الدائرة فيما يلي :مصلحة تسيير المخزون، مصلحة التمويل - الشراء (داخلي وخارجي)، مصلحة التسيير التقني، مصلحة النقل.

3- الدائرة المالية والقانونية FIN.JUR

وهي الدائرة المسؤولة عن تسيير وتلبية كافة الموارد المالية للمديرية والمتابعة القانونية لكل الإجراءات المتعلقة بها، سواء تعلق الأمر بوضع الشروط القانونية الخاصة بإبرام العقود أو إجراء المناقصات أو المزاed العلني، أو تعلق الأمر بالإجراءات الخاصة بالضمانات والتعويضات المالية للعمال في حالة حوادث العمل .وتتلخص مهامها في النقاط التالية:

- إعداد القوائم المالية والموازنات؛ ضبط الميزانية السنوية للمديرية وإعداد الميزانية التقديرية

- ضبط النفقات وتحصيل الإيرادات والمستحقات
- المتابعة المالية للعمال فيما يخص الأجور والعلاوات
- وضع شروط المناقصات
- المتابعة المالية لعمليات تمويل الشراء داخل الوطن وخارجه بعد موافقة الإدارة المركزية
- المتابعة المحاسبية لكافة العمليات التي تقوم بها المديرية وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها
- الإشراف القانوني وتوجيه الاستشارات والنصائح القانونية للمسؤولين

4-مركز الإعلام الآلي C.INF

وهو إدارة فنية وتقنية في نفس الوقت تهدف إلى ربط مختلف الدوائر والمصالح عبر شبكة من الاتصالات داخل المديرية حيث تم من أجل ذلك شبكة الانترنت (intra.net) وهي شبكة داخلية غير مرتبطة بالانترنت (internet) أو الإدارة المركزية بالعاصمة. وتهدف كذلك إلى تزويد كافة المصالح والأقسام بمعدات الإعلام الآلي المواكبة بنظام (windows.xp)ومن جملة وظائف هذا المركز:

- السهر على الصيانة الدورية لأجهزة الإعلام الآلي
- تصليح أي عطل عادي ومفاجئ لمختلف الوحدات
- ربط مختلف الدوائر والمصالح والفروع بالشبكة المحلية والدولية للانترنت
- إنشاء نظام الرسائل الإلكترونية(Outlook)

ثالثا: مصلحة المحاسبة العامة

وقد تمركز تقرير التربص الخاص داخل مصلحة المحاسبة العامة لهذا سنذكر بتعريفها كالتالي: تتكون هذه الأخيرة من عدة أقسام متخصصة تعمل بتكامل وتناسق لضمان سلامة العمليات المالية والمحاسبية للمديرية.

1-قسم الاستثمار:

يقوم هذا القسم بالإشراف ومتابعة مختلف التحركات الحاصلة في الاستثمارات) صنف (02 من اقتناء، تنازل، تلف، الخ. حيث توكل هذه الأعمال لهذا القسم كذلك تقدير وحساب مختلف الاهتلاكات وتقييمها.

2-قسم المخزونات:

يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحركة المخزون وتقييمها وفق القيود المحاسبية وذلك بناءً على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضاية المخزن.

3-قسم الخزينة:

يقوم هذا القسم بمتابعة اجراءات الدفع والسداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو العمال.

4-قسم التموين:

يهتم هذا القسم بكل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع أي تقدير مبلغ الدفع وفتراته.

5-قسم الفوترة:

يتهم القسم بمعداد وتحضير مختلف الفواتير سواء للمتعاملين مع المديرية) زبائن (أو إعدادها لمختلف المصالح التي تعامل معها.

6-قسم العمليات المختلفة:

يوكل إليه مختلف العمليات الإدارية والتي لا تقوم بها الأقسام الأخرى كمحاسبة الأجور والإشراف على عمليات التنازل والتبادل بين وحدات سوناطراك رابعًا: تطوير ثقافة مؤسسية موحدة: تعمل سوناطراك على توحيد أساليب العمل وأدوات التواصل المؤسسي، ومن أبرز تجلياتها الاهتمام بتدريب العمال على اللغة الفرنسية كلغة تشغيلية رسمية، واللغة الإنجليزية في إطار الانفتاح على الشراكات الدولية الجديدة.¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية ومهامها

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط (*DML – Direction de Maintenance Laghouat*) عام 1989 في أعقاب إعادة هيكلة سوناطراك، وهي إحدى القواعد الثلاث التابعة لمديرية الصيانة إلى جانب بسكرة وحوض الحمراء. وتتمثل مهامها الجوهرية في:

- صيانة وإصلاح العتاد والآلات المستخدمة في عمليات استخراج ونقل المحروقات.
- المراجعة العامة للمحركات والمضخات والضواغط وسائر المعدات التشغيلية.
- تطوير تصنيع قطع الغيار داخل الوحدة وتقليص الاعتماد على الاستيراد.
- مراقبة جودة الأشغال المنجزة وضمان مطابقتها للمعايير التقنية المعتمدة.

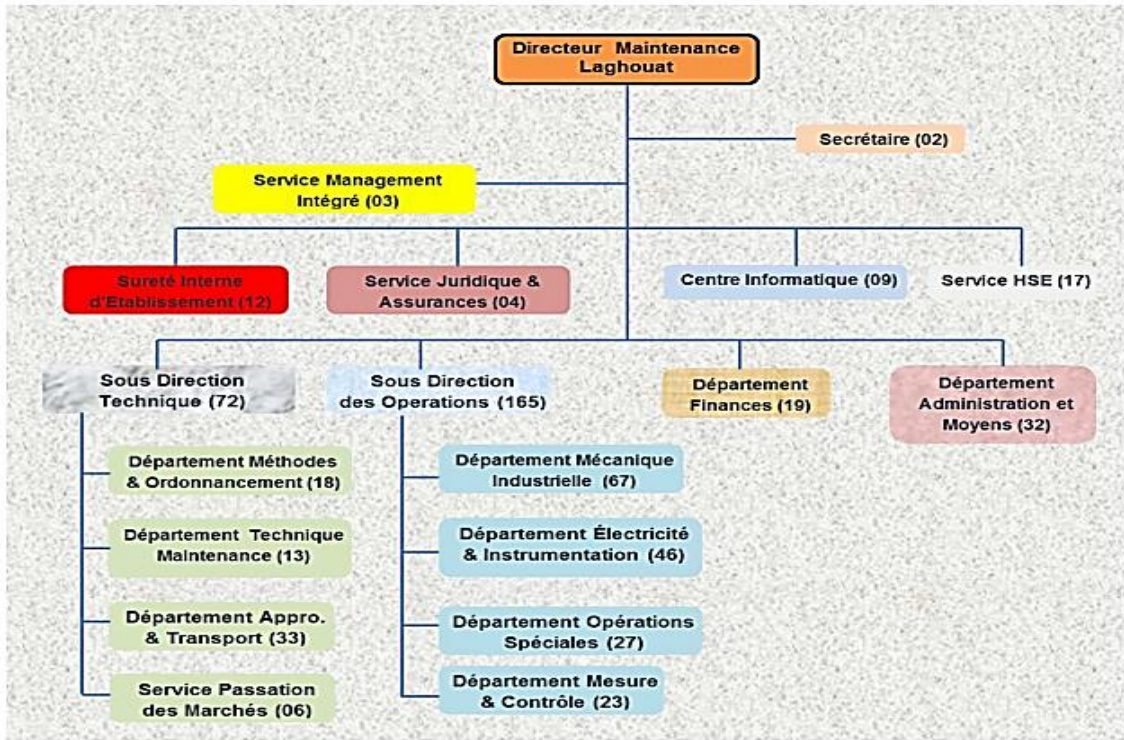
¹ وثائق داخلية، فرع التدريب، مصلحة الموارد البشرية، مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، 2003.

الفصل الثاني: التعريف بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بولاية الأغواط)

● الرعاية المستمرة لشبكة القنوات والتحقق من سلامة التدفق.¹

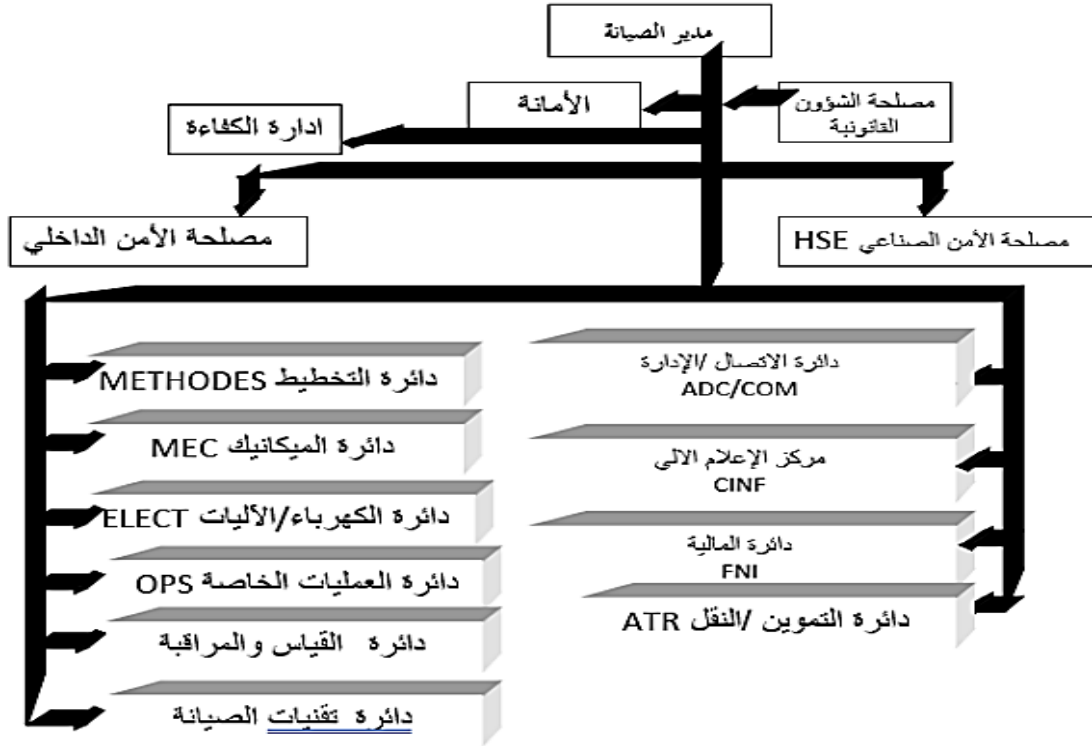
أما على صعيد الهيكل التنظيمي، فتتكون المديرية من عدة دوائر يشرف عليها مدير الصيانة بوصفه السلطة التنفيذية العليا، وتشمل: دائرة الإدارة، ودائرة المالية، ودائرة المنهجية، ودائرة تقنيات الصيانة، ودائرة التموين والنقل، ومركز الإعلام الآلي. وتعدّ دائرة الإدارة أكثر هذه الدوائر ارتباطاً بالجانب البشري، إذ تنبثق منها ثلاث مصالح رئيسية: مصلحة الموارد البشرية التي تنقسم بدورها إلى فرع الانتقاء والتوظيف، وفرع التدريب، وفرع تخطيط المستخدمين، ومصلحة المستخدمين، ومصلحة الوسائل العامة.

الشكل 04: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة DML



المصدر: مصلحة التوثيق، مديرية الصيانة الأغواط

¹ وثائق داخلية، دائرة الإدارة، مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، 2003.



المصدر : مصلحة التوثيق، -مديرية الصيانة الأغواط

المطلب الرابع: نشاطات المديرية ودورها داخل سوناطراك

تؤدي مديرية الصيانة بالأغواط دوراً محورياً في ضمان استمرارية الإنتاج البترولي،

ويتجلى دورها الوظيفي على ثلاثة مستويات متكاملة:

أولاً: الدور التقني المباشر: تضطلع المديرية بمهام الصيانة الوقائية والتصحيحية للمعدات الثقيلة والمنشآت البترولية، وتُنجز مراجعات دورية شاملة للآلات، فضلاً عن تنفيذ برامج رعاية شبكة القنوات الناقلة.

ثانياً: الدور الصناعي التكميلي: تسعى المديرية إلى توطين إنتاج قطع الغيار الحيوية داخل وحداتها التصنيعية، وهو ما يُسهم في تقليص التبعية للاستيراد وخفض التكاليف التشغيلية.

ثالثاً: الدور التعاقدية: تُبرم المديرية اتفاقيات مع متعاملين خارجيين لإنجاز أعمال صيانة متخصصة، في إطار تكامل مؤسسي مع الشبكة الاقتصادية الوطنية والدولية.

المطلب الخامس: الموارد البشرية بالمديرية

تحتضن مديرية الصيانة بالأغواط تركيبة بشرية متنوعة تعكس طبيعة نشاطها التقني المعقد. وتتوزع القوى العاملة على ثلاث فئات وظيفية رئيسية:

● **الإطارات (Cadres)** وهم الكفاءات التي تتحمل مسؤوليات القيادة والمبادرة، ويتمتعون في الغالب بمستوى تعليمي عالٍ أو خبرة ميدانية متراكمة، ويعملون في مجالات تقنية وإدارية وقانونية ومالية.

● **المهارة (Maîtrise)** وهم العمال الذين اكتسبوا تدريبًا متخصصًا وخبرة ميدانية تجعل أداءهم يرتقي إلى مستوى الإتقان.

● **المنفذون (Exécution)** وهم العمال الذين يعتمدون في أدائهم على الجهد اليدوي والتكوين الميداني المطول.¹

وتكشف إحصاءات المديرية خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2013 عن تراجع تدريجي في الكتلة الإجمالية للعمال من 365 عاملاً عام 2009 إلى 332 عاملاً عام 2013، مقابل استقرار نسبي في عدد العمال المؤقتين عند 34 عاملاً طوال هذه الفترة، مما يُشير إلى سياسة ضبط في التوظيف في ظل ضغوط تشغيلية ومالية. كما يُلاحظ ارتفاع نسبي في فئة الإطارات مقارنة بفئة المنفذين، مما يعكس توجهاً نحو رفع المستوى التأهيلي للموارد البشرية.²

المبحث الثالث: سياسة التوظيف المتبعة في المديرية

المطلب الأول: إجراءات التوظيف المعمول بها

تُمارس مديرية الصيانة بالأغواط عملية التوظيف وفق إطار مؤسسي منظم يخضع لتوجيهات المديرية العامة للموارد البشرية بسوناطراك، ويمر عبر مسارات متكاملة تبدأ من تحديد الاحتياجات وتنتهي بالإدماج المهني الفعلي للموظف الجديد.

¹ سوناطراك، التقرير السنوي لنشاطات المؤسسة، الجزائر، 2023، ص 41-48.

² وثائق إحصائية، فرع تخطيط المستخدمين، مصلحة الموارد البشرية، مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، الفترة 2009-2013.

تنطلق عملية التوظيف من رصد الشواغر الوظيفية الناجمة عن التقاعد أو الاستقالة أو توسع النشاط، ويتولى فرع تخطيط المستخدمين إعداد خريطة الاحتياجات الوظيفية بالتنسيق مع مختلف الدوائر ورفعها إلى المديرية العامة للموارد البشرية بالجزائر العاصمة لإقرارها. ثم تُعلن الوظائف الشاغرة عبر قنوات رسمية داخلية وخارجية، فتُعطى في المرحلة الأولى أولوية للترقية الداخلية تحفيزاً للكوادر الموجودة، قبل الانفتاح على سوق العمل الخارجية. وتتولى خلية الانتقاء ضمن مصلحة الموارد البشرية فرز الملفات وفق معايير موضوعية، تُعقبها مقابلات توظيف منهجية واختبارات تقنية تقيس الجدارة المهنية للمرشح. ولا تنتهي العملية باختيار المرشح، بل تمتد لتشمل مرحلة إدماج مهني تعرفه بمهام منصبه والمؤسسة.

المطلب الثاني: معايير التوظيف

تعتمد مديرية الصيانة بالأغواط في عملية التوظيف على جملة من المعايير الموضوعية التي تعكس متطلبات نشاطها التقني الخاص:

أولاً: المؤهل العلمي والتخصص: تحظى التخصصات الهندسية والتقنية المرتبطة بميكانيك الصناعة والأتمتة والكهرباء الصناعية وهندسة البترول بالأولوية، نظراً لطبيعة النشاط الصيانتى للمديرية.

ثانياً: الخبرة الميدانية: تُعطى أفضلية واضحة للمرشحين الذين سبق لهم العمل في قطاع المحروقات أو في بيئات صناعية مماثلة، إذ تُقلّص الخبرة السابقة من فترة التكيف مع المنصب.

ثالثاً: القدرة على العمل في بيئات صعبة: إن موقع المديرية وطبيعة عملها الميداني في المناطق الصحراوية يستوجب أن يكون المرشح مُهيئاً للعمل في ظروف بيئية قاسية.

رابعاً: إتقان اللغات: نظراً للطابع الدولي لنشاط سوناطراك، فإن إتقان اللغة الفرنسية شرط تشغيلي أساسي، فيما تُشكّل اللغة الإنجليزية ميزة تنافسية متزايدة الأهمية.

خامسًا: الامتثال للإطار القانوني: تستند سياسة التوظيف في سوناطراك إلى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المنشور في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 المؤرخ في 25 أبريل 1990، الذي يُلزم المؤسسات بالشفافية والمساواة في مسارات التوظيف.¹

المطلب الثالث: أهم التحديات والصعوبات التي تواجهها المديرية في قطاع صيانة البترول تعمل مديرية الصيانة بالأغواط في بيئة متقلبة تفرض عليها جملة من التحديات البنوية والظرفية:

أولًا: إشكالية نقل الخبرة وتجديد الكوادر: تُشير البنية العمرية للقوى العاملة إلى تكتل نسبي في الشرائح العمرية المتقدمة، مما يُلوح بموجة تقاعد وشيكة قد تُفرز فراغًا في الخبرات التراكمية المتخصصة إذا لم تُتخذ إجراءات استباقية في الخلافة الوظيفية وتسريع تكوين الكوادر الشابة.

ثانيًا: التطور التكنولوجي المتسارع: يشهد قطاع صيانة المنشآت البترولية ثورة تقنية حقيقية، من تقنيات الصيانة التنبؤية القائمة على الذكاء الاصطناعي إلى أنظمة الرقابة عن بُعد والأتمتة الصناعية. وتجد المديرية نفسها أمام تحدي مواكبة هذه التحولات بكوادر مُهيأة تقنيًا لاستيعابها.

ثالثًا: ضغوط الكلفة التشغيلية: تواجه المديرية معادلة صعبة بين الحاجة إلى الاستثمار في التدريب والتجهيز ومتطلبات الترشيح المالي، ويتجلى ذلك بوضوح في تكاليف التدريب الخارجي لا سيما ذلك المنجز خارج الوطن.

رابعًا: صعوبة استقطاب الكفاءات: يُلاحظ عزوف نسبي من الكفاءات المتخصصة عن العمل في المناطق الصحراوية النائية، مما يُضيّق قاعدة الاختيار أمام فرع الانتقاء

¹ القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، المؤرخ في 25 أبريل 1990، ص. 574.

الفصل الثاني: التعريف بمؤسسة سوناطراك (مديرية الصيانة بولاية الأغواط)

والتوظيف ويجعل الاحتفاظ بالكوادر الموجودة أولوية استراتيجية لا تقل أهمية عن استقطاب كوادر جديدة.

خامسًا: التوتر بين المركزية والاستقلالية: إن ارتباط المديرية بالمديرية العامة في كثير من القرارات الإدارية والمالية يُقيد أحيانًا قدرتها على الاستجابة السريعة للمستجدات الميدانية، مما يستدعي إعادة النظر في توزيع الصلاحيات بما يُعزز المبادرة المحلية دون الإخلال بالوحدة المؤسسية.¹

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 144-150.

خلاصة الفصل

تُبرز المعطيات التي تضمنها هذا الفصل المكانة الاستراتيجية التي تحتلها مؤسسة سوناطراك في الاقتصاد الوطني، باعتبارها الفاعل الأساسي في قطاع المحروقات، حيث شكّل تطورها التاريخي والتنظيمي انعكاساً مباشراً للتحوّلات الاقتصادية والسيادية التي عرفتھا الجزائر منذ الاستقلال. وقد أظهر العرض أن المؤسسة استطاعت، عبر مختلف مراحل تطورها، بناء منظومة تنظيمية وتقنية متكاملة مكّنتها من تعزيز قدراتها الإنتاجية وتوسيع مجالات نشاطها، إلى جانب تطوير سياسات حديثة في تسيير الموارد البشرية تقوم على استقطاب الكفاءات وتكوينها وتحسين أدائها المهني.

كما بيّن الفصل أن مديرية الصيانة بالأغواط تُعدّ إحدى الوحدات التقنية الحيوية التابعة لفرع النقل بالأنايب، بالنظر إلى الدور المحوري الذي تؤديه في صيانة العتاد البترولي وضمان استمرارية عمل منشآت نقل النفط والغاز في ظروف آمنة وفعّالة. وقد كشفت الدراسة عن تنوع الهياكل التنظيمية والتقنية داخل المديرية، وتكامل وظائفها الإدارية والمالية والفنية بما يسمح بتحقيق الانسجام بين مختلف النشاطات التشغيلية.

ومن خلال تحليل الموارد البشرية وسياسة التوظيف المعتمدة داخل المديرية، تبين أن المؤسسة تعتمد إجراءات تنظيمية دقيقة تقوم على التخطيط المسبق للاحتياجات، والانتقاء وفق معايير علمية ومهنية تراعي المؤهلات التقنية والخبرة الميدانية والقدرة على التكيف مع طبيعة العمل الصناعي. كما اتضح أن المديرية تسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة المهنية وضمان الشفافية في التوظيف، بما يتوافق مع التوجهات العامة لسوناطراك والتشريعات المنظمة لعلاقات العمل.

الفصل الثالث : دراسة حالة

مديرية الصيانة DML بولاية الاغواط 2021-2025

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بسياسات التوظيف وآليات الانتقاء ودورها في تطوير الموارد البشرية، يأتي هذا الفصل الميداني ليشكل امتداداً تطبيقياً لما تم تناوله نظرياً، من خلال إسقاطه على واقع مؤسسة سوناطراك - مديرية الصيانة بالأغواط. ويهدف هذا الفصل إلى تحليل المعطيات الميدانية التي تم جمعها باستخدام أدوات الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان والمقابلة، وذلك قصد الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

ويعنى هذا الفصل بعرض الخصائص السوسيو-مهنية لعينة الدراسة، ثم تقديم وتحليل نتائج الاستبيان وفق محاوره المختلفة، مع تفسيرها في ضوء الإطار النظري المعتمد. كما يتضمن تحليل نتائج المقابلة وربطها بنتائج الدراسة الكمية، بما يسمح بتقديم قراءة شاملة ومتكاملة لواقع سياسات التوظيف وآليات الانتقاء داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل، نسعى إلى الكشف عن مدى فعالية هذه السياسات في استقطاب الكفاءات، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، والمساهمة في تطوير الموارد البشرية، بالإضافة إلى إبراز أوجه القوة والنقص في الممارسات المعتمدة، وصولاً إلى استخلاص نتائج علمية دقيقة تدعم أو ترفض فرضيات الدراسة.

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة:

المطلب الأول : مجالات الدراسة

1-المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سوناطراك، وتحديدًا بمديرية الصيانة الواقعة بولاية الأغواط، وهي إحدى المديريات الحيوية التابعة للمؤسسة، حيث تُعنى بأعمال الصيانة التقنية للمعدات والمنشآت البترولية. ويُعد هذا الإطار المكاني مناسبًا لطبيعة الدراسة، نظرًا لما تتميز به هذه المديرية من كثافة في الموارد البشرية وتنوع في المناصب الوظيفية، إضافة إلى اعتمادها على كفاءات تقنية وإدارية، مما يجعلها بيئة ملائمة لدراسة سياسات التوظيف وآليات الانتقاء وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية.

2-المجال البشري:

يتمثل الإطار البشري للدراسة في جميع العاملين بمديرية الصيانة التابعة لمؤسسة سوناطراك بالأغواط، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (150) مفردة من مختلف الفئات الوظيفية، بما في ذلك الإطارات، والمسيرين الإداريين، والتقنيين. وقد تميزت هذه العينة بتنوع خصائصها السوسيو-مهنية من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والأقدمية، وهو ما يضمن تمثيلًا مقبولًا لمجتمع الدراسة. ويهدف اختيار هذه الفئة إلى الحصول على تصورات مختلفة حول سياسة التوظيف وآليات الانتقاء ومدى تأثيرها على تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

3-المجال الزمني:

تمتد هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2021 إلى غاية سنة 2025، وهي فترة شهدت مجموعة من التحولات التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بسياسات التوظيف والتسيير البشري. كما تميزت هذه المرحلة بظهور توجهات حديثة نحو

تحسين جودة الموارد البشرية وتعزيز كفاءة الأداء، وهو ما يضيف على الدراسة طابعاً راهناً يعكس واقع الممارسات الحالية داخل المؤسسة.

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة:

1-مجتمع الدراسة:

لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله الدراسة ومعد مرحلة تحديد مجتمع البحث من اهم الخطوات المنهجية في العلوم السياسية وإدارة الموارد البشرية، وتتطلب من الباحث الدقة العالية في اختيار مجتمع الدراسة، ويواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة اختيار مجتمع البحث، أو العينة التي سيجري عليها الدراسة

ويقصد بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبمعنى اخرالمجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة¹ تعتبر مرحلة تحديد مجتمع الدراسة من اهم الخطوات المنهجية التي يستند اليها الباحث، ويقصد بمجتمع البحث هو كل الاشخاص او الحالات او الوثائق او المضامين او المواد الإعلامية التي يجري عليها البحث من اجل الخروج بنتائج تتعلق بها وتعمم عليها.

فمجتمع البحث في دراستنا يشمل عمال شركة الصيانة سوناطراك الاغواط

2-عينة الدراسة:

هي نموذج يشمل جانبا او جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة. وقد بلغ عينة دراستنا 150 مفردة وهم عمال شركة الصيانة سوناطراك الاغواط

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية تستخدم هذه الطريقة في حالة معرفة الباحث للمعالم لإحصائية للمجتمع وخصائصه لأن العينة القصدية تتكون من مفردات تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا، ويقوم الباحث باختيار مناطق معينة تتميز بتمثيلها لخصائص

¹ نجد ، السيد علي . موسوعة مصطلحات التربية.ط1، الأردن: دار المسيرة لنشر والتوزيع، 2011، ص384

المجتمع، وتعطيه نتائج أقرب ، واختبار الباحث للعينه تكمن على خبرته بالخصائص والمميزات التي تتمتع به تلك العينه ، فالعينه القصدية ليست عينه عشوائية بل أنها مماثلة للعينه الطبقيه حيث يكون حجم المفردات في العينه متناسبا مع العدد الكلي الذي له خصائص المجتمع الأصلي¹

المطلب الثالث : منهج الدراسة:

عند القيام بدراسة علمية لابد على الباحث اتباع خطوات في ترتيب وتنظيم أفكاره، وذلك بغية الوصول الى نتائج منطقية، وذلك باتباع منهج معين، الذي يعتبر الطريقة العلمية التي ينتهجها أي باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة او معالجته لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة.

كما يعرفه روني ديكارت "المنهج هو مجموعة قواعد بسيطة، اذا رعاها الانسان مراعاة دقيقة كان في مأمن من أن يحسب ما هو صواب أو خطأ، والمنهج عند ديكارت هو طريقة منطقية بسيطة ، والمنهج المناسب اليه ليس بضرورة المنهج المعقد الذي يصعب فهمه والاستعانة به لحل القضايا²

ويعرف أيضا هو الوسيلة التي يمكن عن طريقها الوصول الى مجموعة من الحقائق في موقف من المواقف ومحاولة اختيارها لتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وهي هدف كل بحث علمي³.

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع المدروس، والذي يتمثل في تحليل واقع سياسات التوظيف وآليات الانتقاء وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها بالاعتماد على المعطيات الميدانية والبيانات الإحصائية.

¹ - كمال، المغربي. أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط1، عمان: دار الثقافة لنشر والتوزيع، 2000، ص147

² صالح، ابن نوار. مبادئ في منهجية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسنطينة: دار الفانز، 2012، ص35

³ صالح ابن نوار، مرجع سبق ذكره، ص136

وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، الموجهة إلى عينة من موظفي مؤسسة سوناطراك - مديرية الصيانة بالأغواط، بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول موضوع الدراسة. كما تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS ، من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات) والأساليب الاستدلالية) اختبار T ، الانحدار، معامل الارتباط(، وذلك لاختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي ملائماً لهذه الدراسة، لأنه لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة، بل يتجاوز ذلك إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات، مثل العلاقة بين جودة الانتقاء وسهولة تطوير الموظف، مما يسمح باستخلاص نتائج علمية يمكن تعميمها والاستفادة منها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات:

1- أداة الاستبيان

اعتمدت هذه الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات، تمثلتا في الاستبيان والمقابلة، وذلك بهدف تحقيق نوع من التكامل المنهجي بين البيانات الكمية والكيفية. فيما يخص الأداة الأولى، تم استخدام الاستبيان باعتباره الأداة الأساسية في جمع البيانات الميدانية، حيث وُزِعَ على عينة من عمال مؤسسة سوناطراك - مديرية الصيانة بالأغواط، وبلغ عددهم (150) مفردة. وقد صُمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس اتجاهات وآراء المبحوثين حول محاور الدراسة، خاصة ما يتعلق بسياسة التوظيف، وآليات الانتقاء، ودورها في تطوير الموارد البشرية. وقد مكن هذا الأسلوب من الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، مما ساهم في اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة.

2- المقابلة

أما الأداة الثانية، فتمثلت في المقابلة، حيث أُجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، بهدف تعميق الفهم حول سياسة التوظيف المعتمدة داخل المؤسسة، والحصول على معطيات تفسيرية تدعم نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول : تحليل البيانات التقنية الوظيفية للعينة

المحور الأول: البيانات الشخصية

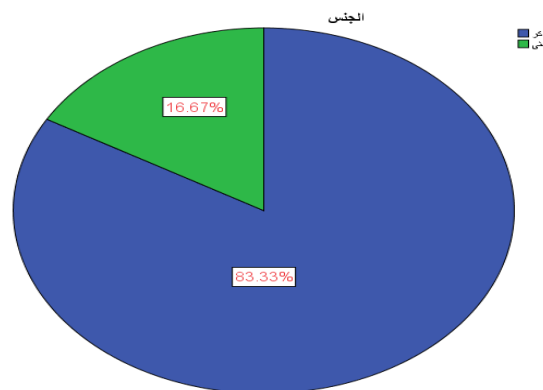
الجدول رقم (01): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	125	83.3%
انثى	25	16.7%
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (01) التالي:

الشكل رقم 05 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس



التحليل الاحصائي:

يتضح من خلال الجدول رقم (01) الذي يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس، أن الفئة الغالبة في العينة هي فئة الذكور بنسبة مرتفعة بلغت (83.3%) أي ما يعادل (125) مفردة، في حين جاءت فئة الإناث بنسبة ضعيفة قدرت بـ(16.7%) أي (25) مفردة فقط، من إجمالي (150) مفردة.

نلاحظ من خلال هذه النتائج وجود تفاوت واضح بين الجنسين، حيث تستحوذ فئة الذكور على النسبة الأكبر بفارق كبير مقارنة بالإناث.

يمكن تفسير هيمنة الذكور في العينة بكون قطاع الصيانة في مؤسسة سوناطراك يُصنف ضمن القطاعات التقنية والميدانية التي تتطلب مجهودًا بدنيًا وظروف عمل خاصة، وهو ما يجعلها تقليديًا أكثر استقطابًا للذكور مقارنة بالإناث.

كما تعكس هذه النتيجة طبيعة سياسات التوظيف في المؤسسات الطاقوية الجزائرية، والتي تميل - بشكل غير مباشر - إلى توظيف الذكور في الوظائف التقنية، وهو ما قد يرتبط بعوامل ثقافية وتنظيمية، مثل:

• طبيعة العمل الميداني (الورشات، المواقع الصناعية)

• نظام المناوبات والعمل في المناطق البعيدة

• التصورات الاجتماعية المرتبطة بتقسيم العمل حسب الجنس

ومن منظور إدارة الموارد البشرية، فإن هذا التوزيع قد يؤثر على تنوع الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث أن ضعف تمثيل الإناث قد يحد من الاستفادة من الكفاءات النسوية، وهو ما يتعارض جزئيًا مع الاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى تعزيز التنوع والمساواة في فرص التوظيف كعامل مهم في تطوير الموارد البشرية.

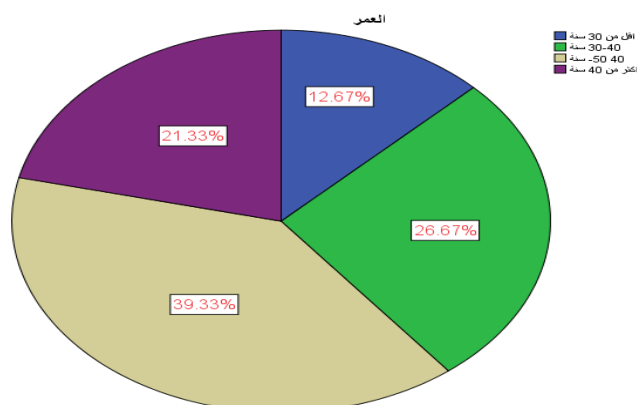
الجدول رقم (02): يبين توزيع المبحوثين حسب العمر:

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	19	12.7%
30 - 40 سنة	40	26.7%
40-50 سنة	59	39.3%
اكثر من 50 سنة	32	21.3%
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل رقم (02):

الشكل رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب العمر



التحليل الاحصائي:

يبين الجدول رقم (02) الخاص بتوزيع المبحوثين حسب العمر أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (40-50 سنة) بنسبة مرتفعة بلغت (39.3%) أي ما يعادل (59) مفردة، تليها فئة (30-40 سنة) بنسبة (26.7%) وبعدها (40) مفردة، ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (21.3%) أي (32) مفردة، في حين جاءت الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة أقل من 30 سنة بنسبة (12.7%) وبعدها (19) مفردة.

يتضح من هذا التوزيع أن العينة يغلب عليها الطابع العمري المتوسط إلى المتقدم، مع ضعف واضح في تمثيل الفئة الشابة.

تعكس هذه النتائج أن مؤسسة سوناطراك، خاصة في مديرية الصيانة بالأغواط، تعتمد بدرجة كبيرة على فئة العمال ذوي الخبرة المهنية الطويلة، وهو ما يفسر ارتفاع نسبة الفئة العمرية (40-50 سنة). فطبيعة العمل في مجال الصيانة تتطلب مهارات تقنية متراكمة وخبرة ميدانية يصعب تعويضها بسرعة.

كما أن انخفاض نسبة الفئة أقل من 30 سنة يشير إلى محدودية توظيف الشباب خلال الفترة المدروسة (2021-2025)، وهو ما قد يعكس:

- تباطؤ سياسات التوظيف الجديدة
 - الاعتماد على العمال القدامى بدل تجديد الموارد البشرية
 - أو ارتفاع شروط الانتقاء التي تقلل من إدماج حديثي التخرج
- ومن منظور إدارة الموارد البشرية، فإن هذا التوزيع العمري قد يكون له تأثير مزدوج؛ فمن جهة يساهم في ضمان الكفاءة والاستقرار بفضل الخبرة، لكنه من جهة أخرى قد يطرح تحديات مستقبلية تتعلق بـ:

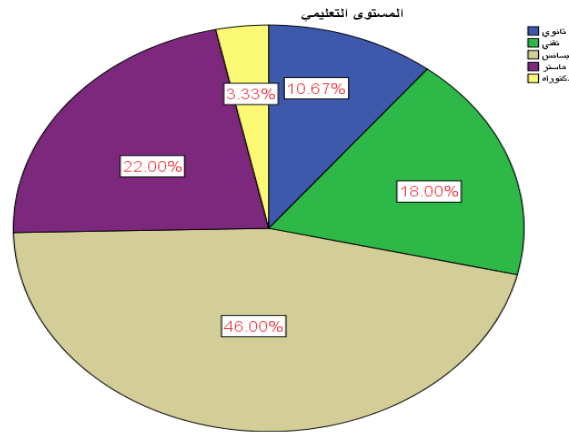
- الإحلال الوظيفي (خروج عدد من العمال للتقاعد)
 - ضعف نقل المعرفة في حال غياب استراتيجيات واضحة لذلك
 - محدودية إدماج مهارات حديثة مرتبطة بالتكنولوجيا
- وبالتالي، فإن نتائج هذا الجدول تشير إلى ضرورة تبني سياسة توظيف متوازنة تجمع بين الخبرة والتجديد، بما يضمن استمرارية تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الجدول رقم: (03) يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	16	10.7
تقني	27	18
ليسانس	69	46
ماستر	33	22
دكتوراه	05	3.3
المجموع	150	100

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

الشكل رقم (07): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة



التحليل الإحصائي:

يبين الجدول رقم (03) الخاص بالمستوى التعليمي لأفراد العينة أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة حاملي شهادة الليسانس بنسبة مرتفعة بلغت (46%) أي ما يعادل (69) مفردة، تليها فئة حاملي شهادة الماستر بنسبة (22%) وبعدها (33) مفردة، ثم فئة التقنيين بنسبة (18%) أي (27) مفردة، في حين جاءت فئة المستوى الثانوي بنسبة (10.7%) وبعدها

(16) مفردة، أما الفئة الأقل تمثيلاً فهي فئة حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة ضعيفة جداً قدرت بـ(3.3%) أي (5) مفردات.

تعكس هذه النتائج توجه مؤسسة سوناطراك نحو الاعتماد على الكفاءات الجامعية، خاصة حاملي شهادة الليسانس، وهو ما يتماشى مع طبيعة الوظائف التقنية والإدارية في قطاع الصيانة التي تتطلب تأهيلاً أكاديمياً متوسطاً إلى مرتفع.

كما أن ارتفاع نسبة حاملي الماستر يعكس اهتمام المؤسسة باستقطاب موارد بشرية ذات تأهيل أعلى، قادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية ومتطلبات العمل الحديثة، في حين يمكن تفسير انخفاض نسبة حاملي الدكتوراه بكون المناصب البحثية أو الاستراتيجية محدودة داخل مديريات الصيانة، التي يغلب عليها الطابع التطبيقي أكثر من البحثي.

أما وجود نسبة من ذوي المستوى الثانوي والتقني، فيرتبط بطبيعة بعض الوظائف التنفيذية والميدانية التي لا تتطلب تكويناً جامعياً طويلاً، وإنما تعتمد على المهارات التقنية والتكوين المهني. ومن منظور إدارة الموارد البشرية، فإن هذا التوزيع يعكس نوعاً من التوازن بين: الكفاءات الأكاديمية (ليسانس/ماستر) والكفاءات التقنية التطبيقية (تقني)

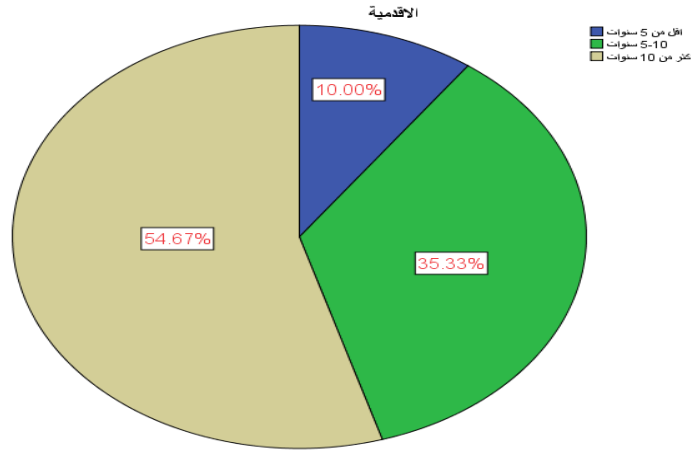
وهو ما يساهم في تحقيق التكامل داخل بيئة العمل. غير أن التركيز الكبير على مستوى الليسانس قد يشير إلى نمط توظيف تقليدي، ما يستدعي تعزيز استقطاب الكفاءات العليا وتطويرها، خاصة في ظل التحولات الرقمية والتكنولوجية، لضمان تحسين مستوى الابتكار وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

جدول رقم (04): يوضح الاقدمية للمبحوثين

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	15	10%
5-10 سنوات	53	35.3%
اكثر من 10 سنوات	82	54.7%
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

الشكل رقم (08): يوضح الاقدمية للمبحوثين



التحليل الاحصائي:

يبين الجدول رقم (04) الخاص بالاقدمية المهنية للمبحوثين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة ذوي الأقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة مرتفعة بلغت (54.7%) أي ما يعادل (82) مفردة، تليها فئة (5-10 سنوات) بنسبة (35.3%) وبعدها (53) مفردة، في حين جاءت الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (10%) فقط أي (15) مفردة. يتضح من هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة، مع ضعف واضح في تمثيل الفئة حديثة التوظيف.

تعكس هذه النتائج اعتماد مؤسسة سوناطراك، خاصة في مديرية الصيانة، على موارد بشرية ذات خبرة مهنية متراكمة، وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل التقني الذي يتطلب مهارات تطبيقية عالية ومعرفة دقيقة بالإجراءات والأنظمة الصناعية.

كما أن ارتفاع نسبة ذوي الأقدمية التي تفوق 10 سنوات يدل على وجود استقرار وظيفي داخل المؤسسة، وهو مؤشر إيجابي على مستوى الولاء التنظيمي والاحتفاظ بالكفاءات، لكنه في المقابل قد يشير إلى محدودية تجديد الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة.

أما انخفاض نسبة الفئة الأقل من 5 سنوات، فيعكس ضعف عمليات التوظيف الجديدة، أو انتهاج المؤسسة لسياسة حذرة في الاستقطاب، وهو ما قد يكون له تأثير مستقبلي على ديناميكية العمل، خاصة فيما يتعلق بإدماج أفكار جديدة ومهارات حديثة.

نتائج هذا الجدول تعزز ما تم التوصل إليه في الجداول السابقة (العمر والمستوى التعليمي)، حيث تؤكد أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الكفاءات ذات الخبرة، وهو ما يتطلب إعادة النظر في سياسات التوظيف لضمان استدامة تطوير الموارد البشرية

جدول رقم (05): يوضح المنصب الوظيفي للمبحوثين

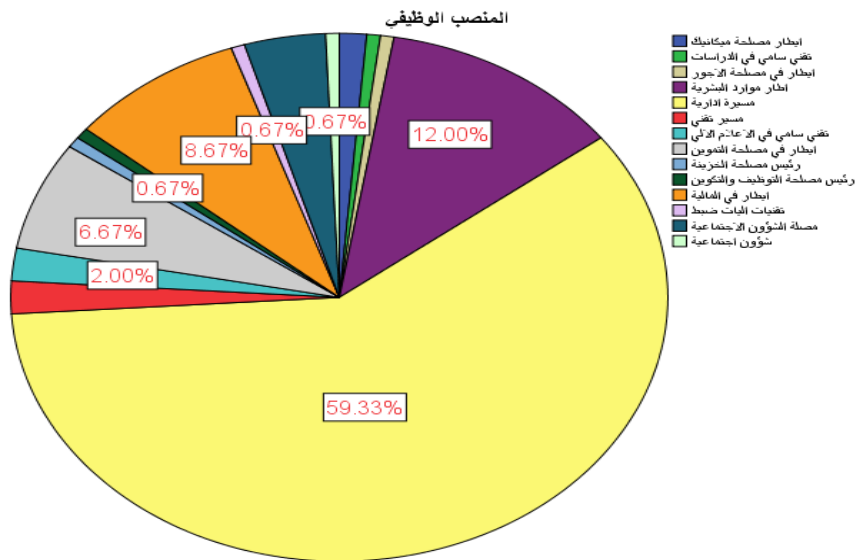
المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار مصلحة الميكانيك	02	1.3%
تقني سامي في الدراسات	01	0.7%
إطار في مصلحة الاجور	01	0.7
إطار موارد بشرية	18	12
مسير اداري	89	59.3
مسير تقني	03	2
تقني سامي في الاعلام الالي	03	2
إطار مصلحة التموين	10	6.7

الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية الصيانة DML بولاية الاغواط 2021-2025

0.7	01	رئيس مصلحة الخزينة
0.7	01	رئيس مصلحة التوظيف والتكوين
8.7	13	اطار في المالية
0.7	01	تقني اليات الضبط
4.66	07	مصلحة الشؤون الاجتماعية
100%	150	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

الشكل رقم (09): يوضح المنصب الوظيفي للمبحوثين



التحليل الاحصائي:

يبين الجدول رقم (05) الخاص بالمنصب الوظيفي للمبحوثين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة المسيرين الإداريين بنسبة مرتفعة جداً بلغت (59.3%) أي ما يعادل (89) مفردة، وهو ما يشكل الأغلبية الساحقة من أفراد العينة. تليها فئة إطارات الموارد البشرية بنسبة (12%) وبعدها (18) مفردة، ثم فئة إطارات المالية بنسبة (8.7%) أي (13) مفردة، تليها إطارات مصلحة التموين بنسبة (6.7%) وبعدها (10) مفردات، ثم فئة مصلحة الشؤون الاجتماعية بنسبة (4.66%) أي (7) مفردات.

تعكس هذه النتائج هيمنة الطابع الإداري على عينة الدراسة، وهو ما يمكن تفسيره بكون الدراسة أُجريت على مستوى مديرية الصيانة، التي لا تقتصر فقط على الجانب التقني، بل تضم أيضًا جهازًا إداريًا وتنظيميًا يشرف على التخطيط والتسيير والمتابعة. كما أن الارتفاع الكبير في نسبة المسيرين الإداريين يدل على أن عملية اتخاذ القرار وتنفيذ السياسات، بما فيها سياسة التوظيف، تتم بشكل مركزي عبر الجهاز الإداري، وهو ما يجعل هذه الفئة أكثر اطلاعًا ومشاركة في موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: الفرضية الأولى تحتل سياسة التوظيف في المؤسسة الاقتصادية مكانة أساسية للنهوض بالكفاءات البشرية:

جدول رقم (06): يوضح مدى مساعدة سياسة التوظيف في استقطاب الكفاءات المناسبة لاحتياجات المؤسسة(سوناطراك)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	07	4.7%
لا اوافق	09	6%
محايد	28	18.7%
اوافق	103	68.7
أوافق بشدة	03	2
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

يبين الجدول رقم (06) الخاص بمدى مساهمة سياسة التوظيف في استقطاب الكفاءات المناسبة لاحتياجات مؤسسة سوناطراك أن الفئة الغالبة من المبحوثين عبرت عن موافقتها على هذا الطرح بنسبة مرتفعة بلغت (68.7%) أي ما يعادل (103) مفردة، تليها فئة

المحايد بنسبة (18.7%) وبعده (28) مفردة، ثم فئة غير الموافقين (لا أوافق) بنسبة (6%) أي (9) مفردات، في حين بلغت نسبة لا أوافق بشدة (4.7%) أي (7) مفردات، وأخيراً جاءت فئة أوافق بشدة بنسبة ضعيفة جداً بلغت (2%) أي (3) مفردات. يتضح من هذه النتائج أن الاتجاه العام للعينة يميل بشكل واضح نحو الموافقة، مع وجود نسبة محدودة من التحييد والرفض.

تعكس هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة يرون أن سياسة التوظيف داخل مؤسسة سوناطراك تلعب دوراً مهماً في استقطاب الكفاءات المناسبة لاحتياجات العمل، وهو ما يشير إلى وجود فعالية نسبية في آليات الانتقاء والتوظيف داخل المؤسسة ومن منظور إدارة الموارد البشرية، فإن هذه النتائج تدل على أن سياسة التوظيف في المؤسسة تعتبر عموماً فعالة في تحقيق التوافق بين الموارد البشرية واحتياجات العمل، وهو ما ينسجم مع مقارنة الملاءمة بين الفرد والمنصب (Person-Job Fit) التي تؤكد أهمية مطابقة كفاءات الموظف مع متطلبات الوظيفة لضمان الأداء الجيد

الجدول رقم(07) : يبين مساهمة سياسة التوظيف في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل

المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	4.7	4.7%
محايد	22	14.7%
اوافق	121	80.7%
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

يبين الجدول رقم (07) الخاص بمساهمة سياسة التوظيف في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة أن أغلبية المبحوثين عبروا عن موافقتهم بنسبة مرتفعة جداً بلغت (80.7%) أي ما يعادل (121) مفردة، وهي النسبة الأعلى في الجدول. تليها فئة المحايد بنسبة

(14.7%) وبعده (22) مفردة، في حين سجلت فئة غير الموافقين بشدة نسبة ضعيفة بلغت (4.7%) فقط، ولم تُسجل أي نسبة تُذكر لبقية درجات الرفض.

يتضح من هذه النتائج وجود اتجاه عام قوي نحو الاعتقاد بأن سياسة التوظيف تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

تعكس هذه النتائج أن سياسة التوظيف داخل مؤسسة سوناطراك تُسهم بشكل واضح في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى العمال، وهو ما يدل على وجود نوع من التوازن بين احتياجات المؤسسة وتطلعات الموظفين.

ويمكن تفسير هذا الارتباط الإيجابي بعدة عوامل، أهمها:

- اعتماد المؤسسة على توظيف قائم على الكفاءة، مما يعزز الشعور بالأمان الوظيفي
- توفر مناصب عمل دائمة نسبياً داخل قطاع الطاقة
- استقرار التنظيم الإداري داخل مديرية الصيانة بالأغواط
- وجود مسارات مهنية واضحة نسبياً داخل المؤسسة

الجدول رقم (08) : يبين تمكين سياسة التوظيف من التخطيط الجيد للاحتياجات

المستقبلية من الموارد البشرية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	7	4.7%
لا اوافق	1	0.7%
محايد	63	42
اوافق	55	36.7
أوافق بشدة	24	16
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

يبين الجدول رقم (08) المتعلق بمدى مساهمة سياسة التوظيف في تمكين التخطيط الجيد للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة المحايد بنسبة

بلغت (42%) أي ما يعادل (63) مفردة، تليها فئة الموافقين بنسبة (36.7%) وبعدها (55) مفردة، ثم فئة أوافق بشدة بنسبة (16%) أي (24) مفردة، في حين سجلت فئة لا أوافق بشدة بنسبة (4.7%) وبعدها (7) مفردات، وجاءت فئة لا أوافق بنسبة ضعيفة جدًا بلغت (0.7%) أي (1) مفردة.

تعكس هذه النتائج أن تقييم المبحوثين لدور سياسة التوظيف في التخطيط المستقبلي للموارد البشرية داخل مؤسسة سوناطراك ليس واضحًا بشكل كبير، حيث يغلب عليه الطابع الحيادي، وهو ما قد يشير إلى محدودية إدراك الموظفين لآليات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

ومن منظور نظري، يمكن تفسير هذه النتائج في إطار نظرية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي تؤكد أن فعالية التوظيف لا تقاس فقط بالاستقطاب الفوري، بل أيضًا بمدى مساهمته في توقع الاحتياجات المستقبلية وضمان استمرارية الكفاءات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (09): يوضح تأثير سياسة التوظيف إيجابا على الأداء العام للمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	7	4.7%
لا اوافق	7	4.7%
محايد	27	18
اوافق	105	70
أوافق بشدة	04	2.7
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

يُظهر الجدول رقم (09) الذي يوضح تأثير سياسة التوظيف إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة أن أغلب أفراد العينة يميلون إلى الاتفاق مع هذه الفرضية، حيث جاءت فئة “أوافق” في المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة بلغت 70% بتكرار 105 مفردة، وهو ما يعكس

وجود اتجاه عام قوي لدى المبحوثين يؤكد أن سياسة التوظيف تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي المرتبة الثانية جاءت فئة "محايد" بنسبة 18% بتكرار 27 مفردة، ما يدل على وجود جزء من العينة لا يمتلك موقفاً حاسماً تجاه هذا التأثير، وقد يعود ذلك إلى اختلاف الخبرات أو ضعف وضوح معايير التوظيف لديهم.

أما فئة "لا أوافق بشدة" و"لا أوافق" فقد سجلت كل منهما نسبة متساوية قدرت بـ 4.7% بتكرار 7 مفردات لكل فئة، وهو ما يعكس وجود اتجاه ضعيف نحو رفض هذا التأثير الإيجابي، لكنه يظل محدوداً مقارنة بالاتجاه العام.

كما سجلت فئة "أوافق بشدة" أقل نسبة بـ 2.7% بتكرار 4 مفردات، وهو ما يشير إلى أن الموافقة موجودة ولكنها أقل حدة مقارنة بفئة "أوافق".

وبشكل عام، يتبين أن الاتجاه الغالب لدى أفراد العينة هو الإقرار بوجود تأثير إيجابي لسياسة التوظيف على الأداء العام للمؤسسة، حيث شكلت فئتا الموافقة بشقيها (أوافق وأوافق بشدة) نسبة إجمالية تقارب 72.7%، مقابل نسب أقل بكثير للحياض أو عدم الموافقة.

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (09) على أن سياسة التوظيف تُعد عاملاً مؤثراً بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وذلك من خلال ما تعكسه نسبة الموافقة المرتفعة لدى أفراد العينة. فغالبية المبحوثين يرون أن طريقة اختيار وتوظيف الموارد البشرية داخل المؤسسة تسهم في رفع مستوى الكفاءة، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز الفعالية التنظيمية.

كما أن ارتفاع نسبة "أوافق" يدل على أن سياسة التوظيف المعتمدة في المؤسسة - من وجهة نظر العاملين - تتسم بقدر من التنظيم والوضوح، مما يسمح بجلب كفاءات قادرة على أداء المهام المطلوبة بكفاءة. وهذا يعكس وجود ارتباط بين جودة التوظيف وجودة الأداء المؤسسي.

في المقابل، تمثل فئة "محايد" جزءًا من العينة التي قد لا تملك تجربة كافية أو رؤية واضحة حول أثر سياسة التوظيف، أو قد تكون تعمل في أقسام لا يظهر فيها هذا الأثر بشكل مباشر، مما يفسر ترددها في الحكم.

أما نسب عدم الموافقة، فهي ضعيفة نسبيًا، ويمكن تفسيرها بوجود بعض الملاحظات حول إجراءات التوظيف أو عدم رضا بعض الموظفين عن معايير الاختيار، لكنها تبقى غير مؤثرة على الاتجاه العام للنتائج.

الجدول رقم (10): مساهمة سياسة التوظيف في تحسين جودة الموارد البشرية

بالمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	7	4.7%
لا اوافق	41	27.3%
محايد	12	8
اوافق	80	53.3
أوافق بشدة	10	6.7
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

يبين الجدول رقم (10) الخاص بمساهمة سياسة التوظيف في تحسين جودة الموارد البشرية بالمؤسسة أن أغلب أفراد العينة يميلون إلى تقييم هذه المساهمة بشكل إيجابي، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة 53.3% بتكرار 80 مفردة، ما يدل على وجود قناعة لدى أكثر من نصف المبحوثين بأن سياسة التوظيف تسهم فعليًا في تحسين جودة المورد البشري داخل المؤسسة.

وفي المرتبة الثانية جاءت فئة "لا أوافق" بنسبة معتبرة بلغت 27.3% بتكرار 41 مفردة، وهو ما يعكس وجود شريحة غير قليلة ترى أن سياسة التوظيف لا تحقق بالقدر الكافي تحسیناً في جودة الموارد البشرية، مما قد يشير إلى وجود نقائص في معايير الانتقاء أو ضعف في موامة الكفاءات مع متطلبات العمل.

أما فئة "محايد" فقد سجلت نسبة 8% بتكرار 12 مفردة، وهي فئة تعكس تردداً أو عدم وضوح في تقييم مدى تأثير سياسة التوظيف على جودة الموارد البشرية.

في حين سجلت فئة "أوافق بشدة" نسبة 6.7% بتكرار 10 مفردات، ما يشير إلى وجود تأكيد إيجابي لكنه محدود نسبياً. بينما جاءت فئة "لا أوافق بشدة" في المرتبة الأخيرة بنسبة 4.7% بتكرار 7 مفردات.

يمكن تفسير هذه النتائج على أن سياسة التوظيف داخل المؤسسة تلعب دوراً مهماً في تشكيل نوعية الموارد البشرية، إلا أن هذا الدور ليس في مستوى موحد من الفعالية. فغلبة فئة "أوافق" تشير إلى أن جزءاً كبيراً من الموظفين يرى أن إجراءات التوظيف تساهم في استقطاب كفاءات مقبولة نسبياً وتحسين الأداء البشري داخل المؤسسة.

في المقابل، ارتفاع نسبة "لا أوافق" يعكس وجود إشكاليات محتملة في عملية التوظيف، مثل ضعف دقة معايير الاختيار، أو عدم الاعتماد الكافي على الكفاءة والجدارة، أو ربما تأثير اعتبارات غير مهنية في بعض حالات التوظيف. وهذا يؤدي إلى شعور فئة معتبرة بأن جودة الموارد البشرية لم تتحسن بالشكل المطلوب.

كما أن وجود فئة محايدة يشير إلى أن بعض الموظفين لا يلمسون بشكل مباشر نتائج سياسة التوظيف، أو لا يملكون خبرة كافية لتقييم أثرها بدقة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن سياسة التوظيف تساهم في تحسين جودة الموارد البشرية ولكن بدرجة متوسطة، مع ضرورة تعزيز الشفافية وتطوير أدوات الانتقاء لضمان رفع مستوى الجودة بشكل أكبر وتقليص الفجوة في التقييمات بين أفراد العينة.

الجدول رقم (11) مدى ارتباط سياسة التوظيف ارتباطاً مباشراً بتطوير إدارة الموارد

البشرية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	7	4.7%
لا اوافق	7	4.7%
محايد	42	28
اوافق	82	54.7
أوافق بشدة	12	8
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

يُظهر الجدول رقم (11) المتعلق بمدى ارتباط سياسة التوظيف ارتباطاً مباشراً بتطوير إدارة الموارد البشرية، أن الاتجاه العام لدى أفراد العينة يميل بوضوح نحو الموافقة على هذا الارتباط، مع تفاوت في شدة هذا الاتجاه.

ففي المقدمة تأتي فئة "أوافق" بنسبة مرتفعة بلغت (82) 54.7% مفردة)، وهو ما يعكس إدراكاً واسعاً لدى أغلبية المبحوثين بأن سياسة التوظيف تلعب دوراً مباشراً في تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، سواء من حيث اختيار الكفاءات أو تحسين الأداء التنظيمي.

تليها فئة "محايد" بنسبة (42) 28% مفردة)، وهي نسبة معتبرة تشير إلى وجود شريحة غير محسومة الموقف، قد تكون غير متأكدة من طبيعة العلاقة أو لم تتضح لديها آثار سياسة التوظيف بشكل مباشر على تطوير الموارد البشرية.

أما فئة "أوافق بشدة" فقد سجلت نسبة 12% (مفردة)، وهي تعكس وجود قناعة قوية ولكن لدى فئة محدودة من أفراد العينة تؤكد بشكل واضح على العلاقة المباشرة بين سياسة التوظيف وتطوير إدارة الموارد البشرية. في المقابل، جاءت فئتا "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" * بنسب متساوية تقريباً بلغت 7% (4.7% مفردات لكل منهما)، ما يشير إلى أن الاتجاه الرفض لهذه الفرضية ضعيف جداً ومحدود داخل العينة.

النتائج تُظهر أن هناك اتجاهاً عاماً إيجابياً واضحاً لدى أغلب أفراد العينة نحو فكرة أن سياسة التوظيف مرتبطة بشكل مباشر بتطوير إدارة الموارد البشرية. هذا يعني أن المبحوثين يدركون أن التوظيف ليس مجرد إجراء إداري، بل هو مدخل استراتيجي يؤثر على جودة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

ارتفاع نسبة "أوافق" (54.7%) يدل على أن أغلب العاملين يرون أن تحسين سياسات التوظيف (مثل اختيار الكفاءات، وضبط معايير الانتقاء، وتحديث الإجراءات) يؤدي فعلاً إلى تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتطويرها. وهذا يعكس وجود وعي وظيفي متوسط إلى مرتفع بأهمية العنصر البشري في نجاح المؤسسة.

في المقابل، نسبة "محايد" (28%) تُعتبر مهمة، لأنها تكشف عن وجود فئة غير حاسمة في تقييمها. وهذا غالباً يُفسَّر بواحد من أمرين: إما نقص في المعلومات حول كيفية عمل سياسة التوظيف فعلياً، أو أن تأثيرها غير مباشر وغير محسوس بالنسبة لهم في الواقع المهني اليومي.

أما نسب الرفض (لا أوافق + لا أوافق بشدة = 9.4%) فهي ضعيفة، ما يعني أن هناك شبه إجماع نسبي على وجود علاقة إيجابية، وأن التشكيك في هذه العلاقة محدود جداً ولا يشكل اتجاهاً عاماً داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: الفرضية الثانية يعتبر مجمع سوناطراك مؤسسة رائدة في مجال سياسات التوظيف وتطوير الكفاءات

الجدول رقم (12) مدى اعتماد المؤسسة على معايير واضحة ومعلنة في عملية التوظيف

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	7	4.7%
لا اوافق	20	13.3%
محايد	67	44.7
اوافق	52	37.7
أوافق بشدة	04	2.7
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

النتائج الخاصة بالجدول رقم (12) تعكس صورة أكثر تحفظاً مقارنة بالجدول السابق، فيما يتعلق بمدى اعتماد المؤسسة على معايير واضحة ومعلنة في عملية التوظيف.

يتصدر خيار "محايد" بنسبة 67) 44.7% مفردة)، وهو ما يشير إلى أن أكبر شريحة من أفراد العينة غير قادرة على الحسم بشأن وجود معايير واضحة ومعلنة في التوظيف داخل المؤسسة. هذا التمرکز المرتفع للحيد يعكس غالباً ضعف وضوح إجراءات التوظيف بالنسبة للموظفين أو غياب الشفافية الكاملة في إدراكهم لها، أو أن هذه المعايير موجودة لكنها غير مرئية بشكل كافٍ على مستوى الممارسة اليومية.

تليها فئة "أوافق" بنسبة 52) 37.7% مفردة)، ما يدل على أن جزءاً معتبراً من العينة يرى أن المؤسسة تعتمد بالفعل على معايير واضحة في التوظيف، وهو ما يمكن تفسيره بوجود

بعض الإجراءات الرسمية أو الآليات المنظمة مثل الإعلانات، الاختبارات، أو لجان الانتقاء.

في المقابل، نجد أن فئة "لا أوافق" سجلت 20 (13.3% مفردة)، وهي نسبة تشير إلى وجود شريحة غير قليلة تشكك في وضوح أو عدالة معايير التوظيف، وقد يعكس ذلك تجارب سابقة أو تصورات عن وجود غموض في بعض مراحل الانتقاء.

أما فئة "لا أوافق بشدة" فقد بلغت 7 (4.7% مفردات)، وهي نسبة ضعيفة لكنها تؤكد وجود رفض صريح لدى فئة محدودة جدًا لفكرة وجود معايير واضحة. بينما جاءت "أوافق بشدة" بنسبة 4 (2.7% مفردات) فقط، ما يدل على أن القناعة القوية بوضوح المعايير تبقى محدودة داخل العينة.

تُظهر النتائج أن إدراك أفراد العينة لموضوعية ووضوح معايير التوظيف داخل المؤسسة يتسم ب نوع من الغموض وعدم الحسم، وهو ما يتجلى أساسًا في ارتفاع نسبة الحياد (44.7%). هذه النتيجة تعني أن أكبر فئة من المبحوثين لا تملك تصورًا واضحًا أو مؤكدًا حول مدى اعتماد المؤسسة على معايير معلنة في التوظيف، وقد يُفسّر ذلك إما بضعف التواصل الداخلي حول سياسات التوظيف أو بعدم اطلاع الموظفين على تفاصيل هذه العمليات.

في المقابل، نسبة الموافقة) 37.7 (% تشير إلى أن جزءًا معتبرًا من العينة يرى أن المؤسسة تعتمد بالفعل على معايير واضحة، وهو ما قد يعكس وجود إجراءات رسمية منظمة مثل الإعلانات الوظيفية أو لجان الانتقاء، لكن هذه الإجراءات تبدو غير موحدة في الإدراك العام بين الموظفين.

أما نسبة الرفض (18% تقريبًا بين لا أوافق ولا أوافق بشدة) فهي تكشف عن وجود شريحة ترى أن التوظيف لا يخضع لمعايير واضحة، ما قد يرتبط بتصورات حول عدم الشفافية أو احتمال تدخل عوامل غير رسمية في بعض الحالات.

وبالتالي، يمكن القول إن تفسير هذه النتائج يشير إلى أن المؤسسة، رغم وجود مؤشرات على اعتمادها على معايير في التوظيف، إلا أن هذه المعايير لا تُدرك بشكل واضح ومشارك من طرف جميع العاملين، مما يخلق حالة من التباين في التصورات ويضعف الإحساس بالشفافية التنظيمية.

الجدول رقم (13) مدى الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية والخبرة المهنية والكفاءة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	7	4.7%
لا اوافق	24	16%
محايد	23	15.3
اوافق	53	35.3
أوافق بشدة	43	28.7
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

تفسير الجدول رقم (13) يُظهر أن هناك اتجاهاً عاماً إيجابياً واضحاً لدى أفراد العينة نحو اعتماد المؤسسة على المؤهلات العلمية والخبرة المهنية والكفاءة في التوظيف. تتصدر فئة "أوافق" (35.3%)، تليها فئة "أوافق بشدة" (28.7%)، ما يعني أن أكثر من نصف أفراد العينة (حوالي 64%) يرون أن المؤسسة تعتمد فعلياً على معايير الكفاءة والمؤهل والخبرة عند التوظيف. وهذا يعكس إدراكاً بأن عملية الانتقاء داخل المؤسسة تميل إلى الطابع المهني والعقلاني القائم على الاستحقاق، وهو مؤشر إيجابي على جودة سياسات التوظيف.

في المقابل، نجد أن فئة "لا أوافق" (16% و**"لا أوافق بشدة (4.7%)** * تمثلان نسبة أقل، لكنها تعكس وجود شريحة ترى أن هذه المعايير ليست مطبقة بالشكل الكافي، وقد يكون ذلك مرتبطاً بتجارب فردية أو إدراك لوجود استثناءات في بعض عمليات التوظيف. أما فئة "محايد" (15.3%) فتعكس وجود جزء من العينة غير حاسم في تقييمه، وهو ما قد يدل على عدم وضوح المعايير بشكل كامل للجميع أو تفاوت في تطبيقها بين الحالات. أول ما يلفت الانتباه هو أن نسبة الموافقة بمستوياتها مرتفعة جداً (أوافق 35.3% + أوافق بشدة 28.7% = حوالي 64%). هذا يعني أن الأغلبية ترى أن التوظيف داخل المؤسسة يعتمد فعلياً على المؤهلات العلمية والخبرة والكفاءة المهنية. من الناحية السوسولوجية، هذا يعكس حضوراً نسبياً لمنطق الاستحقاق (Meritocracy) داخل المؤسسة، أي أن اختيار الأفراد يتم وفق معايير موضوعية مرتبطة بالأداء والكفاءة وليس فقط بعوامل شخصية أو غير رسمية.

لكن في المقابل، وجود نسبة غير قليلة من الحياد (15.3%) يشير إلى أن جزءاً من الموظفين لا يملك صورة واضحة أو مؤكدة حول مدى تطبيق هذه المعايير. هذا غالباً يعكس إما ضعف التواصل حول آليات التوظيف أو تفاوت الخبرات داخل المؤسسة، بحيث لا يلمس الجميع نفس مستوى الشفافية في العمليات.

أما نسبة الرفض (لا أوافق 16% + لا أوافق بشدة 4.7% = 20.7%) فهي مهمة نسبياً، لأنها تكشف عن وجود تصور عند فئة معتبرة بأن معايير الكفاءة ليست هي المحدد الوحيد في التوظيف. وهذا قد يشير إلى احتمال وجود إدراك لتأثير عوامل أخرى غير رسمية (مثل العلاقات، التقدير الإداري، أو ظروف خاصة ببعض الحالات)، أو على الأقل شعور بعدم العدالة في بعض التجارب.

المؤسسة تُصنف في نظر الأغلبية كمؤسسة تعتمد على الكفاءة في التوظيف، لكن هذا الطابع غير مطلق، إذ توجد فجوة إدراكية داخلية بين من يرى أن المعايير واضحة وعادلة،

ومن يشكك في درجة تطبيقها الفعلي، وهو ما يعكس حالة من "الاستحقاق النسبي" وليس المطلق في الممارسة التنظيمية.

الجدول رقم (14) مدى اخضاع عملية التوظيف لإجراءات قانونية وتنظيمية دقيقة وواضحة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	7	4.7%
لا اوافق	14	9.3%
محايد	38	25.3
اوافق	89	59.3
أوافق بشدة	02	1.3
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

تحليل الجدول رقم (14) يُظهر أن أفراد العينة يتجهون بوضوح نحو الإقرار بأن عملية التوظيف داخل المؤسسة تخضع لإجراءات قانونية وتنظيمية دقيقة وواضحة، مع تفاوت محدود في مستوى هذا الإدراك.

تتصدر فئة "أوافق" (59.3%)، وهي نسبة مرتفعة جدًا، ما يدل على أن الأغلبية ترى أن التوظيف يتم وفق إجراءات رسمية ومنظمة، وهو ما يعكس وجود تصور عام بأن المؤسسة تعتمد على قواعد قانونية وإدارية مضبوطة في عملية الانتقاء والتوظيف. هذا يعزز صورة المؤسسة كمجال تنظيمي يخضع للضبط الإداري وليس للعشوائية.

في المقابل، نجد أن فئة "محايد" (25.3%) تمثل ربع العينة تقريبًا، وهي نسبة معتبرة تشير إلى وجود عدم وضوح أو عدم حسم لدى شريحة من الموظفين حول طبيعة هذه الإجراءات.

هذا قد يعكس أن الإجراءات موجودة فعلاً ولكن غير مُدركة بشكل كافٍ من طرف جميع العاملين، أو أن بعض المراحل الإجرائية لا تكون ظاهرة للجميع.

أما فئة "لا أوافق" (9.3%) و**"لا أوافق بشدة" (4.7%)** فتمثل مجتمعة نسبة محدودة، لكنها تدل على وجود فئة ترى أن التوظيف لا يخضع بشكل كامل لإجراءات دقيقة أو أن هناك اختلالات في التطبيق أو الشفافية.

في حين أن فئة "أوافق بشدة" (1.3%) جاءت ضعيفة جداً، ما يشير إلى أن القناعة المطلقة بصرامة ودقة الإجراءات ليست واسعة الانتشار، رغم وجود اعتراف عام بوجودها. أبرز ما يميز النتائج هو ارتفاع نسبة الموافقة (59.3%)، ما يعني أن أغلب المبحوثين يدركون وجود إطار قانوني وإداري ينظم عملية التوظيف، وهو ما يعكس صورة مؤسسة منظمة تعتمد على قواعد وإجراءات رسمية في الانتقاء والتوظيف، وليس على العشوائية أو القرارات الفردية.

في المقابل، تمثل نسبة الحياد (25.3%) ربع العينة تقريباً، وهي نسبة مهمة دلاليًا، لأنها تشير إلى أن جزءاً معتبراً من الموظفين لا يمتلك رؤية واضحة أو مؤكدة حول مدى دقة ووضوح هذه الإجراءات. هذا قد يدل على أن الإجراءات موجودة فعلاً لكن غير مُشرفة بشكل كافٍ في الوعي التنظيمي للموظفين، أو أن بعض مراحل التوظيف تتم بعيداً عن رؤية جميع العاملين.

أما نسبة الرفض (حوالي 14%) فتدل على وجود فئة ترى أن الإجراءات القانونية والتنظيمية إما غير دقيقة بشكل كافٍ أو لا تُطبق بشكل كامل في الواقع، ما قد يفتح باب التساؤل حول مدى الالتزام الفعلي بالمعايير في بعض الحالات.

ضعف فئة "أوافق بشدة" (1.3%) يشير إلى أن القناعة المطلقة بصرامة ووضوح الإجراءات ليست قوية، رغم وجود اعتراف عام بها.

بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسة تُدرك من طرف أغلب العينة ان مؤسسة سوناطراك تلتزم بالاجراءات القانونية للتوظيف، لكن هناك تفاوت في الإدراك بين "وجود الإجراءات" و"وضوحها وتطبيقها الفعلي"، وهو ما يفسر تركيز الإجابات بين الموافقة والحياد.

الجدول رقم (15) مدى اعتماد مديرية الصيانة على اختبارات موضوعية في التوظيف

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	7	4.7%
لا اوافق	57	38%
محايد	44	29.3
اوافق	38	25.3
أوافق بشدة	04	2.7
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

الجدول رقم (15) يُظهر أن إدراك أفراد العينة لمدى اعتماد مديرية الصيانة على اختبارات موضوعية في التوظيف يميل بشكل عام إلى ضعف هذا الاعتماد أو عدم وضوحه بشكل كافٍ.

تتصدر فئة "لا أوافق" 38%، وهي أعلى نسبة في الجدول، ما يشير إلى أن شريحة كبيرة من المبحوثين ترى أن التوظيف داخل مديرية الصيانة لا يعتمد بشكل واضح على اختبارات موضوعية، وهو ما يعكس إما غياب هذه الاختبارات فعليًا أو ضعف تطبيقها أو عدم اقتناع الموظفين بفعاليتها.

في المقابل، نجد أن فئة "محايد" 29.3% تمثل نسبة معتبرة، ما يدل على أن جزءًا كبيرًا من العينة غير قادر على الحسم في هذه المسألة، وهو ما قد يُفسّر بغياب المعلومات

الدقيقة حول آليات التوظيف أو عدم مشاركة الموظفين في مراحل الانتقاء نفسها، مما يجعل تصورهم غير واضح.

أما فئة "أوافق" 25.3% فتعكس وجود شريحة ترى أن المؤسسة تعتمد بالفعل على اختبارات موضوعية، لكن هذه القناعة تبقى أقل من الاتجاه المعارض، ما يدل على أن تطبيق هذه الاختبارات—إن وجدت—قد يكون جزئياً أو غير موحد.

بينما تمثل فئة "لا أوافق بشدة" 4.7% و"أوافق بشدة" 2.7% نسباً ضعيفة، ما يشير إلى غياب المواقف القطعية سواء في التأكيد الكامل أو الرفض الكامل.

بشكل عام، يمكن تفسير هذه النتائج على أن مديرية الصيانة، حسب إدراك المبحوثين، لا تعتمد بشكل قوي وواضح على الاختبارات الموضوعية في التوظيف، أو أن هذه الاختبارات غير مرئية أو غير معروفة بشكل كافٍ لدى العاملين، مما يخلق حالة من التباين والشك في آليات الانتقاء المعتمدة.

ارتفاع نسبة "لا أوافق" 38% يعكس اتجاهاً غالباً يرى أن التوظيف لا يقوم على اختبارات موضوعية فعلية، وهذا قد يدل على أحد أمرين: إما أن هذه الاختبارات غير مطبقة بشكل فعلي، أو أنها موجودة لكن لا تُعتبر معياراً مؤثراً في عملية الاختيار مقارنة بعوامل أخرى. وجود نسبة مهمة من الحياد 29.3% يوضح أن جزءاً كبيراً من الموظفين غير مطلع أو غير متأكد من كيفية إجراء التوظيف، وهو ما يشير إلى ضعف الشفافية أو محدودية التواصل حول آليات الانتقاء داخل المؤسسة.

أما نسبة الموافقة 25.3% فتعني أن هناك فئة ترى وجود اختبارات موضوعية، لكنها ليست رأياً سائداً، ما يوحي بأن تطبيق هذه الاختبارات قد يكون جزئياً أو غير موحد بين الحالات أو المناصب.

ضعف نسبي "لا أوافق بشدة" و"أوافق بشدة" يدل على غياب المواقف الحادة، أي أن الموضوع لا يُدرك بشكل قطعي، بل يغلب عليه الطابع التقديري والنسبي. مكن تفسير

النتائج على أن مديرية الصيانة لا يُنظر إليها كمؤسسة تعتمد اعتمادًا قويًا وواضحًا على الاختبارات الموضوعية في التوظيف، مع وجود ضعف في وضوح الإجراءات أو في إدراك الموظفين لها، مما يخلق صورة غير مستقرة حول آلية الانتقاء

الجدول رقم (16) مدى ضمان تكافؤ الفرص بين جميع المترشحين

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	14	9.3%
لا اوافق	50	3.33%
محايد	94	32.7
اوافق	63	24
أوافق بشدة	10	0.7
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

الجدول رقم (16) يُظهر أن إدراك أفراد العينة لمبدأ تكافؤ الفرص بين المترشحين داخل المؤسسة يميل بوضوح إلى الشك وعدم الرضا النسبي أكثر من كونه إدراكًا إيجابيًا. أول ما يلفت الانتباه هو تصدر فئة "لا أوافق 33.3%"، وهي النسبة الأعلى، ما يعني أن شريحة معتبرة من المبحوثين ترى أن تكافؤ الفرص غير مضمون بشكل كافٍ، وهو مؤشر على وجود تصور بوجود خلل أو تفاوت في تطبيق مبدأ العدالة في التوظيف. تليها فئة "محايد 32.7%"، وهي نسبة مرتفعة جدًا، وتشير إلى أن جزءًا كبيرًا من العينة غير قادر على الحسم في هذه المسألة. هذا الحياد قد يعكس غموضًا في إجراءات التوظيف أو غياب معلومات دقيقة حول كيفية اختيار المترشحين، مما يجعل الحكم على تكافؤ الفرص غير واضح.

في المقابل، نجد أن فئة "أوافق" 24% تمثل ربع العينة تقريبًا، ما يدل على أن هناك شريحة ترى أن المؤسسة تضمن تكافؤ الفرص، لكن هذه القناعة ليست الغالبة مقارنة بالاتجاهات الأخرى.

أما فئة "لا أوافق بشدة" 9.3% فهي تعزز الاتجاه السلبي، إذ تُظهر وجود قناعة لدى بعض الأفراد بوجود عدم عدالة واضحة في الفرص. بينما جاءت فئة "أوافق بشدة" 0.7% ضعيفة جدًا، ما يشير إلى غياب القناعة القوية بأن مبدأ تكافؤ الفرص مطبق بشكل كامل.

ارتفاع نسبة "لا أوافق" 33.3% يدل على وجود اتجاه معتبر يرى أن الفرص غير متكافئة بين المترشحين، وهو ما يعكس شعورًا محتملاً بوجود تفاوت في المعاملة أو تأثير عوامل غير موضوعية في التوظيف.

في المقابل، تمثل نسبة الحياد 32.7% جزءًا كبيرًا من الصورة، وهي تعكس أن عددًا مهمًا من أفراد العينة لا يملك معطيات كافية للحكم، ما يشير إلى غياب الشفافية أو ضعف وضوح إجراءات الانتقاء بالنسبة لهم، وبالتالي عدم القدرة على تقييم مدى العدالة.

أما نسبة الموافقة (24%) فهي أقل من مجموع الاتجاه السلبي والحياد، ما يعني أن قناعة وجود تكافؤ فرص موجودة لكنها ليست الاتجاه الغالب داخل العينة.

ضعف نسبة "أوافق بشدة" 0.7% مقابل ارتفاع "لا أوافق بشدة" 9.3% يعزز الميل العام نحو التشكيك، ويؤكد أن القناعة القوية بوجود عدالة كاملة في الفرص شبه غائبة.

بشكل عام، يمكن تفسير هذه النتائج على أن المؤسسة—وفق إدراك المبحوثين—تعاني من فجوة في الإحساس بالعدالة الإجرائية في التوظيف، حيث لا يظهر مبدأ تكافؤ الفرص بشكل واضح أو مقنع للجميع، مما يولد تباينًا في التصورات بين من يرى وجود عدالة نسبية ومن يشكك في ذلك.

الجدول رقم (17) مدى مساعد آليات الانتقاء على اختيار كفاءات ذات قدرات تطويرية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	10	6.7%
لا اوافق	3	2%
محايد	35	23.3
اوافق	99	66
أوافق بشدة	03	2
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

الجدول رقم (17) يُظهر أن هناك اتجاهاً إيجابياً قوياً وواضحاً لدى أفراد العينة نحو فعالية آليات الانتقاء في اختيار كفاءات تمتلك قدرات تطويرية.

تتصدر فئة "أوافق" 66% بنسبة مرتفعة جداً، ما يدل على أن أغلبية كبيرة من المبحوثين يرون أن آليات الانتقاء المعتمدة داخل المؤسسة تساعد فعلاً في اختيار أفراد قادرين على التطور والنمو المهني. هذا يعكس إدراكاً بأن عملية الانتقاء لا تركز فقط على ملء المناصب، بل تستهدف استقطاب كفاءات قابلة للتطوير والاستثمار طويل المدى.

تليها فئة "محايد" 23.3%، وهي نسبة معتبرة لكنها أقل بكثير من الموافقة، وتشير إلى وجود فئة غير حاسمة، قد تكون غير مطلعة بشكل كافٍ على نتائج عملية الانتقاء أو تأثيرها الفعلي على أداء الكفاءات داخل المؤسسة.

أما فئة "لا أوافق" 2% و"لا أوافق بشدة" (6.7%) ** فتمثلان نسبة ضعيفة نسبياً، ما يدل على أن الاتجاه الرفض لفكرة فعالية آليات الانتقاء محدود جداً داخل العينة.

في حين أن فئة "أوافق بشدة" 2% جاءت ضعيفة، وهو ما يعني أن القناعة القوية جدًا ليست واسعة الانتشار، رغم وجود اتفاق عام على الفعالية.

ارتفاع نسبة "أوافق" 66% يدل على أن أغلبية واضحة من أفراد العينة تعتقد أن طرق الانتقاء (مثل المقابلات، دراسة الملفات، أو غيرها تُمكن من اختيار أشخاص لديهم قدرات مستقبلية على التطور، وليس فقط كفاءات آنية. هذا يعكس إدراكًا بأن التوظيف داخل المؤسسة يحمل بعدًا استراتيجيًا وتنمويًا، يهدف إلى الاستثمار في الموارد البشرية على المدى الطويل.

وجود نسبة "محايد" 23.3% يشير إلى أن هناك فئة ليست لديها رؤية واضحة حول نتائج الانتقاء، وربما لا تتابع أثره على تطور الكفاءات داخل المؤسسة، أو لم تلمس نتائجه بشكل مباشر.

أما نسب الرفض حوالي 8.7% فهي ضعيفة، ما يعني أن التشكيك في فعالية آليات الانتقاء محدود، ولا يمثل اتجاهًا عامًا.

ضعف نسبة "أوافق بشدة" 2% يوحي بأن القناعة القوية جدًا ليست منتشرة، رغم وجود اتفاق عام، وهو ما قد يدل على أن فعالية هذه الآليات مقبولة لكنها ليست مثالية أو مضمونة في كل الحالات.

الجدول رقم (18) مدى أخذ عملية الانتقاء بعين الاعتبار قابلية الموظف للتكوين

المستقبلي

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	10	6.7%
لا اوافق	2	1.3%
محايد	62	41.3
اوافق	70	46.7

4	6	أوافق بشدة
100%	150	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

الجدول رقم (18) يُظهر أن عملية الانتقاء داخل المؤسسة تُؤخذ فيها قابلية الموظف للتكوين المستقبلي بعين الاعتبار، لكن بدرجة متوسطة يغلب عليها التردد وعدم الحسم.

تتصدر فئة "أوافق" 46.7%، ما يدل على أن نسبة معتبرة من المبحوثين ترى أن المؤسسة تراعي أثناء الانتقاء قدرة المترشح على التكوين والتطور مستقبلاً، وهو مؤشر إيجابي يعكس توجهاً نحو الاستثمار في رأس المال البشري وليس فقط تلبية الاحتياجات الآنية.

غير أن نسبة "محايد" 41.3% قريبة جداً من نسبة الموافقة، وهو ما يعكس وجود حالة واضحة من عدم اليقين أو غموض في إدراك هذا البعد لدى عدد كبير من الموظفين. هذا قد يعني أن هذا المعيار يُطبق فعلياً لكنه غير واضح أو غير مُعلن بشكل كافٍ.

أما فئة "لا أوافق" 1.3% و"لا أوافق بشدة" (6.7%) ** فتمثلان نسبة ضعيفة نسبياً، ما يشير إلى أن الاتجاه الراض محدود، لكنه موجود ويدل على أن بعض الأفراد لا يرون هذا البعد حاضرًا في عملية الانتقاء.

في حين أن فئة "أوافق بشدة" (4%) تبقى محدودة، ما يدل على أن القناعة القوية بهذا الطرح ليست واسعة.

بشكل عام، يمكن تفسير النتائج على أن المؤسسة تميل إلى إدماج البعد المستقبلي (قابلية التكوين) في عملية الانتقاء، لكن هذا التوجه غير راسخ أو غير واضح بالكامل في وعي

جميع العاملين، مما يخلق توازنًا بين الموافقة والحياد ويعكس طابعًا متوسطًا في تبني هذا المعيار.

من منظور إدارة الموارد البشرية، يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (18) على أنها تعكس وجود توجه جزئي نحو التوظيف الاستراتيجي، لكنه غير مكتمل أو غير مفعّل بشكل واضح داخل المؤسسة.

فارتفاع نسبة الموافقة (46.7%) يدل على أن المؤسسة بدأت تتبنى أحد المبادئ الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وهو اختيار الأفراد بناءً على قابليتهم للتعلم والتطوير (Potential)، وليس فقط على كفاءاتهم الحالية. هذا يتماشى مع مدخل إدارة الكفاءات الذي يركز على استقطاب موارد بشرية قابلة للتكوين المستمر، بما يضمن استدامة الأداء والتكيف مع التغييرات.

لكن في المقابل، تقارب نسبة الحياد (41.3%) يكشف عن إشكال مهم، يتمثل في أن هذا التوجه غير مؤسسي بشكل كامل، المؤسسة تسير نحو تبني منطق التوظيف المبني على الإمكانيات المستقبلية، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة النضج التي تجعل هذا المعيار واضحًا، مقننًا، ومُدرِّجًا من طرف جميع الفاعلين، مما يفسر توازن النتائج بين الموافقة والحياد.

الجدول رقم (19) مدى مساهمة آليات الانتقاء في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	7	4.7%
لا اوافق	7	4.7%
محايد	83	55.3
اوافق	47	31.3
أوافق بشدة	6	4
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

يُبرز الجدول رقم (19) أن تصورات أفراد العينة حول مدى مساهمة آليات الانتقاء في تحسين مستوى الأداء الوظيفي تتسم بدرجة واضحة من التردد وعدم الحسم، حيث تتصدر فئة المحايد بنسبة مرتفعة بلغت 55.3%، ما يعكس أن أكثر من نصف المبحوثين لا يملكون موقفاً واضحاً من فعالية هذه الآليات في تحسين الأداء. هذا المعطى يشير إلى أن العلاقة بين الانتقاء والأداء ليست جلية أو محسوسة بشكل مباشر لدى فئة واسعة من العاملين، وربما يعود ذلك إلى ضعف الربط بين نتائج التوظيف ومخرجات الأداء داخل المؤسسة، أو غياب مؤشرات واضحة تبرز أثر الانتقاء على تحسين الكفاءة المهنية. في المقابل، تأتي فئة أوافق بنسبة 31.3%، تليها أوافق بشدة بنسبة 4%، وهو ما يدل على أن جزءاً معتبراً من العينة يدرك وجود دور إيجابي لآليات الانتقاء في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن هذا الإدراك يبقى أقل من أن يشكل اتجاهاً غالباً. هذا يعكس أن فعالية هذه الآليات قد تكون موجودة لكنها غير معمة أو غير محسوسة بنفس الدرجة لدى جميع الموظفين.

أما فئتا لا أوافق ولا أوافق بشدة فقد سجلتا نسبًا ضعيفة ومتساوية بلغت 4.7% لكل منهما، ما يشير إلى أن الاتجاه الراض للفترة الانتقاء في تحسين الأداء محدود، لكنه يعكس في الوقت ذاته وجود بعض الشكوك لدى فئة قليلة حول جدوى هذه الآليات. تعكس النتائج أن آليات الانتقاء داخل المؤسسة لا تُدرك بشكل واضح كعامل حاسم في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يغلب عليها الطابع غير الواضح أو غير المرتبط مباشرة في ذهن العاملين بنتائج الأداء، وهو ما يكشف عن فجوة محتملة بين سياسات التوظيف ومخرجات الأداء الفعلي، أو ضعف في إبراز هذا الترابط داخل الممارسة التنظيمية.

الجدول رقم (20) مدى اختيار الموظفين على اساس مهاراتهم وليس العلاقات الشخصية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	17	11.3%
لا اوافق	21	14%
محايد	68	45.3
اوافق	41	27.3
أوافق بشدة	3	2
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

يُظهر الجدول رقم (20) أن تصورات أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة على مهارات الموظفين بدل العلاقات الشخصية في التوظيف تتسم بدرجة كبيرة من الغموض والتردد، حيث تصدر فئة المحايد بنسبة مرتفعة بلغت 45.3%، ما يعكس أن ما يقارب نصف المبحوثين لا يستطيعون الجزم بطبيعة المعايير المعتمدة في الاختيار. هذا الحياد المرتفع

يُوحى بأن مسألة الاعتماد على المهارات مقابل العلاقات ليست واضحة أو شفافة بشكل كافٍ داخل المؤسسة، أو أنها تُمارس بشكل غير معنٍ يجعل الحكم عليها صعباً. في المقابل، تأتي فئة أوافق بنسبة 27.3%، تليها نسبة ضعيفة جداً لـ أوافق بشدة (2%)، وهو ما يدل على أن هناك شريحة ترى أن المهارات تلعب دوراً في التوظيف، لكن هذه القناعة ليست قوية أو واسعة الانتشار، ما يعكس أن منطق الكفاءة موجود لكنه غير مهيمٍ بشكل كامل في تصور العاملين.

أما الاتجاه الرفض، فيظهر من خلال فئتي لا أوافق (14%) ولا أوافق بشدة (11.3%)، وهو ما يشكل نسبة معتبرة إجمالاً، تعكس وجود تصور لدى جزء من المبحوثين بأن العلاقات الشخصية قد يكون لها دور في عملية التوظيف. هذا المعطى يشير إلى نوع من الشك في عدالة وموضوعية الانتقاء، أو على الأقل الإحساس بأن مبدأ الاستحقاق ليس مطبقاً بشكل مطلق.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن المؤسسة سوناطراك من وجهة نظر العاملين بهاتين في منطقة وسطى بين منطق الكفاءة ومنطق العلاقات، حيث لا يظهر أي منهما بشكل حاسم، وهو ما يفسر ارتفاع الحياد وتوزع باقي الإجابات، ويكشف عن وجود فجوة في الثقة أو في وضوح معايير التوظيف داخل البيئة التنظيمية.

الجدول رقم (21) مدى مساهمة عملية الانتقاء في بناء مسار مهني واضح للموظفين

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	11	7.3%
لا اوافق	22	14.7%
محايد	30	20
اوافق	85	56.7
أوافق بشدة	2	1.3
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

يعكس الجدول رقم (21) أن تصورات أفراد العينة تميل بوضوح نحو الإقرار بأن عملية الانتقاء تُسهم في بناء مسار مهني واضح للموظفين، حيث تتصدر فئة أوافق بنسبة مرتفعة بلغت 56.7%، ما يدل على أن أغلبية المبحوثين ترى أن اختيار الموظفين يتم بطريقة تتيح لهم إمكانية التطور والترقي داخل المؤسسة، وهو ما يعكس وجود بعد تخطيطي في التوظيف يرتبط بإدارة المسار المهني.

غير أن هذه النتيجة الإيجابية لا تخلو من بعض التحفظ، إذ تبقى نسبة أوافق بشدة ضعيفة جدًا (1.3%)، ما يشير إلى أن القناعة القوية جدًا بهذا الدور ليست منتشرة، بل إن الإدراك يظل في مستوى متوسط أكثر منه يقيني. كما أن نسبة محايد (20%) تعكس وجود فئة غير قادرة على تحديد مدى مساهمة الانتقاء في رسم المسار المهني، وهو ما قد يدل على غموض في الربط بين التوظيف والتطور الوظيفي أو ضعف في وضوح سياسات الترقية والتخطيط المهني.

في المقابل، تمثل فئة لا أوافق) 14.7 (%ولا أوافق بشدة) 7.3 (%نسبة غير قليلة، ما يكشف عن وجود شريحة ترى أن عملية الانتقاء لا تسهم فعلياً في بناء مسار مهني واضح، وربما يعكس ذلك شعوراً بأن التوظيف يتم دون ربط حقيقي بآفاق التطور داخل المؤسسة. يمكن القول إن النتائج تعكس توجهاً إيجابياً نسبياً نحو اعتبار الانتقاء مدخلاً لبناء المسار المهني، لكنه يظل غير مكتمل الوضوح أو غير مدعم بشكل قوي في الواقع التنظيمي، مما يفسر استمرار بعض التردد والتحفظ في مواقف أفراد.

الجدول رقم (22) مدى مساهمة آليات الانتقاء الحالية إلى تطوير إدارة الموارد البشرية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	10	6.7%
لا اوافق	10	6.7%
محايد	66	44
اوافق	59	39.3
أوافق بشدة	5	3.3
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

يعكس الجدول رقم (22) أن تصورات أفراد العينة حول مدى مساهمة آليات الانتقاء الحالية في تطوير إدارة الموارد البشرية تتسم بطابع متوسط يميل إلى الإيجابية الحذرة، لكنه غير محسوم. إذ تتصدر فئة المحايد بنسبة 44%، ما يدل على أن نسبة كبيرة من المبحوثين لا تملك تصوراً واضحاً حول مدى تأثير هذه الآليات، وهو ما يشير إلى أن دور الانتقاء في تطوير إدارة الموارد البشرية غير مُدرك بشكل كافٍ أو غير ظاهر بشكل مباشر في الواقع التنظيمي.

في المقابل، تأتي فئة أوافق بنسبة 39.3%، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود اتجاه إيجابي لدى شريحة مهمة ترى أن آليات الانتقاء الحالية تساهم فعلاً في تطوير إدارة الموارد البشرية، سواء من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية أو دعم كفاءة الأداء التنظيمي. إلا أن هذه النسبة تبقى أقل من أن تشكل أغلبية واضحة، خاصة مع ضعف فئة أوافق بشدة التي لم تتجاوز 3.3%، ما يدل على أن القناعة القوية بهذا الدور لا تزال محدودة.

أما فئتا لا أوافق ولا أوافق بشدة فقد سجلتا نسباً متساوية بلغت 6.7% لكل منهما، وهي نسبة ضعيفة نسبياً لكنها تعكس وجود فئة ترى أن آليات الانتقاء الحالية لا تؤدي الدور المطلوب في تطوير إدارة الموارد البشرية، ما قد يرتبط بإدراك لوجود نقائص في تطبيق هذه الآليات أو فعاليتها.

بصفة عامة، تُظهر النتائج أن آليات الانتقاء داخل المؤسسة تُنظر إليها كعامل يمكن أن يساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية، لكن هذا الدور غير واضح أو غير مُفعل بالشكل الكافي في نظر الجميع، مما يفسر تركز الإجابات بين الحياد والموافقة، ويعكس وجود فجوة بين الإمكانيات النظرية لهذه الآليات وتجسيدها الفعلي في الممارسة التنظيمية.

الجدول رقم (23) مدى احترام مبدأ الكفاءة في اختيار المترشحين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
9.3%	14	لا أوافق بشدة
8%	12	لا اوافق
28.7	43	محايد
51.3	77	اوافق
2.7	4	أوافق بشدة
100%	150	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

يُظهر الجدول رقم (23) أن تصورات أفراد العينة تميل في مجملها نحو الإقرار بأن مبدأ الكفاءة يُحترم في اختيار المترشحين، حيث تتصدر فئة أوافق بنسبة 51.3%، ما يعكس أن

أكثر من نصف المبحوثين يرون أن عملية التوظيف تعتمد بدرجة معتبرة على معيار الكفاءة، وهو مؤشر إيجابي يدل على حضور منطق الاستحقاق داخل المؤسسة. غير أن هذا التوجه الإيجابي لا يخلو من بعض التحفظ، إذ تبقى نسبة أوافق بشدة ضعيفة (2.7%)، ما يدل على أن القناعة الراسخة بتطبيق هذا المبدأ بشكل كامل ليست واسعة الانتشار، بل إن الإدراك يظل في مستوى متوسط أكثر منه حاسم. في المقابل، تسجل فئة محايد نسبة 28.7%، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود شريحة غير قادرة على تأكيد أو نفي احترام مبدأ الكفاءة، وهو ما قد يشير إلى غموض في معايير التوظيف أو ضعف في وضوح آليات تطبيق هذا المبدأ داخل المؤسسة. أما فئة لا أوافق (8% ولا أوافق بشدة 9.3% فتمثلان معاً نسبة تقارب 17%، ما يدل على وجود فئة ترى أن الكفاءة ليست المعيار الحاسم دائماً في اختيار المترشحين، وهو ما يعكس نوعاً من الشك أو التحفظ حول عدالة وموضوعية التوظيف في بعض الحالات. تعكس النتائج أن مبدأ الكفاءة حاضر في عملية التوظيف من وجهة نظر الأغلبية، لكنه غير مطبق بشكل مطلق أو غير مُدرك بوضوح تام لدى جميع العاملين، مما يفسر استمرار نسب الحياد والرفض ويشير إلى وجود فجوة نسبية بين المبدأ والتطبيق الفعلي.

المطلب الرابع: عرض نتائج الفرضية الثالثة يوجد اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين جودة الانتقاء وسهولة تطوير الموظف لاحقاً

الجدول 24 يوضح اختبار الأثر بين جودة الانتقاء وسهولة تطوير الموظف لاحقاً

الأثر الإيجابي بين الانتقاء وسهولة التطوير	Beta (b)	القيمة الاحتمالية Sig	نتيجة الاختبار
**0.841	0.848	0.000	نقبل H 1

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات (Spss22)

التحليل الاحصائي:

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية بين جودة الانتقاء وسهولة تطوير الموظف لاحقاً، وهو ما يتضح من خلال قيمة معامل الارتباط

المرتفعة (0.841**) التي تشير إلى علاقة طردية قوية، أي أنه كلما تحسنت جودة عملية الانتقاء ارتفعت قابلية الموظف للتطور والتكيف داخل المؤسسة.

كما أن قيمة معامل الانحدار β (0.848) تؤكد أن الانتقاء الجيد يُعد متغيرًا مفسرًا قويًا في التأثير على تطوير الموظف، ما يعني أن التغيير في جودة الانتقاء ينعكس بشكل مباشر وكبير على مستوى التطوير اللاحق للموارد البشرية.

أما القيمة الاحتمالية $\text{Sig} = 0.000$ فهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو ما يدل على أن هذه العلاقة ليست عشوائية، بل ذات دلالة إحصائية مؤكدة، وبالتالي يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

بناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين جودة الانتقاء وسهولة تطوير الموظف لاحقًا، ورفض الفرضية الصفرية.

وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن عملية الانتقاء تُعد مدخلًا استراتيجيًا حاسمًا في إدارة الموارد البشرية، حيث أن اختيار الكفاءات المناسبة منذ البداية يسهم في تسهيل عمليات التكوين والتطوير مستقبلاً، ويقلل من تكاليف التأهيل، ويرفع من كفاءة الأداء التنظيمي على المدى الطويل.

من الناحية التفسيرية، يمكن القول إن الموظف الذي يتم اختياره بناءً على معايير دقيقة—خاصة من حيث القابلية للتعلم، والمرونة، والمهارات الأساسية—يكون أكثر استعدادًا للاستفادة من برامج التكوين، وأكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل، وبالتالي أسهل في التطوير مقارنة بموظف تم اختياره بشكل عشوائي أو غير دقيق.

عرض وتحليل نتائج المقابلة

من خلال المقابلة التي أُجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية¹، تبين أن سياسة التوظيف داخل المؤسسة تتسم بطابع مركزي، حيث لا تمتلك المديرية صلاحيات مباشرة في اتخاذ قرارات التوظيف، بل تقوم برفع احتياجاتها من الموارد البشرية إلى الإدارة المركزية التي تتولى دراسة هذه الاحتياجات واتخاذ القرار النهائي بشأنها. ويعكس هذا النمط من التسيير وجود نظام إداري هرمي يهدف إلى ضبط عمليات التوظيف وتوحيدها على مستوى المؤسسة ككل.

كما أشار رئيس مصلحة إلى أن عملية التوظيف لا تتم بشكل آني أو تلقائي لتعويض حالات التقاعد، بل تخضع لاعتبارات تنظيمية وتخطيطية أوسع، وهو ما يفسر التفاوت بين عدد المتقاعدين وعدد الموظفين الجدد عبر السنوات. ويُلاحظ من خلال المعطيات المقدمة أن المؤسسة لم تعتمد سياسة تعويض فوري في بعض الفترات (كما في سنة 2021)، في حين اتجهت في السنوات اللاحقة نحو تعزيز التوظيف بشكل تدريجي ومنتزاد. ومن منظور إدارة الموارد البشرية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن المؤسسة انتقلت من سياسة توظيف حذرة أو انكماشية في البداية إلى سياسة توسعية في السنوات الأخيرة، حيث أصبح التوظيف لا يقتصر على تعويض النقص، بل يشمل دعم الموارد البشرية وتوسيعها، وهو ما يعكس توجهاً نحو تعزيز القدرات التنظيمية والاستجابة لمتطلبات العمل المتزايدة.

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2026/04/07

عرض المعطيات الإحصائية في جدول

الجدول 25 يوضح حركة توظيف وتقاعد العمال ما بين 2021-2025

السنة	عدد المتقاعدين	عدد الموظفين
2021	02	00
2022	01	02
2023	03	07
2024	04	08
2025	02	10

من اعداد الباحث معتمدا على معطيات من رئيس مصلحة الموارد البشرية سوناطراك

القراءة التحليلية للجدول

يتضح من خلال الجدول أن سنة 2021 شهدت غيابًا تامًا لعمليات التوظيف رغم وجود حالتها تقاعد، وهو ما يعكس توجهًا نحو تجميد التوظيف أو تأجيله. أما ابتداءً من سنة 2022، فتظهر بداية تعويض جزئي، حيث فاق عدد الموظفين الجدد عدد المتقاعدين، وهو ما يدل على بداية تحول في سياسة التوظيف.

ويزداد هذا التوجه وضوحًا في سنتي 2023 و2024، حيث تضاعف عدد التوظيفات مقارنة بحالات التقاعد، مما يشير إلى توجه المؤسسة نحو دعم مواردها البشرية. ويبلغ هذا الاتجاه ذروته في سنة 2025، حيث تم توظيف 10 عمال مقابل حالتها تقاعد فقط، وهو ما يعكس سياسة توسعية واضحة في التوظيف.

بشكل عام، تعكس هذه المعطيات وجود تحول تدريجي في سياسة التوظيف من نمط تقليدي قائم على التعويض إلى نمط استراتيجي يهدف إلى تعزيز الموارد البشرية، رغم بقاء القرار النهائي مركزيًا، وهو ما قد يؤثر على سرعة الاستجابة لاحتياجات المديرية على المستوى المحلي.

المطلب الخامس : نتائج الدراسة

اولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

لا تكتمل قراءة نتائج أي دراسة علمية بمعزل عن السياق البحثي الذي تنتمي إليه، لذا تستدعي الضرورة المنهجية مقارنة ما توصلت إليه هذه الدراسة بما أثبتته الدراسات السابقة ذات الصلة، بغية تحديد مواطن الاتفاق والاختلاف، واستجلاء القيمة المضافة التي تقدمها.

1- التقاطع مع دراسة بن عربية وحليمي (2023) : أكدت الدراسات أن التوظيف في مؤسسة سوناطراك يستند إلى إطار قانوني وتنظيمي صارم قائم على معايير موضوعية كالمؤهل العلمي والخبرة المهنية، وهو ما يتوافق مع نتائج الفرضية الأولى. كما اتفقتا على أن نجاح التوظيف يستلزم تحقق الاندماج المهني الفعلي للموظف، وهو ما أكدته الفرضية الثالثة. غير أن الدراسة الحالية تتجاوز ذلك بقياس الأثر الإحصائي الفعلي لجودة الانتقاء على تطوير الكفاءات، مما أضفى على نتائجها بُعداً تحليلياً أعمق.

2- التقاطع مع دراسة قرعيش وبن سعدي (2024): تشتركان في إثبات وجود علاقة دالة بين سياسة التوظيف بأبعادها الثلاثة والنتائج المؤسسية الإيجابية، مع تأكيد كليهما على أن المعايير الموضوعية في الاختيار تُفضي إلى مخرجات أكثر إيجابية. بيد أن الدراسة الحالية أضافت بُعداً غائباً عن دراسة قرعيش وبن سعدي، يتمثل في الكشف عن الفجوة بين الواقع الإحصائي الإيجابي لسياسة التوظيف والإدراك التنظيمي الفعلي لدى العاملين.

3- التقاطع مع دراسة صاغور عبد الكريم (2023): رغم اختلاف المتغير المستقل بين الدراستين، إذ اتخذ صاغور من إدارة التغيير التنظيمي محوراً له، فإن النتيجة الجوهرية تبقى مشتركة، وتتمثل في وجود أثر إيجابي للممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية على

أدائها وتطورها المهني. والدراستان في حقيقتهما متكاملتان لا متنافستان؛ إذ تناولت الأولى مرحلة التوظيف الأولية، في حين عالجت الثانية مرحلة ما بعد التوظيف من خلال إدارة التغيير.

4- التقاطع مع أطروحة يريقي حسين (2007): تمثل هذه الأطروحة المرجع النظري الأكثر عمقاً في المجال، وقد أرسيت مبدأً جوهرياً تؤكد الدراسة الحالية، وهو أن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تُعدّ مصدراً أساسياً للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. وقد وجد هذا المبدأ صده في نتائج الفرضيتين الأولى والثالثة معاً. وما يميز الدراسة الحالية هو تخصصها في البعد الأول من مسار التسيير الاستراتيجي، أي سياسة التوظيف تحديداً، إضافة إلى رصد لها لظاهرة الفجوة الإدراكية التي لم تتوقف عندها الأطروحة.

خلاصة: تُحقق الدراسة الحالية تكاملاً حقيقياً مع الدراسات السابقة لا تكراراً لها، إذ تؤكد أهمية سياسة التوظيف الاستراتيجية وتضيف إليها بُعداً قياسياً إحصائياً، فضلاً عن كشفها لظاهرة الفجوة بين الفعالية الفعلية لهذه السياسة وإدراكها التنظيمي، وهو ما يفتح آفاقاً بحثية جديدة لم تستوفِ الدراسات السابقة البحث فيها بشكل كافٍ.

ثانياً: النتائج العامة

تُشير الخصائص المهنية لعينة الدراسة إلى هيمنة الذكور والفئات العمرية المتوسطة إلى المتقدمة، مع ارتفاع ملحوظ في مستوى الخبرة والأقدمية، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة على رأس مال بشري تقليدي قائم على الاستقرار أكثر من التجديد. كما يغلب على المستوى التعليمي الطابع الجامعي المتمثل في شهادتي الليسانس والماستر، مما يدل على توجه نحو توظيف كفاءات مؤهلة أكاديمياً ذات طابع تطبيقي، دون تركيز كبير على حاملي الدكتوراه.

ثالثاً: نتائج الفرضية الأولى

تتعلق الفرضية الأولى بمكانة سياسة التوظيف في النهوض بالكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، وقد أظهرت النتائج إدراكاً إيجابياً عاماً لدى المبحوثين حول دور سياسة التوظيف في استقطاب الكفاءات وتحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء، مما يؤكد أهمية التوظيف كمدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية. بيد أن هذا الإدراك الإيجابي لا يخلو من تحفظ، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط المستقبلي، إذ برزت نسبة حياد مرتفعة تكشف عن ضعف وضوح البعد الاستراتيجي طويل المدى في سياسة التوظيف المعتمدة.

وفيما يخص شفافية التوظيف وعدالته، فقد أظهرت النتائج تبايناً واضحاً في تصورات المبحوثين؛ فرغم إقرار نسبة معتبرة منهم باعتماد الكفاءة والمؤهلات معياراً للتوظيف، إلا أن ارتفاع نسب الحياد ووجود نسب رفض معتبرة في بعض الجداول المتعلقة بتكافؤ الفرص والاعتماد على المهارات بدلاً من العلاقات، يكشف عن فجوة حقيقية في الثقة التنظيمية، ويشير إلى أن مبدأ الاستحقاق يُطبَّق بشكل نسبي وليس مطلقاً.

رابعاً: نتائج الفرضية الثانية

تتمحور الفرضية الثانية حول اعتبار وحدة سوناطراك مؤسسة رائدة في مجال سياسات التوظيف وتطوير الكفاءات، وقد جاءت النتائج داعمة لها بشكل جزئي فحسب. فمن جهة، تميل أغلبية المبحوثين إلى الإقرار بفعالية آليات الانتقاء في اختيار موارد بشرية ذات إمكانات تطويرية، وهو مؤشر إيجابي يعكس توجهاً نحو التوظيف المبني على الإمكانيات المستقبلية. غير أن هذا التوجه يبقى غير واضح بالكامل، كما يتجلى من ارتفاع نسب

الحياد في عدة مؤشرات مرتبطة بربط الانتقاء بالأداء الوظيفي وبتطوير إدارة الموارد البشرية.

وتكشف النتائج كذلك أن العلاقة بين الانتقاء والأداء الوظيفي ليست واضحة بشكل كافٍ في وعي العاملين، مما يعكس ضعف الربط المؤسسي بين نتائج التوظيف ومخرجات الأداء، أو غياب مؤشرات قياسية واضحة تقيس هذا الأثر. في المقابل، يظهر دور الانتقاء بشكل أوضح في بناء المسار المهني، إذ تعترف أغلبية المبحوثين بمساهمته في رسم المسار الوظيفي وإن كان ذلك بدرجة متوسطة.

خامساً: نتائج الفرضية الثالثة

جاءت نتائج الفرضية الثالثة القاضية بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين جودة الانتقاء وسهولة تطوير الموظف لاحقاً، مؤكدةً لها بشكل قوي وحاسم، سواء من خلال المؤشرات الوصفية أو اختبار الانحدار، حيث كشفت قيمة معامل الارتباط المرتفعة عن علاقة مباشرة وقوية بين المتغيرين. وتتسجم هذه النتيجة مع الأدبيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تؤكد أن جودة الاختيار الأولي تمثل حجر الأساس في بناء كفاءات قابلة للتطوير. غير أن اللافت للانتباه هو أن هذه العلاقة القوية إحصائياً لا يقابلها إدراك بالقدر ذاته لدى العاملين، مما يكشف عن فجوة بين الواقع الإحصائي والممارسة المدركة داخل المؤسسة.

سادساً: مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج

يتبين من خلال الربط بين الفرضيات الثلاث أن المؤسسة تمتلك قاعدة توظيف إيجابية نسبياً تؤثر فعلياً في تطوير الموارد البشرية، لكنها تعاني من ضعف في إبراز هذا الدور

بشكل واضح داخل البيئة التنظيمية، سواء من حيث الشفافية أو التواصل الداخلي أو الربط الفعلي بين التوظيف والأداء والتطوير.

وقد لعبت المقابلة دوراً تفسيرياً مهماً في فهم نتائج الاستبيان، إذ أوضحت أن العديد من مظاهر الحياد أو التباين في آراء المبحوثين لا تعود بالضرورة إلى ضعف فعالية سياسة التوظيف، بل إلى مركزية القرار وضعف التواصل الداخلي حول هذه السياسات. فكون قرارات التوظيف تُتخذ على مستوى الإدارة المركزية يجعل الموظفين غير مطلعين بشكل كافٍ على تفاصيل هذه العملية، مما يُفضي إلى ارتفاع نسب التردد في الإجابات.

وبصفة عامة، يمكن وصف المؤسسة بأنها تسير نحو نموذج "التوظيف التقليدي المطور" لا التوظيف الاستراتيجي المتكامل، حيث لا تزال بحاجة إلى تعزيز الشفافية وتوحيد معايير التوظيف وربط سياسات الانتقاء بشكل أوضح بمخرجات الأداء والتطوير المهني، وهو ما يمثل المدخل الحقيقي للارتقاء بمنظومة الموارد البشرية إلى مستوى التميز المؤسسي.

الخاتمة

شكّلت هذه الدراسة محاولةً بحثيةً للوقوف على طبيعة سياسة التوظيف المعتمدة في مديرية الصيانة بسوناطراك الأغواط، وتقييم أثرها على مسار تطوير الموارد البشرية خلال الفترة الممتدة بين عامي 2021 و2025. وقد اندرجت هذه الدراسة ضمن إشكالية محورية تتمحور حول مدى قدرة سياسة التوظيف المعتمدة على أن تكون رافعةً استراتيجيةً حقيقيةً لبناء كفاءات بشرية قابلة للتطوير والاستدامة، في سياق مؤسسة اقتصادية عملاقة كسوناطراك التي تحتل موقعًا محوريًا في المنظومة الاقتصادية الوطنية.

على الصعيد النظري، أتاحت الدراسة مراجعةً شاملةً لمفاهيم التوظيف وآلياته ومراحله، من الاستقطاب إلى الإدماج، مرورًا بالاختيار والتعيين، وكذلك استعراض أسس تطوير الموارد البشرية وعلاقتها بتقييم الأداء والمسار الوظيفي. وقد كشف هذا الإطار النظري أن العلاقة بين التوظيف والتطوير ليست علاقةً خطيةً بسيطة، بل هي علاقة تكاملية متشعبة تتحكم فيها جملة من المتغيرات التنظيمية والسياقية.

أما على الصعيد التطبيقي، فقد أفرزت الدراسة الميدانية جملةً من الاستنتاجات الجوهرية. فقد تبين أن مديرية الصيانة تعتمد نظامًا للتوظيف ذا طابع مركزي، يُعالج إلى حدٍ بعيد على مستوى الإدارة المركزية لسوناطراك، مما يُفضي إلى ضعف الإدراك المحلي لتفاصيل هذه العملية وآلياتها. وقد تجلّت هذه المركزية في ارتفاع نسب الحياد في إجابات الموظفين حول جوانب الشفافية ووضوح المعايير وتكافؤ الفرص، وهو ما يكشف أن الإشكال لا يكمن بالضرورة في غياب سياسة توظيف، بل في غياب وضوحها وإدراكها الجماعي داخل البيئة التنظيمية.

وقد أكدت نتائج الفرضيات الثلاث مجتمعةً أن المؤسسة تمتلك قاعدة توظيف إيجابية نسبيًا، ذات أثر فعلي على تطوير الموارد البشرية، لا سيما فيما يخص الفرضية الثالثة التي أثبتت إحصائيًا وجود علاقة قوية ودالة بين جودة الانتقاء وسهولة تطوير الموظف لاحقًا. في المقابل، كشفت الفرضيتان الأولى والثانية عن وضعية "إيجابية غير مكتملة"، تتسم بوجود توجهات صحيحة في الجوهر لكنها تفتقر إلى التكامل الاستراتيجي الذي يجعلها قابلةً للقياس والإدراك والاستمرار.

وقد أسهمت المقارنة بين البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيان والمعطيات الكيفية المستقاة من المقابلة في تعميق الفهم وإثرائه، حيث أوضحت أن ظاهرة الحياد السائدة في الاستبيان لا تعبر عن لامبالاة، بل عن ضعف في التواصل الداخلي حول سياسات التوظيف ومعاييرها. وبذلك، يغدو المطلب الأساسي ليس إعادة بناء سياسة التوظيف من الصفر، بل العمل على تعزيز شفافيتها وتقنين معاييرها وربطها بمسارات واضحة للتطوير والأداء.

في المحصلة، يمكن القول إن مديرية الصيانة بسوناطراك الأغواط تقف على عتبة تحوّل مهم، بين نموذج التوظيف التقليدي القائم على الخبرة والاستقرار، ونموذج التوظيف الاستراتيجي القائم على الكفاءات والإمكانات المستقبلية. إن اجتياز هذه العتبة يتوقف على إرادة مؤسسية واضحة، تركز على الاستثمار في الشفافية وتطوير أدوات الانتقاء وتوحيد معاييرها، بما يجعل التوظيف رافعة حقيقيةً لتطوير الموارد البشرية وتعزيز التنافسية المؤسسية.

التوصيات

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وبناءً على التحليل المتكامل لواقع سياسة التوظيف في مديرية الصيانة بسوناطراك الأغواط، يمكن تقديم جملة من التوصيات العملية الموجهة إلى مختلف المستويات المعنية، وذلك في أفق الارتقاء بالممارسة التوظيفية إلى مستوى يتناسب مع حجم المؤسسة وثقلها الاقتصادي الوطني.

أولاً: على مستوى تعزيز الشفافية في سياسة التوظيف

تعدّ الشفافية ركيزةً لا غنى عنها في أي سياسة توظيف تطمح إلى تحقيق العدالة التنظيمية وكسب ثقة الموظفين. وقد كشفت الدراسة أن جزءاً كبيراً من غموض المعايير يعود إلى مركزية القرار وضعف التواصل الداخلي. لذا، يُوصى بوضع دليل واضح وموثق لمعايير التوظيف يكون في متناول جميع الموظفين، مع الحرص على نشر إعلانات

التوظيف عبر قنوات رسمية متاحة للجميع، وتفعيل آليات الطعن والاستئناف في القرارات التوظيفية لضمان مبدأ تكافؤ الفرص.

ثانياً: على مستوى تحديث أدوات الانتقاء

لا ينبغي أن يقتصر الانتقاء على التحقق من الشهادات والخبرات المهنية، بل يجب أن يتوسع ليشمل أدوات تقييم موضوعية متنوعة تقيس الكفاءات الفعلية والإمكانات المستقبلية للمرشح. ويُقترح في هذا الإطار اعتماد مراكز التقييم (Assessment Centers)، وهي آليات حديثة تعتمد على وضع المترشح في مواقف مهنية تحاكي الواقع العملي من أجل تقييم أدائه وقدراته بصورة دقيقة، حيث تجمع بين الاختبارات المهنية والمقابلات البنوية، أي المقابلات المنظمة المبنية على أسئلة موحدة ومعايير تقييم محددة مسبقاً، إضافة إلى أساليب المحاكاة الوظيفية التي تهدف إلى اختبار قدرة المترشح على التعامل مع المشكلات والمهام المرتبطة بالمنصب. كما يُستحسن إدراج مؤشرات الكفاءات السلوكية (Behavioural Competencies) ضمن بطاقات الوصف الوظيفي، والمقصود بها مجموعة السلوكيات والمهارات الشخصية مثل التواصل والعمل الجماعي والقدرة على اتخاذ القرار، وذلك لتحقيق انسجام أكبر بين متطلبات المنصب وملف المترشح.

ثالثاً: على مستوى ربط التوظيف بمسار التطوير

أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين جودة الانتقاء وسهولة تطوير الموظف، غير أن هذه العلاقة لا تزال غير مُدارة بشكل منهجي داخل المؤسسة. ولهذا، يُوصى بوضع خطة استراتيجية للتوظيف مرتبطة بمخططات التكوين والتطوير، بحيث يكون الانتقاء نقطة بداية لمسار تطويري مرسوم المعالم. كما يُقترح إقامة نظام لإدارة المسار الوظيفي يتيح للموظف رؤية واضحة لمستقبله المهني داخل المؤسسة، مما يعزز الانتماء ويقلل من نسب التسرب الوظيفي.

رابعًا: على مستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

كشف الواقع الميداني أن التوظيف في بعض السنوات كان غائبًا أو غير منتظم، مما يعكس ضعف التخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد. وعليه، يُوصى بوضع خريطة للاحتياجات البشرية تمتد لثلاث إلى خمس سنوات على الأقل، تأخذ بعين الاعتبار التقاعد المرتقب وتطور الأنشطة والمشاريع الجديدة، وذلك بالتنسيق بين المديريات الجهوية والإدارة المركزية لضمان الانسجام بين التخطيط المحلي والتوجهات الاستراتيجية العامة للمجمع.

خامسًا: على مستوى التواصل الداخلي

يُشكّل ضعف التواصل الداخلي حول سياسات التوظيف أحد أبرز الاختلالات التي رصدتها الدراسة. وللتصدي لهذا الإشكال، يُوصى بتفعيل جلسات إعلامية دورية تُقدّم فيها الإدارة توضيحات حول مسار التوظيف ومعايير ونتائجه، مع الحرص على توظيف الشبكة الداخلية للمؤسسة (Intranet) وسيلةً لنشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على المعلومة المشتركة والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

سادسًا: على مستوى تكريس التوظيف القائم على الكفاءات

في ظل التحولات التقنية والاقتصادية التي يشهدها قطاع المحروقات، بات لزامًا على سوناطراك الانتقال التدريجي من نموذج التوظيف القائم على الشهادات والأقدمية إلى نموذج التوظيف المبني على الكفاءات (Competency-Based Recruitment)، الذي يُولي الأولوية للقدرات التحليلية والتكيفية والإبداعية. ويستلزم ذلك إعادة النظر في بطاقات الوصف الوظيفي وصياغتها وفق منطق الكفاءات، وربط مسارات الترقية بمعايير أداء واضحة وقابلة للقياس، مما يجعل من التوظيف مدخلًا حقيقيًا لبناء ميزة تنافسية مستدامة على المستوى الوطني.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: الكتب

1. ابن حمد العصيمي، صالح. *إدارة الموارد البشرية*. دار المريخ، الرياض، 2012.
2. أبو بكر، باري كشواي. *إدارة الموارد البشرية*. دار الفارق للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. حمود، خضير كاظم، وياسين كاسب الخرشة. *إدارة المورد البشري*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. الصيرفي، محمد. *إدارة الموارد البشرية*. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
5. الطائي، يوسف حجيم، وآخرون. *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*. الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
6. الطائي، يوسف حجيم، وآخرون. *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*. الرواق، عمان، 2009.
7. عباس، سهيلة محمد، وعلي حسين علي. *إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
8. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. *إدارة الموارد البشرية*. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
9. عبد الباقي، يوسف. *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. الدار الجامعية، 2005.
10. عبد الله، علي. *دروس تسيير الموارد البشرية*. المركز الجامعي بحي فارس، المدينة، 2005.
11. العقيلي، عمر وصفي. *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
12. العقيلي، عمر وصفي. *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. دار وائل للنشر، عمان، 2005.
13. قيرة، إسماعيل، وآخرون. *تنمية الموارد البشرية*. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
14. ماهر، أحمد. *إدارة الموارد البشرية*. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.

15. مد جاسم الشعبان، ومحمد صالح الأبعج. *إدارة الموارد البشرية*. دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
16. مصطفى نجيب شاويش. *إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد*. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
17. ناصر دادي عدون. *إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية*. دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
18. ناصر دادي عدون. *اقتصاد المؤسسة*. دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- ثانياً: المذكرات والأطروحات**
19. بوزورين، فيروز. *تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية*. جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018.
20. بوطويل، رقية. *سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية*. أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2017.
21. د. فاطمة الزهراء بودربالة، الهجرة الوظيفية للكفاءات في قطاع النفط الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2018، ص 102.
22. قرش، عبد القادر. *دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في المؤسسة*. رسالة ماجستير، غير منشورة، الجزائر، 1977.
23. مداج، مسعودة. *القوى العاملة الجامعية والاندماج المهني: دراسة حالة ميدانية لخريجي جامعة غرداية*. مذكرة ماجستير، جامعة غرداية، 2014.
- ثالثاً: القوانين والمراسيم**
24. القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، 25 أبريل 1990.
25. المرسوم رقم 491/63 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963، المتضمن إنشاء الشركة الوطنية لنقل ومتاجرة المحروقات (سوناطراك). الجريدة الرسمية، 1964.
26. المرسوم رقم 292/66 المؤرخ في 22 ديسمبر 1966، المتعلق بتوسيع مهام مؤسسة سوناطراك. الجريدة الرسمية، العدد 107، 27 ديسمبر 1966.

رابعًا: الوثائق والتقارير

27. وثائق داخلية، مصلحة الموارد البشرية، مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، 2003.
28. وثائق داخلية، دائرة الإدارة، مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، 2003.
29. وثائق داخلية، فرع التدريب، مصلحة الموارد البشرية، مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، 2003.
30. وثائق إحصائية، فرع تخطيط المستخدمين، مصلحة الموارد البشرية، مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، 2009-2013.
31. وثيقة داخلية صادرة عن مصلحة الموارد البشرية، مديرية الصيانة بالأغواط (DML)، تقرير تنظيم المديرية ومهامها، 2010.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 الإستبيان

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



استبيان حول

تقييم سياسة التوظيف في مؤسسة سوناطراك وأثرها على تطوير موارد

البشرية" دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط 2021-2025".

تخصص إدارة موارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

هذا الاستبيان يندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، ويهدف إلى معرفة آراء المستجيبين حول سياسة التوظيف في المؤسسة، علمًا أن هذا العمل هو بحث علمي خالص يرمي إلى استقصاء آراء منتسبي المؤسسة، ولهذا نرجو ممن يصله هذا الاستبيان أن يجيب عن الأسئلة المطروحة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة أو التعبير عن رأيه في الأسئلة المفتوحة.

المعلومات والآراء التي تعبر عنها تستعمل لأغراض علمية بحتة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر اثنى
- 2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 من 40 إلى 50 أكثر من 50
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي تقني ليسانس ماجستير دكتوراه
- 4- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5- المنصب الوظيفي:

المحور الثاني: أهمية سياسة التوظيف في تطوير إدارة الموارد البشرية

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تساعد سياسة التوظيف على استقطاب الكفاءات المناسبة لاحتياجات المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تساهم سياسة التوظيف في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تُمكن سياسة التوظيف من التخطيط الجيد للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تؤثر سياسة التوظيف إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تساهم سياسة التوظيف في تحسين جودة الموارد البشرية بالمؤسسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ترتبط سياسة التوظيف ارتباطاً مباشراً بتطوير إدارة الموارد البشرية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المحور الثالث: الأسس والمعايير المعتمدة في عملية التوظيف

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة ومعلنة في عملية التوظيف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية والخبرة المهنية والكفاءة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تخضع عملية التوظيف لإجراءات قانونية وتنظيمية دقيقة وواضحة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتمد مديرية الصيانة على اختبارات موضوعية في التوظيف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم ضمان تكافؤ الفرص بين جميع المترشحين

المحور الرابع: آليات الانتقاء واختيار الكفاءات القابلة للتطوير

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد آليات الانتقاء على اختيار كفاءات ذات قدرات تطويرية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تأخذ عملية الانتقاء بعين الاعتبار قابلية الموظف للتكوين المستقبلي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسهم آليات الانتقاء في تحسين مستوى الأداء الوظيفي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم اختيار الموظفين على أساس مهاراتهم وليس العلاقات الشخصية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساهم عملية الانتقاء في بناء مسار مهني واضح للموظفين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تؤدي آليات الانتقاء الحالية إلى تطوير إدارة الموارد البشرية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم احترام مبدأ الكفاءة في اختيار المترشحين

المحور الخامس : الأثر العام لسياسة التوظيف على تطوير إدارة الموارد البشرية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساهم سياسة التوظيف في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	انعكست سياسة التوظيف إيجاباً على برامج التكوين والترقية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تدعم سياسة التوظيف تطوير رأس المال البشري في المؤسسة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحتاج سياسة التوظيف الحالية إلى تحسين وتحديث مستمر
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساهم سياسة التوظيف في دعم الابتكار داخل المؤسسة من خلال استقطاب كفاءات جديدة تحمل أفكارًا وخبرات متنوعة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعزز سياسة التوظيف التوافق بين احتياجات المؤسسة ومهارات العاملين، مما يسهم في تحقيق أداء أكثر فعالية وانسجامًا داخل بيئة العمل.