

التقاعد المبكر ومشكلة فقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء في المؤسسات البترولية الجزائرية: دراسة حالة المديريتين الجهويتين للإنتاج بحوض بركاوي وحاسي مسعود

The prior retirement and the problem of loss of tacit knowledge of expert workers in Algerian petroleum institutions: a case study of the two regional directorates of production in Haoud Berkaoui and Hassi Messaoud

صديقي أمينة¹، طواهير عبد الجليل²

¹ جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، Seddiki.amina@univ-ouargla.dz

² جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، touahir.abdeldjalil@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/10/01

تاريخ القبول: 2024/06/08

تاريخ النشر: 2024/12/15

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إشكالية التقاعد المبكر وتأثيراته السلبية على أداء المؤسسات، التي من أبرزها فقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء، وذلك نتيجة عدم وجود إستراتيجيات لنقل المعرفة بين الأجيال في أغلب المؤسسات الجزائرية الاقتصادية منها والعمومية؛ خاصة بعد إلغاء قانون التقاعد المسبق سنة 2016، وما انجر عنه من انسحاب للعمال الخبراء من مؤسساتهم وهم في أوج عطائهم، إذ تم إجراء دراسة ميدانية في كل من المديريتين الجهويتين للإنتاج بحوض بركاوي وحاسي مسعود باعتبارهما من المؤسسات الاقتصادية التي شهدت ارتفاعا كبيرا في معدلات التقاعد المبكر خلال الفترة (2015-2017)، وهذا ما أثر سلبا على تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال مما ساهم في فقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء المتقاعدون وعدم تمكن خلفائهم الجدد من الاستفادة منها. كلمات مفتاحية: تقاعد مبكر، عمال خبراء، معرفة ضمنية، حوض بركاوي، حاسي مسعود.

Abstract:

This study seeks to shed light on prior retirement issue and its negative effects on institutions' performance, mainly the loss of tacit knowledge of expert workers due to the lack of strategies to transfer knowledge between generations in most Algerian economic and governmental institutions, notably after the abolition of the pre-retirement

¹ المؤلف المرسل: صديقي أمينة، البريد: Seddiki.amina@univ-ouargla.dz

law in 2016; which results in withdrawal of expert workers from their institutions while they were in their full force.

A field study was conducted in the two regional directorates of production of Haoud Berkaoui and Hassi Messaoud as one of the economic institutions that witnessed a significant increase in prior retirement rates during the period of (2015-2017), by which the implementation of intergenerational knowledge transfer programs were negatively affected. This contributed in the loss of tacit knowledge of the retired expert workers and the inability of their new successors to benefit from it.

Keywords: Prior retirement; expert workers; tacit knowledge; Haoud Berkaoui; Hassi Messaoud.

Jel Classification Codes : M12 ;M15 ;D83.

1. مقدمة:

تعتبر المعرفة أهم مورد من موارد المؤسسة وتكتسي أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات خاصة في ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي، حيث تساهم أدمغة الأفراد أكثر من عضلاتها في نجاح المؤسسات واستمرارها، إذ أن المعرفة أغلبها ضمني يتوفر في عقول الأفراد حيث تعتمد على حدسهم ومهاراتهم وقدراتهم التفكيرية وعلى خبراتهم المتراكمة من العمليات وسنوات التكوين في المؤسسات، فهذه المعرفة هي معرفة مهمة جدا ويصعب نقلها للآخرين حيث يغفل حاملها عن قيمتها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها.

إذ تعتبر عملية نقل المعرفة بين الأجيال الكبرى والصغرى عملية مهمة جدا لمنع فقدان المعرفة التنظيمية (الضمنية منها والصريحة) من أجل صيانة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة والتي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها إما بسبب التقاعد خاصة التقاعد المبكر أو أسباب أخرى.

شهدت مؤسسة سونطراك في السنوات الأخيرة ارتفاعا ملحوظا في معدل دوران العمل، حيث تأثرت كغيرها من المؤسسات الوطنية بصدور قانون التقاعد النسبي، إذ تم تسجيل خروج عدد كبير من عمالها للتقاعد خاصة التقاعد المبكر خلال الفترة الممتدة (2016-2018) مقارنة بالسنوات السابقة، وإن خروج العمال بعدد كبير سيصاحبه خسارة الكثير من المعرفة القيمة التي اكتسبوها طوال فترة خدمتهم بالمؤسسة.

ويعد قسم الإنتاج من الأقسام الرئيسية في ممارسة نشاط المنبع بمؤسسة سونطراك، والذي يضم عشر مديريات جهوية من أهمها المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، و المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي؛ وقد أظهرت الدراسات أن نشاط المنبع يتأثر أكثر من غيره من النشاطات الأخرى من مشكلة فقدان المعرفة التنظيمية وهجرة الكفاءات، حيث يعاني من مشكل ارتفاع معدل دوران العمل أكثر من غيره من النشاطات كالمصب والنقل في العديد من الشركات البترولية على مستوى العالم؛ وبالنسبة لشركة سونطراك فقد سجل نشاط الاستكشاف والإنتاج أكبر نسبة من التوظيف الخارجي في سنة 2017 بنسبة تقدر ب: 54%، و سجل أكبر عدد من حالات التقاعد خاصة التقاعد المبكر وعمليات التوظيف في المؤسسة خلال الفترة الأخيرة. ومن هذا المنطلق تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي: هل تؤثر عملية التقاعد المبكر على فقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء في المديريتين الجهويتين للإنتاج بكل من حوض بركاوي وحاسي مسعود؟ وما هي الإجراءات المتخذة للتخفيف من آثارها السلبية على أداء المؤسسة؟

1.1. تساؤلات الدراسة:

- هل يمكن اعتبار قرار إلغاء التقاعد المسبق سنة 2016 من أبرز العوامل المساهمة في ارتفاع معدل التقاعد المبكر بالمؤسسة في السنوات الأخيرة؟
- هل يمكن اعتبار عامل جذب الشركات الأجنبية للعمال الخبراء بالمؤسسة سونطراك من بين الأسباب التي ساهمت في ارتفاع معدل التقاعد المبكر بالمؤسسة في السنوات الأخيرة؟
- هل يؤثر خروج الأفراد بأعداد كبيرة للتقاعد المبكر سلبا على تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة؟
- هل يمكن اعتبار أن التقاعد المبكر من الأسباب الرئيسية لفقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء في المؤسسة، ويؤثر سلبا على تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال؟
- هل تستفيد المؤسسة من عمالها الخبراء المتقاعدين في تنفيذ برامج رسمية لنقل المعرفة بين الأجيال للتخفيف من الآثار السلبية لعملية التقاعد المبكر؟

2.1. فرضيات الدراسة: ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يعتبر التقاعد المبكر من الأسباب الرئيسية لفقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء في المؤسسة، ويؤثر سلبا على تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال.

- **الفرضية الثانية:** تستفيد المؤسسة من عمالها الخبراء المتقاعدون في تنفيذ برامج رسمية لنقل المعرفة بين الأجيال للتخفيف من الآثار السلبية لعملية التقاعد المبكر.

3.1. الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عملية التقاعد المبكر على فقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء في المؤسسة، والخروج بتوصيات تساعد متخذي القرار بالمؤسسة في التخفيف من الآثار السلبية لعملية التقاعد المبكر للعمال بأعداد كبيرة.

4.1. منهجية الدراسة: بغرض تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، ففي الجانب النظري تم التطرق إلى نظام التقاعد في الجزائر من خلال تعريف كل من التقاعد والتقاعد المبكر، وعرض أنظمة التقاعد المطبقة في الجزائر، من خلال التطرق لأهم ما ورد في النصوص القانونية الصادرة في الجريدة الرسمية؛ كما تم إبراز أهمية نقل المعرفة الضمنية للعمال الخبراء المقبلون على التقاعد في صيانة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة. وفي الجانب التطبيقي من الدراسة تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، حيث تم إجراء دراسة ميدانية في كل من المديرين الجهويين للإنتاج بحوض بركاوي وحاسي مسعود؛ ولقد تم استخدام المقابلة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة.

5.1. الدراسات السابقة:

1.5.1. دراسة (صديقي، حجاج، و رفاع، 2021) هدفت الدراسة إلى محاولة تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسات البترولية، وهذا بالتعرف على واقع ممارسة أهم برامج نقل المعرفة بين الأجيال ضمن إطار إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية، حيث اعتمد الباحثون على أداتي المقابلة والاستبيان لجمع بيانات من عينة الأفراد الدراسة العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP؛ ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي لها صلة بموضوع دراستنا: أن المؤسسة لا تنفذ برامج للاحتفاظ بمعرفة العمال الخبراء المقبلون على التقاعد والمتقاعدين وبذلك تفقد الكثير من المعرفة الضمنية لعمالها الخبراء نتيجة خروجهم للتقاعد عموما بصيغته سواء الكلي والمبكر؛ ومن أجل التخفيف من الآثار السلبية لعملية التقاعد تسعى المؤسسة لتطبيق برنامج طموح من خلال إعادة توظيف عمالها المتقاعدون (التعاقد معهم) من أجل الاستفادة منهم في تطبيق برامج لنقل المعرفة بين الأجيال.

2.5.1. دراسة (بشيرة، 2018): هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التبعات والانعكاسات السلبية لظاهرة التقاعد المسبق التي عرفت الجزائر في الآونة الأخيرة وما خلفته من عواقب وخيمة على الأداء التنظيمي، وأثر هدر الكفاءات والخبرات وانسحابها المبكر من سوق العمل وهي في قمة عطائها

على كفاءة أداء المنظمة الجزائرية. حيث كانت هذه الدراسة نظرية تحليلية، وقد توصلت الباحثة أنه لسد فجوة الخبرة والمعرفة الضائعة ولمتابعة المسيرة لتحقيق الاستقرار يجب التخطيط لإدارة المواهب والكفاءات لتحديد الاحتياجات المستقبلية في إطار إستراتيجي لأهداف المنظمة، وهذا ما تفتقده الكثير من المنظمات خاصة في القطاع العمومي.

ونظرا لنقص الدراسات التي عاجلت هذا الموضوع جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء أكثر على عملية التقاعد المبكر وآثاره السلبية على فقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء، خاصة وأن أغلبية مؤسساتنا الجزائرية العمومية منها والاقتصادية لا تنفذ برامج لنقل المعرفة بين الأجيال، وليس لها إستراتيجيات بعيدة المدى لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي والتي تخفف بدورها من هذه الآثار السلبية.

2. نظرة عامة عن نظام التقاعد في الجزائر

1.2 مفهوم التقاعد: يقصد بالتقاعد الاستغناء عن الخدمات المقدمة من الموظف بعد وصوله السن القانوني للتقاعد، حيث يتراوح السن القانوني في أغلب الدول ما بين (60-65) سنة مع وجود بعض الاستثناءات. (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 505). ويعرف **التقاعد المبكر** على أنه التوقف عن العمل لأسباب اختيارية أو حتمية وفق معايير وشروط محددة، ويتقاضى الفرد تعويضا نقديا مقابل توقف عضويته في المؤسسة (بشيرة، 2018، صفحة 243).

ويقصد بالتقاعد المبكر خروج الأفراد من العمل بصفة اختيارية قبل بلوغ السن القانوني للتقاعد (60-65) سنة، وقد حدد المشرع الجزائرية أربعة أنواع للتقاعد المبكر.

2.2 النظام القانوني للتقاعد في الجزائر: سنحاول في هذا الجزء عرض أنظمة التقاعد المطبقة في الجزائر، من خلال التطرق لأهم ما ورد في النصوص القانونية الصادرة في الجريدة الرسمية، من أجل إبراز الفروق الجوهرية بين هذه الأنظمة من حيث الشروط اللازمة لتطبيقها.

لقد تأسس النظام الوطني للتقاعد الحالي بموجب القانون رقم 12/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 الساري المفعول ابتداء من 01 جانفي 1984، حيث وقعت تعديلات مهمة في إطار شروط منح الحق ونوعية الامتيازات، و هذا على أربع مراحل من خلال (<http://cnr.dz/ar/systeme-de->) (retraite):

- المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26 ماي 1994 المتعلق بالتقاعد المسبق.

- الأمر رقم 96-18 المؤرخ في 06 جويلية 1996.
- الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 ماي 1997.
- قانون 99-03 المؤرخ 22 مارس 1999 يعدل ويتمم القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد.
- قانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 يعدل و يتمم القانون رقم 83-12 المؤرخ في 12 جويلية 1983 و المتعلق بالتقاعد.

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظام التقاعد في الجزائر قد مر بعدة مراحل، نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية التي مرت بها البلاد، حيث نتج عن ذلك ظهور أربعة أنواع من أنظمة التقاعد تتمثل في: نظام التقاعد العادي (الكلي)، وثلاثة أنظمة للتقاعد المبكر والتي تتمثل في: نظام التقاعد النسبي، نظام التقاعد دون شرط السن، ونظام التقاعد المسبق، وفيما يلي سنقوم بشرح هذه الأنظمة:

1.3. نظام التقاعد العادي (الكلي): حسب المادة 06 من القانون 83-12 المتعلق بالتقاعد، فإنه تتوقف وجوبا استفادة العامل من معاش تقاعد على استفاء الشرطين التاليين: "بلوغ سن 60 سنة من العمل على الأقل بالنسبة للرجل، 55 سنة بالنسبة للمرأة، مع قضاء 15 سنة في العمل على الأقل" (المادة 06 من القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد). وفي سنة 2020 تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 20-107 المؤرخ في 07 رمضان 1441 الموافق ل: 30 أبريل 2020، فحسب المادة الأولى: "يهدف هذا المرسوم إلى تحديد كيفية مواصلة النشاط بعد السن القانونية للتقاعد ستين (60) سنة تطبيقا لأحكام المادة 6 من القانون 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 والمتعلق بالتقاعد، المعدّل والمتمم؛ وحسب المادة الثانية: "يمكن العامل(ة)، أن يختار بطلب منه مواصلة نشاطه بعد السن القانونية للتقاعد، في حدود خمس (5) سنوات" (المرسوم التنفيذي رقم 20-107 المؤرخ في 30 أبريل 2020 المتعلق بكيفيات مواصلة النشاط بعد السن القانوني للتقاعد).

2.3. نظام التقاعد المسبق: يقصد بنظام التقاعد المسبق، طلب الأجير الإحالة على التقاعد بصفة مسبقة قبل بلوغ السن القانونية للتقاعد 60 سنة المنصوص عليها في القانون رقم 83-12 والمتعلق بالتقاعد، فحسب المادة الأولى من المرسوم التشريعي 94-10 المؤرخ في 26 مايو سنة 1994، المتعلق بالتقاعد المسبق: "يهدف هذا المرسوم التشريعي إلى تحديد الشروط التي يستفيد بموجبها أجير، إحالة على التقاعد بصفة مسبقة خلال فترة قد تصل إلى عشر (10) سنوات قبل السن القانونية، للإحالة على

التقاعد كما هو محدد في المواد 5 و6 و7 من القانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 يوليو 1983 " المادة الأولى من المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26 مايو 1994، يحدث التقاعد المسبق).

3.. نظام التقاعد النسبي: يمكن تعريف التقاعد النسبي على أنه، التقاعد الذي يطلب فيه العامل إحالته على التقاعد قبل بلوغ السن القانونية، والتي تتمثل في 60 سنة، بشرط أن لا تقل مدة عمله عن 20 سنة، حيث أن أول نص تشريعي أتى من خلاله المشرع بنظام التقاعد النسبي هو المرسوم التنفيذي رقم 95-119 حيث طبق هذا المرسوم على فئة معينة من العمال وهي فئة الإطارات العليا للدولة، لكن بمجيء الأمر 97-13 أصبح هذا النظام يطبق على جميع العمال سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وسواء كانوا يعملون في المؤسسات الاقتصادية أو الإدارات العمومية (زيان، 2018، صفحة 46). وفي سنة 2016 وبموجب القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016، الذي يعدل ويتم القانون رقم 83-12 والمتعلق بالتقاعد، تم إلغاء قانون التقاعد النسبي من خلال إلغاء كل الأحكام لاسيما المادة 06 مكرر من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 مايو سنة 1997، الذي يعدل ويتم القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد.

4.3. نظام التقاعد دون شرط السن: يقصد بنظام التقاعد دون شرط السن، بأنه نظام التقاعد الذي يطلب فيه الأجير إحالته على التقاعد قبل بلوغه السن القانونية للتقاعد 60 سنة المنصوص عليها في قانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد، بشرط أن يكون قد عمل مدة 32 سنة على الأقل. حيث تنص المادة 06 مكرر من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 مايو سنة 1997، الذي يعدل ويتم القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد: " يمكن للعامل الأجير أن يستفيد من معاش التقاعد دون أي شرط بالنسبة للسن، إذا كان قد أتم مدة عمل فعلي، نتج عنها دفع اشتراكات تعادل اثنتين وثلاثين (32) سنة على الأقل، (المادة 06 مكرر من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 ماي 1997 المعدل والمتمم للقانون 83-12 المتعلق بالتقاعد).

3. أهمية نقل المعرفة الضمنية للعمال الخبراء المقبلون على التقاعد في صيانة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة

تعتبر عملية نقل المعرفة بين الأجيال عملية مهمة جدا لمنع فقدان المعرفة التنظيمية (الضمنية منها والصريحة) من أجل صيانة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة والتي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها، حيث تعرف المعرفة التنظيمية بأنها: تتشكل من خلال أنماط منفردة من العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، والأنظمة والقوانين واللوائح والثقافة المنتشرة والفعالة داخل المؤسسة،

وتشمل مجموع المعارف الفردية الضمنية والمعارف الصريحة المتاحة بالمؤسسة والمتوفرة في شكل قواعد بيانات وبرمجيات وملفات وهياكل تنظيمية وخطط وعمليات إدارية وتخصيصية (الفيلالي، 2013، ص 94).
المعرفة الضمنية هي المعرفة المتضمنة في عقول أصحابها مثل: (المهارات والخبرات المكتسبة من العمليات وسنوات التكوين في المؤسسة)، والتي يصعب نقلها للآخرين حيث يغفل حاملها عن قيمتها ومدى حاجة الآخرين لاكتسابها. أما **المعرفة الصريحة** فهي المعرفة المصرح بها في المؤسسة ويدركها الفرد جيدا، والتي يسهل مشاركتها ونقلها بين الأفراد مثل: (إجراءات التشغيل، اللوائح التنظيمية، المصنفات والكتيبات التي تشرح إجراءات العمل..).

إن ارتفاع معدلات دوران العمل في المؤسسات (للتقاعد أو لأسباب إرادية أخرى كالاستقالة أو الوفاة...) يؤدي إلى خلق العديد من المشاكل والتي من أبرزها خلق فجوة معرفية كبيرة بين العمال المغادرين للمؤسسة والعمال الجدد الذين سيحلون محلهم في العمل، ويعتبر التقاعد من الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات دوران العمل في الكثير من المؤسسات، فلقد تضاعف عدد المتقاعدين في مختلف دول العالم وهذا نتيجة لسياسات التقاعد المرنة التي تبنتها، ومن المعروف أن العمال الذين يقبلون على التقاعد تكون لديهم الكثير من المعرفة القيمة المتراكمة نتيجة للخبرة في مناصب العمل والتي تكونت لديهم من خلال العمل لأكثر من 20 سنة على الأقل، حيث تكون أغلب هذه المعارف ضمنية متضمنة في عقول أصحابها وغير مصرح بها في أدوات وهياكل المؤسسة.

إذ يصاحب خروج أفراد هذه الفئة من المؤسسات فقدان المعرفة التنظيمية خاصة الضمنية منها، وضمن هذا الإطار يرى (Deogratias Harorimana, 2009) أنه: يرافق تقاعد الأفراد من المؤسسة فقدان الذاكرة التنظيمية والخسارة اللاحقة للميزة التنافسية، فعندما يتقاعد الموظفون في أحد المؤسسات قد يكون من السهل تعويض معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، ولكن من الصعب بكثير تعويض المعرفة المرتبطة بالمؤسسة والصناعة المكتسبة من التجربة. ففي دراسة استقصائية أجرتها شركة IBM لمدراء الموارد البشرية كشفت على أنه: " عندما يتقاعد العمال فإن العديد من المنظمات ستكتشف متأخرة جدا أن الخبرة القيمة التي تكونت طيلة المسار الوظيفي للعامل قد خرجت من الباب مع خروجه، تاركا ورائه الكفاءات الغير كافية ملء الفراغ." (Harorimana, 2009, p253)

وإن عدم اهتمام المؤسسة بعملية نقل المعرفة وغض الطرف عن إجراءاتها والاكتفاء بالتدريب المبدئي للعمال الجدد من شأنه خلق فجوة معرفية كبيرة بين شاغل المنصب المغادر وخليفته في المنصب، مما يؤدي

إلى لانخفاض مستوى الإنتاجية وجودة الأعمال التنظيمية هذا من جانب، وعليه فإن قيام المؤسسات بإعداد إستراتيجية مناسبة لنقل المعرفة الضمنية من الموظف المغادر للمؤسسة للعامل الجديد من شأنها التقليل من التكاليف المخصصة لعملية التدريب المبدئي أو الاستغناء عن هذه العملية حتى.

من خلال هذا يمكننا القول أنه في كل سنة يخرج من المؤسسات عدد كبير من الأفراد للتقاعد، حيث يتم تعويضهم بعمال جدد يفتقدون للخبرة اللازمة، إذ يجب عليها أن تقوم بالتخطيط لتنفيذ إستراتيجيات مناسبة لنقل المعرفة من العمال المقبلون على التقاعد لخلفائهم في العمل لضمان استمرارية الأعمال بالكفاءة والجودة المطلوبة مما يساهم في صيانة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وإن فشلها في إيجاد أساليب مناسبة لهذا النقل يخلق فجوة معرفية كبيرة بين هذه الأجيال، مما يؤدي لانخفاض مستوى الإنتاجية ومستوى جودة الأعمال التنظيمية؛ وفي هذا الصدد يؤكد (Calo, 2008): " من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية، تحتاج المؤسسات إلى تطوير إستراتيجيات للاحتفاظ بمعرفة العمال كبار السن ومشاركتها بنجاح مع الموظفين الأصغر سناً في المؤسسة - (Ziva & Katarina Katja, 2015, pp 855-856).

4. الطريقة والأدوات :

1.4. فترة الدراسة: تم جمع بيانات الدراسة من المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي خلال الفترة (2019/12/25 إلى غاية 2020/01/10)، وخلال الفترة (2019/10/6 إلى غاية 2019/10/16) بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود.

2.4. الأدوات المستخدمة في الدراسة: تم الاعتماد على المقابلة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات مع كل من رئيس قسم المستخدمين بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي، ومع (02) من العمال المقبلون على التقاعد يعملون في وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة بالمديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي؛ كما تم إجراء مقابلات مع (02) من إطارات قسم إدارة الموارد البشرية والوسائل بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، وإطار بمركز التكوين بقاعدة الحياة 24 فبراير 1960 بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود.

5. النتائج والمناقشة:

1.5. عرض وتحليل معطيات تطور حركة العمال المغادرين للمديريتين الجهويتين للإنتاج بحوض بركاوي وحاسي مسعود خلال الفترة (2009-2019):

من أجل التعرف على طبيعة حركة العمال في المؤسسة سوف نقوم بعرض تطور عدد العمال المغادرين للمؤسسة إما بسبب التقاعد أو لأسباب أخرى، وسوف نسلط الضوء أكثر على تطور العمال المغادرين بالتقاعد بمختلف صيغه (الكلي، المبكر) نظرا لأن أكبر عدد من العمال المغادرين للمؤسسة كان بسبب التقاعد في الفترة الأخيرة، وهذا في كل المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي وبالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، على النحو التالي:

1.1.5. تحليل تطور حركة العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود خلال الفترة 2009-2019

الجدول 1: يوضح تطور عدد العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود خلال الفترة (2009-2019)

الفترة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019/9/31
التقاعد	76	164	96	83	127	170	274	266	263	87	06
الاستقالة	05	09	06	01	07	02	01	04	02	01	05
المجموع	81	173	102	84	134	172	275	270	265	88	11

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن عدد العمال الذين غادروا المؤسسة لأسباب إرادية (الاستقالة) خلال الفترة الممتدة من (2009-2018) عددهم قليل جدا فنسبتهم لا تتجاوز (5%) من مجموع المغادرين، أما عدد الأفراد المغادرين للمؤسسة بسبب التقاعد فقد تجاوز (95%) من مجموع المغادرين، حيث ارتفع عدد العمال المتقاعدين من سنة 2009 إلى سنة 2010 بنسبة (116%)، وتم تسجيل انخفاضاً إلى غاية سنة 2013، أين بدأت في الارتفاع إلى سنة 2015 حيث تم تسجيل ثبات نسبي في سنوات 2015، 2016، 2017، ثم انخفضت هذه النسبة سنة 2018، ويفسر تسجيل أكبر عدد من المتقاعدين خلال الفترة (2015-2017) لإلغاء قرار قانون التقاعد النسبي والصادر في الجريدة الرسمية المؤرخ في 2016/12/31.

2.1.5. تحليل تطور حركة العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي خلال الفترة 2009-2019

الجدول 2: يوضح تطور عدد العمال المغادرين بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي خلال الفترة (2009-2019)

(2019)

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	الفترة
00	10	76	69	41	40	17	23	21	31	18	التقاعد
00	00	00	01	02	01	02	01	01	01	00	الاستقالة
29	05	17	19	08	04	06	04	14	08	07	التحويل
29	15	93	89	51	45	25	28	36	40	25	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن عدد العمال الذين غادروا المؤسسة لأسباب إرادية (الاستقالة) عددهم قليل جدا خلال الفترة (2009-2019) فنسبتهم لا تتجاوز (1.9%) من مجموع المغادرين، بينما غادر المؤسسة خلال نفس الفترة نسبة (25.4%) من مجموع العمال المغادرين بسبب التحويل الداخلي والخارجي بين فروع وأقسام مؤسسة سونطراك؛ في حين نجد أن أغلبية العمال المغادرين للمؤسسة خلال هذه الفترة كان بسبب التقاعد بنسبة (72.7%) من مجموع المغادرين، حيث ارتفع عدد العمال المتقاعدين خلال الفترة (2014-2017) بنسبة (90%)، إذ تم تسجيل أكبر عدد من العمال المتقاعدين خلال سنتي 2016، 2017 على التوالي، ويرجع ذلك كما أشرنا سابقا إلى قرار إلغاء قانون التقاعد النسبي في سنة 2016؛ بالمقابل من ذلك نجد أن عدد العمال المتقاعدين قد انخفض بنسبة كبيرة في سنة 2018، ولم يتم تسجيل أي حالة تقاعد سنة 2019.

الجدول 3: يوضح تطور نسبة العمال المتقاعدين بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي خلال الفترة (2009-2019)

(2019)

الفترة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	754	763	760	750	734	709	739	719	792	826	842
التقاعد	18	31	21	23	17	40	41	69	76	10	00
نسبة المتقاعدين من إجمالي العمال	%2.38	%4.06	%2.76	%3.06	%2.31	%5.64	%5.54	%9.6	%9.6	%1.21	%00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يتضح من خلال الجدول رقم (3)، أنه عدد العمال المغادرين للمؤسسة بسبب التقاعد لم يكن يشكل نسبة كبيرة خلال الفترة (2009-2013) حيث تتراوح النسبة ما بين (02%) إلى (04%) من إجمالي العمال، لكنها ارتفعت إلى أكثر من (05%) في سنتي 2014 و 2015؛ وتواصل الارتفاع حيث تم تسجيل أعلى نسبة من العمال المتقاعدين سنتي 2016 و 2017 على التوالي بنسبة (9.6%) من إجمالي عدد العمال، ويرجع هذا الارتفاع الكبير خلال هذين السنتين تحديدا مقارنة بالسنوات السابقة واللاحقة إلى طرح إلغاء قانون التقاعد النسبي سنة 2016؛ وفي سنة 2018 انخفضت نسبة العمال المتقاعدين كثيرا حيث بلغت (1.21%) فقط، في حين أنه لم يتم تسجيل أي عملية تقاعد في سنة 2019.

الجدول رقم (04): يوضح تطور حالات التقاعد المبكر بالمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي خلال الفترة (2014-2019)

الفترة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المجموع
التقاعد	ميك	عاد	ميك	عاد	ميك	عاد	ميك
الإطارا	09	13	12	06	24	07	70
أعوان	11	05	07	14	32	04	101
أعوان	01	01	01	01	01	01	03
المجموع	21	19	20	21	57	12	174
التقاعد	47.5%	51.2%	82.6%	94.7%	50%	00%	73.7%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال الجدولين رقم (03) ورقم (04)، يتضح أنه خلال الفترة (2014-2019) تم خروج أكبر عدد من العمال للتقاعد حيث بلغ 236 عامل مقارنة بالفترة التي سبقتها (2009-2013) التي خرج فيها 110 عامل للتقاعد؛ حيث تم خروج 104 عامل من فئة الإطارا خلال الفترة (2014-2019) للتقاعد بصيغته الكلي والمبكر منهم نسبة (67.3%) بسبب التقاعد المبكر، وتم خروج 125 عامل من فئة أعوان التحكم خلال نفس الفترة للتقاعد بصيغته الكلي والمبكر منهم نسبة (80.8%) بسبب التقاعد المبكر، بينما تم خروج 07 عمال فقط من فئة أعوان التنفيذ؛ ومنه يتضح أن التقاعد المبكر ساهم في مغادرة أكبر عدد من العمال للمؤسسة بسبب التقاعد وذلك بنسبة (73.7%) من إجمالي حالات التقاعد، حيث أنه تم تسجيل أكبر نسبة من التقاعد المبكر خلال سنتي 2016 و 2017 بنسبة (82.6%) و (94.7%) على التوالي، على خلاف السنوات الأخرى التي كانت فيها نسبة التقاعد المبكر لا تتجاوز نسبة (50%) من إجمالي حالات التقاعد.

2. تأثير عملية التقاعد المبكر على فقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء في المؤسسة

في سنة 2016 حدث تغيير مؤسسي ظرفي، حيث تم صدور قانون التقاعد النسبي ودون شرط السن، وقد أربك هذا الإلغاء أغلب المؤسسات الاقتصادية والعمومية الجزائرية، فقد خرج جيل من العمال للتقاعد يحمل معه معارف وخبرات قيمة، واستخلفه جيل جديد يحمل أغلب أفراد معارف نظرية ومعارف تطبيقية قليلة مقارنة بالعمال الخبراء، حيث حرم أفراد هذا الجيل الجديد من الاستفادة من معارف وخبرات الجيل الذي سبقهم في العمل؛ وبالعودة لمؤسسة سونطراك ممثلة في المديرية الجهوية للإنتاج بكل من حاسي

مسعود وحوض بركاوي، أين تم إجراء دراستنا التطبيقية، نجد أن المؤسسة تأثرت كغيرها من المؤسسات الاقتصادية والعمومية الجزائرية من جراء صدور قانون التقاعد النسبي ودون شرط السن في سنة 2016، حيث خرج عدد كبير من أفرادها للتقاعد خلال الفترة (2015-2017) مقارنة بالسنوات السابقة (كما تم توضيحه في الجداول السابقة).

وفي هذا السياق يؤكد المستجوب وفقا للمقابلة رقم (01) تأثر المؤسسة خلال فترة صدور قانون التقاعد النسبي سنة 2016 برحيل عدد كبير من عمالها:

« تضاعف عدد طلبات الإحالة على التقاعد خلال الفترة التي تم فيها طرح هذا القانون مقارنة بالسنوات السابقة، والإشكال أن كل العمال المتقاعدين خبراء في ميادين عملهم ولديهم خبرة مهنية كبيرة (25-35 سنة)، حيث أثر خروجهم بعدد كبير على أداء الشركة ».

نستنتج من خلال هذا التصريح أن خروج الأفراد للتقاعد بعدد كبير من المؤسسة يصاحبه خسارة الكثير من المعرفة التنظيمية خاصة الضمنية منها، والتي تؤثر سلبا على أداء الأعمال التنظيمية مما يؤثر على أداء المؤسسة بشكل عام، وفيما يتعلق بخسارة المعرفة الضمنية من جراء خروج الأفراد للتقاعد المبكر بصيغته النسبي ودون شرط السن في سنة 2016، صرح أحد المستجوبين، وفقا للمقابلة رقم (04):

« لقد تم خسارة الكثير من المعرفة والخبرة المهنية القيمة، من جراء خروج العديد من الإطارات والكفاءات الهامة من المؤسسة بسبب التقاعد المبكر، خاصة في وظائف الأعمال الأساسية أي في المجال التقني (المهندسين، والتقنيين)، حيث من الصعب تعويض هذه المعرفة والحصول عليها بنفس المواصفات، فخبرة 20 سنة أو أكثر في ميادين العمل ليس من السهل تعويضها ». وأضاف:

« أما بالنسبة للمجال الإداري، فإن عدم نقل المعرفة من جيل إلى جيل لا يعتبر مشكلا كبيرا، لأن المدة اللازمة لتعلم أبعاديات العمل في المجال الإداري ليس بالطويلة، فعادة ما يستغرق الفرد مدة ستة أشهر كأقصى تقدير لاكتساب المعرفة اللازمة لأداء المهام الوظيفية الخاصة بمنصب العمل، إذ يستفيد الفرد من المعلومات المخزنة في أرشيف المؤسسة الإلكتروني واليدوي ».

كما صرح آخرون، في شأن متصل حول خروج الأفراد للتقاعد المبكر مع قدرتهم على مواصلة العمل في المؤسسة، وفقا للمقابلة رقم (05):

« الكثير من الأفراد الذين استفادوا من التقاعد المبكر بصيغته النسبي ودون شرط السن في المؤسسة، ذهبوا للعمل في الشركات الأجنبية، في إطار التعاقد حيث يتلقون أجور مرتفعة مقارنة بالتي كانوا يتقاضونها في المؤسسة ».

إذ أن أكبر مشكل واجهته المؤسسة في سنة 2016 بعد صدور قانون التقاعد النسبي ودون شرط السن هو عدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ برامج مناسبة لنقل المعرفة بين الأجيال والتخطيط الجيد للتعاقد الوظيفي، حيث أن تحديد تاريخ 2016/12/31 من طرف وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي كآخر أجل لإيداع ملفات التقاعد النسبي ودون شرط السن أخلط حسابات المؤسسة وجعلها تفقد الكثير من أفرادها الخبراء الذين كان بإمكانهم مواصلة العمل وتقديم المزيد للمؤسسة؛ وفي هذا الإطار صرح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (03):

« إن هذا القانون أخلط حسابات المؤسسة، حيث خسرت العديد من عمالها الأكفاء الذين قرروا الخروج للتقاعد المبكر، خاصة وأنه مزال بإمكانهم تقديم الكثير للمؤسسة ».

ونظرا لقصر المدة الزمنية الممنوحة من طرف الوزارة لتطبيق هذا القرار، حاولنا التعرف على مدى تمكن المؤسسة من تطبيق برنامج لنقل المعرفة من الجيل الذي سيحل على التقاعد إلى الأجيال الأخرى، أم أنها لم تستطع تطبيق برنامج مناسب لنقل المعرفة بين الأجيال والاحتفاظ بها على عكس السنوات السابقة التي كان فيها عامل الوقت لصالحها، وضمن هذا الإطار صرح المستجوب رقم (01):

« من حسن حظ المؤسسة (سونطراك) أنها قامت بعملية توظيف كبرى خلال سنة 2014، حيث تم توظيف حوالي 8000 عامل، وهو عدد كبير جدا (مخطط خماسي وظف في سنة واحدة)، إذ تحملت المؤسسة مصاريف مالية ضخمة لتغطية تكاليف عمليتي التكوين والتوظيف ».

وعليه يتضح من خلال ما سبق عرضه وتحليله ومناقشته أن التقاعد يعتبر العامل الرئيسي في ارتفاع عدد العمال المغادرين للمؤسسة خاصة التقاعد المبكر، إذ ساهم خروج العمال للتقاعد المبكر في استنزاف المؤسسة من إطاراتها خاصة في سنة 2016، فخروج عدد كبير من العمال الخبراء للتقاعد المبكر يصاحبه فقدان التدريجي للمعرفة التنظيمية والتي في أغلبها ضمنية، ويؤثر سلبا على تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال خاصة في ظل عدم وجود خطط مسبقة للاحتفاظ بمعرفة هؤلاء العمال الخبراء، حيث أن المؤسسة تعتمد على برامج التكوين المختلفة كبديل لتعويض المهارات والخبرات السابقة لعمالها الخبراء؛ إذ يؤثر خروجهم بأعداد كبيرة سلبا على تنفيذ برامج التكوين المبدئي وعلى مستوى استفادة العمال الجدد من خبرات العمال القدامى الخبراء، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى والتي تنص على ما يلي: يعتبر

التقاعد المبكر من الأسباب الرئيسية لفقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء في المؤسسة، ويؤثر سلبا على تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال.

يملك العمال المتقاعدون خبرة مهنية كبيرة، نتيجة عملهم بالمؤسسة لمدة تفوق 30 سنة، فخلال هذه الفترة الطويلة اكتسبوا الكثير من المعارف والخبرات، حيث أصبح لديهم القدرات اللازمة للتحكم في المواقف ومعالجتها فنظرتهم للمواقف تكون من زوايا متعددة الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ القرارات بطريقة أفضل مقارنة بالعمال من الفئات الشابة التي تفتقر إلى الخبرة اللازمة في التحكم في المواقف ومعالجتها؛ ونتيجة لذلك تقوم العديد من الشركات البترولية في العالم بتوظيف العمال الخبراء المتقاعدون ، حيث تقوم بإعادة توظيفهم بعمود عمل محددة المدة، وهذا بغرض الاستفادة من معارفهم وخبراتهم الكبيرة في المجال البترولي، حيث يعملون كمستشارين أو كمكونين للأفراد في مراكز التكوين وفي ميادين العمل، وضمن هذا الإطار سنحاول التعرف على مدى استفادة مؤسسة سونطراك من عمالها الخبراء المتقاعدون في تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال، مع التعرف على معوقات جذبهم للعودة للعمل والاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.

فوفقا للمقابلة رقم (01)، وضح لنا المستجوب الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لإعادة توظيف عمالها الخبراء المتقاعدون ، بالعودة مجددا للعمل من أجل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم الكبيرة في الميدان البترولي:

« تستفيد المؤسسة من عمالها المتقاعدين عن طريق صيغتين: عقد مكون وهو عقد عمل يكون للأفراد المتقاعدين الخبراء، من أجل العمل كمكونين في مراكز التكوين التابعة للمؤسسة (IAP ، SMA، مراكز التكوين الداخلية للمؤسسة)، وفي حالات استثنائية يتم إبرام عقود عمل محددة المدة بالنسبة لبعض المناصب النوعية الخصوصية (كمستشار تقني، مساعدين) وهي حالات قليلة جدا و هذا حسب متطلبات هذه المناصب النوعية التي تحتاج إلى خبرة استثنائية ».

وفي سياق متصل يؤكد المستجوب وفقا للمقابلة رقم (02) ما صرح به المستجوب وفقا للمقابلة

رقم (01):

« تعرض المؤسسة على عمالها المتقاعدون الخبراء خيار مواصلة العمل في المؤسسة بعد التقاعد بغية الاستفادة من خبراتهم إما كمستشارين، أو مواصلة العمل في مناصبهم، و إما الالتحاق بالمعهد الجزائري للبترول (IAP) للعمل كمكونين».

يتضح أن المؤسسة تسعى للاستفادة من خبرات عمالها السابقون من خلال إعادة توظيفهم في إطار التعاقد بعقود عمل محددة المدة، فقد تحتاجهم المؤسسة للعمل في مناصبهم السابقة لسد الفجوة في الأداء الناتجة عن نقص خبرة الفئات الشابة ولضمان استفادة هذه الفئة من خبرات المتقاعد وبذلك يتم اكتساب العديد من المعارف والمهارات من خلال العمل سويا مع بعضهم البعض؛ ومن جانب آخر قد يكون لبعض العمال المتقاعدون خيار آخر وهو الإشراف على عملية تكوين الفئات الشابة في مراكز ومعاهد التكوين التابعة للمؤسسة وبذلك يستفاد من خبراتهم في التكوين والتدريب إذ يساهمون في برامج نقل المعرفة بين الأجيال؛ بينما يستفاد من بعض العمال الخبراء بالعمل كمستشارين في المؤسسة وهو عدد قليل جدا وفي حالات استثنائية كما صرح المستجوبين؛

فمن خلال ما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية، والتي تنص على ما يلي: تستفيد المؤسسة من عمالها الخبراء المتقاعدون في تنفيذ برامج رسمية لنقل المعرفة بين الأجيال للتخفيف من الآثار السلبية لعملية التقاعد المبكر.

من خلال دراستنا الميدانية اتضح أن المؤسسة لا تطبق هذا الإجراء على نطاق واسع، وبالتالي فإن الاستفادة من أفراد هذه الفئة يبقى محدودا، حيث يمكن القول أن تنفيذ هذا الإجراء على نطاق واسع في المؤسسة، خاصة وأنها فقدت العديد من عمالها في الفترة الأخيرة بسبب التقاعد المبكر كما أشرنا سابقا، يعود على هذه الأخيرة بالكثير من النتائج الإيجابية من أهمها المساهمة في تقليص ميزانية التكوين من خلال إشراف العمال المتقاعدون على برامج التكوين المتعددة بالمؤسسة. وقد ترجع محدودية استفادة المؤسسة من عمالها الخبراء المتقاعدون لعدة عوامل منها ما قد يكون متعلق بعوامل داخلية، ومنها ما هو متعلق بعوامل خارجية والتي تتمثل في المنافسة الشديدة بين الشركات المنافسة لجذب أفراد هذه الفئة، فلقد عانت المؤسسة في السنوات الأخيرة من هجرة العديد من كفاءاتها الذين اختاروا العمل في الشركات البترولية الأجنبية سواء العاملة في الجزائر أو في الخارج.

فالمنافسة الكبيرة بين الشركات الأجنبية لجذب الكفاءات الجزائرية لم تقتصر على فئات معينة من العمال، فحتى بالنسبة لفئة العمال المتقاعدين توجد منافسة بين الشركات لجذبهم للعمل لصالحها والاستفادة من خبراتهم، فوفقا للمقابلة رقم (02):

« تقوم العديد من الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر بجذب العمال الخبراء المتقاعدون بطرق متعددة للاستفادة من خبراتهم، حيث تقدم لهم العديد من الحوافز لتشجيعهم للتعاقد معها، إذ يسمح للمتقاعد بالتفاوض مع المؤسسة على الراتب ومدة العقد، مع إمكانية رفع مستوى الراتب طول مدة العقد، وغيرها

من الامتيازات التي تجذب العمال المتقاعدين، ونتيجة لذلك يختار الكثير من الأفراد المتقاعدون الخبراء من مؤسسة سونطراك العمل في هذه الشركات الأجنبية بدلا من العودة للعمل فيها بعد التقاعد». وأضاف المستجوب وفقا للمقابلة رقم (02):

« إن أغلبية الأفراد الخبراء المتقاعدين يفضلون التعاقد مع الشركات الأجنبية نظرا للامتيازات التي تمنحها لهم».

وفي سياق متصل يؤكد المستجوب وفقا للمقابلة رقم (06) ما صرح به المستجوب وفقا للمقابلة رقم (02):

« الكثير من الأفراد الذين تقاعدوا من المؤسسة، ذهبوا للعمل في الشركات الأجنبية مثل شركة: Schlumberger وغيرها من الشركات الأجنبية الأخرى العاملة في الجزائر، حيث يعملون بعقود عمل محددة المدة أين يتقاضون أجور مرتفعة أفضل مما كانوا يتقاضونه ».

وبذلك تكون المؤسسة قد خسرت الكثير من رأسمالها المعرفي الذي كان بإمكانها الاستفادة منه من خلال نظام حوافز فعال لجذب أفرادها المتقاعدين، فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أكبر عائق يقف أمام استفادة المؤسسة من عمالها الخبراء المتقاعدين هو نظام الحوافز والاعتراف، حيث يرى العمال المستجوبين أن تحسين نظام الحوافز وسياسة الاعتراف في المؤسسة من شأنها التأثير إيجابيا على جذب أفراد هذه الفئة والاستفادة من خبراتهم في العديد من المجالات.

ونتيجة للمنافسة الكبيرة بين الشركات البترولية على جذب العمال المتقاعدون الخبراء للشركات البترولية الجزائرية للعمل بها، سعت مؤسسة سونطراك إلى تطبيق برنامج لإعادة توظيف عمالها المتقاعدون الخبراء، حيث وضعت الإطار القانوني اللازم لتنفيذه، إذ قامت بالاتصال بالعديد من عمالها المتقاعدون والذين أبدوا رغبتهم بالعودة للعمل وتقديم خبراتهم للمؤسسة، إذ تسعى لتنفيذه في اقرب الآجال، حيث يعتبر من بين البرامج التي وضعتها المؤسسة لتحسين أداء مواردها البشرية في إطار إستراتيجية 2030، وفي هذا الإطار يصرح المستجوب وفقا للمقابلة رقم (04):

« في إطار إستراتيجية 2030 قامت مؤسسة سونطراك بالتحضير إلى تطبيق برنامج لإعادة توظيف عمالها الخبراء المتقاعدون، حيث وضعت الإطار القانوني اللازم لتنفيذ هذا البرنامج، إذ قامت بالاتصال بالعديد منهم والذين أبدوا رغبتهم بالعودة للعمل في المؤسسة بعقود عمل محددة المدة».

6. خاتمة:

- حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير عملية التقاعد المبكر على فقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء في المؤسسات البترولية الجزائرية، من خلال إجراء دراسة ميدانية في المديرتين الجهويتين للإنتاج بكل من حوض بركاوي وحاسي مسعود؛ حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:
- يعتبر التقاعد المبكر من الأسباب الرئيسية لفقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء، ويؤثر سلبا على تنفيذ برامج نقل المعرفة بين الأجيال في المؤسسة.
 - تستفيد المؤسسة من عمالها الخبراء المتقاعدين في تنفيذ برامج رسمية لنقل المعرفة بين الأجيال للتخفيف من الآثار السلبية لعملية التقاعد عموما والتقاعد المبكر خاصة، وذلك من خلال إعادة توظيفهم عن طريق التعاقد معهم للاستفادة من خبراتهم في العديد من المجالات، نذكر منها: العمل كمستشارين في المؤسسة؛ الإشراف على تكوين المتربين الجدد، وبذلك يضمن نقل المعرفة الضمنية للجيل الجديد من الأفراد للاستفادة منها؛ مواصلة العمل في مناصبهم السابقة، وبذلك يستفيد الجيل الجديد من خبراتهم من خلال العمل معهم سويا في الميدان؛
 - يعتبر عامل جذب الشركات الأجنبية للعمال الخبراء من بين الأسباب التي ساهمت في ارتفاع معدل التقاعد المبكر في مؤسسة سونطراك، لكن ليس بنسبة كبيرة مثل ما حدث في سنة 2016 عند إلغاء قانون التقاعد النسبي والذي ساهم في خروج عدد كبير من عمال المؤسسة للتقاعد المبكر، إذا ارتفع عدد العمال المتقاعدين في المديرتين الجهويتين للإنتاج بكل من حاسي مسعود وحوض بركاوي خلال الفترة (2015- 2017) بنسبة (50%) مقارنة بالسنوات السابقة، وبالتالي يمكن القول أن التغيرات المؤسساتية الظرفية كتغير قوانين التقاعد في الجزائر هي أكثر تأثيرا على تضاعف عدد حالات التقاعد المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة ومن بينها مؤسسة سونطراك. ولها انعكاسات كبيرة وتأثيرات سلبية على أداء المؤسسات بسبب فقدان المعرفة الضمنية للعمال الخبراء نتيجة عدم وجود خطط وبرامج لنقل المعرفة بين الأجيال في إطار التخطيط للتعاقب الوظيفي.
- انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن أن نقدم مجموعة من التوصيات للمؤسسة والتي نوجزها فيما يلي:
- يجب على المؤسسة الانفتاح على محيطها الخارجي وذلك من خلال القيام بدراسة عدد من الإستراتيجيات الناجحة التي تبنتها المؤسسات البترولية العالمية لنقل المعرفة بين الأجيال، من أجل التقليل من الآثار الناجمة عن فقدان التدريجي للمعرفة الضمنية للعمال الخبراء بسبب التقاعد المبكر

أو لأسباب أخرى، وبالتالي الاستفادة من خبراتهم في هذا المجال في تنفيذ إستراتيجية مناسبة لنقل المعرفة بين الأجيال بما يتناسب وموارد المؤسسة.

- تحسين نظام الحوافز وسياسة الاعتراف في المؤسسة والتي من شأنها التأثير إيجابيا على جذب وتحفيز العمال على مواصلة العمل حتى السن القانوني للتقاعد (60 سنة) والعدول عن فكرة التقاعد المبكر؛ وجذب حتى العمال المتقاعدون للاستفادة منهم على نطاق واسع في تنفيذ برامج لنقل المعرفة بين الأجيال من أجل صيانة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة والمحافظة عليها.

7. قائمة المراجع:

1. Deogratias Harorimana .(2009) .Cultural implications of knowledge sharing management and transfer: identifying competitive advantage .New Yourk: INFORMATION SCIENCE REFERENCE.
2. <http://cnr.dz/ar/systeme-de-retraite> .
3. Jurisevic Ziva و Mihelic Katarina Katja .(2015) .knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia .*Economic Research*-853 ، (1) 28 ، 867.
4. (المادة 06 مكرر من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في 31 ماي 1997 المعدل والمتمم للقانون 83-12 المتعلق بالتقاعد).
5. (المادة 06 من القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد).
6. (المادة الأولى من المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26 مايو 1994، يحدد التقاعد المسبق).
7. (المادة الثانية من المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 1994، يحدد التقاعد المسبق).
8. (المرسوم التنفيذي رقم 20-107 المؤرخ في 30 أبريل 2020 المتعلق بكيفيات مواصلة النشاط بعد السن القانوني للتقاعد).
9. أمينة صديقي، عبد الرؤوف حجاج، و شريفة رفاع. (2021). تشخيص واقع ممارسة عملية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة في المؤسسات البترولية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP. *مجلة رؤى اقتصادية* ، 11 (2)، 367-387.
10. بن توتة بشيرة. (2018). أثر التقاعد المسبق وانسحاب الخبرات على الأداء التنظيمي في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات- ، 6 (9)*.
11. عصام بن يحي الفيلالي. (2013). سمسة المعرفة. نحو مجتمع المعرفة سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز ، 1-145.
12. مريم زيان. (2018). أنظمة التقاعد في ظل التحولات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه غير منشورة في القانون الاجتماعي والمؤسسة: جامعة عبد الحميد ابن باديس.
13. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، و هاشم فوزي العبادي. (2006). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

8. ملاحق:

الملحق 1: الأعضاء المشاركون في المقابلات

الرقم	الأعضاء	تاريخ المقابلة	إجراء
01	بن ساسي أحمد، رئيس قسم المستخدمين، المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي	2020/1/8-7	
02	عطاس، إطار بمركز التكوين قاعدة الحياة 24 فبراير 1960، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود	2019/10/15	
03	ر. دليل، إطار بقسم إدارة الموارد البشرية والوسائل، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود	2019/10/10	
04	صالح بشير، إطار بقسم إدارة الموارد البشرية والوسائل، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود	2019/10/10	
05	بلفار رشيد، المديرية الجهوية للإنتاج والهندسة، المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي، (إطار مقبل على التقاعد).	2020/01/02	
06	السايع صالح، مهندس كهرباء، قسم الصيانة، المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي، (إطار مقبل على التقاعد).	2020/01/04	

المصدر: من إعداد الباحثين.