

## التسيير التنبؤي ومكانته في إستراتيجية المؤسسة

حمدي مدني

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

### ملخص:

تناولت الدراسة الحالية عملية كشف عن وجود أو غياب التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز، بمعنى ذلك المكانة التي تمنحها هذه المديرية لهذا النسق الإداري ومحاولة التعرف على الانعكاسات التي تنتج انطلاقاً من هذا الواقع على المؤسسة ككل. فهذا البعد التنبؤي هو مفتاح مشاركة الوظيفة الاجتماعية ليس فقط في تحضير استراتيجية المؤسسة وإنما كذلك في تنفيذها. الكلمات المفتاحية: استراتيجية المؤسسة، المكانة، التخطيط الاستراتيجي، التسيير الاستراتيجي، مخزون المهارات، المخزون الإداري.

### الكلمات المفتاحية :

إستراتيجية المؤسسة؛ مؤسسة سونلغاز؛ التسيير التنبؤي؛ الوظيفة الاجتماعية.

## مقدمة:

تنشأ المؤسسات للقيام بنشاطات معينة لتحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها، وتختلف هذه المؤسسات في درجة تحديدها وتوضيحها لأهدافها سواء كانت عامة أو رئيسية أو فرعية، كما تختلف في مساعيها أو مناهجها لتحقيقها، وبالتالي في أدائها ولكن ترتبط العمليات التسييرية أو الوظائف الإدارية للمؤسسات دائماً بتحقيق هذه الأهداف، وبقدر ما تكون هذه الأهداف معقولة وواضحة ومحددة على مستوى مختلف الهياكل التنظيمية للمؤسسة، بقدر ما تكون عمليات التسيير من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة فعالة، بقدر ما يرجع تحقيق هذه الأهداف وفق المعايير الموضوعية وبالتالي إشباع حاجات أصحابها

وباعتبار الموارد البشرية هي إحدى المكونات الرئيسية للمؤسسة إضافة إلى المال، المواد، التجهيزات والهياكل التي تطبق عليها وظائف الإدارة، فإن الأسلوب الذي تسير به هذه الموارد سيحدد إلى حد بعيد مستويات الأداء، وبالتالي مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

بمعنى آخر أن تحديد الأهداف شيء وتحقيقها شيء آخر، والإدارة هي حلقة الوصل بين كلتا العملتين، فإذا وضعت الإدارة آليات تنظيمية تسمح بمشاركة المنفذين مع المخططين في تحديد هذه الأهداف ومعايير إنجازها فإنه يمكن أن تصاغ بكيفية عقلانية وواقعية وتؤدي النشاطات الموصلة إليها بكفاءة، وبذلك يمكن أن تحوز على رضا أصحابها سواء كانوا مرؤوسين أو رؤساء أو زبائن المؤسسة.

في هذا الإطار يعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية أحد الأنساق الإدارية الذي يستجيب لهذه العوامل السابقة الذكر، وقد عكفنا على دراسة مكانة هذا التسيير في استراتيجية المؤسسة وأخذنا كدراسة حالة، المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز. أهداف البحث وتساؤلاته:

إنّ الأهداف المرجوة من الدراسة تتمثل في الكشف عن وجود أو غياب التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز، بمعنى ذلك المكانة التي تمنحها هذه المديرية لهذا النسق الإداري ومحاولة التعرف على الانعكاسات التي تنتج انطلاقاً من هذا الواقع على المؤسسة ككل.

وإذا عدنا للجزائر وما تميّزه اقتصادها في العشريتين الأخيرتين بانتقاله من النظام الاشتراكي القائم على التخطيط المركزي للنشاط الاقتصادي إلى اقتصاد السوق القائم على المنافسة، في هذا الإطار تظهر ضرورة تحقيق الجودة وتحسين نوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسات الجزائرية، وبما أنّ دراستنا الميدانية كانت على مستوى المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز من هنا نتساءل عن مكانة التسيير التنبؤي للموارد البشرية في استراتيجية المديرية، ونقسّم هذا التساؤل إلى تساولين فرعيين وهما:

1 هل المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز تقوم بالتسيير التنبؤي

لمواردها البشرية؟

2 ما هي انعكاسات ذلك على استراتيجياتها؟

المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة:

في إطار احتكاك الإنسان مع الطبيعة، تظهر مجموعة من الحاجيات التي يجب عليه إشباعها، بعض هذه الحاجيات تكون سهلة الإشباع والبعض الآخر يجد الإنسان صعوبات في إشباعها فتظهر في هذه الحالة المشكلة، ولمواجهتها يستعين الإنسان بالبحث العلمي الذي يمكن من اكتشاف الحقيقة وبالتالي الوصول إلى التقدم والرفاهية مستعملا في ذلك المنهج العلمي الذي يعد الطريق الذي يمكن من الوصول إلى الحقيقة.

وفي علم الاجتماع تختلف المناهج باختلاف المواضيع، وفي موضوعنا هذا وكون دراستنا دراسة وصفية، والتي عرّفها أحمد زكي بدوي على أنّها " بحث تفصيلي لموضوع واحد ضيق النطاق، يدرس من كافة نواحيه دون إهمال أي عنصر من عناصره " ( احمد زكي بدوي، 1978 م، ص 27) وهي تعتمد على منهج تحليل المحتوى، وهو عبارة عن " مجموعة الخطوات المنهجية التي تسعى إلى اكتشاف المعاني الكامنة في المحتوى والعلاقات الارتباطية لهذه المعاني (عبد الحميد محمد، م، 1979 ص 55) وهو منهج يحتوي على أسلوب كمي، الذي يعتمد على الوصف الإحصائي وأسلوب كيفي يعتمد في وصفه وتحليله على الحدس والتخمين والاستدلال بعوامل خارجية وبه البحوث تقوم على قراءة وتسجيل الانطباعات الشخصية للباحث ثم تقرير النتائج على هذا الأساس. (نفس المرجع، ص 25)

ويدعم هذا "ألكسندر جورج " حيث يفضل استعمال مصطلح المدخل غير التكراري (الكيفي) للدلالة على الدراسات الوصفية للمحتوى، وذلك مقابل مصطلح التحليل التكراري (الكمي) للدلالة على التحليل الكمي للمحتوى، وأول الأمرين ( الكيفي) يختص بإثبات وجود

الظاهرة أو غيابها في الوقت الذي يختص ثانيهما (الكي) بمدى توافر هذه الظاهرة. (حلي ديدش، عبد الغني هداوي، 1998/97، ص9).  
التقنيات المستعملة:

المقابلة: وهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، وهي أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة. (موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون 2004 م)

وقد عرّفها إحسان محمد الحسن على أنّها " عملية اجتماعية صرفة تحدث بين شخصين، الباحث أو المقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنّفها والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته على الأسئلة الموجهة من قبل المقابل »(إحسان محمد الحسن، 1986، ص 104) ولقد أجرينا مجموعة من المقابلات مع جميع الإطارات السامية في وظيفة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة للمؤسسة والبالغ عددهم عشرة ( 10) إطارات سامية ثم قمنا بتحليل المحتوى الكيفي لهذه المقابلات حسب المواضيع التي لها علاقة بدراستنا وهي:

✓ الموضوع الأول: ويشمل وتيرة التغيرات من وإلى مختلف الوظائف.

✓ الموضوع الثاني: ويشمل التغيرات التكنولوجية.

✓ الموضوع الثالث: ويشمل توسع من الأنشطة ونوع الخدمة.

✓ الموضوع الرابع: ويشمل التغيرات التنظيمية.

✓ الموضوع الخامس: ويشمل تشخيص مكانه الفاعلين في السلم الهرمي.

#### 4. نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

في سنة 1947 تمّ خلق شركة "كهرباء وغاز الجزائر" وفي سنة 1967 تمّ خلق الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" بموجب المرسوم رقم 6959 المؤرخ في 26 جويلية 1969 والذي يظهر في الجريدة الرسمية في الفاتح من أوت لنفس السنة، وخلفا لمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر التي حلت بموجب نفس المرسوم .

وقد حدّد هذا المرسوم المهمة العامة لمؤسسة سونلغاز والمتمثلة في الاندماج وبطريقة فعّالة وناجعة في السياسة الطاقوية العامة للبلاد وذلك بتنفيذ مهام، احتكار الإنتاج، النقل، التوزيع، تصدير واستيراد الطاقة الكهربائية.

كما منحت لها كذلك احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل البلاد وهذا لجميع أنواع الزبائن (صناعيون، مراكز إنتاج الطاقة الكهربائية ومواطنون عاديون)

ولتنفيذ هذه المهمة التي أوكلت لها من طرف الدولة قامت مؤسسة سونلغاز بإنجاز وتسيير قنوات نقل، وشبكة توزيع ونسجل ذلك سنة 1983. وفي إطار الإصلاحات التي مرّ بها الاقتصاد الوطني وأولى هذه الإصلاحات هي إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية (restructuration des entreprises) وفي إطار هذه العملية تمّت إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز لتصبح مقسّمة إلى عدّة فروع وهي:

✓ كهريف (KAHRIF): مختصة في أعمال خلق الطاقة الكهربائية.

- ✓ كهركيب (KAHRAKIB) وهي مختصة في تأسيس الهياكل القاعدية وتوظيف التجهيزات الكهربائية.
- ✓ كنا غاز (KANAGAZ) وهي مختصة في إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- ✓ إنرغا (INERGA) أعمال الهندسة المدنية.
- ✓ إتركيب (ETTERKIB) مختصة في التركيب الصناعي.
- ✓ (AMC) إنتاج العدادات والآلات المختصة في القياس والمراقبة.
- ابتداء من 1991 تغيرت الصيغة القانونية لمؤسسة سونلغاز، حيث أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 وتم تعزيز هذا المرسوم بمرسوم آخر في 17 سبتمبر 1995 تحت رقم 95-280.
- فأصبحت شركة سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (حسب البند 2) وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية (بند 4).
- ومن خلال هذا المرسوم أصبحت مؤسسة سونلغاز خاضعة للقانون العمومي في علاقتها مع الدولة، وقد حدد المرسوم في بنده السادس مهام مؤسسة سونلغاز والمتمثلة في:
- ضمان إنتاج، نقل، وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز.
- وهذا في إطار احترام مجموعة من المعايير في مقدمتها معايير النوعية، الأمن، والقيام بهذه الأعمال بأقل التكاليف.

وقد صدر مرسوم رئاسي جديد في سنة 2002 تحت رقم 02-195 ل جوان 2002 يحدّد مكانة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز وذلك يظهر من خلال المهام التي أوكلت لها وهي:

- إنتاج، نقل، توزيع، تسويق الكهرباء، سواء داخل أو خارج البلاد.
- نقل الغاز بهدف سد الاحتياجات الداخلية.
- توزيع وتسويق الغاز من خلال قنوات سواء داخل أو خارج البلاد.
- دراسة، وتثمين كل أنواع وأشكال منابع الطاقة.
- تطوير مختلف النشاطات التي لها علاقة سواء من قريب أو من بعيد مع الصناعات الكهربائية والغازية والنشاطات التي بإمكانها إعطاء منافع لمؤسسة سونلغاز (SONALGA-SPA) بمعنى كل نشاط يتعلق بصورة مباشرة مع المهام الاجتماعية للمؤسسة.

تحليل محتوى المقابلات:

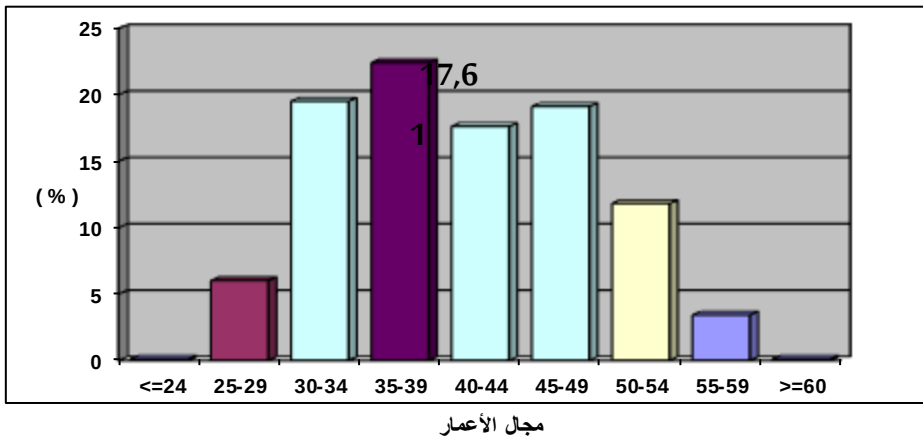
يتجلى جوهر البحث العلمي في سيرورة تنظيم منطق الاستدلال في هذا الإطار، وكون دراستنا دراسة وصفية أجرينا خلالها مقابلات مع إطارات وظيفية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز، ثم قمنا بتحليل محتوى هذه المقابلات وذلك بالتطرق إلى خمسة مواضيع كبرى لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وهي تظهر كالتالي:

### الموضوع الأول: وتيرة التغيرات من وإلى مختلف الوظائف

هناك إجماع على عدم إمكانية التنبؤ بتوتيرة التغيرات من وإلى مختلف الوظائف سواء تعلّق الأمر بالأشخاص الذين يحالون إلى التقاعد أو بالنسبة لأولئك الذين يتركون المؤسسة لأسباب أخرى، وما يؤكد ذلك هو غياب مخطط على مستوى وظيفية الموارد البشرية في

المديرية العامة لتعويض من سيتركون العمل بل الأعرق من ذلك هو أنّ التعويض ليس حتي، فيمكن أن لا يتم تعويض كلّ الموظفين الذين يتركون العمل وتبقى المؤسسة تؤدي وظيفتها وذلك بتقديم موظف آخر ليشغل تلك المهمة فيصبح يؤدي بذلك مهمة مزدوجة هذا ما يؤكد أنّ موظفي المؤسسة هم موظفي متعددي التخصصات (Polyvalent) في المديرية أو إتباع سياسة أخرى وهي تغيير التخصص بالنسبة للعامل reconversion ويمكن أن تبقى الوظيفة شاغرة لفترة طويلة، كما هو حاصل في الوقت الحالي بالنسبة لنائب رئيس مصلحة مراقبة التسيير في المديرية العامة، وغياب التنبؤ بوتيرة التغيرات في المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز، لا تفسّره غياب معطيات عن مخزون المهارات، لأنّ كل المعطيات المتعلقة بمخزون المهارات متوقّرة لدى وظيفة الموارد البشرية ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر. هرم الأعمار (Le pyramide des ages) لعمال المديرية لسنة 2003 ويوضحه الشكل التالي:

هرم الأعمال لعمال مديرية سونلغاز لسنة 2003



بالإضافة إلى هذا الهرم هناك هرم الأقدمية، معطيات متعلقة بتطور عدد العمال النساء، حوصلة حول الحراك المهني للسنوات السابقة، وبصورة عامة كلّ المعطيات المتعلقة بالعمال. أمّا السبب الذي يجعل من غير الممكن القيام بالتنبؤ بمصير مخزون المهارات في السنوات اللاحقة هو عدم وجود ثبات في وتيرة التغيرات وهذا راجع أساساً إلى تطبيق سياسة التقاعد المسبق من طرف الدولة ومحتوى هذه السياسة أن كلّ عامل بلغ سن الخمسين سنة وله تراكم للأقدمية يفوق أو يساوي العشرين سنة يمكنه أن يستفيد من التقاعد المسبق وقد انتهجت الدولة هذه السياسة حتى تفسح المجال للشباب للالتحاق بالمناصب التي يتركها العمال بغية التخفيف من حدة البطالة.

إلا أنّ تطبيق هذه السياسة جعل العديد من العمال تتوفر فيهم شروط الاستفادة، وهذا ما أدى إلى عدم ثبات وتيرة التغيرات للسنوات الماضية وبالضبط من 1996 إلى غاية 2002 وصلت نسبة العمال الذين استفادوا من هذه السياسة وتركوا العمل إلى 20 % وهو رقم عالي خاصة وأنّ هؤلاء العمال بعد استفادتهم من منحة يكونون محل أطماع العديد من المؤسسات نظراً لكفاءتهم العالية الناتجة عن الأقدمية خاصة وأنّ المؤسسات تتبنى معيار الأقدمية كدليل على امتلاك العامل للتجربة المهنية.

وبالتالي فهذه السياسة لم تحقق الأهداف المرجوة وهي التخفيف من حدة البطالة، كما أنّها أثّرت في ثبات وتيرة التغيرات من وإلى مختلف الوظائف وبالتالي عدم إمكانية التنبؤ بمصير مخزون

المهارات هذا ما لا يساعد على وضع خطط واضحة المعالم لتعويض العمّال الذين يتركّون العمل.

### الاستنتاج الجزئي الأول:

إنّ التنبؤ بمصير مخزون المهارات وحسب الإطار النظري الذي اتبعناه يتمّ بتطبيق حلقة ماركوف (la chaîne markovienne) التي تتطلب وجود مجموعة من الشروط ورغم توفر إحداها على مستوى وظيفة الموارد البشرية للمديرية العامة لسونلغاز والمتمثلة في وجود البيانات المفصلة والصادقة عن حركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة وهو ما يظهر في وظيفة الموارد البشرية على شكل حوصلة لعملية العمل (un bilan d'emploi) إلا أنّ الشروط الأخرى وفي مقدمتها وجود ثبات وانتظام نسبيين في التغيرات من وإلى الوظائف المختلفة لا يسمح بالقيام بإسقاط للمستقبل انطلاقاً من بيانات الماضي لأن القوى والعوامل المؤثرة في أحداث الماضي تختلف عنها في المستقبل وهذا راجع إلى اختلاف القرارات المتخذة من طرف الدولة والمطبقة على شركة سونلغاز بصورة عامة والمديرية العامة بصفة خاصة من فترة إلى أخرى.

### الموضوع الثاني: التغيرات التكنولوجية

من خلال المقابلات التي أجريناها اتضح لنا أنه ونظراً للمجال الاستراتيجي الذي تنشط به مؤسسة سونلغاز والمتمثل في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء بالإضافة إلى توزيع الغاز. بالإضافة إلى خاصيتها المتمثلة في أنّ لها احتكاراً في هذا المجال وباعتبار مجال نشاطها، كمجال قاعدي لمختلف النشاطات

الاقتصادية الأخرى، ويهدف ضمان تقديم الخدمة العمومية (le service public) على أحسن وجه.

فإن مؤسسة سونلغاز تواكب كل التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا وهي تعمل بصورة مستمرة على تجديد المعدات والآلات المختلفة ونظرا لأن مستوى الإنتاج في المؤسسة يتوقف بمدى تطور هذه الأخيرة، فبالنسبة لمؤسسة سونلغاز كما سبق وذكرنا أنها متطورة من جهة ومن جهة أخرى مدى كفاءة استعمالها وهناك تظهر ضرورة وجود اليد العاملة المؤهلة لذلك.

فعلى مستوى المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز هناك تنبؤ بهذه التغيرات في كل مرة حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة التجديدات العالمية، ولكن هذا التنبؤ التقني لا يصحبه تنبؤ حول آثاره على الاحتياجات من القوى العاملة، لأن مخزون المهارات الذي هو بحوزة المديرية العامة يتمتع بتأهيل عالي المستوى، وهذا مرتبط بالتكوين القاعدي الذي تلقاه مخزون المهارات على مستوى الجامعات والمدارس الوطنية، بالإضافة إلى التكوينات الإضافية على مستوى مراكز التكوين التابعة للمؤسسة والتي يوجد إحداها بين عكنون.

إن تقييم المبحوثين للتغيرات التكنولوجية أنها ليست تغيرات جذرية بمعنى عدم وجود تغيير في مصادر إنتاج الكهرباء كاستعمال الطاقة الذرية هذا الثبات يجعل التغيرات التكنولوجية لا يؤثر بشكل جذري على خصائص مخزون المهارات فيكفي التكوين الإضافي (la formation supplémentaire) والمتمثل في إعادة تأهيل (recyclage) لأيام معدودة حتى يتمكن مخزون المهارات من التكيف مع التكنولوجيا الجديدة والتي تكون في نفس نمط سابقتها.

هذا التكوين الإضافي قصير المدى يتم بواسطة عقود بين وظيفة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة والتي تكون خاضعة للمدير العام وبين صاحب التكنولوجيا الجديد، بمعنى آخر أنّ صاحب التكنولوجيا الجديدة (le constructeur) هو الذي يضمن هذا التكوين وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي للمديرية العامة لمؤسسة سونلغاز في هذه الحالة ينصبّ على التخطيط في جلب ومواكبة التكنولوجيات الحديثة بغض النظر عن القيام بتنبؤ آثار هذه التكنولوجيا على الاحتياجات من اليد العاملة وهذا كله لأنّ التغيير ليس بالتغيير الجذري، وتظهر سهولة في تكييف اليد العاملة مع خصائص التكنولوجيا الجديدة.

ونذكر في هذا الإطار أنّ المؤسسة قامت في الفترة الأخيرة بتبني تقنية جديدة للصيانة، والمتمثلة في صيانة أو إصلاح الإعطاب (réparation des pannes) مع بقاء التوتر بمعنى بدون قطع الكهرباء (entretien sous-tension) هذه الطريقة مبتكرة وكندية الأصل (d'origine canadienne) بحيث تم جلب معدّات جديدة، وتكوين مخزون المهارات على هذه التقنية بدون القيام بتحليل تنبؤي لآثار هذه التقنية الجديدة والمهارات التي تتطلبها من العمّال وذلك لأنّ تكييف العمال مع هذه التقنية لم يتطلب وقت كبير، والتكوين الإضافي كان مضمون من طرف الشركة الكندية، التي ساهمت في نقل هذه التكنولوجيا، كما أنّه وخلال فترة تكوين عمّال المؤسسة لم تمر بمرحلة فراغ لأنّها كانت تعتمد على طريقة إصلاح العطب التقليدية والتي تتم مع قطع الكهرباء، في انتظار تكييف مخزون المهارات مع التقنية الجديدة، لتعمّم على جميع فروع المؤسسة.

## الموضوع الثالث: التوسيع من الأنشطة ونوع الخدمة

من خلال المقابلات التي أجريناها لاحظنا بأن مؤسسة سونلغاز قامت بالتوسيع من أنشطتها ولكن ما يمكن قوله على هذه التوسعات أنها ثانوية مقارنة بمجال تخصصها بمعنى آخر أن هذه التوسعات جاءت لتحديد سياسة التعاقد من الداخل (la sous-traitance) التي كانت تقوم بها المؤسسة لتغطية العجز الذي تعاني منه وذلك في مجالات (النقل، الطباعة).

بينما وكنتيجة لهذه التوسعات أصبح للمؤسسة مطبعة خاصة بها تقع على مستوى (واد السمار) بالإضافة إلى اقتنائها لوسائل نقل حديثة تستعمل لنقل المعدات والآلات من منطقة إلى أخرى. إن هذه السياسة التوسعية في مجال نشاط المؤسسة لم تؤد بوظيفة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة إلى القيام بالتسيير التنبؤي لتأثيرات هذا التوسع على الاحتياجات من اليد العاملة، بحيث عند صدور قرار تخلي المؤسسة عن سياسة التعاقد من الداخل في مجالي النقل والطباعة، وذلك باتخاذ إجراءات عملية وتقنية بحتة، قامت وظيفة الموارد البشرية بإصدار إعلانات على مستوى الصحف، أو بالأحرى تبني حملة توظيف واسعة حتى توفر المهارات اللازمة لهذا التوسع، الذي يعد توسع ثانوي لأنه غير موجه إلى السوق وإنما لسد حاجات المؤسسة.

أما من ناحية تبني استراتيجية التنويع، هذه الاستراتيجية الاستراتيجية تعتمد عليها المؤسسات التي تنشط في مجال إنتاج يميل نحو الركود بسبب نقص الطلب، أو زيادة المنافسة في السوق فهي تهدف بأن تكون في منأى عن المشاكل التي تحدث في حالة ركود فرع نشاطها. ولكن هذا لا ينطبق على مؤسسة سونلغاز لأن لها خاصية مهمة (spécificité) وهي أنها تتمتع باحتكار الدولة (monopole d'état) في مجال نشاطها هذا ما يسمح لها بتجاهل محيطها، خاصة المحيط التنافسي.

هذا لا يعني بأن المؤسسة لا تعمل على تحسين نوعية خدماتها بل بالعكس، ففي نفس الجريدة الرسمية التي منحت لها احتكار الدولة في مجال نشاطها، هي نفس الجريدة التي تؤكد على ضرورة توفيرها لخدمة عمومية (service public).

التهديد الوحيد الذي يمكن أن يشكله المحيط الخارجي على المؤسسة هو في مجال استقطاب مخزون المهارات للمؤسسة من طرف شركات أخرى، التي تموضعت على أرض الوطن مؤخرًا وذلك لسدّ العجز الذي عانت منه مؤسسة سونلغاز فيما يخص إنتاج الكهرباء، لماذا يعد استقطاب مخزون المهارات لمؤسسة سونلغاز هو التهديد الوحيد الذي يمكن أن تشكله هذه الشركات، لأنها عند إمضاءها على دفتر الشروط (cahier de charge) هذا الدفتر يسجل عدم أحقية هذه المؤسسات بتسويق (commercialisation) منتوجها وتوجيهه إلى السوق بل تبعية هذا المنتوج لمؤسسة سونلغاز في ما يخص التسويق.

1.1.1.1 هذه المؤسسات متموضعة كالتالي: البرواقية (SKB) شرشال (SKX) سكيكدة (SKS)

#### الموضوع الرابع: التغيرات التنظيمية

من خلال المقابلات التي أجريناها لاحظنا أن المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز في مرحلة إعادة تنظيم (réorganisation) ووظيفة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لا تملك أي معلومات حول التغيرات التنظيمية التي ستطرأ على المديرية من إعادة توزيع للمسؤوليات أو خلق وحدات تنظيمية جديدة، أو تغيير في هيكل المؤسسة بحيث أنّ معلوماتها تقتصر على أن تغيير تنظيمي سيطرأ لكن محتوى هذا التغيير لا تعرفه.

فهي في انتظار القرارات التي تتخذ على مستوى قمة السلم الهرمي للمؤسسة ككل حتى تقوم برد فعل فيما يخص تشخيص

تأثيرات هذا التغيير التنظيمي على الاحتياجات من اليد العاملة ثم تبني سياسة توفير المهارات اللازمة.

وما نسجله هنا أنّ هذا التغيير التنظيمي لا يشكل أي تهديد بالنسبة لعمال المديرية خاصّة والمؤسسة ككل لأنّ في حالة عدم موافقة هذا التغيير أو عدم احترامه لتخصّص كلّ عامل، هناك سياستين لوظيفة الموارد البشرية على مستوى المديرية تتبنّاهما لمواجهة هذا المشكل وهما:

سياسة تتضمن أن يبقى العامل في نفس التخصص ولكن يغير مكان عمله أي نقل (mutation) أو (redéploiement) وفي الحالة الثانية هي تغيير تخصّص العامل بصورة عامة في إطار سياسة (reconversion) ورغم ذلك فقد لاحظنا بعض التخوف على عمّال المديرية، بحيث كلّما تحدثنا عن هذا الموضوع إلّا وكانت الإجابة تحمل دلالة قويّة على تهميش الإطارات في اتخاذ القرار مثل (الله يستر، ربي يجعل الخير) وخاصّة أنّ هذا التغيير التنظيمي يخصّص أولاً وقبل كل شيء العمّال.

**الموضوع الخامس: تشخيص مكانة الفاعلين في السلم الهرمي**  
من خلال المقابلات التي أجريناها، لاحظنا أنّ كلّ القرارات المتعلقة بالمؤسسة تتخذ على مستوى قمة السلم الهرمي، وذلك تبعاً لأهمية القرار سواء على مستوى وزارة الطاقة والمناجم التي تقع المؤسسة تحت وصايتها أو على مستوى المدير العام للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال:

- التغيرات التنظيمية التي ستطرأ على مستوى المديرية العامة للمؤسسة لا أحد يعرف محتواها، فالكـل في حالة تـرقب لمحتوى هذه التغيرات.
- وجود معلومات هامة لدى الإطارات السامية للموارد البشرية حول إمكانية تبني استراتيجية تنويع، نظرا لما تزخر به المؤسسة من مؤهلات، هذه الاستراتيجية يمكن أن تشمل "تربية الأسماك" على مستوى المديرية الفرعية برأس جنات المطلة على البحر والتي لها مساحة كبيرة تمكّن من الاستثمار في هذا المجال.
- بالإضافة إلى إمكانيات الاستثمار في مجال خدمة الهاتف Téléphonie، نظرا لأنّ للمؤسسة فروع منتشرة على مستوى جميع القطر الوطني، وبالتالي إمكانية ربط جميع ولايات الوطن بشبكة للهاتف النقال.
- هذه الإمكانيات تظل مجرد أفكار في ذهن الإطارات السامية المتواجدة على مستوى المديرية العامة للمؤسسة، ولا يمكن أبدا التفكير في تجسيدها، لأنّ ذلك يكون كنتيجة لقرارات تؤخذ على مستوى أعلى السلم الهرمي.
- هنا يمكننا أن نستنتج أنّ الخلل الوظيفي الذي تكلم عنه M. crozier وهو أنّ من يتواجد على مستوى أعلى السلم الهرمي لا يملك المعلومات اللازمة التي تمكّنه من اتخاذ القرارات، ومن يتواجد على مستوى الميدان يملك المعلومات ولكن لا يملك السلطة اللازمة التي تسمح له باتخاذ القرارات المناسبة، وهذا راجع أساسا إلى صلابة القواعد للأشخصية (La rigidité des règles impersonnelle) (M. Crozier, 1963, p248.249)

## الخاتمة:

إنّ الموارد البشرية تعدّ أهم مورد من موارد المؤسسة لهذا اتجهت مختلف المؤسسات إلى الاستثمار في هذا المورد باعتباره يمكن من خلق ميزة تنافسية، في ظل زوال المنطق الاقتصادي القائم على الاحتكار.

وفي هذا الإطار هناك اتجاه جديد للاستثمار في المورد البشري وهو استثمار يقوم أساساً على البعد التنبؤي. بمعنى قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها من كسب المهارات، تحفيزها، وتطويرها مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات بطريقة تنبؤية التغيرات التي تكون لها آثار على الاحتياجات من الموارد البشرية.

في هذا الإطار قمنا بدراستنا هذه في المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز، واستخلصنا أن إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه المديرية ما زالت لم تصل بعد إلى تطبيق هذا النوع من التسيير، مما مكّننا من استخلاص أن مؤسسة سونلغاز ما زالت غير جاهزة لدخول سوق قوامه الأساسي التنافس.

ومن خلال دراستنا هذه اتضح لنا أن هناك مواضيع للدراسة نذكر منها.

مدى فعالية استخدام النمط التسييري الذي تمنح فيه مكافأة على المردود الفردي ( PRI ) ومكافأة على المردود الجماعي ( PRC ) في تحفيز العامل.

- مدى تحقيق السياسة المعتمدة من طرف الحكومة والمتمثلة في التقاعد المسبق لأهدافها المتمثلة أساساً في التخفيف من حدة البطالة بفسح المجال للشباب.

## المراجع:

### باللغة العربية:

### الكتب:

1. بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
2. حسن راوية: إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية. الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.
3. دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر. الجزائر: تاريخ النشر غير موجود.
4. عاطف غيث محمد، قاموس علم الاجتماع، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979.
5. عبد الحميد محمد: تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979.
6. عزت احمد راجع: علم النقش الصناعي ط 2 الدار القومية للطباعة والنشر. الإسكندرية 1965.
7. محمد الحسن إحسان، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1986.
8. محمد عبد الرحمان عبد الله: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة. دار النهضة العربية بيروت 1999.
9. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

## المقالات:

1. بوسنة محمود (أهمية إثراء العمل كاستراتيجية في إدارة الأفراد) المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية ط 1987.3.
2. مقدم عبد الحفيظ (مساهمة علم النفس الصناعي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية) المجلة الجزائرية لعلم النفس وعلوم التربية. ط.1987.3.

## المذكرات:

1. أضونسمة قرنان أسيا (مكانة التكوين في استراتيجية تطوير المؤسسة) مذكرة نهاية الليسانس قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر 2002/2003.
2. حلمي دريدش.عبد الغاني مداوي (التنظيم في وزارة الطاقة والمناجم) مذكرة نهاية الليسانس قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر 1997/1998.
3. ناصر ميزاب، المكانة الاجتماعية للتلميذ في جماعة القسم وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1988.

## باللغة الفرنسية:

1. Bernoux philippe la sociologie des organisations édition du seuil octobre 1985
2. Crozier Michel .le phénomène Bureaucratique éditions de seuil, Paris 1963.

3. Decoster, michel. Sociologie de travail et gestion des ressources humaines, de lorcier S, A, 3ème édition Bruxelles, 1988.
4. Geliniero .Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes édition homme et technique ,Paris 1984.
5. Gode M.prospective et planification stratégique Paris, édition 1988.
6. gue guenp G.Gestion de personnel. CERESSEC Fénege Paris 1985
7. Henri Charles, Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concept et outil. les éditions d'organisation Paris 1987.
8. Henri Charles vers une gestion stratégique des ressources humaines. les éditions d'organisation Paris 1988.
9. Marie Peretti jean, gestion des ressources humaines 6<sup>ème</sup> édition presse de l'imprimerie, Hérissé. Evreux, decembre1995.
10. Sainsaulieu Renould. Sociologie d'organisation et de l'entreprise. Presse de l'imprimerie cheriote, juillet 1988.