الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

الـــموسومة:

" تحليل الكفاءة و العمل بين الإطار الصناعي الرجل و المرأة "

مقاربة سوسيولوجية بمؤسسة سوناطراك GP1Z ببطيوة نموذجا"

من إعداد الطالبة:

هلة إسمهان

تاريخ المناقشة: 2026/06/02

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

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

السنة الجامعية: 2025 / 2026

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ﴾

(سورة هود، الآية 88)

الحمدُ للهِ الذي بنعمته تتمُّ الصالحات،

الحمدُ للهِ على تمام الفضل وكمال العطاء،

الحمدُ للهِ الذي أذن للحلم أن يُزهر بعد طول انتظار.

إلى نفسي أولا....

إلى تلك التي صبرت، وتعبت، ولم تستسلم رغم كل الصعوبات،

إلى من آمنت أن الطريق وإن طال فله نهاية جميلة...

أهديكِ هذا النجاح، لأنكِ كنتِ السبب بعد الله في الوصول.

إلى أبي الغالي....

سندي وفخري، الذي كان دائمًا مصدر قوتي ودعمي،

أهديك هذا العمل المتواضع، عربون حب وامتنان لكل ما قدمته من أجلي.

إلى أمي الحبيبة...

نبض قلبي ودفء حياتي، التي كانت دعواتها ترافقني في كل خطوة،

لكِ وحدكِ أهدي هذا النجاح، فبدعائكِ وصلت.

إلى أختي العزيزة "هلة يسمينة"

رفيقة دربي وسر سعادتي، قطعة من روحي، وسندي الخفي،

يا من تشاركني الفرح قبل أن أتحدث به، شكرًا لوجودكِ الدائم إلى جانبي.

إلى زوج أختي "العارفي أحمد"

أخي الذي لم تلده أمي، سندٌ حضر في وقت الحاجة فكنت عونًا ودعمًا وتشجيعًا، ومواقفُه الصادقة تشهد على صفاء نيته وصدق معدنه.

لك مني كل التقدير والاحترام، فلك حضورٌ يُذكر بالخير ولا يُنسى

إلى من كان له أثر لا يُمحى...

إلى من علّمني أن الطريق إلى القمم لا يُمنح، بل يُنتزع بالصبر والعمل

إلى من كان حضوره دافعا، وكلماته نورًا في لحظات التردد،

دون أن يُذكر اسمه، يبقى أثره شاهدًا على هذا الإنجاز،

فله مني امتنانٌ يليق بما كان.



الملخص:.

تتناول مذكرة تخرجنا في الماستر علم اجتماع التنظيم و العمل دراسة سوسيولوجية ميدانية لإشكالية الكفاءة والعمل بين الإطار الصناعي الرجل والمرأة بمؤسسة سوناطراك وحدة GP1Z بمنطقة أرزيو الصناعية، انطلاقاً من فرضية أن الكفاءة ليست معياراً تقنياً محايداً بل بناء اجتماعي محمول ثقافياً وجندرياً. تهدف الدراسة إلى تفكيك المفاهيم السائدة حول الكفاءة المهنية وكشف آليات إعادة إنتاج التفاوتات الجندرية داخل الفضاء التنظيمي الصناعي، من خلال تحليل البنية التنظيمية والبشرية للمؤسسة وسياسة المسارات المهنية وتجارب الإطارات الصناعية من الجنسين .اعتمدت المنهجية على الملاحظة الميدانية والمقابلات العميقة مع إطارات من كلا الجنسين، إضافة إلى تحليل وثائق المؤسسة وبطاقات المناصب. توصلت الدراسة إلى أن التمييز الجنساني يتجلى بشكل ضمني ورمزي في معايير الترقية وتوزيع المهام والاعتراف المهني، حيث تُفترض كفاءة الرجل تلقائياً بينما تُلزم المرأة ببذل جهد مضاعف لإثبات جدارتها، كما تكشف عن وجود "منظمات مُجندرة" تفترض نموذجاً ذكورياً للقيادة الصناعية. وتخلص المذكرة إلى ضرورة إعادة النظر في مفهوم الكفاءة ذاته وتبني مقاربة تقاطعية شاملة تُدمج البعد الجندري في تصميم السياسات المهنية، مع التأكيد على قدرة المرأة على المقاومة والتكيف كفاعل اجتماعي فاعل وليس مجرد ضحية سلبية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة – العمل – الإطار الصناعي – الجندر – مؤسسة سوناطراك.

Résumé :

Notre mémoire de master en sociologie de l'organisation et du travail propose une étude sociologique de terrain sur la problématique de la compétence et du travail chez les hommes et les femmes dans l'unité GP1Z de Sonatrach, située dans la zone industrielle d'Arzew, partant de l'hypothèse que la compétence n'est pas un critère technique neutre, mais une construction sociale imprégnée de culture et de genre. L'étude vise à déconstruire les concepts dominants autour de la compétence professionnelle et à mettre en lumière les mécanismes de reproduction des inégalités de genre au sein de l'espace organisationnel industriel, à travers l'analyse de la structure organisationnelle et des ressources humaines de l'entreprise, de la politique des parcours professionnels et des expériences des cadres industriels des deux sexes. La méthodologie s'est appuyée sur l'observation sur le terrain et des entretiens approfondis avec des cadres des deux sexes, ainsi que sur l'analyse des documents de l'entreprise et des descriptions de poste. L'étude a conclu que la discrimination de genre se manifeste de manière implicite et symbolique dans les critères de promotion, la répartition des tâches et la reconnaissance professionnelle, où la compétence de l'homme est supposée d'office tandis que la femme est contrainte de redoubler d'efforts pour prouver sa valeur, Elle révèle également l'existence d'« organisations genrées » qui présupposent un modèle masculin de direction industrielle. La note conclut à la nécessité de repenser le concept même de compétence et d'adopter une approche intersectionnelle globale intégrant la dimension de genre dans la conception des politiques professionnelles, tout en soulignant la capacité des femmes à résister et à s'adapter en tant qu'actrices sociales à part entière et non comme de simples victimes passives.

Mots clés : Compétence – Travail – Secteur industriel – Genre – Sonatrach.

Abstract :

Our master's thesis in the Sociology of Organizations and Work examines, through a sociological field study, the issue of competence and work among male and female employees at Sonatrach's GP1Z unit in the Arzew industrial zone, based on the hypothesis that competence is not a neutral technical criterion but rather a socially constructed concept shaped by culture and gender. The study aims to deconstruct prevailing notions of professional competence and reveal the mechanisms that reproduce gender inequalities within the industrial organizational space, through an analysis of the company's organizational and human structure, career path policies, and the experiences of male and female industrial managers. The methodology relied on field observation and in-depth interviews with managers of both genders, in addition to an analysis of the organization's documents and job descriptions. The study concluded that gender discrimination manifests implicitly and symbolically in promotion criteria, task distribution, and professional recognition, where men's competence is automatically assumed while women are required to exert double the effort to prove their worth, It also reveals the existence of "gendered organizations" that assume a masculine model of industrial leadership. The paper concludes that it is necessary to rethink the very concept of competence and adopt a comprehensive intersectional approach that integrates the gender dimension into the design of professional policies, while emphasizing women's capacity for resistance and adaptation as active social agents rather than merely passive victims.

Key words : Efficiency – Work – Industrial Framework – Gender – Sonatrach.

الفهرس:	الصفحة
الملخص	
الإهداء	-أ-
الشكر	-ب-
قائمة المحتويات	-ت-
قائمة الجداول	-ث-
المقدمة	1
الفصل التمهيدي المنهجي	2 – 18
I.التعريف بموضوع البحث	3
II.أهمية و أسباب اختيار موضوع البحث	4
III.سؤال الإنطلاق	4
IV.الدراسات السابقة	4
V.مفاهيم الدراسة	6
VI.الإشكالية	12
VII.فرضيات الدراسة	14
VIII.الإختيارات المنهجية	14
الفصل الأول : الاطار المفاهيمي للكفاءة في المؤسسة الاقتصادية	19 – 43
المبحث الأول: ماهية الكفاءة	21
المبحث الثاني: إدارة الكفاءات: من التوظيف التنمية المسار المهني	27
المبحث الثالث: خصوصية العمل و التحديات الكفاءة في البيئة الصناعية	31
الفصل الثاني الميداني	44 – 83
المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية و البشرية لمؤسسة سوناطراك GP1Z	45
المبحث الثاني: تحليل سياسة المسارات المهنية بمؤسسة سوناطراك GP1Z	51
المبحث الثالث: تحليل الكفاءة و العمل بين الإطار الصناعي الرجل و المرأة بمؤسسة سوناطراك GP1Z	66
الخاتمة	85
قائمة المراجع	90
الملاحق	101

مـــــــــقدمة الـــــــــدراسة:

إن الاهتمام بالكفاءة في الفضاء المؤسسي الصناعي لم يعد يقتصر على البعد التقني الإداري، بل أصبح يتطلب نظرة سوسيولوجية تستطيع قراءة العلاقات الاجتماعية والرمزية التي تُشكّل مفهوم الكفاءة ذاته.

فالكفاءة ليست كياناً موضوعياً ثابتاً يمكن قياسه بأدوات تقنية محايدة، بل هي بناء اجتماعي متغير يتأثر بالسياقات التاريخية والثقافية والجندرية السائدة داخل المؤسسة.

تأتي مذكرة تخرجنا في الماستر علم اجتماع التنظيم و العمل لتُقدّم قراءة سوسيولوجية عميقة لكيفية اشتغال مفهوم الكفاءة في الفضاء التنظيمي لمؤسسة سوناطراك، وذلك من خلال التركيز على وحدة إنتاجية محددة هي GP1Z كنموذج يُجسّد التناقضات والتوترات التي تُعيشها المؤسسة الصناعية الكبرى في السياق الجزائري المعاصر.

تُعتبر مؤسسة سوناطراك من أكبر المؤسسات الصناعية الوطنية، وهي تمثل فضاءً اجتماعياً معقداً حيث تتقاطع منطقيات متعددة، منطقية الإنتاج الاقتصادي ومنطقية السلطة التنظيمية ومنطقية العلاقات الاجتماعية اليومية.

إن مذكرة تخرجنا في الماستر علم اجتماع التنظيم و العمل تسعى إلى تقديم وصف للواقع الاجتماعي لوحدة GP1Z، يعتمد على الملاحظة المباشرة والمقابلات العميقة مع الإطارات الصناعية من الجنسين، وذلك بهدف فهم كيفية تجربة الكفاءة والعمل من منظور مختلف حسب الجندر. فالسرد الذاتي للإطارات يُتيح لنا فهم البُعد التجريبي للكفاءة، أي كيف يعيش الفرد مفهوم الكفاءة في جسده ووعيه اليومي، وكيف يتفاعل مع التوقعات المؤسسية والاجتماعية المفروضة عليه. كما تسعى مذكرة تخرجنا في الماستر علم اجتماع التنظيم و العمل إلى تحليل كيفية تعامل الإدارة مع إشكالية الجندر في مجال التأطير، وكيف تُنتج السياسات التنظيمية أشكالاً من التمييز تتجاوز النصوص الرسمية لتدخل في مجال الممارسات الضمنية والمعايير غير المعلنة.

من هذا المنطلق، تأتي مذكرة تخرجنا في الماستر علم اجتماع التنظيم و العمل لتُقدّم قراءة سوسيولوجية للواقع الميداني لوحدةGP1Z ، مع التركيز على كيفية تجربة الإطار الصناعي للكفاءة والعمل، وكيف تتفاعل هذه التجربة مع البنى الاجتماعية الجندرية السائدة. فالهدف هو فهم العملية الاجتماعية التي من خلالها تُنتج المؤسسة وتُعيد إنتاج التفاوتات بين الجنسين، وكيف يتفاعل الفاعلون الاجتماعيون مع هذه البنى في سياق يتسم بالتوتر والتناقض. فالواقع الميداني ليس مجرد انعكاس للبنى، بل هو فضاء للصراع والمفاوضة والتغيير المحتمل، وهذا ما يجعل دراسته ضرورة علمية واجتماعية في آن واحد.

مقدمة الفصل التمهيدي المنهجي:

- **مقدمة الفصل التمهيدي المنهجي:**

هذا التقرير المنهجي عبارة عن عصارة التحقيق الميداني لمذكرة التخرج الخاصة بنا و الموسومة "تحليل الكفاءة و العمل بين الإطار الصناعي الرجل و المرأة بمؤسسة سوناطراك GP1Z نموذجا".

نبدأ بالتعريف بموضوع البحث، ثم نذكر أهمية و أسباب اختيار الدراسة، ثم سؤال الإنطلاقة و بعدها الدراسات السابقة، ثم مفاهيم الدراسة، فالدراسة الإستطلاعية، تليها الإشكالية فرضيات الدراسة، ثم ننتهي إلى الإختيارات المنهجية، بوصف النهج العام الذي تتبناه دراستنا ونوضح توجهاتها بعد عرض موقع البحث الخاص بنا، نناقش نموذج التحليل، بالإضافة إلى الأدوات اللازمة لجمع المعلومات ومعالجتها، ثم بعد ذلك نتتبع ظروف العمل الميداني في مؤسسة سوناطراك، بهدف تبرير خياراتنا للجمع بين البحث النوعي والكمي.

I.التعريف بموضوع البحث:

يُعدّ موضوع تحليل الكفاءة والعمل لدى الإطار الصناعي من القضايا التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية الحديثة، بربطه بمفهوم النوع الاجتماعي الذي لا يزال يشكّل أحد المتغيرات السوسيوتقنية في فهم ديناميكيات سوق العمل في الجزائر.

نحاول من خلالها تفكيك مفاهيم الكفاءة والإنتاجية اجتماعياً داخل فضاء صناعي محدد، حيث تتفاعل المعايير المؤسسية مع التمثّلات الجندرية لتُعيد إنتاج أنماط تقسيم العمل، وتوزيع المهام، وآليات الاعتراف المهني.

مؤسسة سوناطراك من خلال حقل دراستنا الميدانية وحدة GP1Z ببطيوة نموذجاً شرحت لنا تحولات تدريجية نحو إدماج العنصر النسائي في وظائف ومواقع كانت طي الهيمنة الإطارات الرجالية في مراحل معينة من نشأة و تطور المؤسسة، مما يطرح إشكالية دقيقة حول طبيعة المعايير المعتمدة في تقييم الكفاءة، ومدى تأثير الخلفية الجندرية على المسارات المهنية، وتوزيع الأعباء الوظيفية، وحتى على التمثّلات الذاتية للعمال والعاملات حول أدائهم وانتمائهم التنظيمي.

فيما خصنا تعقبناها كظاهرة سوسيولوجية مرتبطة بالحياة اليومية في المؤسسة، والخطابات الإدارية، وآليات التفاعل داخل الهرم الوظيفي، حيث يتم إعادة إنتاج و تنظيم و تعديل الأدوار الجندرية، وكيف تتفاوض العاملات على حضورهنّ وكفاءتهنّ في فضاء لم يُصمم أصلاً لاستيعاب تنوع التجارب المهنية.

II.سؤال الانطلاق

ننطلق من فكرة سوسيولوجية بحثية مفادها أن الكفاءة المهنية وممارسة العمل داخل الفضاء المؤسسي الصناعي هما بناء اجتماعي يتشكّل عبر التفاعلات اليومية، والسياقات التنظيمية، والتمثلات الثقافية، لا سيما حين يتعلق الأمر بالفوارق الجندرية.

انصب اهتمامنا في بداية دراستنا حول فهم كيفية تمايز مسار الرجل والمرأة من الإطارات الصناعية في مؤسسة سوناطراكGP1Z ، ليس فقط من حيث المؤهلات التقنية، بل من حيث الاعتراف المؤسسي، وتوزيع المسؤوليات، وسيرورة الاندماج في النسق التنظيمي، وإعادة تشكيل الهوية المهنية في ضوء معطيات الجندر والثقافة التنظيمية المتعلقة بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

III.أهمية وأسباب اختيار الموضوع

حاولنا البحث في مسألة تحليل الكفاءة وممارسة العمل بين الإطارات الصناعية الرجال والنساء بمؤسسة سوناطراك بربطها بإعادة إنتاج الأدوار المهنية وتشكّل الهويات الوظيفية داخل الفضاء المؤسسي الصناعي الجزائري.

كانت غايتنا بحث جملة من المتغيرات السوسيوتقنية كالجندر، وهندسة الكفاءات، وآليات الاعتراف المؤسسي و إعادة الهيكلة و العلاقات الصناعية البيروقراطية، من خلال مسعانا لفهم كيف تتفاعل المحددات الثقافية والتنظيمية في تشكيل المسارات المهنية بربطها بالخلفيات الاجتماعية والمهنية التي تتشكل وعي الإطار الصناعي وتؤثر في أدائه وانتمائه.

IV.الدراسات السابقة

استندنا على ستة 06 دراسات سابقة، أطرت البناء المنهجي لبحثنا:

1) **الدراسة الأولى (بن شارف، 2023):** تناولت سياسة الأدوار والمساهمات وعلاقتها بحركية المسار المهني، وكشفت عن قطيعة سوسيو-تقنية في العلاقات التراتبية، مع التأكيد على أهمية جودة الحوار التنظيمي واستقرار المسار المهني.
2) **الدراسة الثانية (بوفلفل، 2025):** سلّطت الضوء على استراتيجية تحويل الموارد البشرية (TRH) وتأثيرها في البحث والتطوير ومؤشرات الأداء، في سياق التكيف مع الأزمات (كوفيد-19) والتحول نحو المرونة المؤسسية واستمرارية النشاط.

3) **الدراسة الثالثة (بن لحبيب، 2023):** قدّمت مقاربة سوسيولوجية لتكوين الإطارات المسيرة، مؤكّدة على دور التغيير التنظيمي والثقافة المؤسسية في تطوير الكفاءات، والحد من التنظيمية الإدارية التي تعيق الاستجابة لمتطلبات الفروع المختلفة.
4) **الدراسة الرابعة (قدي وعبد القادر، 2013):** ركّزت على التكوين المتواصل كرافعة للتميّز البشري، منتقلة من النموذج الكمي إلى الكيفي في هندسة الاحتياجات التدريبية، وربط التأهيل العلمي بالإبداع المهني.
5) **الدراسة الخامسة (بزايد، 2019):** حلّلت الفروق السوسيو-نوعية في المهارات الإدارية، مُبيّنة تأثير الهوية الجندرية في أنماط القيادة، والتواصل، وحل المشكلات، وإدارة الجماعات داخل المؤسسة.
6) **الدراسة السادسة (بودشيش وبودية، 2024):** عالجت توتر الترقية المهنية لدى المرأة الجزائرية بين طموحاتها الوظيفية وأدوارها الأسرية، مُبرزة تأثير العمل في إعادة تشكيل الديناميكيات الأسرية، الخصوبة، والمكانة الاجتماعية.

من ناحية التشابه، تتفق هذه الأعمال على اعتبار الكفاءة ليست معطىً تقنياً جامداً أو مؤشراً أداءً محايداً، بل ظاهرة متشكّلة عبر تفاعل البنى التنظيمية، وآليات التكوين، والخطابات الإدارية، والممارسات التفاعلية اليومية، وهو ما يُبرَز بوضوح في النقاش حول جودة الحوار التنظيمي واستقرار المسارات المهنية، أو في التحول من النماذج الكمية إلى الكيفية في هندسة الاحتياجات التدريبية، أو حتى في دور الثقافة المؤسسية في تطوير الكفاءات وتجاوز الجمود الإداري، فضلاً عن ارتباط التأهيل العلمي بالإبداع المهني كسيرورة تراكمية لا لحظة إدارية منعزلة.

غير أن الاختلاف الجوهري يكمن في زاوية البحث والإطار المفاهيمي المعتمد، فبينما تميل بعض الدراسات إلى تبني منظور بحثي يركّز على مرونة المؤسسة، واستمرارية النشاط، ومؤشرات الأداء في سياق الأزمات والتحولات الهيكلية، تظل أخرى منغلقة على البعد السوسيو-نوعي والديناميكيات العلائقية، مُبرزةً كيف تُعيد الهوية الجندرية تشكيل أنماط القيادة، والتواصل، وإدارة الفرق، أو كيف تتفاوض المرأة بين طموحها المهني وأعبائها الأسرية في إطار ديناميكيات اجتماعية أوسع تُعيد تعريف المكانة والخصوبة والاستقلالية المادية.

هنا، انطلقنا من فجوة إبستمولوجية كشفت لنا أن الكفاءة تتشكل عبر مفاوضات يومية بين الضغوط التنظيمية، وتوقعات الأداء، والهويات المهنية المتعارضة أحياناً، حيث يُختبر حضور المرأة كاستثناء أو ضرورة تنظيمية تفرض من الأعلى، بينما يُفهم حضور الرجل كاستمرار طبيعي للتراث الصناعي وهوية العامل الشائع.

V.مفاهيم الدراسة

ارتكزت الدراسة على أربعة مفاهيم محورية، أُطّرت سوسيولوجياً على النحو التالي:

1) الكفاءة:

لغة، تعود جذور كلمة الكفاءة إلى الفعل العربي كَفُأَ الذي يدلّ على القدرة والتمكن والاستطاعة، وقد تطوّر دلاليًا ليشير إلى بلوغ الغاية أو مطابقة الفعل للمطلوب.

اصطلاحًا تُعرف في الأدبيات الجزائرية المعاصرة بوصفها تركيبًا ديناميكيًا يجمع بين المعارف النظرية، والمهارات التطبيقية، والسلوكيات المهنية القابلة للتعبير في سياق عمل محدد، مما يجعلها ظاهرة قابلة للملاحظة والقياس لا مجرد سمة فطرية ثابتة (بن عاشور، 2021، قدي، 2018).

إجرائيا، تُقاس الكفاءة من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي، جودة المهام المنجزة وفق البروتوكولات التقنية، القدرة على التكيّف مع المتطلبات التنظيمية، وسرعة الاستجابة للأعطال، مع مراعاة الكيفية التي تتوزّع بها هذه المؤشرات بين الجنسين داخل الوحدة الصناعية، بما يعكس الفروق في الاعتراف المؤسسي والتدرج الوظيفي.

2) العمل:

لغةً مشتق من الجذر ع م ل الذي يفيد الكدح والجهد المبذول لتحقيق غاية مادية أو رمزية، وقد حافظت الدلالة العربية على ارتباطه الوثيق بالمسؤولية والفعل الهادف.

اصطلاحًا يُنظر إليه في السوسيولوجيا الجزائرية المعاصرة كظاهرة اجتماعية شاملة تتجاوز البعد الاقتصادي الضيق لتُشكّل فضاءً لإنتاج الهوية، وإعادة إنتاج العلاقات التراتبية، ونسج شبكات الانتماء المهني (حمادي، 2020، بوفلفل، 2025).

أما إجرائيًا في هذا البحث، يُقصد به الممارسة اليومية للإطار الصناعي داخل ورشات الإنتاج والإدارات التقنية بسوناطراك، بما يتضمنه من تفاعلات هرمية، ضغوط زمنية، معايير سلامة، ومسارات ترقية، مع

التركيز على الكيفية التي يتشكّل بها العمل عبر التفاوض بين المتطلبات المؤسسية والهويات المهنية المتعددة، لا سيما في ظل التحولات التنظيمية الحديثة التي أعادت تعريف أدوار الجنسين داخل الفضاء الإنتاجي.

3) الإطار الصناعي:

لغة يعود إلى ص ن ع الذي يفيد التشكيل المادي والإنتاج المنظم، وقد توسع دلالياً ليشمل البيئة التي تُجرى فيها عمليات التحويل التقني.

اصطلاحًا يُعرّف في الكتابات الجزائرية المتخصصة كفضاء تنظيمي-تقني يجمع بين البنى التحتية، الآليات الإنتاجية، العنصر البشري، والخطاطات الإدارية، ويتسم بالهرمية الوظيفية، الصرامة المعيارية، وتداخل الرقابة التقنية مع الضغوط الإنتاجية (بن لحبيب، 2023، عيساوي، 2019).

إجرائيًا، يُقصد به في هذه المذكرة البيئة المادية والتنظيمية لوحدة GP1Z ، بما تشمله من هياكل قيادية، بروتوكولات تشغيل، تقسيم عمل تقني، وثقافة مؤسسية تاريخية تُشكّل مرجعية ضمنية لتقييم الأداء، مما يجعل هذا الإطار ليس مجرد وعاء فيزيائي للعمل، بل فاعلاً سوسيولوجيًا يعيد إنتاج أو تعديل الأدوار الجندرية، ويؤثر في توزيع المهام، وآليات الترقية، وحتى في التمثّلات الذاتية للعاملين حول كفاءتهم المهنية.

4) الجندر:

يُعدّ الجندر مصطلحًا معربًا دخيلًا على العربية، لا جذر لغوي عربي أصيل له، وقد استُخدم مقابلًا لمفهوم النوع الاجتماعي تمييزًا له عن الجنس البيولوجي.

اصطلاحًا يُفهم في الأدبيات السوسيولوجية الجزائرية المعاصرة كبناء ثقافي واجتماعي ديناميكي يُنتج الأدوار، التوقعات، أنماط التواصل، وعلاقات القوة المرتبطة بالإطارات الرجالة والأنوثة داخل المؤسسات والأسواق (بزايد، 2019، زروال، 2022).

إجرائيًا في هذا البحث، يُقاس الجندر ليس كمتغير ديموغرافي ثابت، بل كنموذج تحليلية تُسبر الفروق في توزيع المهام الميدانية والإدارية، أنماط القيادة، فرص الحصول على التكوين المستمر، آليات الترقية، والتفاوض اليومي حول الشرعية المهنية، مما يُتيح فهم الكيفية التي تتقاطع بها الهوية الجندرية مع معايير تقييم الكفاءة داخل بيئة صناعية ذكورية التكوين، وكيف تُعيد الممارسات التنظيمية إنتاج أو كسر الفروق في الاعتراف المهني دون اللجوء إلى مقاربات معيارية مسبقة.

VI.الدراسة الإستطلاعية:

تندرج الدراسة الاستطلاعية التي تمّ إنجازها كمرحلة تمهيدية ضرورية لضبط إشكالية البحث حول تحليل الكفاءة والعمل بين الإطار الصناعي الرجل والمرأة في مؤسسة سوناطراك بوحدة GP1Z ، حيث اعتمدنا مقاربة نوعية سوسيولوجية ترمي إلى فهم المعاني والتمثّلات والممارسات اليومية للعاملين والعاملات داخل هذا الفضاء الصناعي، وذلك انسجاماً مع طبيعة الموضوع الذي يستدعي الغوص في العمق العلائقي والرمزي للكفاءة كظاهرة اجتماعية مُشكَّلة وليس كمؤشر إحصائي محض.

استند منهج البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي ذي البعد الإثنوغرافي، مما سمح بجمع بيانات غنية عبر الملاحظة المشاركة شبه المنظمة داخل الورشات والإدارات، إلى جانب إجراء مقابلات شبه موجهة مع عينة قصدية طبقية ضمت ثلاثين مشاركاً ومشاركة من الإطارات الصناعية، موزّعين بشكل متوازن بين الجنسين ومع مراعاة التنوع في الأقدمية والمناصب الوظيفية، وذلك لضمان تمثيلية نوعية تعكس تعدّد التجارب المهنية داخل المؤسسة.

اخترنا تقنية المعاينة القصدية نظراً لطبيعة المجتمع المدروس الذي يتسم بخصوصية الوصول وحساسية المعلومات المتعلقة بتقييم الكفاءات والعلاقات التراتبية، حيث شمل مجتمع البحث جميع الإطارات الصناعية العاملين بالوحدة والبالغ عددهم حوالي 450 إطاراً، تتوزّع خصائصهم الديموغرافية بين فئة عمرية شابة نسبياً (25-45 سنة) تمثل الغالبية، وفئة ذات خبرة طويلة تفوق العشرين سنة، مع هيمنة ذكورية واضحة في المناصب الميدانية والقيادية العليا، بينما تتركز الإطارات النسائية أكثر في الوظائف الإدارية والدعم التقني، مما يعكس استمرارية أنماط تقسيم العمل الجندري حتى داخل الفضاء الصناعي الحديث.

كما اعتمدنا في جمع البيانات على دليل مقابلة يتضمّن محاور الكفاءة، التقييم، الترقية، التكوين، والعلاقات المهنية، إلى جانب شبكة ملاحظة تركز على التفاعلات اليومية، توزيع المهام، وأنماط التواصل، مع توثيق ميداني دقيق.

واجهتنا صعوبات ميدانية متعددة، منها تعقيد الإجراءات الإدارية للحصول على تراخيص البحث، وحساسية الحديث عن الفروق الجندرية في بيئة مؤسسية تُعلي من شعارات الحياد والموضوعية، بالإضافة إلى تحفّظ بعض المشاركين في الإفصاح عن تجاربهم الشخصية خشية الانعكاسات المهنية، ناهيك عن

تحدي التوفيق بين لغة البحث الأكاديمي ولغة الميدان العملية، وهي صعوبات دفعتنا إلى اعتماد استراتيجية تدريجية في بناء الثقة مع المبحوثين، والتركيز على البعد الوصفي التحليلي بعيداً عن الأحكام القيمية.

وجدنا في نموذج بيار بورديو التحليلي إطاراً مفاهيمياً غنياً لفكّ تشابك هذه المعطيات، حيث مكّنتنا مفاهيم الحقل، الهابيتوس، ورأس المال بأنواعه الأربعة (الاقتصادي، الثقافي، الاجتماعي، والرمزي) من قراءة الكفاءة ليس كخاصية فردية، بل كنتاج لتفاعل موقع الفاعل داخل الحقل الصناعي مع تراكماته الرأسمالية وتمثّلاته المبطّنة.

فالكفاءة هنا تُشكّل عبر صراع على الشرعية الرمزية، حيث تتداخل المعايير التقنية مع التوقعات الجندرية المُضمَّنة في الهابيتوس المؤسسي، مما يُعيد إنتاج تراتبية خفية تمنح الإطارات الرجال شرعية أسبق في المهام الميدانية والقيادية، بينما تُقيَّم الإطارات النسائية غالباً عبر معايير مزدوجة تربط بين الكفاءة المهنية والامتثال للأدوار الاجتماعية المتوقعة.

قمنا بطرح أربعة عشر سؤالاً محورياً على المبحوثين، مع تسجيل إجاباتهم باللغة الفصحى وبالعامية الجزائرية الدارجة، ثم تحليلها سوسيولوجياً، وقد تضمّنت الأسئلة:

1) ما معنى الكفاءة المهنية في رأيك؟

"الكفاءة هي القدرة على توظيف المعارف والمهارات لتحقيق الأهداف المهنية بكفاءة وجودة".

"...الكفاءة يعني تكون عارف شتخدم وتقدر تخرج الخدمة على وقتها وبجودة جيدة...".

2) هل توجد فروق في توزيع المهام بين الرجل والمرأة؟

"نعم، توجد ميولات لتكليف الرجال بالمهام الميدانية الشاقة والنساء بالمهام الإدارية والدعم".

"...إي والله، الراجل ديما يديروه في الميدان والمشاكيل، والبنت يحطوها في البيرو والأعمال الخفيفة...".

3) ما هي معايير الترقية المعتمدة؟

"يُفترض أن تكون الكفاءة والأقدمية والإنجاز، لكن العلاقات والشبكات تلعب دوراً".

"... يفترض تكون الكفاءة والقدم، ولكن في الحقيقة المعارف والواسطة عندهم كلمة...".

4) كيف تُقيَّم فرص التكوين المستمر بين الجنسين؟

"توجد فجوة في الوصول للتكوينات التقنية المتقدمة لصالح الإطارات الرجال".

"...الراجل عنده فرص أكثر يتعلم تقنيات جديدة، البنت تقلّ لها هذه الفرصة...".

5) ما نمط القيادة السائد؟

"نمط هرمي تقليدي يميل إلى المركزية، مع اختلافات في أساليب التواصل بين الجنسين".

"...القيادة ديما من الفوق للتحت، والراجل يقود بطريقة مختلفة عن البنت في الحديث والقرار...".

6) كيف تتعامل المؤسسة مع التوازن بين العمل والحياة الخاصة؟

توجد سياسات رسمية، لكن التطبيق يختلف حسب الضغط الإنتاجي والموقع الوظيفي

"...في قوانين تحمي، ولكن الضغط والشغل كثرة يخلّيك تنسى حياتك الخاصة...".

7) ما تأثير الثقافة المؤسسية على الاعتراف بالكفاءة؟

الثقافة المؤسسية التاريخية تُفضّل النموذج الإطارات الرجالي، مما يؤثر في الاعتراف بكفاءة النساء

"...العقلية القديمة ديما تحب الراجل في المنصب، والبنت لازم تثبت نفسها أكثر بمرات...".

8) كيف تُوزَّع المهام التقنية مقابل الإدارية؟

يميل الإطارات الرجال للمهام التقنية الميدانية، والإناث للدعم الإداري والتحليلي

"...الراجل في التقنية والميدان، والبنت في الإدارة والتحليل...".

9) ما دور الشبكات غير الرسمية في المسار المهني؟

تلعب العلاقات غير الرسمية دوراً حاسماً في الوصول للمعلومات والفرص

"...المعارف والصحبة عندهم دور كبير تتقدم في الخدمة وتعرف الأخبار قبل غيرك...".

10)كيف يُنظر للكفاءة النسائية في المناصب القيادية؟

"تُقابل أحياناً بتشكك ضمني يتطلب إثباتاً مضاعفاً للكفاءة".

"...البنت في منصب قيادي لازم تثبت نفسها مرتين، والراجل مقبول بطبيعي...".

11)ما تأثير الضغط الإنتاجي على تقييم الكفاءة؟

قد يُفضّل الأداء السريع على الجودة، مما يؤثر في تقييم الكفاءات الدقيقة

"...وقت الضغط، المهم تخرج الخدمة، حتى لو على حساب الجودة والدقة...".

12)كيف يتم التعامل مع الأخطاء المهنية؟

"تختلف ردود الفعل حسب الجنس والموقع، مع ميل لإلقاء اللوم على النساء أكثر في بعض السياقات".

"...الغلطة من الراجل ممكن تسامح، ومن البنت تكبّر وتولّد مشاكل...".

13) ما مدى مشاركة الإطارات في صنع القرار؟

"المشاركة محدودة وتتركز في المستويات العليا، مع تمثيل نسائي أقل".

"...القرار ديما في اليد العليا، والباقي ينفّذ، والبنت تقلّ حضورها في القرارات المهمة...".

14) ما تطلعاتك للمهني المستقبلي؟

"التطلع للترقية، التطوير المهني، وتحقيق التوازن بين الطموح والو اقع المؤسسي".

"...نحب نتقدّم في الخدمة، نتعلّم أكثر، ونلقا التوازن بين طموحي والو اقع في المؤسسة...".

كشف لنا التحليل السوسيولوجي لهذه الإجابات، عبر نموذج بيار بورديو، عن أن الكفاءة في هذا الحقل الصناعي لا تُقاس بمعزل عن رأس المال الرمزي الذي يحمله الفاعل، حيث يُمنح الإطارات الرجال بشكل تلقائي قدر أكبر من الثقة والشرعية التقنية (رأس مال رمزي)، بينما تضطر الإطارات النسائية إلى استثمار مضاعف في رأس المال الثقافي (الشهادات، التكوين) والاجتماعي (الشبكات) لتعويض النقص في الاعتراف التلقائي.

كما أن الهابيتوس المؤسسي، المتشكّل تاريخياً في بيئة ذكورية، يُعيد إنتاج تصنيفات ضمنية تربط بين الإطارات الرجالة والميدان والقيادة، والأنوثة والإدارةوالدعم، مما يجعل توزيع المهام وتقييم الأداء خاضعاً لمنطق التمايز الجندري أكثر مما يبدو للوهلة الأولى.

تظهر الشبكات غير الرسمية كشكل من رأس المال الاجتماعي الذي يسهّل الوصول إلى المعلومات والفرص، وهو رأس مال غالباً ما يكون الإطارات الرجال أكثر قدرة على تعبئته بحكم التجانس الجندري في المستويات القيادية، أما الضغط الإنتاجي فيعمل كمكبّح للمعايير الموضوعية، حيث تُفضّل الكفاءة الظاهرة والسريعة، مما قد يُهمّش الكفاءات الدقيقة أو التشاركية التي تُربط نمطياً بالنساء.

في هذا السياق، تُصبح الكفاءة ظاهرة مُجنَّسة بالضرورة، حتى حين تُقدَّم كموضوعية تقنية، لأن معايير التقييم نفسها مُضمَّنة في بنية الحقل وهابيتوس فاعليه، وهو ما يفسّر الإحساس لدى بعض الإطارات النسائية بضرورة "إثبات النفس مضاعفاً".

بينما يُفهم نجاح الإطارات الرجال كنتيجة طبيعية للكفاءة الفردية، ومن هذا المنطلق، لا تكفي السياسات الرسمية لتكافؤ الفرص لتغيير هذا الواقع، ما لم تُرافَق بقراءة نقدية للبنى الرمزية والعلائقية التي تُنتج التمايز، وتعمل على تحويل الهابيتوس المؤسسي نحو اعتراف أكثر شمولية وتنوعاً بأشكال الكفاءة

المختلفة، مما يُعيد تعريف الإنتاجية ليس كمعيار تقني محض، بل كنتاج لتفاعل ديناميكي بين الكفاءات الفردية، البنى التنظيمية، والتمثّلات الثقافية المتجددة.

VII.الإشكالية

تشهد المؤسسة الاقتصادية سوناطراك تحولات عميقة في أنماط التسيير، حيث تحاول الانتقال من "تسيير المناصب" (المعتمد على الأقدمية والشهادة والولاء) إلى "تسيير الكفاءات" (المعتمد على الأداء، الإبداع، والاستحقاق)، فهذا التحول الإداري يتزامن مع تحول سوسيو ديمغرافي لافت يتمثل في التأنيث المتزايد للنخبة الجامعية، مما أدى إلى اقتحام المرأة الجزائرية لفضاءات كانت تُصنف تاريخياً ضمن "المجال الإطارات الرجالي المحض"، وهي الفضاءات الصناعية والإنتاجية.

في هذا الصدد، تُعد الكفاءة (Compétence) حجر الزاوية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية سوناطراك، حيث لم يعد رأس المال المادي وحده كافياً لضمان الاستمرارية، بل أضحى "رأس المال البشري" هو المحرك الفعلي للإنتاجية والإبداع، في ظل التحولات السوسيو-مهنية، اقتحمت المرأة مجال العمل الصناعي الذي كان ولفترة طويلة حكراً على الرجال، وتقلدت مناصب كإطار (Cadre)يتطلب مهارات تقنية، تسييرية، وقيادية عالية.

فبالرغم من أن معايير التوظيف والشهادات العلمية قد تكون متطابقة بين الجنسين، إلا أن الواقع السوسيولوجي داخل المصنع أو المؤسسة يفرز ديناميكيات معقدة، فالثقافة التنظيمية، والصور النمطية الاجتماعية، واختلاف الأنماط القيادية والسلوكية بين الرجل والمرأة قد تؤثر على كيفية "تفعيل" هذه الكفاءة وعلى تقييمها من قبل الإدارة العليا.

إن الحديث عن "الكفاءة (Compétence) "في البيئة الصناعية سوناطراك لا يمكن فصله عن النسق الثقافي والاجتماعي المحيط، كما تشير إليه العديد من الباحثين الجزائريين في سوسيولوجيا العمل (مثل أعمال ناصر الدين حمودة حول سوق العمل، أو دراسات مركز(CREAD ، فإن المرأة الجزائرية وإن كانت قد تفوقت في "الكفاءة النظريةوالأكاديمية) "امتلاك الشهادة والمعرفة(Savoir ، إلا أنها تواجه تحديات كبرى في ترجمة ذلك إلى "كفاءة سلوكية وقيادية (Savoir-être et Savoir-faire) "داخل المصنع.

يرى الباحثون الجزائريون أن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ليست كياناً معزولاً، بل هي "نتاج اجتماعي" يعيد إنتاج قيم المجتمع الأبوي .(Patriarchal Society) هنا تظهر المفارقة:

1) الإطار الصناعي الرجل: تُقرأ كفاءته في الوسط الصناعي كامتداد طبيعي لسلطته الاجتماعية، فالصرامة، والقدرة على التفاوض، والتواجد الميداني في أوقات غير رسمية، تُعد معايير ضمنية للكفاءة تُفصل على مقاسه.

2) الإطار الصناعي المرأة : تواجه ما يسميه السوسيولوجيون الجزائريون بـ "صراع الأدوار " (Conflit des rôles). فكفاءتها المهنية تخضع لاختبار يومي، حيث يتعين عليها بذل جهد مضاعف لإثبات شرعيتها كمسؤولة في وسط يميل إلى "الفحولة التنظيمية."

أفادتنا قراءاتنا النظرية لموضوع بحثنا أن تقييم الكفاءة في الجزائر ليس موضوعياً تماماً، بل تتخلله "التمثلات الاجتماعية .(Représentations sociales) "فالرجل يُنظر إليه كـ "مشروع مسار مهني دائم"، بينما يُنظر للمرأة -مهما بلغت كفاءتها- كـ "قوة عمل مؤقتة" أو مكبلة بالالتزامات العائلية، مما يخلق ما يعرف بـ "العمل المرهون" الذي يمنع كفاءتها من الوصول لقمة الهرم الإستراتيجي.

من هنا، يبرز التساؤل حول ما إذا كان "الجنس (Gender) "متغيراً مؤثراً في معادلة الكفاءة داخل البيئة الصناعية الصلبة، أم أن الكفاءة معيار موضوعي محايد.

عليه، نطرح الإشكالية الرئيسية التالية: "إلى أي مدى يؤثر العامل الجندري (رجلو امرأة) على ممارسة وتثمين الكفاءة لدى الإطارات الصناعية في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك؟ هل توجد فروق ذات دلالة في "أنواع الكفاءات" (الفنية، السلوكية، التسييرية) بين الإطار الرجل والإطار المرأة في الوسط الصناعي سوناطراك؟ كيف تؤثر الصور النمطية الاجتماعية داخل مؤسسة سوناطراك على تقييم كفاءة المرأة مقارنة بالرجل؟ هل يواجه الإطار النسوي "سقفاً زجاجياً" يعيق ترجمة كفاءتهن إلى ترقيات مهنية بنفس وتيرة الرجال بمؤسسة سوناطراك؟".

VIII.فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية بحثنا، نضع ثلاثة فرضيات كالتالي:

1) توجد فروق في أساليب ممارسة الكفاءة بين الرجل والمرأة الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك، لكنها فروق تكاملية وليست تفاضلية، تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة أكثر من تأثرها بالقدرات الفطرية.

2) يميل الإطار الصناعي الرجل بمؤسسة سوناطراك إلى اعتماد الكفاءة السلطوية والحزم في البيئة الصناعية، بينما تميل المرأة الإطار الصناعي إلى الكفاءة العلائقية والذكاء العاطفي في التسيير.

3) تؤثر المعيقات السوسيو-ثقافية (نظرة المجتمع، الالتزامات الأسرية) سلباً على تثمين كفاءة المرأة وتطورها الوظيفي مقارنة بالرجل.

IX.الاختيارات المنهجية

اعتمدنا على المقاربة النوعية أو الكيفية من خلال المنهج الوصفي التحليلي لوصف مفاهيم الكفاءة والجندر وتحليل الأدبيات النظرية، المنهج المقارن لمقارنة مؤشرات الكفاءة والأداء بين عينتي الدراسة (الرجال والنساء)، منهج تحليل المضمون، مجتمع البحث القصدية المتمثلة في (05 إطارات أو مهندسين رجال + 05 إطارات أو مهندسات نساء + 01 رئيس قسم الموارد البشرية + 01 رئيس مصلحة التكوين + رئيس مصلحة تسيير المسارات المهنية) و المقابلة النصف موجهة، الملاحظة المباشرة و تحليل بطاقة منصب العمل و بطاقة المسار المهني، نعتمد كنموذج تحليل دمج "الهياكل التنظيمية" عند هنري منتزبرغ و "الإدارة بالأهداف" عند بيتر دراكر.

تُعدّ المنهجية الركيزة الإجرائية التي تُترجم بها الإشكالية السوسيولوجية إلى مسارات بحثية قابلة للتنفيذ الميداني، وقد ارتأيتُ في هذه المذكرة اعتماد المقاربة النوعية الكيفية كإطار إبستمولوجي شامل، انطلاقاً من قناعتي بأن الكفاءة والعمل في الفضاء الصناعي لا يُختزلان إلى مؤشرات كمية جامدة، بل يتشكّلان عبر ممارسات يومية، تفاعلات علائقية، وتمثّلات ثقافية تُفهم عمقياً من خلال الغوص في سياقاتها المؤسسية والاجتماعية.

بناءً على ذلك، اعتمدتُ المنهج الوصفي التحليلي كمدخل أولي لضبط المفاهيم المحورية مثل الكفاءة والجندر، وتفكيك الأدبيات النظرية التي تناولت عمل المرأة في القطاعات الصناعية، مما يسمح برصد الفجوات المعرفية وإعادة صياغة الإشكالية في ضوء الواقع التنظيمي المحلي، ثم انتقلتُ إلى توظيف المنهج المقارن كأداة تحليلية لمقاربة مؤشرات الكفاءة والأداء المهني بين عينتي الرجال والنساء، ليس بهدف إصدار أحكام تقييمية، بل لكشف الأنماط السوسيولوجية التي تُعيد إنتاج أو تُعدّل الفروق في توزيع المهام، فرص الترقية، والاعتراف المهني داخل الهرم التنظيمي، مدعوماً بمنهج تحليل المضمون الذي سيُوظَّف لمعالجة المضامين النصية الناتجة عن المقابلات والسجلات الوثائقية، عبر تفكيك التكرارات، الدلالات الضمنية، والخطابات الإدارية التي تُشكّل الهوية المهنية.

استقرّ اختياري على عينة قصدية غير احتمالية تتكوّن من ثلاثة عشر مشاركاً، يضمّون خمس إطارات أو مهندسين رجال، وخمس إطارات أو مهندسات نساء، إلى جانب رئيس قسم الموارد البشرية، ورئيس مصلحة التكوين، ورئيس مصلحة تسيير المسارات المهنية، وهو تركيب متعمّد يجمع بين مستوى التنفيذ الميداني والمستوى الإداري الاستراتيجي، لضمان تعدّد زوايا النظر في آليات تقييم الكفاءة وتسيير المسارات المهنية، وقد تمّ اعتماد المقابلة النصف موجهة كأداة رئيسية لاستكشاف التمثّلات الذاتية، تجارب التقييد، وآليات التفاوض المهني، مدعومة بالملاحظة المباشرة داخل الورشات والإدارات لتوثيق التفاعلات اليومية، أنماط التواصل، وتوزيع الأعباء العملية في سياقها الطبيعي، بالإضافة إلى تحليل وثائقي دقيق لبطاقات مناصب العمل وبطاقات المسارات المهنية، مما يُتيح مقابلة الخطاب الرسمي مع الممارسة الفعلية، وكشف التباينات المحتملة بين المعايير المعلنة والمعايير المبطّنة في تقييم الكفاءة.

تتكون مجتمع البحث المدروسة من ثلاثة عشر إطاراً ومهندساً صناعياً يعملون بمؤسسة سوناطراك GP1Z، موزعين بين ثمانية رجال وخمس نساء، وتتراوح أعمارهم ما بين ثلاثين وأربعين عاماً بمتوسط يقارب خمسة وثلاثين عاماً، مما يعكس فئة عمرية نشطة تجمع بين الطاقة التشغيلية والنضج المهني.

يحمل جميع أفراد مجتمع البحث مؤهلات هندسية عليا، حيث حصل تسعة منهم على شهادة الماستر في الهندسة الصناعية أو تخصصات مساندة مثل إدارة العمليات وتحليل النظم، بينما يحمل الأربعة الباقون شهادة مهندس دولة، مع تنوع في التوجهات الأكاديمية يغطي مجالات الصيانة المتقدمة، وضبط الجودة، والسلامة الصناعية، وتحسين خطوط الإنتاج.

تتوزع الحالة المدنية بين عشرة متزوجين وثلاثة عزاب، وهو نمط ينعكس جزئياً على قدرة الالتزام بالساعات الإضافية والمرونة في التكيف مع الضغوط التشغيلية الموسمية. أما طبيعة المناصب فتشمل مزيجاً بين الإشراف الميداني المباشر مثل مسؤولي الورش ومشرفي خطوط المعالجة، والمناصب المكتبية التقنية مثل مهندسي التخطيط الإنتاجي، وتحليل المؤشرات، وإدارة مشاريع التحسين المستمر، مما يخلق تكاملاً وظيفياً بين الجانب التنفيذي والجانب التحليلي داخل الهيكل التنظيمي للمصنع.

تتراوح الأقدمية المهنية بين ثلاث سنوات وخمس عشرة سنة، بمتوسط ثماني سنوات، مما يشير إلى وجود توازن بين كوادر شابة ذات إلمام بالأدوات الرقمية الحديثة وكوادر ذات خبرة متراكمة في التعامل مع الأعطال المعقدة وإدارة الأزمات التشغيلية.

تبدأ حياتهم اليومية بجلسات تنسيق صباحية موجزة لاستعراض مؤشرات الإنتاج اليومي، وأولويات الصيانة الوقائية، وتقارير السلامة، يتبعها توزيع المهام وفقاً للجداول الأسبوعية وخطة التشغيل المعتمدة. يقضي المهندسون والإطار الصناعي ساعات طويلة متنقلين بين المكاتب الفنية ومواقع العمليات، حيث يجمعون البيانات التشغيلية، يراقبون الانحرافات عن المعايير القياسية، يحللون أسباب التوقفات المفاجئة، ويصاغون تقارير فنية أو مقترحات تحسين تستهدف رفع المردودية وخفض الهدر.

يرى مجتمع البحث أن الأساليب الإدارية وأولويات العمل تظهر تباينات طفيفة مرتبطة بالجنس، إذ تميل الإطارات النسائية إلى الاعتماد على التنظيم الدقيق، والتوثيق المنهجي، والتواصل التشابكي مع فرق الصيانة والجودة والسلامة، بينما يميل الإطارات الرجال في هذه مجتمع البحث إلى التركيز على التواجد الميداني المكثف، والتدخل السريع لحل الأعطال، واتخاذ القرارات تحت ضغط الوقت، غير أن كلا النمطين يتقاطعان بشكل تكميلي في خدمة أهداف الكفاءة الإنتاجية.

كما يشترك جميع أفراد مجتمع البحث في مواجهة ضغوط مشتركة تشمل صرامة الجداول الزمنية، وضرورة التكوين المستمر لمواكبة تحديثات أنظمة المراقبة والتحكم، وإدارة التوازن بين متطلبات الإنتاج المتسارعة ومعايير الحماية البيئية والمهنية، بالإضافة إلى التكيف مع التحول الرقمي الذي أدخلته المؤسسة في أرشفة البيانات ومؤشرات الأداء.

تُظهر الملاحظات الميدانية أن الكفاءة الوظيفية داخل هذا النموذج لا ترتبط بشكل حاسم بالجنس، بل تتشكل عبر تفاعل عوامل متعددة تشمل عمق الخبرة التقنية، وجودة التدريب الداخلي، ووضوح مسارات الإبلاغ، وفعالية آليات التنسيق بين الأقسام، مما يجعل مجتمع البحث انعكاساً واقعياً لبيئة عمل صناعية نفطية تدمج بين الرجل والمرأة في إطار تكاملي، حيث تتقاطع المهارة الهندسية مع القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية لضمان استمرارية التشغيل الأمثل وجودة المخرجات وفق معايير المؤسسة.

في سعيي لتأطير هذه المعطيات تحليلياً، دمجتُ نموذجين نظريين متكاملين، فأستحضر هنا أطروحة هنري منتزبرغ حول الهياكل التنظيمية لفهم كيفية توزيع السلطة، تدفق المعلومات، وآليات التنسيق داخل وحدة جي بي وان زد، وكيف تُشكّل هذه البنى سياقاً مؤسسياً يُعيد إنتاج الأدوار الجندرية أو يُعيد تشكيلها، مقترناً بنموذج الإدارة بالأهداف عند بيتر دراكر، الذي يُوظَّف سوسيولوجياً ليس كأداة إدارية محايدة، بل كعدّة تحليلية لكشف الكيفية التي تُترجم بها الأهداف التنظيمية إلى معايير أداء تُقيَّم من خلالها الكفاءة، وكيف تتقاطع هذه المعايير مع التوقعات الجندرية المُضمَّنة في الثقافة المؤسسية، مما يُتيح قراءة نقدية للعلاقة بين الهيكل التنظيمي، أنظمة التقييم، والمسارات المهنية المتباينة بين الجنسين.

رغم ذلك، فقد واجهتُ صعوبات ميدانية وعلمية متعددة، من بينها تعقيد الإجراءات البيروقراطية للحصول على الموافقات الأمنية والإدارية للدخول إلى الموقع الصناعي، وحساسية الحديث عن الفروق الجندرية في بيئة تُعلي من خطاب الحياد التقني والموضوعية الإدارية، مما استلزم بناء ثقة تدريجية مع المبحوثين وضمان السرية التامة، ناهيك عن صعوبة الوصول إلى بعض السجلات المهنية الحساسة أو تحفّظ بعض المسؤولين عن مشاركة بيانات التقييم الداخلية.

بالإضافة إلى تحدي التوفيق بين اللغة الأكاديمية المجردة ولغة الميدان العملية، وهي عوائق دفعتني إلى اعتماد مرونة منهجية، وتثليث مصادر البيانات، والتركيز على العمق التحليلي بدلاً من الكمّ الإحصائي، مما يُؤسّس لمذكرة تخرج تلتزم بالدقة السوسيولوجية، وتُسهم في فهم ديناميكيات الكفاءة والعمل في القطاع الصناعي الجزائري من منظور نقدي يربط بين البنى التنظيمية، الممارسات اليومية، والتمثّلات الجندرية المتجددة.

- **خاتمة الفصل التمهيدي المنهجي:**

نرى أن المسار الإجرائي الذي تمّ اعتماده لم يكن اختياراً تقنياً محايداً أو إجرائياً شكلياً، بل استجابة إبستمولوجية ومنهجية لطبيعة الإشكالية البحثية التي تتقاطع فيها البنى التنظيمية مع الديناميكيات السوسيولوجية والجندرية داخل فضاء صناعي محدد.

مثّلت المقاربة النوعية الكيفية الإطار الأنسب للغوص في عمق الممارسات اليومية، والتمثّلات الذاتية، وآليات التفاوض الرمزي التي تُشكّل الكفاءة وتُعيد تعريفها بعيداً عن الاختزال الإحصائي أو القراءة الوظيفية الضيقة، بينما وفّر المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن ومنهج تحليل المضمون أدوات متكاملة لربط الخطاب المؤسسي الرسمي بالواقع الميداني الفعلي، وكشف الأنماط الخفية التي تُنظّم توزيع المهام، وآليات الاعتراف المهني، ومسارات الترقية بين الرجال والنساء داخل الهرم التنظيمي.

تمّ تجسيد هذه الخيارات من خلال عينة قصدية متوازنة تجمع بين المستوى التنفيذي الميداني والمستوى الإداري الاستراتيجي، مدعومة بأدوات بحثية متعددة المصادر تضمنت المقابلة النصف موجهة، والملاحظة المباشرة، وتحليل بطاقات المناصب والمسارات المهنية، وهو تثليث منهجي يهدف إلى تعزيز الصدق الداخلي للبحث وتقليل التحيز الذاتي عبر تقاطع زوايا النظر.

كما أن دمج نموذج هنري منتزبرغ في تحليل الهياكل التنظيمية مع منظور دراكر للإدارة بالأهداف لم يُضفِ بُعداً إدارياً فحسب، بل فتح نافذة تحليلية سوسيولوجية لفهم الكيفية التي تُترجم بها الأهداف الهيكلية إلى معايير أداء مُجنَّسة، وتُعيد إنتاج شرعية مهنية متفاوتة عبر التفاعل المستمر بين البنى الرسمية، والشبكات غير الرسمية، والهوية المهنية المتشكّلة في الممارسة اليومية.

رغم الصعوبات الميدانية والإجرائية التي واكبت هذا المسار، من تعقيد التراخيص الإدارية وحساسية البيانات المتعلقة بالتقييم الوظيفي وتحفّظ بعض الفاعلين عن الإفصاح عن تجاربهم، إلا أنها لم تُعقِ البحث بل أثْرَتْه، إذ فرضت مرونة منهجية وقدرة على التكيّف مع خصوصيات الحقل الصناعي، وأكّدت على ضرورة مقاربة الكفاءة كظاهرة اجتماعية ديناميكية لا كمؤشر ثابت أو معيار موضوعي معزول.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي للكفاءة في المؤسسة الاقتصادية

- **مقدمة الفصل الأول**

أسمينا الفصل الأول بالبناء النظري لموضوع البحث، تناولنا فية الإطار المفاهيمي للكفاءة في سياق ما أشرنا إليه بمفهوم الكفاءة وأبعادها وانواعها بعدها أشرنا الى كيفية إدارة الكفاءات داخل المؤسسة التي تتمثل في (التوظيف واختيار الكفاءات التكوين والتدريب تنمية المسار المهني) وانتهينا بخصوصية العمل وتحديات الكفاءة في البيئة الصناعية.

تُعد كفاءة الأفراد اليوم عاملا محوريا في مواجهة التحديات الاقتصادية والتنظيمية والسياسية والاجتماعية التي تواجه المؤسسات. فهي تمثل المورد الأساسي لضمان استمرارية ونجاح أي مؤسسة، بشرط أن يتم استغلالها بشكل فعال من خلال اكتشافها، تحديدها، وتطويرها بدقة. ويتطلب ذلك تضافر جهود جميع الفاعلين داخل المؤسسة، سواء كانوا إطارات عليا، مشرفين، أو عاملين، إذ أن كل هؤلاء معنيون بعملية تعزيز الكفاءة، ومع ذلك، تقع المسؤولية الكبرى على عاتق الإدارة، إذ يتعين عليها تأهيل الأفراد، رفع مستويات كفاءتهم، متابعتهم، وتقييم أدائهم، فضلاً عن خلق مناخ عمل ملائم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح وبجودة عالية.

لقد أصبحت المؤسسات الصناعية المعاصرة أكثر حاجة للأفراد القادرين على المبادرة، اتخاذ القرارات، ممارسة الرقابة الذاتية، وتحمل المسؤوليات بوعي ومعرفة كافية. وقد اتفق الباحثون والأكاديميون على حد سواء أن كفاءة المؤسسة تعتمد بشكل مباشر على الأداء الفعلي للعاملين، وعلى مستوى كفاءتهم، ما يجعل العنصر البشري محورا لا يمكن إغفاله في أي تحليل سوسيولوجيا للعمل المؤسسي.

المبحث الأول: ماهية الكفاءة :

"نحن اليوم لا نسير أفراد ولا وظائف نسير كفاءات"[1] وعلى نحو هذه المقولة حظي مفهوم الكفاءات الأفراد أي القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا التحول يعكس إدراك المؤسسات الحديثة بأن الأداء الفعلي لا يقاس بالوظيفة أو العدد البشري، بل بالقدرة على المبادرة، اتخاذ القرارات، والابتكار، وعليه فإن إدارة الكفاءات تمثل اليوم الأساس الذي تُبنى عليه استراتيجيات النجاح المؤسسي، مما يجعل العنصر البشري محورا لا غنى عنه في أي تحليل سوسيولوجي للعمل المؤسسي.

تعريف الكفاءة معجميا: la linguistique: نقدم مجموعة من التعريفات التالية:

لغويا: أهم تعريف للكفاءة هو الذي يورده ابن منظور في لسان العرب: الكفء هو النظير وكذلك الكفء هو المصدر الكفاءة، التي تعتني النظير والمساوي "[2] ان الكفاءة تعني قدرة الفرد على أداء المهام المطلوبة بشكل يعادل أو يفوق الآخرين، بما يجعل مساهمته فعالة في المؤسسة أو المجتمع.

كما انه يتفرع علم الاجتماع إلى عدة أقسام، ومن أبرزها علم اجتماع التنظيم والعمل ويصبح هذا العلم أكثر فائدة عند التعامل مع مفهوم الكفاءة، حيث يعرفها بعض الباحثين على أنها "تطور العمل، والتكوين، والتواصل". وعرفها. **M Stroobants** في 1994 على "أنها تطور وتنمية وليست نقطة بداية.....وتصبح الكفاءة قابلة للتأهيل في مجال المعرفة"[3].وبالتالي، ليس كل فرد كفء في حياته، لذلك تركز المؤسسات على تسيير الكفاءات من خلال تقييم الأداء والأنشطة، واستخدام عنصر فعال داخل المؤسسة وهو التكوين والتدريب المستمر. ورد في قاموس لاروس التجاري سنة :1930 "مجموعة معارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص و اتخاذ القرار في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر انه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم تواكب العارف النظرية المميزات والقدرة التسامح بتنفيذ القرارات المتخذة [4]

---

[1] Bernard Martory، Daniel Crozet، **gestion des ressources humaines** ، 4ème édition، édition vuibert، paris، France، 2001، P30-31.

[2] إبن منظور في لسان العرب ،دار الجيل ،بيروت ،المجلد الخامس ،2000، ص 269

[3] -Stroobants M – savoir/faire et compétences au travail une sociologie de la fabrication des aptitudes، éditions de l'université de، Bruxelles ،1993،p 20

[4] موساوي زهية وآخرون،التسيير بالكفاءات ،نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات ،مداخلة ضمن االمؤتمر الدولي الخامس حول إدارة المعرفة ،جامعة الزيتونة ،الاردن ،2005،ص.7

فالكفاءة لفظة ذات أصل لاتيني **compétence** و قد ظهر سنة 1968 في اللغات ، الأورتية بمعاني مختلفة، **أما إصطلاحا:** يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض و الإختلاف، و قد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة، إستعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به ماك سيلاند "سنة "1970 من خلال كتابة وقد تجسد المعنون ب **" testing for compétence the intelligence "** في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة ، أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا فمن أقدمها نذكر ذلك التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات شومسكي " للكفاءة بأنها دراية المؤلف "بلغته ، فالدراية هي أساس الكفاءة، حيث تمثل مزيجا تطوريا من التجارب القيم المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطارا لتقييم وإدماج تحارب ومعلومات جديدة، إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة، وتنقسم إلى معرفة ضمنية تبنى من التجارب الشخصية، يصعب نقلها من شخص لآخر، ومعرفة صريحة يمكن تداولها بسهولة بين الأفراد يفضل المزايا التي يوفرها استخدام التكنولوجيات الحديثة للاعلام و الاتصال.

وبناء على التعاريف السابقة نستخلص بأن الكفاءة هي مجموع من المعارف والخبرات والقدرات بما فيها المهارات العلمية والسلوكية والمكتسبة، من خلال مساره المهني، وعليه فان الكفاءة هي نتاج ثلاثة عناصر أساسية هي المعرفة والخبرة والمهارة.

ابعاد الكفاءة البشرية و انواعها:

1. أبعاد الكفاءة :

إن مصطلح الكفاءة يصطدم بعدة مفاييم تتداخل معها كالمهارة والقدرة ،السلوك، الاستعداد ،الهدف، والانجاز وسنجزئهم إلى مايلي :

المعرفة (:(savoir connaissance

تعريف:1"في مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية الممارسة الوظيفية مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية.....وهي معلومات قابلة للنقل من شخص الى اخر"[5] .

[5] أحمد القطامين عطا الله ، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات و حالات تطبيقية ،دار مجدلاوي،عمان،1966،ص39

تعريف:2 "هي مجموعة من المعلومات الجديدة المتحصل عليها عن طريق العمليات الذهنية والعقلية، سواء عن طريق البحث والدراسة أو عن طريق الممارسة العملية، فسَيرورة إنتاج المعرفة تتمثل في الحصول على المعلومة تتم معاجلتها بواسطة العمليات الذهنية ثم إنتاج معلومات جديدة مهيكلة ومنظمة بحيث يكون العقل هو مصدر إنتاج وتحليل المعلومة وليست الغريزة ".والمعرفة تنقسم إلى قسمين هما:

معرفة ظاهرة: هي المعرفة الموضوعية التي يمكن تحويلها إلى كلمات ورموز وعبارات أي إلى لغة، ويمكن تخزينها ونقلها من شخص إلى أخر ،ومن أجل إستغلال و إستعمال في إنتاج وتنمية معارف أخري.

معرفة خفية ضمنية:هي معرفة مستغلة، والتي تبقي مجرد خبرة أو كفاءة ذاتية وشخصية التي لا يمكن تسجيلها أو رؤيتها.[6]

المهارة (:(savoir faire

تعريف1:"هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه".

تعريف2:" القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا وهذا مايجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

وتؤكد بمجمل التعاريف أن المهارات تتكون من عنصرين لا ينفصلان عن بعضهما "المعرفة "savoir والمهارة أي المعرفة العملية savoir faire،ذلك لان المهارة هي القدرة على تحويل المعارف المكتسبة والمواقف الشخصية إلى معرفة علمية تطبق في إنجاز الاعمال. كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها أي قدرة الافراد على تجسيد المعرفة.

الاستعداد (savoir etre): قدرة الفرد على تنفيذ المهام الممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

تعريف1:" الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية"

تعريف2 : الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

[6] - Chassang "G" et autre، stratégie et esprit définisse éd Economica، paris،2000 p120.

أنواع الكفاءة:

إختلف الباحثون في تصنيف الكفاءة حسب مجلات إستعمالها وحسب تخصص الباحثين وقد إختارت الباحثة تصنيف الكفاءة إلى فردية وجماعية لانه تتميز لو أهمية فكرية وعملية لاسيما أن موضوعي يتمحور حول اطار الصناعي يعني كفرد وهي على النحو التالي:

الكفاءة الفردية:

المقصود منها أخد المبادرة الفردية و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والاحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.[7]مما يعني أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يستعملها الفرد عن طريق تكوينه الاولي ، التكوين المتواصل ، التجربة المهنية والتجارب الشخصية ، والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة. وهناك بعض من الباحثين يسموها بالكفاءة الاصلية تجمع بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الاداء الحسن لمهام مهنية محددة، حيث يمكن تقديم أهم نقاط تلخيص الكفاءات الفردية كالاتي:

التميز: أن يكون الفرد متميزا عن غَيره ويقدر على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة ،و على التفكير الاستراتيجي، بالاضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، و أن تبنى سلوكات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفاعلية مع إطارات عليا لمعاجلة مشاكل تسييرية معقدة.

روح إتخاذ القرار: يفضل للفرد الكفء أن يتميز بالتصرف السريع وبالمرنة لاختيار البديل المناسبة بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة أو المسألة ذات العالقة ضمن ما هو متوفر من المعلومات مراعيا الفترة الزمنية والكلفة المحددتين وذلك للوصول للحد الاعلى من المنفعة المتوقعة لتحقيق الهدف المطلوب.

بناء علاقات عمل جيدة : يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية كما أكد عليها "إلتون مايو" وأثرها في الاداء الجيد للافراد ، فيمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، وتفهم الاخرين، القدرة علي مساعدتهم في إطار علاقات رسمية داخل البيئة العمل و علاقات غَير رسمية تتعلق بأمور 1 شخصية وبعيدة عن الجو التنظيمي.[8]

---

[7] إبراهيم عاشوري ، حمزة غربي ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، عدد10، الجلفة ، 2012 ص 56

[8] - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم ، النشأة و التطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، ط1 - 1999ص 309

الحس الجماعي في العمل: إنجاز أعمالوه بالحرص على عمل الاخرين، والتعاون معهم لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أكده" كورت لوين " عن العمل الجماعي وأهميته تحقيق الفعالية المهنية والرضا الوظيفي.

توفير مناخ ملائم للعمل: تحقيق الظروف المادية و المعنوية الملائمة للفرد من مكان العمل والاجر ووسائل النقل والرضا المهني وغيرها من أجل إعطاء أكثر للمؤسسة وتحقيق أداء مهني بمستوي جيد.

سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها و الادارية.

الكفاءة الجماعية:

أن الكفاءات الجماعية ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات ، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن مجع الكفاءات الفردية، كما تنشأ هذه الكفاءات من خلال" تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها، وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية ، ل ن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو إنسحابها[9].

التفاعل -La synergie : تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.

التضامن-La solidarité : تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.

التعلم- L'apprentissage تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.

الصورة العملية الجماعية- L'image opérative collective : تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.

الرموزواللغة المشتركة- Code et langue communs :يحيلان مرجعيتهما على الاعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ.

[9] مهديد فاطمة الزهراء ، قبايلي أمال ، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق االاداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول تسييرالمهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ،جامعة بسكرة، بيوم 2012/02/22/21. ص ، 10 .ادلوقعhttp://www.hrdiscussion.com/hr48698.html

ومنه هنا نستخلص أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الادوات المتوفرة لدى االفراد للعمل جماعيا والمتمثلة في المهارات االمشتركةة والقدرات لدى الجميع ، شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات والذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة[10]

الكفاءات التنظيمية: الكفاءات التنظيمية هي تلك الروتينيات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي، والمراحل التنظيمية، وبتالي فهي ليست بديلة للموارد، بل تسهل من تنميتها وتراكمها ونشرها على مستوى المؤسسة [11]، وعرفت كذلك على أنها: »قدرة المؤسسة على مزج االموارد الموجودة والاستفادة منها من أجل سير أعمالها وتوليد قيمة مضافة[12]

-**الكفاءة الاستراتيجية:** إن مفهوم الكفاءة عموما يعتبرمن إلاشكالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المديرالمسير(تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتخطيط ان أمكن التسويات او التصحيحات الواجب القيام بها، فالكفاءة ال تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها[13]

[10] -إبراهيم عاشوري ، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الوطني الاول حول مساهمة تسيير المهارات في المؤسسات نافسية ،جامعة بسكرة23/22، فيفري 2012 ، ص.06
http://www.hrdiscussion.com/hr48698.html

[11] كشاط انيس،إدارة الكفاءات في تحسين امليزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، غيرمنشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1 ،2006، ص .5

[12] Anne Dietrich, Le Management Des Compétences, Vuibert, Paris, 2008, P.3.

[13] الهادي بوقلقول، الاستثمارالبشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد االمعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، يومي 09 و10 مارس ،2004 ص .206

المبحث الثاني: إدارة الكفاءات: من التوظيف التنمية المسارالمهني:

مفهوم ادارة الكفاءات:

عرف إدارة الكفاءات بانها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مصلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكوين. التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي "[14]. "نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة، واكتشاف الثغرات وتقديم التدريب والتعويض وبرامج التوظيف، ويرتكز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة[15] وتعرف كذلك بانها بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية، وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها[16] كما تعتبر إدارة الكفاءات بأنها "عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الكفوئين لتحقيق الأهداف وضمان النمو[17]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الكفاءات تتمثل في استخدام أساليب وأدوات خاصة ترتكز على الكفاءات وذلك في كل وظائف إدارة الموارد البشرية بحيث يتم من خلالها جذب الأفراد ذوي الكفاءة للمؤسسة وصفل وتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم، وكذلك استخدامها واستثمارها في تحقيق أهداف وطموحات.

نموذج إدارة الكفاءات (نموذج الكفاءة):

هناك نماذج مختلفة لإدارة الكفاءات بحيث صمم كل نموذج ليتلاءم مع طبيعة المؤسسات المختلفة عن بعضها، فكل مؤسسة لها أهدافها واستراتيجياتها الخاصة وكذلك أنظمها وبناءتها وطبيعة نشاطها رغم ذلك هناك نقاط مشتركة بين هذه النماذج المختلفة وهو ما يميز نموذج الكفاءة. وعلى العموم ترتكز إدارة الكفاءات على المراحل والنقاط التالية:

---

[14] بن جدو محمد الأمين دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز مذكرة ماجيستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة
سطيف 1، 2013، ص12

[15] Talent Management Glossary, SAIC Non-Disclosure Agreement, 2007, p4, site internet: http://www.cornerstoneondemand.com/glossary

[16] بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص13

[17] Aoumeur Bakelli, Comment gagner la guerre des compétences?, PROCESS HOUSE, 2010.

تخطيط الكفاءات البشرية: تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافسيها في القطاع وميزاتها التنافسية إلى غيرها ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها. ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون الشغل هذه الوظائف تم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل واحد سيم وكذا تطلعايم ومشاريعهم المينية ثم تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، وبذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو متطلب وما هو موجود وبذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وإن كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات.

إنشاء مرجعية الكفاءة establishing a competency referencial: بعد تحديد الوظائف المرتبطة بالأهداف تقوم المؤسسة بتقييم هذه الوظائف حسب العائلات المهنية وذلك بتحديد المهن ثم تحديد كل الوظائف التي تمارس في نفس المهنة والأنشطة والمهام المرتبطة بها. وكذا شروط ممارستها والتدريبات الضرورية لمن يشغلها وأماكن ممارستها أيضا[18]، ثم تقوم بإنشاء "مرجعية" الكفاءة وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وترتيها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها"[19] وبعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها، وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكيفي للكفاءات التي تحتاج إليها.

استقبال و دمج الكفاءات الجديدة reception and integration of new competencies: يجب استقبال الموظف الجديد بشكل منظم وفعال بحيث تتم تهيئة محيط عمله وتجهيز كل الأدوات اللازمة له، ثم يستقبل من طرف المسؤولين كالمسؤول المباشر ويتم اختيار موظف من المؤسسة الموظف المشرف"، حيث يكون ذو خبرة في مجال عمل الموظف الجديد ليقوم بمرافقته ينقل له كل المعارف والمعلومات

[18] YOUNES TRONJI, revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences, mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises, Maroc, 2006-2007.

[19] OLLEIK, Zeinab, Démarche curriculaire: élaboration de référentiels FLE/FOS, In: Formation de formateurs, Université de Damas et Université d'Alep, 6-8 et 11-13 avril 2010, Damas et Alep, Syrie

الضرورية ويوضح له كل الأدوار ومتطلبات العمل اللازمة والسلوكيات المرغوبة، ويجب أن يتعرف الموظف الجديد على فلسفة المؤسسة ثقافتها قيمها، متطلبات نجاحها وأهدافها، ثم يتم تسليم وتوقيع الوثائق الضرورية للعمل وتأتي مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته، ويتم دمجه مع فريق العمل الجديد ويعرف كل ما هو مطلوب منه والانجاز المنتظر منه تحقيقه، يقوم المشرف بتدريبه ليكتسب المعارف والمهارات والقدرات والقيم المطلوبة في عمله، وبعدما يتحقق من أن الموظف قد تدرب جيدا وينجز عمله بشكل صحيح ومنظم ويقوم بالانسحاب تدريجيا، ثم تقام مقابلات مع هذا الموظف الجديد للتحقق من رضاه ورغبته في العمل وكذا كفاءاته المكتسبة وهل مازال يحتاج إلى تطوير وتحسين وتدون كل هذه الملاحظات والتي يسمح لهذا الموظف بالاطلاع عليها.[20]

التدريب والتطوير(formation and development): لتدريب في المرحلة السابقة يعتبر تدريبا بسيطا، ثم تأتي مرحلة "التدريب والتطوير وتعتبر من أهم المراحل وأكثرها فعالية في حياة الفرد المهنية. بحيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والتي يجب ربطها بما يتطلبه تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، ثم توضع الأهداف والسياسات والإجراءات التدريبية المطلوبة، وتوزع الموارد التدريبية وتخطط وتنظم البرامج التدريبية وتوقيتات وموضوعات التدريب، ثم تصمم جداول مفصلة تقسم الموضوعات التدريبية إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة للمتدرب باستخدام طرق تدريبية ونظم ونامج مختلفة كالاستعانة بكتبات التشغيا والكتب والأشرطة السمعة النصية الة توزع على المندرية انتم أيضا تنظيم دورات وجلسات والسياسات والإجراءات التدريبية المطلوبة وتوزع الموارد التدريبية وتخطط وتنظم البرامج التدريبية وتوقيتات وموضوعات التدريب، ثم تصمم جداول مفصلة تقسم الموضوعات التدريبية إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة للمتدرب باستخدام طرق تدريبية ونظم وبرامج مختلفة كالاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعة والبصرية التي توزع على المتدربين ويتم أيضا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمساعدة عدد من الموظفين في المؤسسة ذوي الخبرة في مجال التدريب أو بالاستعانة بمدربين من خارج المؤسسة، كما ينبغي تمكين العمال والموظفين من حضور الدورات والبرامج التدريبية التي تقيمها المنظمات التدريبية والشركات الاستشارية، أو أن يطلب من هذه الشركات تفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية بناءا على الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، ومن الضروري توفير بيئة عمل

[20] YOUNES TRONJI, op.cit., p21.

تدريبية مناسبة للتمكن من سد الفجوة في الأداء وتغيير سلوك الأفراد بشكل عملي بحيث يشعر المتدرب يقدر من التمكين لتطبيق مهاراته الجديدة ثم يتم رفع تقارير الأداء التدريبية عن الفترة المنقضية للإدارة العليا، ويتم تبيان الانجازات والسلبيات والتوصيات للفترة القادمة.[21]

تقييم الأداء والعائد وتسيير المسار المهني performance evaluation, return and career manageme: في البداية يتم القيام بمقابلة فردية بين الرئيس المباشر و الموظف للسماح للطرفين بتحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للفترة القادمة وكذا الدعم المطلوب للوصول إلى النتائج المرغوبة، وتحديد معايير الأداء الموضوعية والنموذجية بالنسبة إليهما احتياجات التدريب التطلعات المينية وهذه الخطوة تعتبر بمثابة اتفاق وبعد ذلك على الموظف أن يعمل على تحقيق الأهداف الملزم بها وعلى المسؤول أن يوفر الدعم المتفق عليه. ويتم تتبع ومراقبة وقياس أداء الموظف والعائد الذي يحققه، ويجب مناقشة الموظف حول أدائه بشكل مستمر من أجل تحسينه وتطويره وهو ما ثم يتم إنشاء ميزانية الكفاءة competency balance sheet" وتعني تحليل وتقييم الكفاءات المينية يساهم في تحقيق الأهداف المحددة والقدرات والدوافع الفردية والتي يسمح بإعطاء النتائج عن أداء الموظف وعن مدى تحقق الأهداف المحددة[22]. وتتناول بشكل خاص عائد الموظف فيما يتعلق بالمعرفة knowledge المعرفة الفنية know how المعرفة الإدراكية السلوكية behavioral skills[23] وتفيد في تطوير مشروع، المسار المهني للموظف من نقله من وظيفة لاخرى عموديا و افقيا (الترقية و النقل)، ويرافق هذا المسار المهني المسار التدريبي اي تدريب الموظف لشغل هذه الوظائف الجديدة.[24]

[21] ديفيد أوسبورن. تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال العدد 14 1998 الشركة العربية للإعلام العلمي (إبداع) القاهرة، مصر

[22] YOUNES TRONJI, op.cit., p21

[23] bilan de compétences, site internet :http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_de_comp%C3%A9tences

[24] YOUNES TRONJI, op.cit., p22

المبحث الثالث: خصوصية العمل و التحديات الكفاءة في البيئة الصناعية:

تعد بيئة العمل من العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى أداء الأفراد وكفاءتهم داخل المؤسسة، لما تتضمنه من جوانب مادية وتنظيمية ونفسية تؤثر بشكل مباشر في سير العمل.

تحتل بيئة العمل مكانة مهمة في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم داخل المؤسسات، إذ تضم مختلف الظروف والعوامل التي تحيط بالعامل أثناء أداء مهامه، سواء كانت عوامل مادية كظروف المكان والتجهيزات، أو عوامل معنوية تتعلق بالعلاقات الإنسانية والتنظيم الإداري. كما تسهم بيئة العمل الجيدة في تحفيز الموظفين وخلق مناخ مهني إيجابي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة. فوجود بيئة عمل ملائمة يعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويحد من الضغوط النفسية التي قد يتعرضون لها، إضافة إلى تشجيع روح التعاون والابتكار بينهم، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة. ومن جهة أخرى، فإن المؤسسات التي تولي اهتماما بتطوير بيئة العمل من خلال اعتماد أساليب إدارة فعالة، وتوفير ظروف عمل آمنة وصحية، إلى جانب تحفيز العاملين عبر أنظمة المكافآت والتقدير، غالبًا ما تحقق مستويات أعلى من النجاح والاستمرارية في ظل المنافسة القائمة في سوق العمل.

تعريف بيئة العمل:

تعد البيئة عنصرا أساسيا في حياة الإنسان، حيث تؤثر بشكل مباشر على مختلف جوانب حياته الاجتماعية والاقتصادية والصحية فهي تشمل جميع العوامل الطبيعية والبشرية التي تحيط بالفرد وتؤثر على أنشطته وسلوكياته. ومع التطور السريع الذي يشهده العالم، أصبح الاهتمام بالبيئة ضرورة ملحة للحفاظ على التطرق إلى مفهوم البيئة مكوناتها، وأثرها التوازن البيئي وتحقيق التنمية المستدامة ومن هذا المنطلق، من المهم التطرق إلى مفهوم البيئة، مكوناتها وأثرها على حياة الإنسان والمجتمعات. قبل كل شيء ان الأصل اللغوي لكلمة البيئة هو "بؤا" و بصياغة فعله الماضي "باء" و كما جاء في معجم ابن منظور الشهري لسان العرب باء الى الشيء أي رجع اليه، حيث جاء في المعجم معنيين لكلمة "تبوأ": 1

- صلاح المكان و تهييئته للمبيت.

2- النزول و الإقامة.

البيئة "Environment" و تتمثل في الأحداث و المنظمات و القوى الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية و الاقتصادية التي تقع خارج السيطرة المباشرة للإدارة.[25]

يعتبر المجال الصناعي مجالات أخرى بمختلف أوجه النشاط الإنساني، ويتميز بأدواته وأجهزته ومعداته ذات الخصائص المتميزة، كما يتميز بوسط اجتماعي له مجموعة من أنماط التفاعل كما يتطلب أف ا ردا ذوي

خصائص ومواصفات معينة، بالإضافة إلى أن هذه الخصائص والصفات تختلف من ميدان عمل لآخر، وعلى أية حال فهناك إسهامات يستطيع الأخصائي الأرغونومي أن يكون له دور فيها نلخصها فيما يلي :[26]

• زيادة إنتاجية العامل عن طريق تحسين طرق العمل وتطوير الآلات والمعدات وتحسين وسائل التدريب.

• إزالة الأخطار التي يحتمل أن يتعرض لها العامل أو التقليل منها، سواء من الناحية النفسية كالتعب والملل أو من الناحية الفيزيائية التهوية والإضاءة والضوضاء.

• مساعدة الأفراد في التعرف على خصائصهم الشخصية من ناحية ومتطلبات الأعمال من ناحية أخرى بغيت وضع الشخص المناسب في العمل الأكثر مناسبة له. تحسين جو العمل ودعم العلاقات الإنسانية بين العاملين مع بعضهم وبين العاملين ورؤسائهم في العمل من ناحية أخرى .

• المساعدة في رفع الروح المعنوية وزيادة رضاهم عن عملهم حتى لا يصبح العمل مجرد روتين كما انها تعمل على الوقاية من الحوادث من خلال دراسة وتحليل أسباب وقوع الإصابات السابقة.

•تعالج قضايا الاستدامة والمحافظة عليها عن طريق إد ا رك الإنسان كمبدع ومشغل والعملاء أيضا، وهنا نصل إلى دور مهندسي الهندسة البشرية في تصميم وتشغيل الأنظمة والعمليات بشكل فعال وسليم.

•تزيد من مرونة المنظمة بحيث تكون لديها القدرة على مواجهة التحديات والتغي ا رت التي قد تحدث أثناء أداء المهمة.

•تساهم في الوصول إلى الطرق والأساليب الجديدة مثل الإجراءات و برامج التدريب، وتصميم تكنولوجيا حديثة ومتطورة من خلالها .

[25] نجم العزاوي و عبد الله حكمت النقار، استراتيجيات و متطلبات و تطبيقات إدارة البيئة، اليازوري، 2018، الصفحة 169.
[26] محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999 ، ص 1 - 17 - 18

حديثا، أصبح دور المختص الأرغونومي أكثر اتساعا وتطورت مهامه، فقد أصبح وبمساعدة المسؤولين او المهندسين يقوم بوصف الوظائف وتحليلها، كما أصبح يشارك في برامج التهيئة بالمؤسسة، وكذلك في تحديث أو تجديد مبنى المؤسسة أو مكان العمل وفق أسس علمية تخدم العامل وتوفر له الصحة والسلامة والراحة، كما أصبح يتدخل في تسهيل استعمالات الآلات والأدوات.

إن المختص الأرغونومي يمكنه العمل الحر أو أن يكون موظفا داخل المؤسسة، يكون العمل الحر من خلال إنشاء مكتب استشارة، وهذا بعد اكتساب خبرة لا تقل عن 4 إلى 5 سنوات.

توجد العديد من العراقيل والصعوبات التي تحول دون تطبيق هذا العلم بالمؤسسة، ويمكن تلخيص أهم النقاط في:

- **معوقا ت متعلقة بالأفراد:** كمقاومة التغيير: خاصة أرباب المنظمات يرفضون التغيير حيث تسبب مقاومة التغير مجموعتان من العوامل هما:
- **العوامل الفردية:** كالخوف من المجهول وتهديد العلاقات الاجتماعية)التغير قد يهدد بفك جماعات العمل)،العادات.
- **عوامل تنظيمية:** ضغوط فرق العمل، جهود التغير السابقة والتي كان مآلها الفشل وتهديد موازين القوى (التغير يؤدي إلى تحويل ميزان القوى وبالتالي مقاومة بعض الفئات التغيير[27].)

التحديات و الصعوبات التي تواجهها البيئة الصناعية:

فقدان مناصب العمل والوظائف بسبب قدرة الذكاء الاصطناعي على أداء المهام ة بدقة وسرعة تفوق قد ا رت الانسان، الى جانب التحليل الذكي للبيانات والعمل الآلي 3 وتطوير المها ا رت، يزيد من قدرته على الاستحواذ على وظائف جديدة وتجعله بديلا جديا في العديد من الشركات، ، مما يؤدي الى اتساع نطاق البطالة وتقليص فرص العمل بنسبة % 50 بالنسبة للفئات الوسطى والدنيا أوأصحاب "الوظائف البسيطة "التي لا تحتاج إلى خبرات علمية وتقنية عالية، ولا شك ان القطاعات الأكثر تأثرا القطاع الصناعي حيث يمكن لروبوتات استبدال العمال في خطوط الإنتاج، قطاع الخدمات، القطاع المالي [28]

---

[27] محمد مقداد : الأرغنوميا في البلدان النامية صناعيا. **الحاجة اليها ومعوقات تطبيقها، العدد 05**، الجزائر، ص ص 18-17

[28] - حيث اكدت منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي OECD انه من المحتمل جدا تحويل نسبي يقدر ب 14 بالمائة من مناصب العمل الى العمل الالي و من المرجح أيضا ان تشهد نسبة 32 بالمائة من الوظائف تغييرا كبيرا بسبب التكنولوجيا الالية. و أيضا محمد محمد الهادي، تاثير الذكاء الاصطناعي و تاثيره على العمل و الوظائف، مجلة الجمعية المصرية لنظم المعلومات و التكنولوجيا الحاسبات، كمبيونت العدد 24 ماي 2021 ص 20 .

تغير طبيعة العمل:

يوفر الذكاء بيانات عمل مرنة ومها ا ر ت وتقنيات فريدة، مما يؤدي الى ت ا رجع العمل التقليدي، ونمو العمل غير نمطي اواللجوء للعمل المؤقت والعمل عن بعد والعمل الحر بكل ما يترتب عنه من سلبيات كانعدام الحماية الاجتماعي وصعوبة الوصول للتمويل والخدمات.

مر اقبة العمال:

أصبحت الشركات تعتمد على مجموعة واسعة من الأدوات الرقمية لم ا رقبة أداء الموظفين كم ا رقبة الوقت الذي يقضيه في كل مهنة وعدد المهام التي يتم إنجازها وكفاءة إنجازها، التعرف على الأنماط المختلفة للموظفين غير المرغوب فيها، تقييم الرضا الوظيفي عن العمل، توقع أداء الموظفين، وهذا من شانه انتهاك الخصوصية وشعور الموظفين بالضغط والمراقبة المستمرة مما يؤثر على اداءهم.

عدم المساواة:

يساهم الذكاء في زيادة الفجوة بين المهارات المطلوبة في سوق العمل والمها ا رت المتاحة لدى الكثيرين مما يؤدي الى عدم المساواة في الدخل والتأثير على النمو الاقتصادي، وتأك ل الطبقة الوسطى وضعف الاستقرار والانسجام الاجتماعي، تدهور الصحة العامة وزيادة الجريمة والعنف.[29]

فالبيئة الصناعية تتميز بالدقة والتنظيم والاعتماد على التكنولوجيا، لكنها تواجه تحديات متعددة تتطلب توازنًا بين الإنتاجية وراحة العامل. ونجاح المؤسسة الصناعية يعتمد على قدرتها في التكيف مع هذه التحديات، خاصة من خلال تطوير الموارد البشرية وتحسين ظروف العمل.

تقييم الأداء والإنتاجية:

تقييم الاداء مفهوم مكون من جزأين التقييم و الأداء ولكي نعطي تعريفا كاملا له وجب الفصل في المعنيين كال على حدى فنعطي تعريفا للأداء ثم نوافيه بتعريف التقييم لنصل إلى تعريف تقييم الأداء.

---

[29] بلعبدون عواد **تأثير الذكاء الاصطناعي على سوق العمل مخبر قانون العمل والتشغيل كلية الحقوق والعلوم سياسية جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم** ص 36 ، **مجلة قانون العمل و التشغيل** المجلد **10 /** العدد **01 جانفي 2025** ص **31 - 36**

- **مفهوم الأداء:** قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام. التي تعني إعطاء Performa

التعريف اللغوي: الأداء لغة يقابل اللفظة كلية الشكل لشيء ما والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

التعريف الاصطلاحي: يرى البعض: أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. **ويرى آخرون**: أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الأنتاجية والعمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.

هناك من يرى أنه: القدرة على الإنتاج بفعالية _بإستهالك القليل من الموارد_ للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي.1

وهناك نوعان من الأداء:

الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، والتي يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: _أداء وظيفة المالية. _ أداء وظيفة الأفراد. _ أداء وظيفة التموين. _ أداء وظيفة الإنتاج_ أداء وظيفة التسويق. 1

مفهوم تقييم الأداء:

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أما لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة والذي

يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية. ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "تعبير عن تقييم نشاط الوحدة االقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم :

أولا: بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما.

ثانيا: بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أومالية".

كذلك فان تقييم الأداء هو عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعال باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسير بالإضافة إلى المعلومات المعيارية، 1 معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها. "هو عملية تسعى الإدارة من خلالها الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد واعطاء على تحليل وفهم كيفيات أداء الموظفين لمهامهم الوظيفية المناطة بهم 2 تقدير لمستوى هذا الأداء ومن ثمة العمل على تنميته وتطويره"

صعوبات تقييم الأداء:

إذا كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري قد حضيت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين فإنها على المستوى التطبيقي طرحت ولازالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع، وذلك لكون انجازات المؤسسةلا هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى، فقياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفا فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد السواء، حتى ولو توصل الباحثون أو المقيمون إلى حكم ما في وقت فهو يبقى مؤقتا وظرفيا لان العامل الراضي اليوم عن عمله قد يكون غدا ساخطا عليه وألتفه الأسباب، وتبريرا لصعوبة قياس الأداء **يقول أحد الباحثين:** الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثين ومنظري التنظيمات مما جعل إسقاطه على واقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه أو تكميمه، ونشير هنا إلى أن قياس الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط أو تعميمه على باقي عوامل الإنتاج ، الإشكالية التي نتجت أصال عن مفهوم الأداء في حد ذاته ولذا فإن عملية تقييم الأداء التي تعدو لأن تكون قياسا لانجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر.1

معايير تقييم الأداء:

يعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي تساعد المنشات على إختيار طريقة التقييم المناسبة لها، وفي ما يأتي معلومات من أهم معايير تقييم الأداء،

المعايير الشخصية: هي التركيز على قدرات الموظفين في تحقيق الذات والعطاء وتطوير الشخصية خالل العديد من المواقف التي تواجههم، حيث أن الشخصية تعد عنصرا رئيسيا من عناصر 1 نجاح الأداء في العمل ولكن من الصعب تقييم العوامل الخاصة بها لأسباب الآتية: عدم وضوح العبارات المستخدمة في و صف الشخصية فينتج عن ذلك ظهور تقييم غير صادق وبعيدا عن الموضوعية لا يوجد إتفاق حول المعايير الخاصة في تقييم الشخصية. تقييم األداء باإلعتماد على الشخصية ينقل الجانب الشخصي الخاص في الموظف وليس الجانب العملي.

المعايير الخاصة في النتائج: هي الخالصة النهائية والمرتبطة مع الأداء، وتعد غالبا الهدف الرئيسي للتقييم وتتميز بسهولة قياسها لأن الأرقام الخاصة بها مختصرة **مثل:** قيمة الدخل ووحدات الإنتاج، ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية:

الكمية: هي حجم المهام المنجزة مقارنة مع المهام المتوقعة.

التكلفة: هي تحديد تكاليف الوصول الى النتائج مقارنة مع التكاليف المتوقعة.

الجودة: هي نوعية المهام المنجزة مقارنة مع المهام المتوقعة.

الوقت: هو تحديد إنجاز المهام بالمدة الزمنية المخصصة لها أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها.

معايير السلوك: هي منح السلوك في العمل معايير خاصة في التقييم لا تقل أهمية عن غيرها من المعايير الأخرى ولكن ليس من الممكن قياس المعايير الخاصة في السلوك بموضوعية، إلا أن تقييمها من العمليات السهلة وفيما يأتي بعض الأمثلة عن المعايير السلوكية:

الإتصال: هو تحليل مدى وجود مهارات خاصة في اإلتصال عند الموظف وتساعده على التعبير عن أفكاره بطريقة واضحة وتعزز من فعالية تواصله مع األفراد الآخرين. **التخطيط:** هو معرفة قدرة الموظف على إعداد خطط العمل.

التنظيم: هو دراسة مدى قابلية الموظف على إنجاز نشاطات العمل بشكل يومي وتحديد قدرته على تنظيم عمله وفقا للموارد المتاحة لذلك. 1

تحديد الأولويات: هي قدرة الموظف على وضع أولويات لمهامه في العمل.

أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التميز والمحسوبية فيما يلي لغرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

الروح المعنوية: إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم كما أن إعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل، وبناءا على تقييم موضوعي عادل الأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا وبإستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الإستعداد الوجداني نحو العمل والذي جادته دون أن يقضيهم مزيدا من الجهد والتعب. يساعد العاملين على زيادة الإنتاج و إجادته دون أن يقضيهم مزيدا من الجهد والتعب.....

2_ **إشعار العاملين بمسؤولياتهم:** عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليه عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي 1 يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3_ **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تتضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافاة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من 2 إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.

4_ **الرقابة على الرؤساء:** إذ أن تقييم الأداء تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها

ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى إستفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

5_الإستمرار الرقابة والاشراف: إذا أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء مالحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

6_ تقييم سياسات االختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختيار للحكم على مدى سالمة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة بإبعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر هذا دليلا على سالمة وصحة الأسلوب المتبع لإختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل.

أهداف وطرق تقييم االداء:

أهداف تقييم الأداء: تتمثل أهم أهداف تقييم الأداء في مايلي:

1_إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

2_ تسهيل تخطيط القوى العاملة.

3_ تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

4 تحديد االحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.

5_ المساعدة في قياس الكفاءة اإلنتاجية.

6_ وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.

7_ تحسين عملية االتصال بين المدير والعاملين وتحسين إنتاجيتهم.

8_ تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.

9_ تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.

10_ تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.

11_ اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

12_ توفير التوثيق الملائم للقرارات الإداريةوالأسباب التي بنيت عليها.

طرق تقييم الأداء: تتعدد طرق تقييم الأداء وسنتعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعا ومن أهم الطرق مايلي:

قائمة معايير التقييم: تعتبر هذه الطريق أوسع الطرق انتشارا وأسهلها تصميما وأبسطها استخداما وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد وذلك من خالل مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء ، وبجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد، ويصل عادة الرؤساء المباشرون إما إلى التساهل أو التشدد أو التوسط في تقسيم مرؤوسيهم وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يفحص تقديرات العاملين لدى كل رئيس للتعرف على الخطأ الذي يقع فيه وبناء عليه تتحدد طريقة التعديل.

طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم الإعتماد هنا على معاي نما يتم الترتيب على أساس الأداء العام ويتم ير، وا التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم . وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، لكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء 2 والتي سبق الإشارة إليها في بداية الفصل.

طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم المقارنة بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفقها لذلك ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.

طريقة التوزيع الإجباري: وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات الكفاءة بشكل تحدده المنظمة ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس ، وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالإرتفاع أم بالإنخفاض.

طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه وال إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه 1 من النتائج.

قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين ، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل ،والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة ،وعلى إدارة ألفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة ، وتوضع قيمة كل عنصر

أو صفة أمامه حسب أهميته ،إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي 2 يعرف هذه القيم وأن الرئيس المباشر لا يعرفها.

الرئيس يقيم مرؤوسيه.*

المرؤوسين يقيمون رئيسهم.*

الزمالء يقيمون بعضهم البعض.*

مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

مراحل عملية تقييم الأداء:

المرحلة الأولى: _ التأكد من معرفة وفهم جميع العاملين بالمؤسسة للمهام الوظيفية المكلفين بها.

- معرفة معايير االداء المطلوبة منهم.

- معرفة مقاييس الجودة الشاملة في أعمالهم وانتاجهم.

- معرفة آلية عملية التقييم ومعدالتها الزمنية.

ويتطلب ذلك إعادة إصدار نشرة تعريفية شاملة بكل هذه العناصر مع عمل حلقات نقاشية داخل كل وحدة إدارية لمناقشة تفاصيل المهام الوظيفية والإستفسار والرد عليها بالتنسيق مع مسؤول الوحدة الإدارية.

المرحلة الثانية: _ تجميع وتحليل المعلومات.

_ ملئ جداول التقييم من الجهات الأربعة القائمة بالتقييم وتحليلها والخروج بتقدير نهائي مجمع.1

المرحلة الثالثة: مناقشة التقارير مع العاملين الحالات التي تحتاج للمناقشة وتتضمن التوجيه والتصحيح والاتفاق على الأهداف وبرامج التدريب والعمل الجديدة، وكذلك الشكر والثناء والتحفيز للمتميزين والمبدعين.

المرحلة الرابعة: إعتماد نتيجة التقييم وضمها لملف التقييم السنوي تمهيدا لتجميع التقارير االربعة السنوية والخروج بالتقرير النهائي.

المرحلة الخامسة: _ تفعيل نتائج التقارير النهائية في سياسات التدريب والترقية الوظيفية والنقل والعالوات. 1

_ االهتمام بالمبدعين ودراسة كيفية تنميتهم ودعمهم واالستفادة القصوى منهم. **عوامل تقييم الأداء:**

هناك عوامل تتحكم في تقييم الأداء وهي:

التقييم على أساس النتائج: إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء وهي في الغالب الهدف االول للتقييم، ووفقا لهذا المقياس فانه يتم تقييم االداء مثال على أساس الوحدات المنتجة، أرقام المبيعات، معدالت االخطاء وعدد الوحدات المعيبة، وعلى الرغم أنه ينظر لهذه العوامل على أنها االكثر موضوعية ألنها واضحة وغير قابلة ألخطاء التفسير، إال أن النتائج ولألسف تتأثر بعوامل أخرى عدة كأداء الفرد العامل ،زمالء العمل 2 والمشرفين واآلالت والتجهيزات والمواد االولية.....الخ.

التقييم على أساس السلوك:

على الرغم من أنه ال يمكن تقييم السلوك بموضوعية مثل عوامل النتائج إال أنه ليس من الصعب إخضاعها للقياس، وعلى هذا االساس فان كثير من الكتاب يقترحون التركيز على عوامل السلوك عند تقييم االفراد العاملين من أجل التغلب على المشاكل التي تصاحب التقييم على أساس النتائج.

التقييم على أساس عوامل الشخصية: الشخصية عامل للنجاح ولكن من الصعب تقييم عناصرها لألسباب التالية:

* أنها صعبة القياس ويتعذر إقناع اآلخرين بتقييمها.

* يصعب التأكد من أن الذي يحمل صفات جيدة سيوظفها في عمله وفي خدمة المنظمة التي يعمل بها.

* ليس هناك إتفاق عام على عناصر الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد العامل. *غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي الى تقييم غير ثابت وغير صادق مما يدل على غموض عبارات الشخصية كثرة التعارف 1 للمصطلحالواحد

- **خاتمة الفصل الأول:**

وفي ختام هذا الفصل، يتضح أن الكفاءة تمثل حجر الأساس في بناء الأداء الفعال داخل المؤسسات، خاصة في البيئة الصناعية التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. فقد تبين أن الكفاءة لا تقتصر على امتلاك المعارف والمهارات فحسب، بل تشمل أيضا السلوكيات والقدرات التي تمكّن الفرد من التكيف مع مختلف الظروف المهنية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. كما أن إدارة الكفاءات أصبحت ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال حسن توظيف الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها.

ومن جهة أخرى، أبرزت الدراسة خصوصية العمل في البيئة الصناعية وما يرافقها من تحديات متعددة، سواء كانت تقنية أو تنظيمية أو بشرية، والتي تفرض على المؤسسات تبني استراتيجيات حديثة قائمة على المرونة والابتكار وتحسين بيئة العمل. وعليه، فإن تحقيق التوازن بين متطلبات الإنتاج ورفاهية العاملين يظل رهانا أساسيا لنجاح المؤسسات في ظل التحولات الراهنة.

وبناءً على ما سبق، فإن الاستثمار في الكفاءات البشرية وتطويرها يعد الخيار الأمثل لمواجهة تحديات البيئة الصناعية وضمان تحقيق التنمية المستدامة.

- **مقدمة الفصل الثاني الميداني:**

تُعتبر مؤسسة سوناطراك من أكبر المؤسسات الصناعية الوطنية، وهي تمثل فضاءً اجتماعياً معقداً حيث تتقاطع منطقيات متعددة، منطقية الإنتاج الاقتصادي ومنطقية السلطة التنظيمية ومنطقية العلاقات الاجتماعية اليومية. وفي هذا الفضاء، يبرز السؤال الجوهري حول كيفية تعامل المؤسسة مع إشكالية الجندر في مجال التأطير الصناعي، أي كيف تُنتج المؤسسة وتُعيد إنتاج التفاوتات بين الإطار الرجل والإطار المرأة في مجال الكفاءة والعمل. فالكفاءة هنا ليست مجرد مجموعة من المهارات التقنية التي يمتلكها الفرد، بل هي أيضاً رأسمال رمزي يتأثر بالمكانة الاجتماعية للفاعل وبالنظرة التي يُنظر بها إليه داخل الفضاء التنظيمي.

إن مفهوم الكفاءة في هذا السياق يحتاج إلى تفكيك سوسيولوجي يُظهر كيف أن المعايير التي تُحدد ما هو كفء وما هو غير كفء ليست محايدة، بل هي محمولة اجتماعياً وثقافياً. فالكفاءة التي يُطلبها في العمل الصناعي تتضمن عناصر لا تُقال صراحة، مثل القدرة على تحمل الظروف القاسية، أو القدرة على اتخاذ قرارات سريعة في ظروف الضغط، أو القدرة على فرض السلطة على العمال. وهذه العناصر تُفهم غالباً بمعناها الذكوري، مما يضع المرأة في وضعية تتطلب منها إثبات كفاءتها باستمرار، بينما تُفترض كفاءة الرجل تلقائياً. فالكفاءة هنا تصبح أداة للهيمنة الاجتماعية أكثر منها معياراً تقنياً للتقييم، وهذا ما يستدعي قراءة نقدية تكشف عن العلاقات القوى الخفية التي تتحكم في توزيع المناصب والترقيات داخل المؤسسة.

من هذا المنطلق، يأتي هذا الفصل ليُقدّم قراءة سوسيولوجية للواقع الميداني لوحدةGP1Z ، مع التركيز على تجربة الإطار الصناعي للكفاءة والعمل، وكيف تتفاعل هذه التجربة مع البنى الاجتماعية الجندرية السائدة. فالهدف هو فهم العملية الاجتماعية التي من خلالها تُنتج المؤسسة وتُعيد إنتاج التفاوتات بين الجنسين، وكيف يتفاعل الفاعلون الاجتماعيون مع هذه البنى في سياق يتسم بالتوتر والتناقض. فالواقع الميداني ليس مجرد انعكاس للبنى، بل هو فضاء للصراع والمفاوضة والتغيير المحتمل، وهذا ما يجعل دراسته ضرورة علمية واجتماعية في آن واحد.

المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية و البشرية لمؤسسة سوناطراك GP1Z:

لقد اخترنا إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك GP1Z SONATRACH بمدينة بطيوة ولاية وهران للتحقق من جوهر مشكلتنا البحثية، فمجال بحثنا، كان مدروسا جيدا ومبررا بحقيقة أن مؤسسة سوناطراك هي من بين أفضل المؤسسات الوطنية التي تستثمر الكثير في رأس المال البشري، ونظرا لحجم وتنوع الكفاءات بها.

تمارس المؤسسة الجزائرية سوناطراك مهام تمييع الغاز الطبيعي و تكرير البترول، تم إنشاؤها سنة 1963 كمشروع سياسي اقتصادي يهدف إلى التحرر من التبعية للمؤسسات الفرنسية و الأجنبية التي كانت تسيطر على موارد الطاقة و التي كان لابد من استعادتها ووضعها في خدمة توطين الصناعة الوطنية الجزائرية، ثم تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم تحتل المرتبة الأولى عربيا و في إفريقيا و التاسعة في العالم حاليا[1] .

تشغل دورا محوريا في ديناميات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بمختلف أبعادها و مظاهرها بالجزائر، فضلا عن مرحلة التحول الاقتصادي التي بدأت سنة 1963 إلى غاية سنة 1986 بفعل الأزمة العالمية للمحروقات، حيث اعتمدت عليها البلاد للخروج من الأزمة الاقتصادية والاجتماعية [2].

أما المرحلة الثانية، والتي استمرت من عام 1972 إلى عام 1978، فكانت مرحلة النمو. تعمل مؤسسة سوناطراك في جميع مراحل سلسلة المحروقات وتلعب على ورقة التنويع من خلال تطوير قطاع التكرير والبتروكيماويات والدخول إلى مجال تمييع الغاز الطبيعي الحديث للغاية. ويتم تنظيم الاستثمارات الضخمة في إطار خطة تنمية المحروقات. ولكن هذا الاتجاه سوف يواجه تحديًا، في نهاية هذه المرحلة، من قبل فريق حكومي جديد يتولى رئاسة الدولة ويقوم بتعيين قادة جدد للمؤسسة.

المرحلة الثالثة، والتي تشمل العقد 1980-1990، هي مرحلة تغيير الاتجاه. وقرر الحكام الجدد، الذين كانوا شديدي الانتقاد لسابقيهم، إعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري. وفي هذا السياق، خضعت مؤسسة سوناطراك لعملية إعادة تنظيم ابتداء من عام 1980، مما أدى إلى تقسيمها إلى عدد كبير من المؤسسات ذات الاستقلالية في العمل. لقد أصبحت الأزمة الاقتصادية واضحة في البلاد منذ عام 1986، ونحن نعتمد على الموارد التي تستطيع مؤسسة سوناطراك توليدها للخروج من الأزمة. وفي مواجهة تحديات العولمة

[1] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، التنظيم العام، 2021.

[2] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

واقتصاد السوق، أصبحت الدولة ملزمة بإعادة تعريف المصطلحات التي يجب أن تمارس بموجبها السيادة على الموارد الوطنية، ثم تأطير قوانين المحروقات الجديدة التي تفتح المجال للمشاركة الأجنبية.

ابتداء من تسعينيات القرن العشرين، بدأت مرحلة إعادة التنظيم. وتحدد المؤسسة مشروعها التحديثي وتثبت نفسها كمجموعة صناعية دولية. يؤدي إنشاء منظمة جديدة إلى إنشاء تجمع لجميع المؤسسات التابعة العاملة في قطاع المحروقات ضمن مجموعة صناعية واحدة سوناطراكSPA ، كما عملت على تأميم و نوطين الصناعة الوطنية المنجمية، ويتجلى التوسع الدولي بوضوح من خلال البحث المستمر عن أسواق مالية جديدة لتنويع الاستثمار الدولي[3].

توسع هيكلها التنظيمي بدءا بعام 1966 لتشمل خمسة أقسام (البحث والإنتاج، والخدمات البترولية، والتوزيع، والبتروكيماويات، والدراسات الاقتصادية والمالية) وثلاثة هياكل (المشاريع، والتمثيلات في الخارج والإدارة (بما في ذلك قسم شؤون الموظفين)[4].

يشتمل نشاط التمييع على عدد من المناطق الصناعية للغاز الطبيعي المسال GNL والغاز البترولي المسال GPL، منها المنطقة الصناعية أرزيو بوهران حاليًا التي تتكون من أربعة مجمعات (مصانع) لتمييع الغاز الطبيعي، [5](GNL1Z, GNL2Z , GNL3Z,GP1Z,GP2Z, CP1Z, Raffinerie).

يتمحور تنظيم الهياكل التشغيلية حول خمسة أنشطة صناعية أساسية تمثلت في نشاط الاستكشاف والإنتاج :(EP) مسؤول عن تطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات لتطوير واستغلال النفط والغاز المنبع، كجزء من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، نشاط النقل عبر الأنابيب :(TRC) مسؤول عن تطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الخاصة بنقل الهيدروكربونات عبر الأنابيب، وذلك في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، نشاط التمييع والفصل :(GP1Z) مسؤول عن تطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتشغيل وإدارة وتطوير أنشطة تسييل وفصل الغاز، وذلك في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، نشاط التكرير والبتروكيماويات :(RPC) مسؤول عن تطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الخاصة بتشغيل وإدارة وتطوير التكرير والبتروكيماويات، وذلك في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، أخيرا نشاط التسويق :(COM) مسؤول عن تطوير وتنفيذ السياسات

[3] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[4] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[5] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

والاستراتيجيات الخاصة بتسويق الهيدروكربونات في الخارج وفي السوق الوطنية، في إطار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (راجع الملحق رقم 04)[6].

كما تتمحور الهياكل الوظيفية حول أربعة أقسام تمثلت في الإدارة المؤسسية و بها الاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد SPE، الشؤون المالية و القانونية SDFJ و تطوير الأعمال والتسويق BDM و مجموعة تنسيق الموارد البشرية DCGRH، ثم الإدارة المركزية و بها المشتريات والخدمات اللوجستية PL و الموارد الجديدة NR و هندسة المشاريع EPM و الرقمنة ونظام المعلومات DSI و الصحة والسلامة والبيئة QHSE و البحث والتطوير RD و مديرية تحديث المؤسسة TRH-SH 2030 و مديرية الاتصالات CMN.[7]

يتكفل نشاط تمييع الغاز الطبيعي و غاز البترول GP1Z بالمهام التشغيلية التي تعنى بتطوير وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات لإدارة وتشغيل وتنمية النفط والغاز في نشاط المصب و الإدارة التشغيلية لمرافق تسييل الغاز الطبيعي وفصل غاز البترول المسال القائمة و إدارة وتشغيل مرافق التكرير والبتروكيماويات و إدارة واستغلال البنية التحتية المشتركة للمناطق الصناعية بأرزيو وسكيكدة و تنفيذ شراكة خطة تطوير نشاط المصب النفطي والغازي[8].

يقع مركبَّ تفرقة و تحويل الغاز النفطي المميع (GPL) بمدينة مرسى الحجاج؛ المتواجدة شرق مدينة آرزيو و شمال مدينة بطيوة , و هو يغطي مساحة 120 هكتار.

صممته الشركة اليابانية (ICHI-CITHO) , بدأت أشغال الإنجاز في 10 نوفمبر 1980 ؛ تاريخ البدأ في الإنتاج الجزئي يوم 12 ديسمبر 1983 و الإنتاج على مدى المركبَّ يوم 24 فيفري 1998.

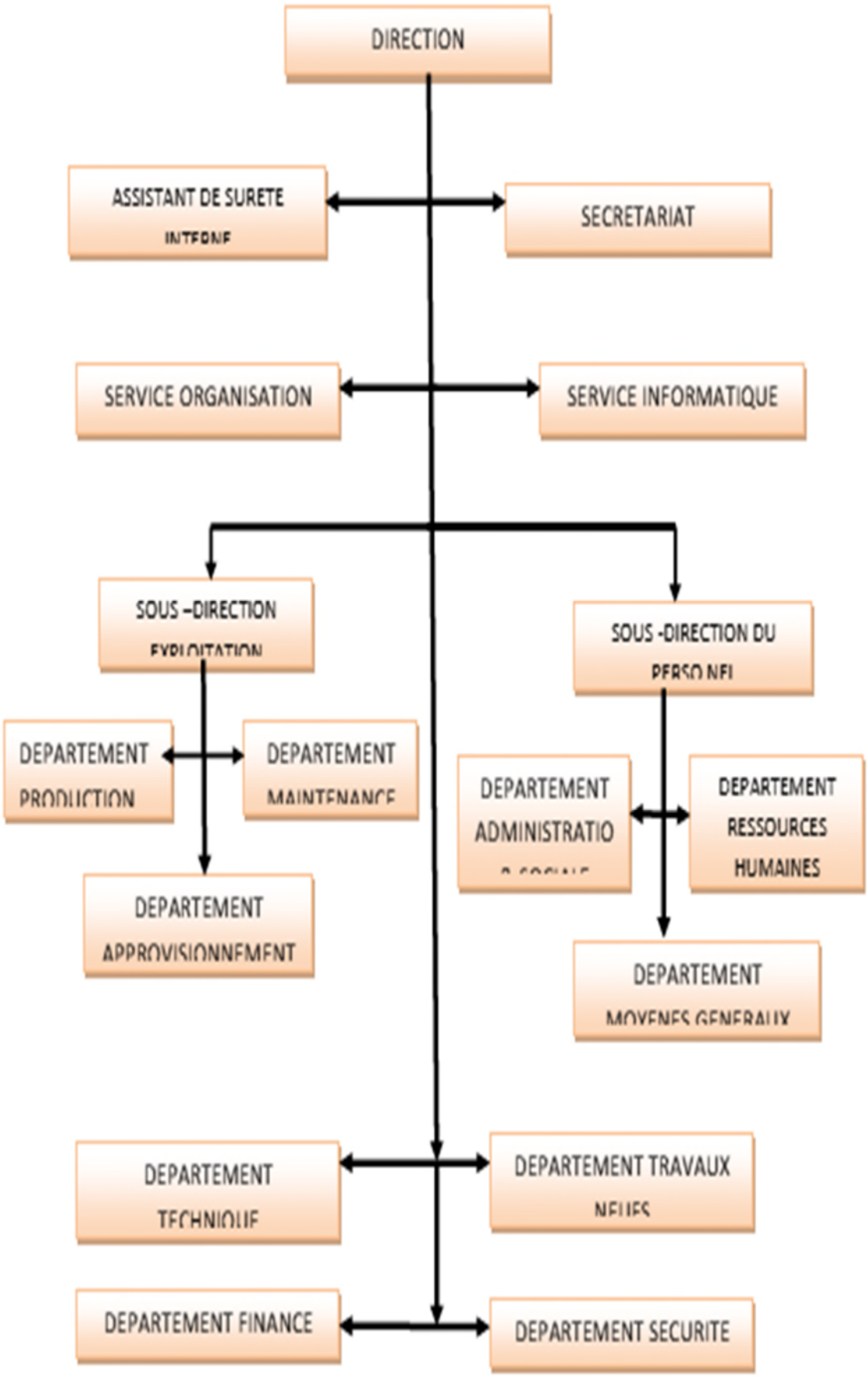
يضمُّ هذا الأخير ستة قاطرات لمعالجة الغاز النفطي المميع (GPL) بقدرة 7.2 مليون طن في السنة, تأتي من حقول الغاز و البترول للجنوب الجزائري و يوَّجه الإنتاج للسوق الوطنية و للتصدير.

يتألفَّ المركبَّ من تسعة 09 أقسام هي: (قسم متابعة الإستثمارات و قسم التنظيم و المعلوماتية و قسم توزيع أسواق الإنتاج و قسم الأمن الصناعي و قسم المستخدمين و قسم إنتاج الغاز المميع المطابق و قسم الأعمال الجديدة و قسم الماليات و الشؤون القانونية و قسم التقنية).

[6] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[7] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[8] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.



organigramme du complexe GP1/Z.

يمكن النظر إلى الوحدة الصناعية جي بي وان زد التابعة لمؤسسة سوناطراك كحقل سوسيولوجي خصب يسمح بفكّ تشابك العلاقات بين البنى التنظيمية والممارسات البشرية، حيث يتجلى التلاقي بين الإرث الهيكلي الهرمي ومتطلبات العصرنة الإدارية والتحولات الجندرية الراهنة. فعلى مستوى البنية، تتبنّى هذه الوحدة نموذج التنظيم الوظيفي الذي ميّز مسار سوناطراك الهيكلي، وهو نموذج يقوم على توزيع الصلاحيات وفق منطق الكفاءة التقنية والرقابة المركزية، مما يُنتج تدرّجاً واضحاً في سلسلة القيادة ويفصل بين الوظائف التنفيذية الميدانية والوظائف الإدارية المساندة. وقد مرّت المؤسسة بتحولات هيكلية جوهرية منذ مطلع الألفية، تُوّجت بالإصلاح التشريعي المتمثل في القانون 19-13 المنظم لقطاع المحروقات، والذي سعى إلى إعادة ترسيم الحدود بين المهام التنظيمية والتشغيلية، وتعزيز آليات الحوكمة والشفافية، وإعادة تموضع الوحدات الإنتاجية ضمن رؤية استراتيجية تقوم على التكامل بين المستويات المختلفة لسلسلة القيمة النفطية.

على الصعيد البشري، تضمّ سوناطراك قوة عاملة تتجاوز المائة وعشرين ألف موظف، تتوزّع تركيبتها الديموغرافية بين جيل شاب حامل لشهادات عليمة، وجيل آخر يحمل الذاكرة المؤسسية والخبرة المتراكمة، مع ملاحظة هيمنة العددية الذكورية في المناصب التشغيلية والقيادية العليا، في حين تتركز الكفاءات النسائية بشكل أكبر في الوظائف التحليلية والإدارية والدعم، وهو توزيع يعكس استمرار أنماط تقليدية في تقسيم العمل حسب النوع الاجتماعي حتى داخل بيئة صناعية عصرية. وفيما يخصّ سياسات التوظيف، تعتمد المؤسسة آليات انتقائية صارمة تقوم على المسابقات الوطنية والإعلانات الموجهة، مع اشتراطات دقيقة تتعلق بالمستوى العلمي، الكفاءة التقنية، والقدرة على التكيّف مع ظروف العمل في المناطق النفطية، وهي إجراءات تخضع لرقابة إدارية مشددة لضمان ملاءمة الكفاءات لمتطلبات المناصب.

أما في مجال التكوين وتطوير الكفاءات، فتُعدّ سوناطراك رائدة في الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال مؤسسات تكوينية متخصصة كمعهد البترول الجزائري وأكاديمية سوناطراك للإدارة، التي تقدّم برامج مستهدفة لتطوير المهارات التقنية والقيادية، ومواكبة التحولات التكنولوجية، وتعزيز الشراكة مع الجامعات الوطنية في مجال البحث والتكوين المستمر. ومع ذلك، لا يضمن التكوين وحده مساراً تصاعدياً تلقائياً، إذ تخضع عمليات الترقية لمعايير مركّبة تجمع بين الأقدمية، جودة الأداء، الكفاءة المُثبتة، والشبكات العلائقية غير الرسمية، مما قد يُنتج تباينات في الاعتراف المهني بين الجنسين، حيث تجد الإطارات النسائية نفسها مضطرة لبذل جهد إضافي لإثبات جدارتها والحصول على فرص مماثلة لنظرائهنّ الذكور.

بالنسبة لنظام التعويضات، اعتمدت سوناطراك منذ سنة 2009 نموذج "المساهمة/المكافأة" الذي يدمج بين الأجر القار والمتغيّر، ويراعي مستوى المسؤولية، طبيعة المهام، ظروف العمل، والأداء الفردي والجماعي، وهو نظام يهدف إلى تحفيز الإنتاجية والاحتفاظ بالكفاءات، لكنه يظل متأثراً بالتراتبية الهيكلية والتوزيع الجندري للمناصب، مما قد يُساهم في استمرار فجوات الدخل بين الجنسين حتى عند تساوي المؤهلات والخبرة. وفيما يتعلق بتدبير المسارات المهنية، تسعى المؤسسة إلى تبني مقاربة شاملة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات، التكوين المستمر، التنقل الداخلي، والتقييم الدوري، بهدف ضمان استدامة الكفاءات وتجديد الخبرات وتمكين الموظفين من بناء مسارات طموحة، غير أن التطبيق الميداني لا يزال يواجه تحديات مرتبطة بالبيروقراطية، ندرة المناصب القيادية، والتمثّلات الجندرية التي تُؤثّر في توزيع الفرص والتوقعات.

أما بخصوص علاقات العمل والمناخ الاجتماعي، فتتسم بالديناميكية والتعقيد نتيجة تداخل الضغوط الإنتاجية، متطلبات السلامة، التراتبية الوظيفية، والحوار النقابي، حيث تلعب الهياكل التمثيلية للعمال دوراً في الدفاع عن الحقوق وتحسين ظروف العمل، لكن التوترات تبقى واردة خاصة في فترات التحول الهيكلي أو الأزمات الاقتصادية، مما يستدعي سياسات تواصل فاعلة وحواراً مؤسسياً مستمراً للحفاظ على الاستقرار الاجتماعي. ومن زاوية الهوية المهنية، يظل الانتماء لسوناطراك مصدراً للفخر والتميّز الاجتماعي لدى الكثير من العاملين، خاصة في المناطق النفطية حيث تُعدّ المؤسسة ركيزة اقتصادية واجتماعية، لكن هذه الهوية لا تُبنى بمعزل عن التفاعل بين الثقافة المؤسسية التاريخية، المعايير المهنية المعاصرة، والتمثّلات الجندرية التي تُعيد تشكيل مفهوم "الإطار الكفؤ" و"العامل المحترف"، مما يجعل الهوية المهنية ظاهرة ديناميكية قابلة لإعادة التشكيل حسب السياق التنظيمي والتحولات المجتمعية.

يبرز الجندر كعدسة تحليلية محورية لفهم ديناميكيات الكفاءة والعمل داخل هذا الفضاء الصناعي، إذ لا يمكن تقييم الكفاءة بمعزل عن الشبكات الرمزية والعلائقية التي تُنتج تراتبية خفية في الاعتراف المهني، وتوزيع المهام، ومنح الشرعية التراتبية، مما يجعل مقاربة الإصلاحات الهيكلية تتجاوز البعد الإداري المحض لتُصبح سيرورة سوسيولوجية تُعيد تشكيل العلاقات بين الجنسين، وتعريف الكفاءة، وإعادة إنتاج أو كسر أنماط التمايز المهني داخل الحقل الصناعي الجزائري المعاصر.

المبحث الثاني: تحليل سياسة المسارات المهنية بمؤسسة سوناطراك GP1Z:

يقوم قسم الموارد البشرية بتطوير وتنفيذ نظام إدارة المسارات المهنية الخاص به تبعل لنشاط المركب الصناعي، حيث يقوم قسم PE : Planification Effectifs بتصميم نموذج إدارة التنبؤ بالموارد البشرية، بينما يقوم قسم GC : Gestion des Carrières بصياغة نظام إدارة المهن الأساسية أو قلب المهن المتعلقة بالإنتاج و المهن المساندة المتمثلة في الصيانة و الأمن الصناعي و التموين و الأعمال الجديدة و المهن الواجهة مثل الموارد البشرية و المالية و الشؤون القانونية و الوسائل العامة و الإتصال الخاص به، كما استندت هذه الأنظمة على أوصاف وظيفية ومهنية محددة لكل قسم ونظام تقييم سنوي مشترك SAP : Système d'Appréciation de la Performance، الذي يتضمن القدرة على القيادة، والضمير المهني والشعور بالمسؤولية، والالتزام بالمواعيد، والمثابرة والسلوك في العمل[9].

يتم تقييم الفاعل المهني من قبل مديره المباشر الذي يمنحه درجة تنقيطية وفقًا لمقياس محدد مسبقًا لكل معيار[10] .

يشكل هذا التصنيف الحجر الأساس لحساب المكافأة الفردية والمرجع لتقدمها، حيث يتم إجراء التقييم مرة واحدة في السنة ويتكرر في السنة الموالية دون الحاجة إلى تعديله، إلا إذا كان هناك تغيير كبير في وضع المورد البشري كالأداء استثنائي أو على العكس من ذلك التراخي في العمل[11].

بالإرتكاز على شبكة الملاحظة نفهم و نرى من منظورنا الشخصي المبني على الحضور اليومي في ميدان الدراسة أنه تشكل سياسة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك إطارا لمشروع التحديث : TRH Transformation Ressources Humaines التي يجب على جميع الفئات السوسيومهنية المساهمة فيها، يُطلب من المديرين ورؤساء أقسام الموارد البشرية أن يكونوا الجهات الفاعلة والشركاء الرئيسيين، يهدف إلى توقع أفضل للاحتياجات وتنمية أكبر للموارد البشرية وتنشيط السلوك المهني وممارسات الإدارة.

لاحظنا اعتراف الخط السلمي la ligne hiérarchique بالمساهمات التي يقدمها الموظفون في تطوير المؤسسة سوف يجعل من الممكن إدارة وتحفيز تحسين الأداء الوظيفي و التنظيمي الهيكلي بشكل أفضل.

---

[9] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[10] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

[11] الدليل التعريفي بنشاطات مؤسسة سوناطراك، نفسه.

ما لمسناه في مجالات تنمية المهارات والمسارات المهنية، أنه يهدف البرنامج إلى تعزيز فعالية الفرق واحترافية الكفاءات، مع تلبية تطلعاتهم وتزويدهم بالأمن والرؤية الأساسية لمشاريعهم المستقبلية، بتزويد نفسها بالوسائل اللازمة للاحتفاظ بأفضل المسؤولين التنفيذيين والخبراء لديها، وتوقع وإدارة خلافتهم بنجاح.

رأينا كيف تعكس سياسة الاتصال الإداري رغبة المؤسسة في إعطاء مديريها المكانة التي يستحقونها في عملية تعبئة وتوحيد القوى لتنفيذ برامج الإنتاج والتطوير، في ظل أفضل الظروف الممكنة للكفاءة، في هذا الصدد تعمل المؤسسة على ترجمة التزاماتها بشكل ملموس في مجال تطوير وتشجيع التشغيل النسوي[12] l'emploi féminin في جميع مجالات سياسة الموارد البشرية.

أبصرنا إدارة الأداء من خلال وضع مجموعات العمل والكفاءات في ديناميكية التحسين المستمر لأدائهم الوظيفي، بحيث يشكل تعزيز ونشر ثقافة الأداء، سواء الفردي أو الجماعي، قضية أساسية بالنسبة لمؤسسة سوناطراك، لتحقيق هذه الغاية تعمل مؤسسة سوناطراك على تطوير كافة الأنظمة اللازمة لتحديد وإدارة وتقييم نتائج الهياكل، وكيفية الحصول على هذه النتائج.

ما وجدناه في نشاط المصب بمؤسسة سوناطراك، أن الوصف الوظيفي بربطه بالمهن هو المرجع الوحيد المستخدم في تحليل الكفاءة و العمل بين الإطار الصناعي الرجل و المرأة بمؤسسة سوناطراك.

نشير من خلال ملاحظاتنا الميدانية إلى علاقة الإطار الصناعي الرجل و المرأة بالعمل، من خلال المهام التي تسند إليهم و مجالات الممارسة، تمنحهم مناصب هرمية تضعهم في شبكة من العلاقات والاتصالات التي يبنون منها انتمائهم المهني.

نفيد، يتم تنظيم العمل الصناعي بمؤسسة سوناطراك وفقا للأنشطة المتخصصة التي يتم توزيعها بين الأقسام الذي لمسناه من خلال قراءتنا للهيكل الهرمي والوظيفي، والذي يتم تمثيله في مخطط تنظيمي، يشير إلى نوعين من مناصب العمل للإطارات الصناعية الذين يجدون أنفسهم إما في المستويات الهرمية المختلفة مع الإشراف على الكفاءات و المهارات التي أسميناها بالوسيطة، أو في وظائف تقنية بالإشارة إلى عمليات الإنتاج والصيانة والتحكم والدراسات والهندسة والتطوير والأعمال الجديدة وتكنولوجيا المعلومات.

[12] **A compétences égales-chances égales, la revue sociale SONATRACH, N° 1, Mars 2021.**

يتم تحديد الأهداف عن طريق تقسيم الكفاءات حسب المهن المذكورة سابقا، إلى جانب السياسات العامة من بينها تحديد المناصب وايضا المؤسسة تستعمل مرجع كلاسيكي وهناك أهداف جديدة للمؤسسة أي ما هو جديد في رسم سياسة التسيير التنبئي للكفاءات ومناصب العمل نذكر منها مخطط قصير ومتوسط الأجل والذي من خلاله نستطيع التحكم في رسم سياسة التسيير التنبئي ويوجد سياسات تؤثر وتتأثر بهذه السياسات ألا وهي السلوكيات داخل المؤسسة. فالمؤسسة ليست طرف مستقل كما يعتقد البعض وإنما هي مترابطة، من خلال النظم السياسية والاقتصادية القائمة système politique et économique existant، فبالتالي الاهداف العامة للمؤسسة هي التي تجعل التأهيل والكفاءة والتحكم والتكوين دور في رسم سياسة التسيير التنبئي للكفاءات ومناصب العمل.

في إطار عملهم، يندمج العمال في شبكة من العلاقات مع الزملاء الذين يعملون في نفس الأقسام وغالباً من نفس الجيل والذين يتم الحكم على العلاقات معهم بشكل عام بنبرة إيجابية، مع جو جيد ومساعدة متبادلة وتعاون ما لم يتم إحباطها بسبب بعض المصالح، أما خارج المجموعة المهنية الواحدة، لاحظنا أن الغيرية المهنية تتمحور حول الإنتاج ودوره كمصدر للمعلومات الضرورية لعمل العديد من الأنشطة الفنية الوظيفية و التشغيلية.

نشير أيضا إلى الصفات الإنسانية مثل مهارات الاستماع والتواصل، فبالنسبة للمهندسين المدير الجيد هو "المتفهم مع المؤهلين ويخلق جوًا عائليًا والقريب من مرؤوسيه ويحل مشاكلهم والعادل في معاملة الجميع و يهتم بمسارهم المهني ويمنحهم الترقيات ويرسلهم للتكوين"، في رأينا الشخصي هي إشادة على التركيز على تعلم المهنة والتأهيل حيث يتم التركيز على الكفاءة الفنية، مما يعني أن الوصول إلى منصب تقني هرمي يتطلب الحصول على تأهيل مهني عالي.

أما الإطارات الصناعية النساء، فيعتبرن وضعهن مُستهانًا به، نظرًا لطبيعة العمل المُوكل إليهن بالنظر إلى عقلية الرجال حسبهن، بحيث يجدن أنفسهن محصورات في أنشطة المكتب فقط و يعتزمن تأكيد أنفسهن على مستوى التميز التقني.

لاحظنا الهيمنة الذكورية على مناصب التأطير و مناصب المهندسين و مناصب الإطارات المكلفة بالدراسات بمحل الدراسة.

كما لاحظنا أن عدد الإطارات المكلفة بالدراسات النساء العاملات بمحل الدراسة يتوازى تقريبا مع نظرائهم الإطارات الرجال كلما صعدنا في مستويات التأطير و القيادة، بالتالي هناك عقلانية موضوعية في التسيير التنبؤي للمهن و الكفاءات و مناصب العمل .

يتضح لنا من خلال التحقيق الميداني أن مجتمع الدراسة يمتاز بالشبابية نسبيا فهو يحتل الفئة العمرية ما بين 23 سنة و 58 سنة، معظمهم متزوجين في حالة استقرار اجتماعي و مادي و في وضعيات مهنية مستقرة.

لاحظنا أن تحليل الكفاءة و العمل بين الإطار الصناعي الرجل و المرأة يرتكز أساسا على مستوى الذكاء المهني و الاستعداد النفسي و يسمح بالتكيف مع التغيرات التكنولوجية و التنظيمية بالمؤسسة و رفع مستوى المعرفة المهنية للعمال و الإطارات مما يمكنهم من تقلد مناصب التأطير.

بالنسبة لنا، تتميز الشبكة العلائقية للمهارات بالعلاقات الشخصية التي تفضل الاحترام المتبادل والثقة، تماما مثل العلاقات بين المهنيين في الإنتاج و الصيانة، فنلاحظ أن عمل الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك ينقسم إلى عدة أبعاد منها ما يتعلق بإدارة الأنشطة اليومية والتي تتمثل في توزيع العمل بين المرؤوسين ومراقبة تنفيذه باستخدام أدوات وبترددات محددة، بناءً على الإجراءات المعمول بها في مؤسسة سوناطراك نشاط المصب، من جهة أخرى التواصل المهني الاحترافي بأشكاله المختلفة بما فيها اتخاذ القرارات وأسلوب القيادة التشاركي.

يمكننا القول أن ما يقوم به الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك خلال حياته المهنية اليومية هو العمل على التمييز بين الأنشطة الإدارية و الفنية التي تتطلب مستوى عالي و محدد من المهارات الوظيفية و الشخصية لشغل متطلبات منصب العمل الهرمي، هنا لاحظنا أن أنشطة المهندس و التقني تتضمن بعد العمل الجماعي بعكس المكلفين بالدراسات الإداريين الذين تتطلب أنشطتهم إندماج وظيفي أقل مع غيرهم.

تُشكّل سياسة المسارات المهنية في المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك، وتحديداً في وحدة النشاط المصبّي بوهران (GP1Z)، حقلاً سوسيولوجياً غنياً يكشف عن التفاعل المعقّد بين العقلنة الإدارية المؤسسية، وإعادة إنتاج الهياكل المهنية، والديناميكيات الخفية التي تُشكّل مسار الإطار الصناعي داخل الفضاء التنظيمي الجزائري. فالسياسات الرسمية للمسير المهني لا تعمل بمعزل عن السياق المجتمعي والتاريخي الذي نشأت فيه، بل تُعدّ تعبيراً مؤسسياً عن محاولات متكررة لضبط الحراك البشري، وترشيد توزيع الكفاءات، وإعادة هندسة التراتبيات المهنية وفق نماذج معيارية تستند إلى التسيير التنبؤي للكفاءات ومناصف العمل (GPEC). غير أن الفجوة بين الصيغة الرسمية لهذه السياسات والممارسة اليومية للإطارات تكشف عن توترات بنيوية عميقة، حيث تتداخل منطق التكنوقراطية الصناعية مع ثقل البيروقراطية العمومية، وتتقاطع آليات الاعتراف المؤسسي مع تمثّلات العدالة المهنية، مما يولّد أشكالاً متباينة من الاندماج أو الاغتراب الوظيفي. ومن هذا المنطلق، يُصبح تحليل المسارات المهنية في سوناطراك GP1Z ليس مجرد قراءة إجرائية لآليات الترقية أو التناوب الوظيفي، بل مقاربة سوسيولوجية لفهم كيف تُعاد إنتاج الهوية المهنية، وكيف تُشكّل المعايير الرسمية وغير الرسمية مسارات التقدّم، وكيف تتفاعل المحددات التنظيمية مع الخلفيات الاجتماعية والجندرية والجيلية لتشكيل تجربة عمل متفاوتة الدلالات والنتائج (بن بختي، 2005). يُؤطّر هذا التحليل نظرياً من خلال اعتبار المسار المهني بناءً اجتماعياً ديناميكياً، لا خطاً إدارياً محايداً، بل سيرورة تتشكّل عبر التفاعلات اليومية، وسياقات الاعتراف المؤسسي، وتوزيع الرموز المهنية، وآليات الضبط التنظيمي. ففي السياق الصناعي الجزائري، ظلّت الترقيات والحراك المهني خاضعين لفترة طويلة لمنطق الأقدمية والولاء المؤسسي، قبل أن تتبنّى سوناطراك في العقد الأخير مقاربات أكثر استباقية قائمة على هندسة الكفاءات، وربط المسار المهني بأهداف الأداء، وإعادة تصميم مناصب العمل وفق مصفوفات وظيفية تُراعي المتغيرات التكنولوجية والاستراتيجية (بهداود، 2017). غير أن هذا التحول لم يُلغِ تماماً التراتبيات التقليدية، بل أعاد صياغتها ضمن إطار هجين يجمع بين العقلنة الإدارية الحديثة والبصمات البنيوية للإدارة العمومية الجزائرية، مما يخلق ما يمكن وصفه بـ «التراجع البنيوي المنتج» في أساليب التسيير، حيث تتعايش نماذج جديدة مع بقايا قيم عمل تقليدية، وتتقاطع عقلانية الكفاءة مع منطق الولاء الهرمي (بن بختي، 1986). هذا التعايش يُنتج فضاءً مهنياً تتعايش فيه معايير متعددة للترقية، مما يجعل المسار المهني للإطار الصناعي ليس مجرد نتيجة لمؤهلاته التقنية، بل حصيلة

تفاعل معقّد بين الموقع التنظيمي، والاعتراف الرمزي، والشبكات المهنية غير الرسمية، والقدرة على التكيّف مع المتغيرات المؤسسية المتسارعة.

وتُظهر الممارسة الميدانية في وحدة GP1Z أن السياسة الرسمية للمسارات المهنية، رغم وضوحها الإجرائي على الورق، تخضع في التطبيق لتأويلات متعددة تعتمد على طبيعة المنصب، والانتماء الجيلي، والهوية النوعية، وسياق الفرع التشغيلي. فالمهندسون والمكلّفون بالدراسات، الذين يُفترض نظرياً أن يكونوا في قلب نموذج التسيير التنبؤي، يجدون أنفسهم أمام معايير متضاربة أحياناً: فمن ناحية، تُطالبهم المؤسسة بالكفاءة التقنية، والابتكار، والقدرة على إدارة التغيير التكنولوجي، ومن ناحية أخرى، تظلّ آليات الترقية خاضعة لضوابط إدارية مركزية، وتقييمات أداء قد لا تعكس بدقة الجهد المهني الحقيقي أو الإبداع الوظيفي (بن شارف، 2023). هذا التناقض يُنتج ما وصفه الباحثون بـ«الاغتراب الوظيفي»، حيث يشعر الإطار بأن هناك فجوة بين متطلبات المهنة ومتطلبات منصب العمل الرسمي، مما يولّد شعوراً بعدم الاكتراث أو الإحباط، خاصة عندما لا يُترجم الالتزام المهني إلى اعتراف مؤسسي ملموس. وفي هذا السياق، تُصبح سياسة المسارات المهنية ليست مجرد أداة تسيير، بل آلية للضبط الرمزي تُعيد تعريف معايير النجاح المهني، وتُرسّخ تراتبيات جديدة قد لا تكون دائماً متسقة مع الكفاءة الفعلية، بل مع القدرة على التنقّل بين اللغات التنظيمية المختلفة، وفكّ رموز الثقافة المؤسسية، والتكيّف مع المتغيرات الإدارية المتلاحقة. ويُكشف تحليل الديناميكيات الجندرية داخل المسارات المهنية في سوناطراك GP1Z عن طبقات إضافية من التعقيد السوسيولوجي، حيث تُظهر الدراسات أن المرأة الإطار تواجه مسارات ترقية غير متماثلة مع نظيرها الرجل، ليس بالضرورة نتيجة نقص في الكفاءة أو التأهيل، بل بسبب تقاطع عوامل تنظيمية وثقافية تُعيد إنتاج الفوارق الجندرية ضمن الفضاء المهني (بزايد، 2019). فمن ناحية، تُطالب المؤسسة بالحياد المهني والمساواة في فرص التقدّم، ومن ناحية أخرى، تظلّ المعايير الضمنية للترقية مرتبطة بنماذج قيادية ذكورية تقليدية، وتوقعات غير معلنة حول التفرّغ الوظيفي، والقدرة على التنقّل الميداني، والمشاركة في شبكات صنع القرار غير الرسمية. هذه الديناميكية تُعيد إنتاج ما تُسمّيه الأدبيات السوسيولوجية «المنظمات المُجندرة»، حيث تُصمّم الهياكل والمسارات المهنية افتراضياً حول نموذج الرجل العامل المتفرّغ، مما يجعل المرأة الإطار مضطرة لتطوير استراتيجيات تكيّف إضافية، أو القبول بمسارات مهنية أبطأ أو أقلّ مركزية (أكر، 1990). ورغم التحوّلات التدريجية في سياسات الموارد البشرية، ومبادرات تعزيز التوازن المهني، تظلّ الفجوة بين

الخطاب المؤسسي والممارسة اليومية قائمة، مما يجعل سياسة المسارات المهنية، من منظور سوسيولوجي، مجالاً لإعادة التفاوض المستمر بين المعايير الرسمية والخبرات المعاشة، وبين طموحات التقدّم المهني والقيود البنيوية والثقافية. ويُبرز التحليل الجيلي لمسارات العمل في GP1Z تحوّلاً نوعياً في تمثّلات النجاح المهني، حيث يُظهر الجيل الأقدم من الإطارات تمسّكاً بقيام الولاء المؤسسي، والاستقرار الوظيفي، والترقية القائمة على الخبرة المتراكمة، بينما يميل الجيل الأصغر إلى تبنّي قيم المرونة المهنية، والاعتراف بالكفاءة الفورية، والحراك الأفقي أو الخارجي عند محدودية فرص التقدّم الداخلي (بن لحبيب، 2023). هذا التباين لا يعكس فقط اختلافات في التوقعات المهنية، بل يُشير إلى تحوّل أعمق في علاقة الإطارات بالمؤسسة، من نموذج الاندماج طويل الأمد إلى نموذج التعاقد المؤقت أو المشروط، حيث يُصبح المسار المهني ليس مصيراً مؤسسياً مقدّراً، بل مشروعاً فردياً يتطلب إدارة مستمرة لرأس المال البشري والرمزي.

وفي هذا السياق، تُحاول سياسة GPEC في سوناطراك التوفيق بين هذين النموذجين من خلال تصميم مسارات مهنية مرنة، وبرامج تكوين مستدام، وآليات تقييم قائمة على الكفاءة، غير أن التطبيق الفعلي لا يزال يعاني من فجوة إدراكية، حيث يفتقر العديد من الإطارات إلى فهم دقيق لمعايير الترقية، أو لآليات ربط الأداء بالحراك الوظيفي، مما يُضعف مصداقية السياسة الرسمية ويُعزّز اللجوء إلى الشبكات غير الرسمية أو الوساطات الإدارية كآليات بديلة للترقّي. هذا الواقع يُعيد إلى الواجهة إشكالية مركزية في سوسيولوجية المنظمات الصناعية، وهي أن السياسة الرسمية للمسار المهني لا تُطبّق في فراغ تنظيمي، بل في فضاء تتقاطع فيه اللغات الإدارية، والثقافات المهنية الفرعية، والعلاقات الهرمية، والتمثّلات الذاتية للنجاح، مما يجعل المسار المهني نتاجاً تفاوضياً مستمراً، وليس مساراً خطياً مُحدّداً سلفاً. ويُمكن فهم هذه الديناميكيات بشكل أعمق من خلال استحضار النماذج التحليلية التي تُؤطّر بنية المؤسسة وعلاقتها بالكفاءات، حيث يُظهر نموذج البنية التكنوقراطية لهنري مينتزبيرغ كيف تُعيد سوناطراك هندسة مواقع القرار من خلال تركيز المعايير المهنية في أذرع التخطيط والدراسات، مما يمنح الإطار الصناعي دوراً وسيطاً بين الإدارة التنفيذية والعمليات الميدانية، لكنه في الوقت نفسه يُخضع مساره المهني لمعايير تقنية قد لا تعكس دائماً البعد الإنساني أو الرمزي للمهنة (مينتزبيرغ، 1979). وفي مقابل ذلك، يُقدّم نموذج الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر إطاراً تحليلياً لفهم كيف تُحاول المؤسسة ربط المسار المهني بالأداء القابل للقياس، وتحويل الترقية من حق مكتسب إلى نتيجة مستحقة، غير أن هذا النموذج يصطدم أحياناً بواقع التقييم الذاتي، وعدم وضوح

المؤشرات، والتركيز على الجوانب الكمية على حساب الجودة المهنية أو الابتكار الوظيفي (دراكر، 1954). أما نظرية زد لوليام أوشي، فتُسلّط الضوء على أهمية الانتماء المؤسسي، والثقة التنظيمية، والمشاركة في صنع القرار كعوامل حاسمة في نجاح المسار المهني، وهي عناصر لا تزال في طور التشكّل داخل الفضاء الصناعي الجزائري، حيث يظلّ التوتر بين المركزية الإدارية والحاجة إلى المرونة المهنية قائماً، مما يُؤخّر تبني نماذج ترقية أكثر ديمقراطية وأقلّ بيروقراطية (أوشي، 1981). هذه النماذج الثلاثة، رغم اختلافاتها، تُؤكّد على أن سياسة المسارات المهنية لا تُفهم بمعزل عن البنية التنظيمية، وثقافة المؤسسة، وآليات الاعتراف، بل هي نتاج تفاعل معقّد بين المنطق التقني، والمنطق البشري، والمنطق الرمزي الذي يُعيد تعريف ما يُعتبر «كفاءة» أو «نجاحاً» داخل الفضاء المؤسسي. ويكشف التحليل السوسيولوجي أيضاً عن دور رأس المال الثقافي واللغوي في تشكيل المسارات المهنية داخل GP1Z، حيث تُظهر الممارسة أن الإطار الذي يمتلك قدرة أعلى على التنقّل بين اللغات الإدارية، وفكّ رموز الوثائق المؤسسية، والمشاركة في اللجان التقنية أو الاستراتيجية، يحظى بفرص ترقيّة أسرع، بغض النظر عن مؤهله الأكاديمي البحت. هذا الواقع يُعيد إلى الواجهة مقاربة إعادة الإنتاج الاجتماعي ضمن الفضاءات المؤسسية، حيث تُصبح الكفاءة ليس مجرد مهارة تقنية، بل قدرة على توظيف الرموز المهنية، وفهم القواعد غير المعلنة، والتكيّف مع التغيّرات التنظيمية المتلاحقة. وفي هذا السياق، تُصبح سياسة المسارات المهنية، رغم حيادها الظاهري، آلية ضمنية لإعادة إنتاج التراتبيات الثقافية، حيث يُمنح الاعتراف المؤسسي لمن يستطيع التكيّف مع النموذج المهيمن، بينما يُهمّش من يمتلك كفاءات تقنية عالية لكنه أقلّ انسجاماً مع الثقافة الإدارية السائدة. هذه الديناميكية تُؤكّد على أن المسار المهني ليس نتيجة معادلة رياضية بين التأهيل والمنصب، بل سيرورة اجتماعية تتشكّل عبر التفاعلات اليومية، والتقييمات الضمنية، والشبكات المهنية، والقدرة على قراءة السياق التنظيمي وفكّ شيفراته (بورديو، 1986؛ دبّار، 1991).

ويُظهر تحليل وثائق المؤسسة، وبطاقات المناصب، وسجلات التكوين، أن سياسة المسارات المهنية في GP1Z تُحاول الانتقال من نموذج كمي يعتمد على عدد سنوات الخدمة أو المستوى الأكاديمي، إلى نموذج نوعي يربط الترقية بالأداء، والكفاءة السلوكية، والقدرة على القيادة، غير أن التطبيق الفعلي لا يزال يعاني من عدم تجانس في التقييمات، واختلاف في معايير الاعتراف بين الفروع، وتأخر في ربط التكوين المتواصل بالحراك الوظيفي الفعلي. هذا الواقع يُنتج ما يُسمّى بـ«الفجوة الإدراكية»، حيث يفتقر العديد من الإطارات

إلى فهم دقيق لمعايير الترقية، أو لآليات ربط الأداء بالحراك الوظيفي، مما يُضعف مصداقية السياسة الرسمية ويُعزّز اللجوء إلى الشبكات غير الرسمية أو الوساطات الإدارية كآليات بديلة للترقّي (بهداود، 2017). هذا التناقض بين الخطاب الرسمي والممارسة اليومية يُعيد إلى الواجهة إشكالية مركزية في سوسيولوجية المنظمات الصناعية، وهي أن السياسة الرسمية للمسار المهني لا تُطبّق في فراغ تنظيمي، بل في فضاء تتقاطع فيه اللغات الإدارية، والثقافات المهنية الفرعية، والعلاقات الهرمية، والتمثّلات الذاتية للنجاح، مما يجعل المسار المهني نتاجاً تفاوضياً مستمراً، وليس مساراً خطياً مُحدّداً سلفاً. ويُبرز التحليل أيضاً كيف تُعيد سياسات تحديث الموارد البشرية (TRH) في سوناطراك صياغة المسارات المهنية من خلال إدخال معايير المرونة، والتكوين المستمر، وإدارة الأداء، غير أن هذه السياسات تصطدم أحياناً بثقل الإجراءات البيروقراطية، وبطء الاستجابة للتغيّرات الميدانية، مما يُؤخّر تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتسيير التنبؤي. ورغم ذلك، تُظهر بعض المبادرات نجاحاً جزئياً في تحسين مؤشرات الأداء، وتقليل دوران العمالة، وتعزيز الانتماء المؤسسي، خاصة عند ربط الترقية بأهداف واضحة، وتوفير مسارات مهنية بديلة، وإشراك الإطارات في تصميم معايير التقييم (بوفلفل وآخرون، 2025). غير أن التحدي يبقى قائماً في كيفية التوفيق بين الحاجة إلى المعايير الموحّدة، واحترام الخصوصية المهنية لكل فرع، وبين الرغبة في الشفافية الإدارية، والحفاظ على المرونة التقييمية، مما يجعل سياسة المسارات المهنية في GP1Z ليست نموذجاً جاهزاً، بل ورشة مؤسسية مفتوحة على التفاوض المستمر بين الإدارة والعمالة، وبين المعايير الرسمية والخبرات المعاشة. ويُختتم هذا التحليل بالتأكيد على أن سياسة المسارات المهنية في سوناطراك GP1Z لا تُفهم كمجرّد أداة تسيير إداري، بل كحقل سوسيولوجي يعكس التحوّلات الأعمق في النموذج الصناعي الجزائري، وإعادة تعريف علاقة الفرد بالمؤسسة، وتحوّل معايير الاعتراف المهني من الأقدمية إلى الكفاءة، ومن الولاء الهرمي إلى المشاركة الوظيفية. ورغم التقدم المحرز في هندسة المسارات المهنية، وتبنّي نماذج تسيير أكثر استباقية، تظلّ الفجوة بين الصيغة الرسمية والممارسة اليومية قائمة، مما يستدعي مقاربات أكثر دقة في تقييم الأداء، وربط التكوين بالحراك الوظيفي، وتعزيز الشفافية في معايير الترقية، وإدماج البعد الجندري والجيلي في تصميم السياسات المهنية. فالنجاح الحقيقي لسياسة المسارات المهنية لا يُقاس بعدد الترقيات أو سرعة الحراك الوظيفي، بل بقدرة المؤسسة على خلق فضاء مهني عادل، يُعيد الاعتراف للكفاءة، ويُرسّخ الانتماء المؤسسي، ويُحوّل المسار المهني من مسار إداري جامد إلى سيرورة إنسانية

ديناميكية، تُعبّر عن تفاعل الفرد مع المؤسسة، وتُعيد إنتاج الهوية المهنية في ضوء المتغيرات التكنولوجية، والاجتماعية، والتنظيمية المتلاحقة، مما يجعل من سياسة المسارات المهنية في سوناطراك GP1Z مختبراً حياً لفهم تعقيدات سوسيولوجية العمل في المؤسسات العمومية الجزائرية المعاصرة.

1) تفريغ الأجوبة:

1. **"يبدأ وضع وبرمجة مخطط تسيير الموارد البشرية بتحليل و اقعي للوضعية الراهنة للمؤسسة، حيث يتم جمع بيانات دقيقة حول التركيبة البشرية والكفاءات المتوفرة والاحتياجات المستقبلية. يعتمد الأمر على تشخيص استراتيجي يستند إلى رؤية المؤسسة وأهدافها على المديين القصيروالمتوسط، ثم يتم تحديد الأولويات وتوزيع الموارد المالية والبشرية بشكل يضمن التوازن بين العرض والطلب على الكفاءات. البرمجة تتطلب مرونة في التعامل مع المتغيرات الخارجية كالتقلبات الاقتصادية والتطور التكنولوجي، مع إدماج مؤشرات الأداء لضمان التقييم المستمر".**

"...يبدأو باللي راكب الدار، يشوفو شحال عندهم من ناس، شحال منهم يقدرو يخدمو، وشحال ناقصين. يديرو تشخيص كيما الطبيب، يشوفووين رايحة المؤسسة وشنو تحتاج باش توصل. من بعد يحطو أولوياتهم ويبدأو يوزعو المهام والفلوس على حساب الاحتياج. لازم يكون عندهم شوية مرونة باش يقدرو يتأقلمو مع التغيرات اللي تجي من برا، كيما الظروف الاقتصادية أو التكنولوجيا الجديدة. وكل مرة يديرو تقييم باش يشوفو واش رايحين في الطريق الصح ولا لأ...".

2. **"يشارك في رسم وتنفيذ المخطط عدة أطراف تتكامل فيما بينها، على رأسها الإدارة العليا التي تحدد الاستراتيجية العامة، ومديرية الموارد البشرية التي تتولى التنسيق والتنفيذ العملي، والمدراء الوظيفيون الذين يعبرون عن احتياجاتهم الميدانية، إلى جانب ممثلي العمال الذين يضمنون مشاركة الأطراف الاجتماعية. كما يلعب المخططون الاستراتيجيون والخبراء الاستشاريون دوراً في دعم عملية اتخاذ القرار".**

"...فيها لاديريكسيون العليا اللي تحكم في الاستراتيجية الكبيرة، ومديرية الموارد البشرية اللي تدير الخدمة على أرض الو اقع، والمدراء اللي عندهم التجربة الميدانية ويعرفو شنو ناقصهم. كاينين ممثلي

العمال اللي يضمنو حقوق الخدام، وكاينين الخبراء والمستشارين اللي يجيو يساعدو في التخطيط. كل واحد عندو دورو وما يقدرش واحد يديرها بروحو...".

3. "تحديد نماذج الاحتياجات البشرية من الكفاءات يمر بمراحل منهجية تبدأ بتحليل المهام والأنشطة المستقبلية، ثم تحديد المهارات والمعارف المطلوبة لكل منصب، مع الاعتماد على أدوات التحليل الوظيفي والتنبؤ الديموغرافي للموارد البشرية. يتم أيضاً تقييم الفجوات بين الكفاءات المتوفرة والمطلوبة، وذلك باستخدام نماذج الكفاءات والشبكات الوظيفية التي تساعد في رسم مسارات التطور المهني".

"...يبدأو بتحليل المهام اللي راهم يديروها وشنو يحتاجو يديروها في المستقبل. يشوفو كل منصب وشنو يحتاج من معارف ومهارات. يديرو فرق بين اللي عندهم وشنو ناقص، ويستعملو أدوات باش يتنبأو بالاحتياجات المستقبلية. يحطو خريطة للكفاءات باش يعرفو وين يقدرو يحطو كل واحد وكيفاش يطوروه..."

4. "تتعدد المشاكل التي تعيق تسيير الموارد البشرية، وتتجلى في ضعف التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، وصعوبة التنبؤ بالاحتياجات في ظل تسارع التحولات التكنولوجية، فضلاً عن محدودية الميزانيات المخصصة للتكوين والتأهيل. كما تبرز صعوبات تتعلق بتحفيز الموظفين واستبقاء الكفاءات، خاصة في ظل تنافسية سوق الشغل، بالإضافة إلى البيروقراطية الإدارية التي تبطئ عملية اتخاذ القرار".

"...المشاكل كاينين بزاف. التواصل ضعيف بين الإدارة والخدام، صعوبة باش يتنبأو بالاحتياجات لأن التكنولوجيا تتبدل بزاف بسرعة. الفلوس اللي يعطوها للتكوين ما تكفيش، والكفاءات الكبار يهربو للمؤسسات الأخرى. البيروقراطية والوراقة تقتل الوقت، والقرارات تتأخر. كاينين مشاكل في التحفيز، الناس يحسو باليأس وما عندهمش حافز باش يتطورو...".

5. "فيما يخص دور التأهيل والكفاءة والتحكم والتكوين في رسم سياسة التسيير التنبؤي للكفاءات ومناصب العمل بمؤسسة سوناطراك، فإن التأهيل يمثل الركيزة الأساسية لإعداد الأطر القادرة على مواجهة تحديات قطاع الطاقة، حيث يضمن امتلاك العاملين للمهارات التقنية المتخصصة. الكفاءة تتيح قياس الفعالية الفعلية للعنصر البشري وربطها بأهداف

الإنتاج والسلامة. أما التحكم فيضمن تتبع مدى تحقق الأهداف وضبط الانحرافات، بينما يشكل التكوين آلية التحديث المستمر للمعارف في ظل التطورات التقنية المتواصلة في مجال استغلال الهيدروكربونات".

"...في سوناطراك هاد الأمور مهمة بزاف. التأهيل يعني تعلم الناس المهارات اللي يحتاجوها باش يخدمو في قطاع الطاقة، والكفاءة تسمح لهم يقيمو شحال الناس يقدرو يعطيو من الإنتاجية. التحكم يخلي المسؤولين يتبعو واش الأمور رايحة مليح ولا فيها انحراف، والتكوين المستمر ضروري لأن التقنية في استغلال البترول والغاز تتبدل كل يوم. بدون هاد الأربعة، المؤسسة ما تقدرش تضمن نجاحها على المدى الطويل...".

2) التحليل:

تعد عملية وضع وبرمجة مخطط تسيير الموارد البشرية (PGRH) في المؤسسات الصناعية الكبرى مثل سوناطراك عملية اجتماعية معقدة تتجاوز البعد التقني الإداري لتدخل في صلب العلاقات الاجتماعية والسلطوية داخل الفضاء التنظيمي. فالمخطط لا ينبثق من فراغ، بل هو نتاج تراكمات تاريخية وصراعات مصالح وتوازنات قوى بين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة وخارجها.

يمكن اعتبار المخطط أداة رمزية تُستخدم لفرض نوع من الهيمنة التنظيمية على العمال، حيث يتم تحويل الاحتياجات البشرية إلى أرقام وإحصائيات تُفقد الفرد بُعده الإنساني لتصبح مجرد "مورد" يُمكن استبداله أو تكوينه حسب متطلبات الإنتاج.

تبدأ عملية البرمجة عادةً بمرحلة التشخيص، حيث يتم جمع المعطيات المتعلقة بالوضعية الراهنة للموارد البشرية، لكن هذا التشخيص ذاته ليس محايداً، إذ يخضع لمنطق السلطة الإدارية التي تختار ما يجب قياسه وما يجب تجاهله. فالأرقام والإحصائيات التي تُنتجها الإدارة هي في الحقيقة "أشياء تقول" عن الواقع الاجتماعي للمؤسسة، لكنها تُخفي في الوقت ذاته الكثير من التوترات والاحتجاجات الصامتة.

من ثمّ تأتي مرحلة التنبؤ، وهي مرحلة تتسم بطابع الأيديولوجيا الإدارية التي تدّعي القدرة على التحكم في المستقبل، في حين أن الواقع يُظهر دائماً أن التنبؤات تبقى هشة أمام التحولات الاقتصادية والاجتماعية المفاجئة.

أما مرحلة التخطيط الفعلي فتُجسّد لحظة التحوّل من التحليل إلى الفعل، حيث يتم توزيع الموارد البشرية على مختلف المناصب والأقسام، وهنا تبرز مسألة الإنصاف والشفافية، إذ غالباً ما تكون عملية التوزيع خاضعة لمنطق العلاقات الشخصية والولاءات أكثر منها للمعايير الموضوعية.

لا يمكن فهم عملية رسم مخطط تسيير الموارد البشرية دون النظر إلى الشبكة الاجتماعية للفاعلين المشاركين فيها.

فالأمر لا يقتصر على إدارة الموارد البشرية كما قد يوحي الخطاب الرسمي، بل يمتد ليشمل تفاعلات معقدة بين عدة أطراف ذات مصالح متباينة. في المقام الأول، نجد الإدارة العليا التي تمثل مصالح رأس المال وتسعى إلى ضمان استمرارية الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

هنا تكمن وظيفتها في فرض منطق الربحية حتى على السياسات الاجتماعية. لكن هذه الإدارة ليست كتلة موحدة، بل هي ميدان صراعات داخلية بين مختلف الأقسام، كل منها يدافع عن موارده البشرية وامتيازاته.

من جهة أخرى، يبرز دور النقابات العمالية كفاعل اجتماعي لا يمكن تجاهله، رغم محاولات تهميشه أحياناً في سياقات الإصلاحات الهيكلية. فالنقابات ليست مجرد هياكل للدفاع عن المصالح المادية للعمال، بل تمثل أيضاً فضاءً للتعبئة السياسية والاجتماعية. وفي سياق المؤسسات العمومية أو شبه العمومية كسوناطراك، تكتسب النقابات أهمية مضاعفة نظراً للطابع الاجتماعي للمؤسسة وارتباطها بالدولة.

كما لا يمكن إغفال دور المجتمع المهني والخبراء الخارجيين الذين يُستعان بهم أحياناً لتقديم مشورة "موضوعية"، لكن هذه الموضوعية ذاتها مشكوك فيها لأنها غالباً ما تخدم مصالح محددة وتُبعد الفاعلين المحليين عن مراكز القرار.

تُعتبر عملية تحديد نماذج الاحتياجات البشرية من الكفاءات من أكثر اللحظات تعبيراً عن الطابع الاجتماعي لتسيير الموارد البشرية. فالكفاءة في ذاتها ليست كياناً موضوعياً ثابتاً، بل هي بناء اجتماعي يتغير بتغير السياقات التاريخية والثقافية.

تعتمد المؤسسات عادةً على مناهج تقنية لتحديد هذه الاحتياجات، مثل تحليل المهام ودراسات المناصب والتنبؤات الديموغرافية، لكن هذه الأدوات رغم ظاهرها العلمي تخفي خيارات سياسية واجتماعية عميقة. فعندما يتم تحديد احتياجات مؤسسة ما من المهندسين أو التقنيين، فإن هذا التحديد لا ينبع من حاجات "طبيعية"، بل من خيارات استراتيجية تتعلق بنمط الإنتاج والتقنيات المستخدمة.

من هنا، يمكن القول إن نماذج الاحتياجات البشرية هي انعكاس للنظام الاجتماعي للمؤسسة وعلاقات القوى السائدة فيها. كما أن هذه العملية تُعيد إنتاج التفاوتات الاجتماعية القائمة، فالمناصب العليا التي تتطلب "كفاءات عالية" غالباً ما تكون محجوزة لفئات اجتماعية معينة، بينما تُنسب المهام الأقل تأهيلاً إلى الفئات الأكثر هشاشة.

تواجه المؤسسات الصناعية الكبرى، وخاصة في السياق الجزائري، مجموعة من الإشكاليات المعقدة التي تعيق فعالية تسيير الموارد البشرية. وتكمن المشكلة الأولى في التناقض البنيوي بين المنطق البيروقراطي الذي يحكم الإدارة والمنطق الاقتصادي الذي يفرضه السوق العالمي. فالمؤسسات العمومية أو شبه العمومية تظل خاضعة لضغوط سياسية واجتماعية تجعل من الصعب تطبيق سياسات "عقلانية" بحتة في مجال الموارد البشرية، مثل التسريح أو إعادة الهيكلة الجذرية.

كما تبرز مشكلة التوظيف كإشكالية مركزية، حيث يتجاوز الأمر البعد التقني ليصل إلى البعد السياسي والاجتماعي.

فالتوظيف في مؤسسات كبرى مثل سوناطراك لا يخضع دائماً لمعايير الكفاءة والاستحقاق، بل يتأثر بشكل كبير بالضغوط الاجتماعية والمحسوبية والزبونية، مما يُضعف من فعالية السياسات التنظيمية.

إضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات صعوبة في الاحتفاظ بالكفاءات، خاصة في ظل تزايد هجرة الأدمغة وانفتاح السوق على المنافسة الدولية. فالشباب المؤهل يميل إلى البحث عن فرص أفضل خارج المؤسسة أو خارج البلاد، مما يُفرغ المؤسسة من طاقاتها الحيوية.

من الإشكاليات البارزة أيضاً مشكلة التكوين المستمر، إذ تظل الميزانيات المخصصة للتكوين محدودة مقارنة بالاحتياجات الفعلية، كما أن التكوين غالباً ما يكون مفصولاً عن احتياجات السوق ومتطلبات الإنتاج الفعلية. ولا يمكن تجاهل الإشكاليات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، فالتوترات بين الإدارة والعمال، والصراعات النقابية، والمطالب الاجتماعية المتزايدة، كلها عوامل تُعيق تنفيذ سياسات موحدة في مجال الموارد البشرية.

يُشكّل التأهيل والكفاءة والتحكم والتكوين أركاناً أساسية في رسم سياسة التسيير التنبؤي للكفاءات ومناصب العمل في مؤسسة كسوناطراك، لكن فهم هذه الأركان يتطلب تجاوز المنظور التقني الإداري إلى المنظور السوسيولوجي الذي يرى فيها آليات للسيطرة الاجتماعية وإعادة الإنتاج التنظيمية.

فالتأهيل، مثلاً، ليس مجرد عملية تقنية لإكساب العامل المهارات اللازمة، بل هو عملية اجتماعية تهدف إلى تشكيل "الموضوع التنظيمي" المطيع، أي الفرد الذي يتقبل منطق المؤسسة ويُدمج قيمها كقيم خاصة به.

أما الكفاءة فهي المفهوم المركزي في هذا النظام، لكنها كما أشرنا سابقاً بناء اجتماعي وليست خاصية فردية ثابتة.

فتحديد الكفاءات المطلوبة هو في الحقيقة تحديد لنوع العمالة التي تريدها المؤسسة، أي عمالة قابلة للتكيف مع متطلبات الإنتاج المتغيرة وقابلة للتسيير بسهولة.

هنا يبرز دور التحكم كآلية لضمان مطابقة السلوك الفعلي للعامل مع المعايير المؤسسية، فالتحكم ليس مجرد مراقبة تقنية، بل هو شكل من أشكال السلطة الرمزية التي تُفرض على العامل ضمنياً قبول منطق المؤسسة.

يتكامل التكوين مع هذه العناصر ليشكل منظومة متكاملة لإنتاج وإعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

فالتكوين المستمر يُعتبر استثماراً في "رأس المال البشري" من منظور اقتصادي، لكن من منظور سوسيولوجي هو استثمار في الولاء التنظيمي وفي القدرة على التكيف مع التحولات.

في سياق سياسة التسيير التنبؤي، يُستخدم التكوين كأداة للتكيف مع التغيرات التقنية والسوقية، لكنه يُستخدم أيضاً كأداة للتنشئة الاجتماعية التي تهدف إلى تطبيع العامل مع متطلبات النظام الإنتاجي.

المبحث الثالث: تحليل الكفاءة و العمل بين الإطار الصناعي الرجل و المرأة بمؤسسة سوناطراك GP1Z:

1) تفريغ الأجوبة:

1. **"يُشكل التسيير التنبؤي للكفاءات منظومة معقدة تتفاعل فيها المتطلبات التقنية مع القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة داخل الفضاء التنظيمي. فأخلاقيات العمل ليست مجرد مجموعة من القواعد السلوكية المكتوبة، بل هي بنية رمزية عميقة تُشكّل الوعي الجمعي للعاملين وتُحدّد حدود المقبول والمرفوض في ممارسة المهنة. عندما نتحدث عن التنبؤ بالكفاءات المستقبلية، فإننا لا نتحدث فقط عن تقدير الاحتياجات التقنية، بل نتحدث أيضاً عن توقع نوع العلاقات الاجتماعية التي ستسود داخل المؤسسة. فالكفاءة في ذاتها مفهوم محمول اجتماعياً، وما يُعتبر كفاءة في سياق أخلاقي معين قد لا يكون كذلك في سياق آخر. فمثلاً، قد تُقدّم المؤسسة على تكوين العمال على تقنيات جديدة تتطلب تغييراً في أسلوب العمل، وهذا التغيير قد يُعارضه العمال ليس لأسباب تقنية، بل لأنه يمسّ بقيمهم الأخلاقية المتعلقة بالعمل، مثل قيمة "الإتقان" التقليدية أو "الشرف المهني". ومن هنا، يمكن القول إن التسيير التنبؤي الناجع هو ذلك الذي يأخذ بعين الاعتبار هذه البُعد الأخلاقي ويحاول التوفيق بين متطلبات الكفاءة والقيم الاجتماعية للعمال، وإلا تحول التنبؤ إلى مجرد توقعات تقنية جافة تفشل في التنفيذ لأنها تتجاهل البُعد الإنساني للعمل".**

"...الأخلاقيات في العمل هوما اللي تحدد كيفاش المؤسسة تمشي. يعني التسيير التنبؤي ما يقدرش يمشي لوحدو من غير ما ياخذ بعين الاعتبار القيم والعادات اللي راها سايرة في المؤسسة. مثلاً، إذا جبت تقنية جديدة وتبي تفرضها على العمال، لازم تشوف واش هاد التقنية تخالف ولا لا الأخلاقيات اللي متربين عليها العمال. لأن العمال ما يقبلوش أي حاجة تجي من الفوق وتنقص من قيمة شغلهم. فالأخلاقيات في العمل هي اللي تعطي الاستقرار للمؤسسة، وإذا تجاهلتها في التسيير التنبؤي، راك رايح تولي مشاكل كبيرة...".

2. **"أنا إطار في مجال الموارد البشرية بمؤسسة صناعية كبرى، وأمارس مهاماً تتعلق بتخطيط الكفاءات وتسيير الموارد البشرية وتنسيق العلاقات بين الإدارة والعمال. مهنتي تتطلب التنقل المستمر بين المكاتب الإدارية والوحدات الإنتاجية، والتعامل مع ملفات معقدة تتعلق بالتكوين**

والترقيات والتقييمات. لكن الأهم من ذلك أن مهنتي تضعني في قلب العلاقات الاجتماعية للمؤسسة، حيث أكون شاهداً يومياً على التوترات والصراعات والتفاوضات التي تُشكّل الحياة اليومية للعمل الجماعي. إنها مهنة لا تقتصر على الجانب التقني، بل تتطلب حساسية اجتماعية عالية وقدرة على فهم الديناميكيات غير المعلنة التي تتحكم في سلوك الفاعلين داخل المؤسسة".

"...أنا نخدم في الموارد البشرية، نتعامل مع الناس، مع الملفات، مع المشاكل. المهنة تعبي بزاف نفسياً لأنك راك بين الإدارة والعمال. لازم تفهم الجهتين وتعرف كيفاش توازن بينهم. نهارك كامل راك تسمع في الشكاوي، في المطالب، في المشاكل. لكن من جهة أخرى، المهنة تعطيك فرصة باش تكون قريب من الناس وتفهم الو اقع اللي راهم يعيشوه. راك تشوف بعينيك كيفاش المؤسسة تمشي من الداخل...".

3. "يتميز منصبي بطبيعته المزدوجة، فهو يجمع بين البُعد الإداري البيروقراطي والبُعد الميداني المرتبط بالو اقع العملي للإنتاج. فأنا مطالب بالتعامل مع الإجراءات الإدارية المعقدة والتشريعات المنظمة للعمل، وفي الوقت ذاته يجب أن أكون على اتصال مباشر بالوحدات الإنتاجية لفهم احتياجاتها الفعلية. هذا الازدواج يجعل منصبي فريداً من نوعه، فهو ليس مجرد مكتبي يتعامل مع الأرقام، بل هو موضع تلاقٍ بين المنطق الإداري والمنطق الإنتاجي. كما يتميز منصبي بمسؤولية كبيرة تتعلق بالتأثير المباشر على مسار العمال المهني، فقرارات التكوين والترقية والتقييم التي أشارك فيها تُحدّد إلى حد كبير مستقبل الأفراد داخل المؤسسة، وهذا يُحملني عبئاً أخلاقياً إضافياً يتجاوز المهام التقنية".

"...المنصب تحتميز بأنك راك بين الجبنة والعظم. يعني راك في الإدارة وفي نفس الوقت راك في الميدان. لازم تفهم الإجراءات الإدارية وتطبقها، وفي نفس الوقت لازم تعرف الو اقع العملي للعمال. هاد الازدواجية هي اللي تميز المنصب. وكمان، المنصب يعطيك مسؤولية كبيرة على المصير المهني للناس. القرارات اللي تديرها تقدر تبدل حياة واحد الإنسان. فهاد الشي يخليك تحس بالمسؤولية وتحس بأنك راك تخدم حاجة مهمة...".

4. "يرتبط الانفتاح الاقتصادي بتحولات بنيوية عميقة في المنظومة الإنتاجية الوطنية، وله تأثير مباشر على مهنتي كإطار في الموارد البشرية. فالانفتاح يفرض على المؤسسة مواكبة المعايير

الدولية في مجال تسيير الموارد البشرية، مما يعني ضرورة إعادة النظر في الكثير من الممارسات التقليدية. لكن هذا التحول ليس سلساً، فهو يُثير مقاومات داخلية لأنه يمسّ بمصالح مكتسبة ويُهدّد استقرار بعض الفئات الاجتماعية داخل المؤسسة. من ناحية أخرى، يفتح الانفتاح آفاقاً جديدة للتكوين والتأهيل، حيث يصبح بإمكان العمال الاستفادة من خبرات دولية وتقنيات متطورة. لكنني أرى أيضاً أن الانفتاح يحمل في طياته مخاطر التبعية، فالمؤسسة قد تصبح أكثر عرضة للتقلبات الخارجية و أقل قدرة على حماية العمال من آثار الأزمات الاقتصادية العالمية. وفيما يخص مهنتي بالتحديد، فإن الانفتاح يتطلب تطوير كفاءات جديدة تتعلق بالتعامل مع التنوع الثقافي وفهم السياقات الاقتصادية الدولية، مما يجعلني مطالباً بالتعلم المستمر والتكيف مع متطلبات جديدة".

"...الانفتاح الاقتصادي جاب معاه التحديات والفرص. من جهة، راك تشوف أن المؤسسة بدات تتعلم من التجارب الدولية، تستورد تقنيات جديدة، تطبق أساليب جديدة في التسيير. هاد الشي زوين للتكوين والتطور. لكن من جهة أخرى، الانفتاح جاب المنافسة وجاب الخوف من المستقبل. الناس بدات تخاف على مناصبهم، تخاف على استقرارهم. وفي المهنة تحتي، الانفتاح يعني أنك لازم تتعلم باستمرار، تتكيف مع أساليب جديدة، تفهم ثقافات أخرى. هاد الشي ممكن لكنه صعب...".

5. "كانت دوافعي مزدوجة تتجاوز البعد المادي إلى البعد الاجتماعي والمهني. من الناحية الموضوعية، تُعتبر المؤسسة من أكبر المؤسسات الوطنية وتقدم استقراراً وظيفياً وامتيازات اجتماعية مهمة في سياق اقتصادي يتسم بالهشاشة. كما أنها توفر إمكانيات للتكوين والتأهيل المستمر تسمح بالارتقاء المهني. أما الدوافع الذاتية فتتعلق برغبتي في المساهمة في تطوير قطاع حيوي للاقتصاد الوطني وفي الانخراط في تجربة جماعية تتجاوز الأبعاد الفردية. كنت أطمح إلى تحقيق مكانة مهنية تسمح لي بالتأثير الإيجابي على سياسات المؤسسة والمساهمة في تحسين ظروف العمل للعمال. كما كنت أحلم بالوصول إلى مناصب تسمح لي بالتعبير عن رؤيتي في مجال تسيير الموارد البشرية، رؤية تضع الإنسان في صلب الاهتمام لا كمورد بل كفاعل اجتماعي".

"...دوافعي كانت متنوعة. من جهة، المؤسسة كبيرة وتوفر الاستقرار والضمان الاجتماعي. في بلادنا هاد الشي مهم بزاف. ومن جهة أخرى، كنت نحب نخدم في قطاع حيوي ونحس أني نساهم في التنمية.

طموحاتي كانت نتوصل لمنصب يسمح لي بالتأثير على السياسات، نقدر نبدل حو ايج للأحسن. كنت نحب نكون من الناس اللي يخدموا على تحسين ظروف العمال ويفهموا مشاكلهم...".

6. "قبل الالتحاق بالمؤسسة، مارست عدة مهن مرتبطة بالمجال الإداري والتنظيمي. عملت لفترة في إحدى المؤسسات الصغيرة حيث توليت مهام التسيير الإداري، وهذه التجربة كانت مفيدة لأنها علمتني كيفية التعامل مع ضغوط العمل في بيئة محدودة الموارد. كما مارست التدريس لفترة وجيزة، وهو ما أكسبني مهارات التواصل والقدرة على تبسيط المفاهيم المعقدة. هذه التجارب المتنوعة سمحت لي بتطوير نظرة شمولية للعمل التنظيمي، فأنا لا أنظر إلى المؤسسة من منظور ضيق، بل أستطيع فهم التفاعلات بين مختلف المستويات والسياقات".

"...قبل ما نجي للمؤسسة، خدمت في مؤسسة صغيرة كنت ندير فيها الإدارة. كانت تجربة مفيدة لأنها علمتني كيفاش نتعامل مع الضغوط ومع قلة الموارد. وخدت أيضاً تجربة في التدريس. هاد التجارب كلها ساعدتني باش نفهم كيفاش المؤسسات الصغيرة تمشي وكيفاش الناس الكبار يفكروا...".

7. "تجربتي المهنية بالمؤسسة معقدة ولا يمكن تقييمها ببساطة بالإيجاب أو السلب. فهي تجربة غنية بالتعلم والاكتشاف، حيث تعلمت الكثير عن آليات العمل الجماعي وديناميكيات السلطة داخل المنظمة. لكنها في الوقت ذاته تجربة محبطة أحياناً، فالبيروقراطية المفرطة والإجراءات البطيئة والمقاومات الداخلية للتغيير تُضعف من حماسة البدايات. ما يميز هذه التجربة هو التناقض بين الطموحات المعلنة للمؤسسة والو اقع اليومي للعمل، فنحن نتحدث دائماً عن التحديث والكفاءة، لكن الممارسة تظل خاضعة لمنطق العلاقات الشخصية والمصالح الفئوية. ومع ذلك، أظل أقدر هذه التجربة لأنها تُتيح لي فهم الو اقع الاجتماعي الجز ائري بعمق، وهو فهم لا يمكن اكتسابه من الكتب فقط".

"...تجربتي معقدة. من جهة، تعلمت بزاف حو ايج، شفت كيفاش المؤسسة الكبيرة تمشي، فهمت العلاقات السلطة، فهمت كيفاش الناس يتصرفوا. لكن من جهة أخرى، صدمتني البيروقراطية، البطء في الإجراءات، المقاومة للتغيير. كنت نحب نبدل حو ايج بسرعة لكن لقيت روحي محبوس في دوامة الإجراءات. مع ذلك، التجربة غنية وما نندمش عليها...".

8. "هناك فجوة ملحوظة بين التأهيل الأكاديمي والعمل الممارس، وهذه الفجوة ليست عيباً في التكوين الجامعي، بل هي نتيجة طبيعية لطبيعة العمل التنظيمي الذي يتجاوز المعرفة النظرية. فما تعلمته في الجامعة يُزودني بالأدوات التحليلية والإطارات المفاهيمية، لكن العمل الميداني يتطلب مهارات عملية واجتماعية لا يمكن تعلمها في القاعات الدراسية. فالعلاقات الإنسانية، وإدارة الصراعات، والتفاوض، والقدرة على القراءة الاجتماعية للمواقف، كلها كفاءات تُكتسب بالممارسة وليس بالدراسة. لذا، أرى أن تأهيلي يشكل قاعدة ضرورية لكنها غير كافية، وأن التعلم المستمر من خلال التجربة المهنية هو ما يُكمل هذا التأهيل".

"...التأهيل الجامعي يعطيك الأدوات النظرية، لكن العمل الميداني يعلمك حوايج أخرى ما يقدرش الكتاب يعلمهالك. فهم الناس، إدارة الصراعات، التفاوض، هادوكله يتعلموا في الميدان. فأنا نحس أن التأهيلي قاعدة مليحة لكنها غير كافية. لازم تكملها بالخبرة الميدانية...".

9. "الإطار الناجح في سوناطراك هو ذلك الذي يمتلك القدرة على التنقل بين مختلف المنطقيات داخل المؤسسة. فهو مطالب بأن يكون مؤهلاً تقنياً لفهم متطلبات الإنتاج، وفي الوقت ذاته يجب أن يكون حساساً اجتماعياً لفهم ديناميكيات العلاقات بين العمال. كما يجب أن يتمتع بقدرة على التحمل النفسي لأن العمل في بيئة صناعية كبرى يتسم بالضغوط والتوترات. والأهم من ذلك أن يكون الإطار الناجح قادراً على التوفيق بين الولاء للمؤسسة والولاء لمبادئ العدالة والإنصاف، فالانحياز الكامل للإدارة يُفقده مصداقيته لدى العمال، والانحياز الكامل للعمال يُعرّضه لمواقف صعبة مع الإدارة. إنها موهزة دقيقة تتطلب حكمة اجتماعية وحساً سياسياً ناضجاً".

"...الإطار الناجح في سوناطراك لازم يكون عنده رأسين على جسد واحد. يفهم التقنية ويفهم الناس. لازم يكون صبور، يقدر يتحمل الضغط، ويعرف كيفاش يوازن بين الإدارة والعمال. والأهم، لازم يكون عنده ضمير مهني. لأنك راك تلعب في مصير الناس. إذا انحزت بزاف للإدارة، العمال يفقدوا الثقة فيك. وإذا انحزت بزاف للعمال، الإدارة تعتبرك عدو. فلازم تلقى التوازن...".

10. "لا يمكن الفصل بين هذين البعدين، فالشهادة والخبرة التقنية تشكلان رأس المال الثقافي الذي يُخول للإطار الانخراط في اللعبة التنظيمية، لكنها وحدها غير كافية. فقوة الشخصية والقدرة

على التأثير الاجتماعي هي ما يُميز الإطار الفعال عن الإطار العادي. لكنني أرفض فهم "القدرة على التحكم" بمعناها السلطوي البحت، فالتحكم الفعال في العمل الجماعي ليس بالإكراه، بل بالإقناع وبناء الثقة. فالعمال لا يخضعون لمن يفرض عليهم السلطة بالقوة، بل يحترمون من يُظهر الكفاءة والنزاهة والقدرة على فهم مصالحهم. لذا، أرى أن التكامل بين الرأسمال الثقافي (الشهادة والخبرة) والرأسمال الاجتماعي (العلاقات والشبكات) والرأسمال الرمزي (المكانة والاعتراف) هو ما يُحدد نجاح الإطار".

"...الشهادة والخبرة ضروريين باش تدخل للعبة، لكن باش تربح فيها لازم قوة الشخصية. لكن قوة الشخصية ما تعنيش التحكم بالقوة. التحكم الفعال هو التحكم بالاحترام. إذا العمال يحترموك ويثقوا فيك، يتبعوك من غير ما تفرض عليهم. فالشهادة تفتح لك الباب، لكن الشخصية هي اللي تخليك تبقى...".

11. "مفهوم الكفاءة يختلف جذرياً بين السياقين، ففي العمل الإداري المكتبي تُقاس الكفاءة غالباً بقدرة الفرد على إنجاز المهام ضمن إطار زمني محدد وبجودة تتوافق مع المعايير الإجرائية. أما في العمل الميداني الصناعي، فالكفاءة تتجاوز هذا البعد لتشمل القدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة والتكيف مع المتغيرات المادية والبشرية. فالعامل الميداني الناجح هو ذلك الذي يستطيع حل المشاكل التقنية في ظروف صعبة، والتواصل مع زملائه في بيئة تتسم بالضجيج والخطورة. أما عن "الخشونة"، فأرى أن العمل الصناعي يتطلب بالفعل نوعاً من الصلابة الجسدية والنفسية، لكن هذه الخشونة لا يجب أن تتحول إلى قسوة في التعامل مع الآخرين. فالعمل الميداني يتطلب القدرة على اتخاذ قرارات سريعة في ظروف الضغط، لكنه يتطلب أيضاً تضامناً جماعياً وروحاً تعاونية لا تتوفر دائماً في البيئات الإدارية".

"...بالطبع يختلف. في المكتب، الكفاءة هي أنك تكمل المهام في الوقت المحدد وبشكل صحيح. في الميدان، الكفاءة هي أنك تقدر تحل المشاكل في ظروف صعبة، تتعامل مع الناس في بيئة مليحة بالضغوط. العمل الصناعي يتطلب صلابة نفسية وجسدية. لكن الخشونة ما يجبش تكون في التعامل مع الناس. تقدر تكون صلب في العمل ولين في التعامل...".

12. "نعم، ألاحظ فروقات واضحة في الأساليب، لكنها ليست فروقات بيولوجية أو طبيعية، بل هي فروقات اجتماعية مكتسبة نتيجة للتنشئة الاجتماعية المختلفة للرجل والمرأة. فالإطار الرجل غالباً ما يتبنى أسلوباً هرمياً في التسيير، يعتمد على الصرامة وفرض السلطة بشكل مباشر. أما الإطار المرأة فتميل غالباً إلى أسلوب أكثر تشاركية، تستمع أكثر للمرؤوسين وتبحث عن حلول تو افقية. في اتخاذ القرار، يميل الرجل إلى القرارات الفردية السريعة، بينما تميل المرأة إلى التشاوروالتأني. في التواصل، تُظهر الإطار النسوية عادةً قدرة أعلى على التعاطف والاستماع، مما يجعلها أكثر فعالية في حل النزاعات الصغيرة. لكن هذه الفروقات ليست قواعد مطلقة، فهناك رجال يتبنون أساليب نسوية والعكس صحيح، وهذا يؤكد أن الجندر هو بناء اجتماعي وليس مصيراً بيولوجياً".

"...نعم نلاحظ فرق واضح. الرجل يميل يكون صارم، يفرض السلطة بشكل مباشر. المرأة تميل تكون أكثر تشاركية، تسمع للناس، تدور على حلول تو افقية. في القرارات، الرجل يقرر بسرعة وحداه. المرأة تحب تشاوروتأني. في التواصل، المرأة عندها قدرة أكبر على الاستماع والتعاطف. لكن هاد الفروقات ما هيش قواعد ثابتة. في رجال يتصرفوا كالنساء والعكس...".

13. "في الأزمات، ألاحظ أن المرأة تتسم غالباً بقدرة عالية على التحكم في العاطفة والتفكير ببرود في ظروف الضغط. فهي لا تتسرع في اتخاذ القرارات بل تحلل الموقف بشكل شامل قبل التصرف. الرجل من جهته قد يميل إلى التصرف السريع أحياناً دون التفكير الكافي في العو اقب. لكن هذا لا يعني أن المرأة أقل كفاءة في إدارة الأزمات، بل العكس، فقدرتها على تهدئة الأجواء والتواصل الفعال مع الفرق تجعلها ناجحة في إدارة المو اقف الصعبة. لكن يجب الاعتراف بأن البيئة الصناعية الذكورية قد لا تمنح المرأة الفرصة الكافية لإثبات هذه الكفاءة، فالعمال قد يشكون في قدرتها على القيادة في الأزمات، وهذا يضعها أمام تحدي مضاعف".

"...في الأزمات، المرأة تتسم بالهدوء والتفكير البرود. ما تتسرعش في القرارات. تحلل الموقف كامل وتدير الخطوات بعقل. الرجل قد يميل للتصرف السريع أحياناً من غير ما يفكر مليح في العو اقب. لكن المشكلة هي أن العمال ما يثقوش بقيادة المرأة في الأزمات، وهاد الشي يخلق ضغط إضافي عليها...".

14. "بالتأكيد، فالظروف الصعبة تشكل عائقاً حقيقياً، لكن هذا العائق ليس طبيعياً بل هو اجتماعي. فالعمل في بيئة صناعية يتطلب التنقل بين الوحدات والعمل في ظروف مناخية قاسية أحياناً، وهذه الظروف قد تكون صعبة على المرأة لأسباب جسدية واجتماعية معاً. لكن المشكلة الأكبر تكمن في النظرة الاجتماعية السائدة التي تُعتبر المرأة غير مناسبة لهذه البيئة. فالعمال والإطارات الذكور قد ينظرون إلى وجود المرأة في الميدان على أنه "استثناء" يتطلب تكييفات خاصة. وهذا يضع المرأة في وضعية تتطلب منها بذل جهد إضافي لإثبات أنها قادرة على التكيف مع هذه الظروف. كما أن الالتزامات العائلية التي تقع عادةً على عاتق المرأة تجعل من الصعب عليها العمل في نوبات ليلية أو في عطلات نهاية الأسبوع، وهو ما يُعتبر أحياناً نقصاً في الالتزام المهني".

"...بالطبع. الظروف الصعبة تكون عائق. لكن العائق الأكبر هو النظرة الاجتماعية. الناس يحسبوا أن المرأة ما تقدرش تخدم في بيئة صناعية قاسية. العمال يشكوا في قدرتها. والالتزامات العائلية اللي تقع على ظهرها تجعل من الصعب عليها العمل في النوبات والعطل. فهي مطالبة ببذل جهد مضاعف باش تثبت أنها قادرة...".

15. "للأسف، نعم. فالنظرة السائدة في الإدارة الذكورية تميل إلى ربط الأمومة والزواج بنقص في الالتزام المهني. فعندما تنجب المرأة، يُفترض ضمنياً أنها ستكون أقل **disponibilité** للعمل الإضافي أو للتنقلات. وهذا الفرض يؤثر سلباً على تقييمها وعلى فرص ترقيتها. في حين أن الرجل الذي يتزوج أو يصبح أباً لا يُتوقع منه نفس التأثير، بل قد يُنظر إلى زواجه على أنه علامة على الاستقرار والنضج. هذه المقاربة تعكس تمييزاً جنسانياً عميقاً يُعيد إنتاج التفاوتات بين الجنسين داخل المؤسسة. فالإدارة تتعامل مع المرأة كجسد أنثوي محتمل للحمل والإنجاب، بينما تتعامل مع الرجل كعامل مجرد من الجسد".

"...للأسف نعم. لما المرأة تولي أم، الإدارة تفترض ضمنياً أنها ما عندهاش نفس الوقت للعمل. يحسبوها أقل التزام. لكن الرجل لما يتزوج أو يولي أب، يحسبوه أكثر استقرار. هادا تمييز واضح. الإدارة تتعامل مع المرأة كجسد أنثوي ممكن يحبل، وتتعامل مع الرجل كعامل مجرد...".

16. "هناك تباين في الاستجابات، لكن السائد هو نوع من التحدي الضمني أو الشك في السلطة النسوية. فالعمال الذكور، وخاصة كبار السن، قد يجدون صعوبة في تقبل فكرة تلقي أوامر من امرأة، وهذا ينبع من التنشئة الاجتماعية التي تُجسّد السلطة في صورة الذكر. قد يُظهرون الامتثال الظاهري لكنهم يُمارسون نوعاً من المقاومة الخفية، كالتأخر في تنفيذ الأوامر أو التشكيك في قراراتها. وهنا تكمن الصعوبة الكبرى للإطار النسوية، فهي مطالبة بإثبات سلطتها باستمرار، بينما يُفترض سلطان الرجل تلقائياً. لكنني ألاحظ أيضاً أن الشباب من العمال يكونون أكثر انفتاحاً على السلطة النسوية، مما يعطي أملاً في تغيير هذه العقليات مع الأجيال الجديدة".

"...في العموم، العمال يقبلوا الأوامر من ظاهرهم، لكن من باطرهم يكون عندهم مقاومة. الكبار في السن يعانيوا بزاف باش يقبلوا فكرة أن امرأة تكون فوقهم. يمكن يتأخروا في تنفيذ الأوامر، يشككوا في القرارات. الشباب يكونوا أكثر انفتاحاً. لكن في العموم، المرأة المسؤولة لازم تثبت سلطتها باستمرار، والرجل السلطة تاعو تُفترض...".

17. "لا، العقلية التنظيمية لا تتقبل هذا الأمر بسهولة. فالمؤسسة الصناعية بنيت تاريخياً على أسس ذكورية، ومنطقها التنظيمي يفترض وجود رجل في قمة الهرم. فالترقيات والتعيينات في المناصب العليا تخضع لمعايير ضمنية تفضل الذكورة، مثل "القدرة على اتخاذ القرار الصارم" أو "الحزم" التي تُفهم غالباً بمعناها الذكوري. المرأة التي تتقلد منصباً قيادياً تواجه ضغوطاً مضاعفة، فهي مطالبة بأن تكون أكثر حزماً من الرجل لإثبات قدرتها على القيادة، لكن إذا أظهرت هذا الحزم يُتهمة بالقسوة أو "الرجولة"، وإذا أظهرت ليونة يُتهمة بالضعف. إنها مأزق بنيوي يصعب الخروج منه".

"...لا، ما تتقبلهاش بسهولة. المؤسسة بنيت على أسس ذكورية. المنطق التنظيمي يفترض أن الرئيس هو رجل. لما تجي مرأة للمنصب، تلقى مقاومة ضمنية. لازم تكون أقوى من الرجل باش تثبت نفسها. وإذا كانت صارمة، يقولوا عليها قاسية. وإذا كانت لينة، يقولوا عليها ضعيفة. هي محبوسة في مأزق...".

18. "معيار الكفاءة ليس الحكم الوحيد أبداً، بل هو غالباً ما يُستخدم كغطاء لتبرير خيارات مسبقة. فالترقيات في مناصب التأطير تخضع لمنطق العلاقات والولاءات والشبكات الاجتماعية أكثر منها

للمعايير الموضوعية. وهنا يبرز التفضيل الضمني للرجل، فالإدارة الذكورية تميل إلى تعيين رجال في المناصب الحساسة لأنها تثق بهم أكثر، أو لأنها تفترض أنهم أكثر قدرة على "ضبط" العمال. وهذا التفضيل لا يُعلن صراحة، بل يُبرر بذرائع موضوعية مثل "الخبرة" أو "القدرة على تحمل الضغط"، لكن هذه الذرائع هي في الحقيقة تغليف للتحيز الجنساني. فالمرأة قد تكون أكثر كفاءة لكنها تُهمش لأنها لا تنتمي لنفس الشبكات الاجتماعية الذكورية".

"...معيار الكفاءة ما هوش الحكم الوحيد أبداً. الترقيات تخضع للعلاقات والولاءات. والتفضيل الضمني للرجل موجود. الإدارة تحب تكون مطمئنة، تحب تكون عندها "رجال" في المناصب الحساسة. هاد التفضيل ما يقالش صراحة، يتغطى بذرائع مثل الخبرة أو القدرة على تحمل الضغط. لكن في الحقيقة هو تمييز جنسي...".

19. "نعم، بشكل قاطع. فالمرأة الإطار مطالبة ببذل جهد مضاعف في كل مرحلة. فهي يجب أن تكون أكثر تأهيلاً، وأكثر خبرة، وأكثر التزاماً، وأكثر قدرة على التحمل، لتنال نفس الاعتراف الذي يناله الرجل بجهد أقل. فالكفاءة عند الرجل تُفترض، بينما عند المرأة تجب إثباتها. وهذا الجهد المضاعف يُسبب إرهاقاً نفسياً كبيراً، فالمرأة تعيش في حالة من التدقيق المستمر في كل تصرفاتها. إذا نجحت، قيل إنها "استثناء" أو أنها "تعمل كرجل"، وإذا أخفقت، قيل إن الفشل كان متوقعاً لأنها "امرأة". إنها منظومة ظالمة تُعيد إنتاج التمييز تحت غطاء "المساواة".

"...نعم، بلا مناقشة. المرأة لازم تكون أكثر تأهيلاً، أكثر خبرة، أكثر التزاماً، باش تنال نفس الاعتراف. الكفاءة عند الرجل تُفترض، عند المرأة تجب إثباتها. وهاد الجهد المضاعف يتعب نفسياً. هي دائماً تحت المجهر. إذا نجحت، قالوا استثناء. إذا فشلت، قالوا كما كان متوقع. ظالمة المنظومة...".

20. "أرى مستقبلاً متفائلاً بحذر. فمن ناحية، هناك تغييرات إيجابية تتمثل في زيادة عدد النساء في المناصب الإطارية وفي تطور العقليات نحو قبول أكبر للمرأة. لكن من ناحية أخرى، التغيير بطيء ويتسم بالهشاشة. فالهياكل الذكورية العميقة لا تتغير بسهولة، والمرأة التي تصل إلى المناصب العليا غالباً ما تكون مطالبة بالتكيف مع منطق ذكوري لتبقى في منصبها. المستقبل يعتمد على إرادة الإدارة العليا في تغيير السياسات وعلى قدرة النساء على التنظيم والضغط من أجل

حقوقهن. لكنني أؤمن بأن الأجيال الجديدة من الإطارات النسويات أكثر وعياً وأكثر قدرة على تحدي الأعراف، مما يبعث على الأمل".

"...مستقبلها متفائل بحذر. في تغييرات إيجابية، النساء زادوا في المناصب، العقليات تتطور. لكن التغيير بطيء. الهياكل الذكورية عميقة والمرأة اللي تتوصل للقمة لازم تتكيف مع منطق ذكوري. المستقبل يعتمد على إرادة الإدارة وعلى وعي النساء وتنظيمهن. والأجيال الجديدة عندها أمل أكبر...".

21. "أود التأكيد على أن موضوع الكفاءة والجندر في المؤسسة الصناعية يتطلب نظرة نقدية للمفاهيم السائدة. فمفهوم الكفاءة ذاته يحتاج إلى إعادة نظر، فهو ليس معياراً محايداً بل هو محمول اجتماعياً وثقافياً. كما أن دراسة تجربة المرأة في المؤسسة لا يجب أن تقتصر على بعد الضحية، بل يجب أن تُظهر أيضاً قدرة المرأة على المقاومة والتكيف والابتكار. فالمرأة ليست مجرد متلقية للتمييز، بل هي فاعل اجتماعي قادر على التأثير. وأخيراً، أود الإشارة إلى ضرورة النظر إلى المؤسسة كفضاء اجتماعي متغير، حيث تتفاعل عوامل عديدة (الجندر، الطبقة، العمر، المنطقة الجغرافية) في إنتاج التفاوتات. فالتمييز ضد المرأة لا يعمل بمعزل عن أشكال أخرى من التمييز، ودراسته تتطلب نهجاً تقاطعياً شاملاً".

"...نحب نأكد على أن الكفاءة والجندر في المؤسسة يحتاجوا نظرة نقدية. مفهوم الكفاءة ذاته ما هوش محايد. ودراسة تجربة المرأة ما يجبش تقتصر على بعد الضحية. لازم نوريوا أيضاً قدرتها على المقاومة والتكيف. المرأة ليست مجرد متلقية للتمييز، هي فاعلة قادرة على التأثير. والأهم، لازم نفهموا أن التمييز ضد المرأة ما يعملش لوحدو. يتقاطع مع تمييزات أخرى. فلازم نهج شامل باش نفهمو الواقع كامل...".

2) التحليل:

يشكل التسيير التنبؤي للكفاءات في المؤسسة الصناعية الكبرى مثل سوناطراك منظومة اجتماعية معقدة لا يمكن فصلها عن البُعد الأخلاقي للعمل، فالأخلاقيات هنا لهمست مجرد مجموعة من القواعد السلوكية المكتوبة في دليل الموظفين، بل هي بنية رمزية عميقة تُشكّل الوعي الجمعي للعاملين وتُحدّد حدود المقبول والمرفوض في ممارسة المهنة.

من منظور دوركهايم، يمكن القول إن أخلاقيات العمل تمثل ضمير الجماعة المهنية، وهي ما يُمنح العمل معناه الاجتماعي ويُحوّله من مجرد نشاط اقتصادي إلى فعل ذي قيمة رمزية.

فعندما نتحدث عن التنبؤ بالكفاءات المستقبلية، فإننا لا نتحدث فقط عن تقدير الاحتياجات التقنية، بل نتحدث أيضاً عن توقع نوع العلاقات الاجتماعية التي ستسود داخل المؤسسة. فالكفاءة في ذاتها مفهوم محمول اجتماعياً، وما يُعتبر كفاءة في سياق أخلاقي معين قد لا يكون كذلك في سياق آخر.

فمثلاً، قد تُقدّم المؤسسة على تكوين العمال على تقنيات جديدة تتطلب تغييراً في أسلوب العمل، وهذا التغيير قد يُعارضه العمال لهمس لأسباب تقنية، بل لأنه يمسّ بقيمهم الأخلاقية المتعلقة بالعمل، مثل قيمة الإتقان التقليدية أو الشرف المهني.

من هنا، يمكن القول إن التسيير التنبؤي الناجع هو ذلك الذي يأخذ بعين الاعتبار هذا البُعد الأخلاقي ويحاول التوفيق بين متطلبات الكفاءة والقيم الاجتماعية للعمال، وإلا تحول التنبؤ إلى مجرد توقعات تقنية جافة تفشل في التنفيذ لأنها تتجاهل البُعد الإنساني للعمل.

يشهد العمال يومياً على التوترات والصراعات والتفاوضات التي تُشكّل الحياة اليومية للعمل الجماعي.

مهنهم تتطلب التنقل المستمر بين المكاتب الإدارية والوحدات الإنتاجية، والتعامل مع ملفات معقدة تتعلق بالتكوين والترقيات والتقييمات. لكن الأهم من ذلك أن مهنهم تضعني في موضع تلاقٍ بين المنطق الإداري البيروقراطي والمنطق الإنتاجي الميداني.

هم مطالبين بالتعامل مع الإجراءات الإدارية المعقدة والتشريعات المنظمة للعمل، وفي الوقت ذاته يجب أن أكون على اتصال مباشر بالوحدات الإنتاجية لفهم احتياجاتها الفعلية. إنها مهنة لا تقتصر على الجانب التقني، بل تتطلب حساسية اجتماعية عالية وقدرة على فهم الديناميكيات غير المعلنة التي تتحكم في سلوك الفاعلين داخل المؤسسة، وهذا ما يجعلها مهنة فريدة من نوعها تتجاوز البعد الوظيفي الضيق لتدخل في صلب العلاقات الاجتماعية للعمل.

تتميز مناصب عملهم بطبيعته المزدوجة التي تجمع بين البُعد الإداري البيروقراطي والبُعد الميداني المرتبط بالواقع العملي للإنتاج، فهو لهمس مجرد مكتبي يتعامل مع الأرقام، بل هو موضع تلاقٍ بين المنطق الإداري والمنطق الإنتاجي. هذا الازدواج يجعل مناصبهم فريداً من نوعه، فهم مطالبون بالتعامل مع الإجراءات الإدارية المعقدة والتشريعات المنظمة للعمل، وفي الوقت ذاته يجب أن أكون على اتصال مباشر بالوحدات الإنتاجية لفهم احتياجاتها الفعلية.

كما تتميز مناصبهم بمسؤولية كبيرة تتعلق بالتأثير المباشر على مسار العمال المهني، فقرارات التكوين والترقية والتقييم التي أشارك فيها تُحدّد إلى حد كبير مستقبل الأفراد داخل المؤسسة، وهذا يُحملني عبئاً أخلاقياً إضافياً يتجاوز المهام التقنية. فهم لست مجرد منفذ للقرارات الإدارية، بل أنا فاعل اجتماعي يتفاعل مع مصائر الأفراد ويُشارك في إنتاج التفاوتات الاجتماعية داخل المؤسسة.

يرتبط الانفتاح الاقتصادي بتحولات بنيوية عميقة في المنظومة الإنتاجية الوطنية، وله تأثير مباشر على مهنهم كإطار في الموارد البشرية. فالانفتاح يفرض على المؤسسة مواكبة المعايير الدولية في مجال تسيير الموارد البشرية، مما يعني ضرورة إعادة النظر في الكثير من الممارسات التقليدية.

فيما يخص مهنهم بالتحديد، فإن الانفتاح يتطلب تطوير كفاءات جديدة تتعلق بالتعامل مع التنوع الثقافي وفهم السياقات الاقتصادية الدولية، مما يجعلهم مطالبوناً بالتعلم المستمر والتكيف مع متطلبات جديدة. وهذا يفرض على الإطار في الموارد البشرية إعادة النظر في مفاهيمه حول الكفاءة والتأهيل والتكوين.

كانت دوافعهم مزدوجة تتجاوز البعد المادي إلى البعد الاجتماعي والمهني. من الناحية الموضوعية، تُعتبر المؤسسة من أكبر المؤسسات الوطنية وتقدم استقراراً وظيفياً وامتيازات اجتماعية مهمة في سياق اقتصادي يتسم بالهشاشة. كما أنها توفر إمكانيات للتكوين والتأهيل المستمر تسمح بالارتقاء المهني.

أما الدوافع الذاتية فتتعلق برغباتهم في المساهمة في تطوير قطاع حيوي للاقتصاد الوطني وفي الانخراط في تجربة جماعية تتجاوز الأبعاد الفردية. كنت أطمح إلى تحقيق مكانة مهنية تسمح لهم بالتأثير الإيجابي على سياسات المؤسسة والمساهمة في تحسين ظروف العمل للعمال.

كما يحلمون بالوصول إلى مناصب تسمح لهم بالتعبير عن رؤيتي في مجال تسيير الموارد البشرية، رؤية تضع الإنسان في صلب الاهتمام لا كمورد بل كفاعل اجتماعي. فالانتماء لمؤسسة كبرى مثل سوناطراك يمنح الشعور بالانخراط في مشروع وطني أكبر من الأبعاد الفردية الضيقة.

قبل الالتحاق بالمؤسسة، مارسوا عدة مهن مرتبطة بالمجال الإداري والتنظيمي. عملت لفترة في إحدى المؤسسات الصغيرة حيث تولوا مهام التسيير الإداري، وهذه التجربة كانت مفيدة لأنها علمتني كيفية التعامل مع ضغوط العمل في بيئة محدودة الموارد. كما مارسوا التدريس لفترة وجيزة، وهو ما أكسبني مهارات التواصل والقدرة على تبسيط المفاهيم المعقدة.

هذه التجارب المتنوعة سمحت لهم بتطوير نظرة شمولية للعمل التنظيمي، فهم لا أنظر إلى المؤسسة من منظور ضيق، بل أستطيع فهم التفاعلات بين مختلف المستويات والسياقات. فكل تجربة سابقة تركت بصمتها على طريقة تفكيري وتعاملهم مع الواقع المؤسسي، وهذا التنوع في الخبرات يُعتبر رأسمالاً اجتماعياً يساعدني على التنقل بين مختلف العوالم داخل المؤسسة الكبرى.

تجاربهم المهنية بالمؤسسة معقدة ولا يمكن تقييمها ببساطة بالإيجاب أو السلب. فهي تجربة غنية بالتعلم والاكتشاف، حيث تعلمت الكثير عن آليات العمل الجماعي وديناميكيات السلطة داخل المنظمة. لكنها في الوقت ذاته تجربة محبطة أحياناً، فالبيروقراطية المفرطة والإجراءات البطيئة والمقاومات الداخلية للتغيير تُضعف من حماسة البدايات.

ما يميز هذه التجربة هو التناقض بين الطموحات المعلنة للمؤسسة والواقع اليومي للعمل، فنحن نتحدث دائماً عن التحديث والكفاءة، لكن الممارسة تظل خاضعة لمنطق العلاقات الشخصية والمصالح الفئوية. ومع ذلك، يظلون يقدرون هذه التجربة لأنها تُتيح لهم فهم الواقع الاجتماعي الجزائري بعمق، وهو فهم لا يمكن اكتسابه من الكتب فقط. فالمؤسسة الصناعية الكبرى هي بمثابة مجتمع مصغر يتجلى فيه كل التناقضات والصراعات والتوازنات التي تُشكّل النسيج الاجتماعي الوطني.

هناك فجوة ملحوظة بين التأهيل الأكاديمي والعمل الممارس، وهذه الفجوة لهمست عيباً في التكوين الجامعي، بل هي نتيجة طبيعية لطبيعة العمل التنظيمي الذي يتجاوز المعرفة النظرية.

الإطار الناجح في سوناطراك هو ذلك الذي يمتلك القدرة على التنقل بين مختلف المنطقيات داخل المؤسسة. فهو مطالبون بأن يكون مؤهلاً تقنياً لفهم متطلبات الإنتاج، وفي الوقت ذاته يجب أن يكون حساساً اجتماعياً لفهم ديناميكيات العلاقات بين العمال. كما يجب أن يتمتع بقدرة على التحمل النفسي لأن العمل في بيئة صناعية كبرى يتسم بالضغوط والتوترات.

الأهم من ذلك أن يكون الإطار الناجح قادراً على التوفيق بين الولاء للمؤسسة والولاء لمبادئ العدالة والإنصاف، فالانحياز الكامل للإدارة يُفقده مصداقيته لدى العمال، والانحياز الكامل للعمال يُعرّضه لمواقف صعبة مع الإدارة. إنها ميزة دقيقة تتطلب حكمة اجتماعية وحساً سياسياً ناضجاً. فالإطار الناجح هو الذي يستطيع بناء جسور بين العوالم المختلفة داخل المؤسسة، ويُحوّل التناقضات إلى فرص للتفاهم والتعاون.

لا يمكن الفصل بين هذين البعدين، فالشهادة والخبرة التقنية تشكلان رأس المال الثقافي الذي يُخول للإطار الانخراط في اللعبة التنظيمية، لكنها وحدها غير كافية. فقوة الشخصية والقدرة على التأثير الاجتماعي هي ما يُميز الإطار الفعال عن الإطار العادي.

لكنهم يرفضون فهم القدرة على التحكم بمعناها السلطوي البحت، فالتحكم الفعال في العمل الجماعي لهمس بالإكراه، بل بالإقناع وبناء الثقة .فالعمال لا يخضعون لمن يفرض عليهم السلطة بالقوة، بل يحترمون من يُظهر الكفاءة والنزاهة والقدرة على فهم مصالحهم.

لذا، يرون أن التكامل بين الرأسمال الثقافي (الشهادة والخبرة) والرأسمال الاجتماعي (العلاقات والشبكات) والرأسمال الرمزي (المكانة والاعتراف) هو ما يُحدد نجاح الإطار. فبيار بورديو يُعلمنا أن السلطة في الفضاء الاجتماعي لا تعمل بمعزل عن هذه الأشكال المختلفة من الرأسمال، والإطار الناجح هو الذي يستطيع تحويل رأسماله الثقافي إلى رأسمال اجتماعي ورمزي.

مفهوم الكفاءة يختلف جذرياً بين السياقين، ففي العمل الإداري المكتبي تُقاس الكفاءة غالباً بقدرة الفرد على إنجاز المهام ضمن إطار زمني محدد وبجودة تتوافق مع المعايير الإجرائية. أما في العمل الميداني الصناعي، فالكفاءة تتجاوز هذا البعد لتشمل القدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة والتكيف مع المتغيرات المادية والبشرية.

فالعامل الميداني الناجح هو ذلك الذي يستطيع حل المشاكل التقنية في ظروف صعبة، والتواصل مع زملائه في بيئة تتسم بالضجيج والخطورة. أما عن الخشونة، فيرون أن العمل الصناعي يتطلب بالفعل نوعاً من الصلابة الجسدية والنفسية، لكن هذه الخشونة لا يجب أن تتحول إلى قسوة في التعامل مع الآخرين. فالعمل الميداني يتطلب القدرة على اتخاذ قرارات سريعة في ظروف الضغط، لكنه يتطلب أيضاً تضامناً جماعياً وروحاً تعاونية لا تتوفر دائماً في البيئات الإدارية. فالكفاءة في الميدان هي كفاءة اجتماعية بقدر ما هي كفاءة تقنية.

فالإطار الرجل غالباً ما يتبنى أسلوباً هرمياً في التسيير، يعتمد على الصرامة وفرض السلطة بشكل مباشر. أما الإطار المرأة فتميل غالباً إلى أسلوب أكثر تشاركية، تستمع أكثر للمرؤوسين وتبحث عن حلول توافقية. في اتخاذ القرار، يميل الرجل إلى القرارات الفردية السريعة، بينما تميل المرأة إلى التشاور والتأني. في التواصل، تُظهر الإطار النسوية عادةً قدرة أعلى على التعاطف والاستماع.

لكن هذه الفروقات لهمست قواعد مطلقة، فهناك رجال يتبنون أساليب نسوية والعكس صحيح، وهذا يؤكد أن الجندر هو بناء اجتماعي ولهمس مصيراً بيولوجياً. فما نسميه "أسلوب رجولي" أو "أسلوب نسوي" هو في الحقيقة نتاج تراكمات تاريخية من التنشئة الاجتماعية التي تُفرض أدواراً جنسانية محددة.

نلاحظ أن المرأة تتسم غالباً بقدرة عالية على التحكم في العاطفة والتفكير ببرود في ظروف الضغط. فهي لا تتسرع في اتخاذ القرارات بل تحلل الموقف بشكل شامل قبل التصرف. الرجل من جهته قد يميل إلى التصرف السريع أحياناً دون التفكير الكافي في العواقب.

لكن هذا لا يعني أن المرأة أقل كفاءة في إدارة الأزمات، بل العكس، فقدرتها على تهدئة الأجواء والتواصل الفعال مع الفرق تجعلها ناجحة في إدارة المواقف الصعبة. لكن يجب الاعتراف بأن البيئة الصناعية الذكورية قد لا تمنح المرأة الفرصة الكافية لإثبات هذه الكفاءة، فالعمال قد يشكون في قدرتها على القيادة في الأزمات، وهذا يضعها أمام تحدي مضاعف. فالأزمة هنا لهمست فقط أزمة تقنية، بل هي أيضاً أزمة اجتماعية تتطلب إدارة العلاقات والثقة، وهو ما قد تكون المرأة أكثر قدرة عليه من الرجل.

العمل في بيئة صناعية يتطلب التنقل بين الوحدات والعمل في ظروف مناخية قاسية أحياناً، وهذه الظروف قد تكون صعبة على المرأة لأسباب جسدية واجتماعية معاً. لكن المشكلة الأكبر تكمن في النظرة الاجتماعية السائدة التي تُعتبر المرأة غير مناسبة لهذه البيئة.

فالعمال والإطارات الذكور قد ينظرون إلى وجود المرأة في الميدان على أنه استثناء يتطلب تكييفات خاصة. وهذا يضع المرأة في وضعية تتطلب منها بذل جهد إضافي لإثبات أنها قادرة على التكيف مع هذه الظروف. كما أن الالتزامات العائلية التي تقع عادةً على عاتق المرأة تجعل من الصعب عليها العمل في نوبات ليلية أو في عطلات نهاية الأسبوع، وهو ما يُعتبر أحياناً نقصاً في الالتزام المهني. فالعائق هنا لهمس في قدرة المرأة الجسدية، بل في المنظومة الاجتماعية التي تُفرض عليها أدواراً مزدوجة.

فالعمال الذكور، وخاصة كبار السن، قد يجدون صعوبة في تقبل فكرة تلقي أوامر من امرأة، وهذا ينبع من التنشئة الاجتماعية التي تُجسّد السلطة في صورة الذكر. قد يُظهرون الامتثال الظاهري لكنهم يُمارسون نوعاً من المقاومة الخفية، كالتأخر في تنفيذ الأوامر أو التشكيك في قراراتها.

هنا تكمن الصعوبة الكبرى للإطار النسوية، فهي مطالبة بإثبات سلطتها باستمرار، بينما يُفترض سلطان الرجل تلقائياً. لكنهم ألاحظ أيضاً أن الشباب من العمال يكونون أكثر انفتاحاً على السلطة النسوية، مما

يعطي أملاً في تغيير هذه العقليات مع الأجيال الجديدة. فالمقاومة هنا لهمست موجهة ضد الشخص، بل ضد الفكرة ذاتها، وهذا ما يجعلها أكثر صعوبة في المعالجة.

المؤسسة الصناعية بنيت تاريخياً على أسس ذكورية، ومنطقها التنظيمي يفترض وجود رجل في قمة الهرم. فالترقيات والتعيينات في المناصب العليا تخضع لمعايير ضمنية تفضل الذكورة، مثل القدرة على اتخاذ القرار الصارم أو الحزم التي تُفهم غالباً بمعناها الذكوري.

المرأة التي تتقلد منصباً قيادياً تواجه ضغوطاً مضاعفة، فهي مطالبة بأن تكون أكثر حزماً من الرجل لإثبات قدرتها على القيادة، لكن إذا أظهرت هذا الحزم بالقسوة أو الرجولة، وإذا أظهرت ليونة بالضعف. إنها مأزق بنيوي يصعب الخروج منه.

فالعقلية التنظيمية تتغير ببطء، والتغيير يتطلب لهمس فقط تعيين نساء في المناصب، بل إعادة النظر في المعايير ذاتها التي تُحدد ما يعني أن تكون قائداً.

معيار الكفاءة لهمس الحكم الوحيد أبداً، بل هو غالباً ما يُستخدم كغطاء لتبرير خيارات مسبقة. فالترقيات في مناصب التأطير تخضع لمنطق العلاقات والولاءات والشبكات الاجتماعية أكثر منها للمعايير الموضوعية. وهنا يبرز التفضيل الضمني للرجل، فالإدارة الذكورية تميل إلى تعيين رجال في المناصب الحساسة لأنها تثق بهم أكثر، أو لأنها تفترض أنهم أكثر قدرة على ضبط العمال.

المرأة الإطار مطالبة ببذل جهد مضاعف في كل مرحلة. فهي يجب أن تكون أكثر تأهيلاً، وأكثر خبرة، وأكثر التزاماً، وأكثر قدرة على التحمل، لتنال نفس الاعتراف الذي يناله الرجل بجهد أقل. فالكفاءة عند الرجل تُفترض، بينما عند المرأة تجب إثباتها. وهذا الجهد المضاعف يُسبب إرهاقاً نفسياً كبيراً، فالمرأة تعيش في حالة من التدقيق المستمر في كل تصرفاتها. إذا نجحت، قيل إنها استثناء أو أنها تعمل كرجل، وإذا أخفقت، قيل إن الفشل كان متوقعاً لأنها امرأة. إنها منظومة ظالمة تُعيد إنتاج التمييز تحت غطاء المساواة. فالمرأة هنا لهمست مجرد ضحية سلبية، بل هي مطالبة بالمقاومة المستمرة وبناء استراتيجيات للبقاء والنجاح في بيئة معادية.

نلاحظ تغييرات موضوعية تتمثل في زيادة عدد النساء في المناصب الإطارية وفي تطور العقليات نحو قبول أكبر للمرأة. لكن من ناحية أخرى، التغيير بطيء ويتسم بالهشاشة. فالهياكل الذكورية العميقة لا تتغير بسهولة، والمرأة التي تصل إلى المناصب العليا غالباً ما تكون مطالبة بالتكيف مع منطق ذكوري لتبقى في

منصبها. المستقبل يعتمد على إرادة الإدارة العليا في تغيير السياسات وعلى قدرة النساء على التنظيم والضغط من أجل حقوقهن.

فمفهوم الكفاءة ذاته يحتاج إلى إعادة نظر، فهو لهمس معياراً محايداً بل هو محمول اجتماعياً وثقافياً. كما أن دراسة تجربة المرأة في المؤسسة لا يجب أن تقتصر على بعد الضحية، بل يجب أن تُظهر أيضاً قدرة المرأة على المقاومة والتكيف والابتكار.

- **خاتمة الفصل الثاني الميداني:**

إن الخروج من الميدان بعد أسابيع من التفاعل اليومي مع إطارات وحدة GP1Z يترك إحساساً مزدوجاً بين ثراء المعرفة المكتسبة ووعي حدود أي دراسة ميدانية. فالفضاء التنظيمي لمؤسسة سوناطراك لم يكن مجرد موضوع للبحث، بل كان فضاءً حياً حيث تكشفت تناقضات عميقة بين الخطاب الرسمي حول الكفاءة والمساواة، والممارسات اليومية التي تُظهر استمرار التمييز الجنساني بأشكاله الضمنية والرمزية.

لقد أظهرت هذه الدراسة أن الكفاءة في البيئة الصناعية ليست معياراً تقنياً محايداً، بل هي بناء اجتماعي يتأثر بالعلاقات القوى والتمثلات الجندرية السائدة. فالمرأة الإطار مطالبة ببذل جهد مضاعف لإثبات كفاءتها بينما تُفترض كفاءة الرجل تلقائياً، وهذا يُعيد إنتاج تفاوتات مركبة تتجاوز النصوص الرسمية لتدخل في مجال الممارسات اليومية والمعايير غير المعلنة. كما تبين أن ظروف العمل الصعبة والعقلية التنظيمية الذكورية تشكلان عائقين حقيقيين، لكنهما عائقان اجتماعيان بامتياز يمكن تغييرهما بالإرادة السياسية وإعادة النظر في المفاهيم السائدة.

مع ذلك، فإن ملاحظة انفتاح الأجيال الجديدة على فكرة القيادة النسوية تبعث على الأمل في إمكانية التغيير. فالمرأة الإطار ليست مجرد ضحية سلبية، بل هي فاعل قادر على المقاومة والتكيف، لكن قدرتها على التأثير تبقى محدودة ما لم تتغير البنى التنظيمية العميقة. وهذا يُعيدنا إلى أهمية النظر إلى المؤسسة كفضاء اجتماعي متغير حيث تتشكل الهويات وتتجلى التفاوتات، لا كآلية إنتاجية مجردة.

خـــــــاتمة الـــــدراسة

إن الخروج من الميدان بعد أشهر من الملاحظة والمقابلات والتفاعل اليومي مع إطارات وحدة GP1Z يترك لدى الباحث إحساساً مزدوجاً، فمن جهة هناك ثراء المعرفة المكتسبة وفهم أعمق للواقع الاجتماعي للمؤسسة الصناعية، ومن جهة أخرى هناك الوعي بحدود أي دراسة ميدانية وبالافتقار الدائم للواقع الاجتماعي مهما بلغت دقة الأدوات المنهجية.

فالفضاء التنظيمي لمؤسسة سوناطراك، وتحديداً في وحدةGP1Z ، لم يكن مجرد موضوع للدراسة، بل كان فضاءً للتفاعل الحي حيث تكشفت أمامي تناقضات عميقة بين الخطاب الرسمي للمؤسسة حول الكفاءة والمساواة، والممارسات اليومية التي تُظهر استمرار التمييز الجنساني بأشكاله المختلفة، سواء كانت صريحة أو ضمنية، مباشرة أو رمزية.

لقد أظهرت هذه الدراسة الميدانية أن مفهوم الكفاءة في الفضاء الصناعي ليس كياناً تقنياً محايداً يمكن قياسه بمعايير موضوعية، بل هو بناء اجتماعي معقد يتأثر بالعلاقات القوى السائدة داخل المؤسسة وبالنظرة الجندرية التي تُشكّل الوعي الجمعي للعاملين.

فالكفاءة التي يُطلبها في العمل الصناعي تتضمن عناصر لا تُقال صراحة، مثل القدرة على تحمل الظروف القاسية، أو القدرة على فرض السلطة، أو القدرة على اتخاذ قرارات سريعة في ظروف الضغط، وهذه العناصر تُفهم غالباً بمعناها الذكوري، مما يضع المرأة الإطار في وضعية تتطلب منها إثبات كفاءتها باستمرار بينما تُفترض كفاءة الرجل تلقائياً.

هذا ما يُظهر أن الكفاءة ليست مجرد مجموعة من المهارات الفردية، بل هي أيضاً رأسمال رمزي يتأثر بالمكانة الاجتماعية للفاعل وبالنظرة التي يُنظر بها إليه داخل الفضاء التنظيمي.

إن التحليل الذي قدمته لهذا الفصل يكشف عن أن الفروقات بين أسلوب عمل الإطار الرجل والإطار المرأة ليست فروقات بيولوجية طبيعية، بل هي نتاج تراكمات تاريخية من التنشئة الاجتماعية التي تُفرض أدواراً جنسانية محددة. فالرجل يتبنى أسلوباً هرمياً في التسيير يعتمد على الصرامة وفرض السلطة بشكل مباشر، بينما تميل المرأة إلى أسلوب أكثر تشاركية يستند إلى الاستماع والتفاوض والبحث عن حلول توافقية.

لكن هذه الفروقات لا يجب أن تُفهم على أنها ثوابت ثابتة، فهناك تباين كبير داخل كل فئة، وهناك رجال يتبنون أساليب نسوية والعكس صحيح، مما يؤكد أن الجندر هو بناء اجتماعي مفتوح على التغيير وليس

مصيراً بيولوجياً محتوماً. ومع ذلك، فإن السائد في بيئة GP1Z هو استمرار المنطق الذكوري في تعريف الكفاءة والقيادة، وهو ما يُظهر مقاومة البنى الاجتماعية العميقة للتغيير.

لقد تبين من خلال المقابلات والملاحظات أن المرأة الإطار الصناعي مطالبة ببذل جهد مضاعف في كل مرحلة من مراحل مسارها المهني، فهي يجب أن تكون أكثر تأهيلاً وأكثر خبرة وأكثر التزاماً لتنال نفس الاعتراف الذي يناله الرجل بجهد أقل.

فالكفاءة عند الرجل تُفترض بينما عند المرأة تجب إثباتها، وهذا الجهد المضاعف يُسبب إرهاقاً نفسياً كبيراً يجعلها تعيش في حالة من التدقيق المستمر في كل تصرفاتها. إذا نجحت، قيل إنها استثناء أو أنها تعمل كرجل، وإذا أخفقت، قيل إن الفشل كان متوقعاً لأنها امرأة. إنها منظومة ظالمة تُعيد إنتاج التمييز تحت غطاء المساواة الرسمية، وهذا ما يستدعي إعادة النظر في السياسات التنظيمية التي تدّعي الحياد لكنها في الحقيقة تخدم مصالح محددة.

إن ظروف العمل الصعبة في بيئة صناعية كـ GP1Z تشكل عائقاً حقيقياً أمام إبراز كفاءة المرأة، لكن هذا العائق ليس طبيعياً بل هو اجتماعي بامتياز. فالنظرة السائدة التي تُعتبر المرأة غير مناسبة للبيئة الصناعية القاسية، والمقاومة الضمنية من العمال الذكور لتلقي أوامر من امرأة، والتعامل الإداري مع المرأة كجسد أنثوي محتمل للحمل والإنجاب، كلها عوامل تتفاعل في إنتاج وضعية تتطلب من المرأة بذل جهد مضاعف لتثبت أنها قادرة على التكيف مع متطلبات العمل الصناعي.

هذا يُظهر أن التمييز ضد المرأة لا يعمل بمعزل عن أشكال أخرى من التمييز، بل يتقاطع معها في إنتاج تفاوتات مركبة تُصعّب من مهمة تحقيق المساواة الفعلية داخل المؤسسة.

لقد كشفت هذه الدراسة أيضاً عن أن العقلية التنظيمية في سوناطراك لا تتقبل رئاسة المرأة في العمل بسهولة، فالمؤسسة بنيت تاريخياً على أسس ذكورية ومنطقها التنظيمي يفترض وجود رجل في قمة الهرم.

فالترقيات والتعيينات في المناصب العليا تخضع لمعايير ضمنية تفضل الذكورة، والمرأة التي تتقلد منصباً قيادياً تواجه ضغوطاً مضاعفة تجعلها مطالبة بأن تكون أكثر حزماً من الرجل لإثبات قدرتها على القيادة، لكن إذا أظهرت هذا الحزم يُتهمة بالقسوة أو الرجولة، وإذا أظهرت ليونة يُتهمة بالضعف. إنها مأزق بنيوي يصعب الخروج منه، وهو ما يُظهر أن التغيير لا يتطلب فقط تعيين نساء في المناصب، بل إعادة النظر في المعايير ذاتها التي تُحدد ما يعني أن تكون قائداً.

إن معيار الكفاءة في مجال الترقيات ليس الحكم الوحيد أبداً، بل هو غالباً ما يُستخدم كغطاء لتبرير خيارات مسبقة تخدم مصالح محددة. فالترقيات تخضع لمنطق العلاقات والولاءات والشبكات الاجتماعية أكثر منها للمعايير الموضوعية.

هنا يبرز التفضيل الضمني للرجل الذي تثق فيه الإدارة الذكورية أكثر من المرأة. وهذا التفضيل لا يُعلن صراحة بل يُبرر بذرائع موضوعية مثل الخبرة أو القدرة على تحمل الضغط، لكن هذه الذرائع هي في الحقيقة تغليف للتحيز الجنساني العميق. فالمرأة قد تكون أكثر كفاءة لكنها تُهمش لأنها لا تنتمي لنفس الشبكات الاجتماعية الذكورية التي تتحكم في مراكز القرار.

إن ما يُعطي الأمل في هذا السياق المظلم هو ملاحظة أن الأجيال الجديدة من العمال والإطارات تبدو أكثر انفتاحاً على فكرة القيادة النسوية، وهو ما يُشير إلى إمكانية تغيير العقليات مع مرور الزمن.

لكن هذا التغيير لن يأتي تلقائياً، بل يتطلب إرادة سياسية حقيقية من الإدارة العليا وإعادة النظر في السياسات التنظيمية التي تُعيد إنتاج التمييز.

كما يتطلب تنظيم النساء أنفسهن والضغط من أجل حقوقهن، فالتغيير لا يُمنح بل يُنتزع. والأهم من ذلك، يتطلب إعادة تعريف مفهوم الكفاءة نفسه بما يتجاوز المنظور الذكوري السائد ويأخذ بعين الاعتبار التنوع في أساليب العمل والقيادة.

إن خروجي من الميدان لا يعني انتهاء التفكير فيما رأيته وسمعته، بل هو بداية لمرحلة جديدة من التأمل والتحليل. فالواقع الاجتماعي للمؤسسة الصناعية ليس ثابتاً، بل هو في حالة تغير مستمر، والدراسة الميدانية هي لقطة في لحظة معينة من هذا التغير.

لذا، فإن النتائج التي توصلت إليها هي نتائج مؤقتة تفتح آفاقاً للبحث المستقبلي أكثر مما تقدم إجابات نهائية. فهناك حاجة لدراسات أعمق تتناول تجربة المرأة في وحدات إنتاجية أخرى داخل سوناطراك، ودراسات تقاطعية تنظر إلى كيفية تفاعل الجندر مع العمر والطبقة والمنطقة الجغرافية في إنتاج التفاوتات داخل المؤسسة.

إن هذا الفصل الميداني كان محاولة لفهم كيفية اشتغال مفهوم الكفاءة في فضاء اجتماعي محدد، وكيف يتفاعل هذا المفهوم مع البنى الجندرية السائدة.

لقد أظهرت الدراسة أن الكفاءة ليست مجرد مسألة فردية تتعلق بالمهارات والقدرات، بل هي مسألة اجتماعية تتعلق بعلاقات القوى والتمثلات السائدة.

فالمرأة الإطار الصناعي ليست مجرد ضحية سلبية للتمييز، بل هي فاعل اجتماعي قادر على المقاومة والتكيف والابتكار، لكن قدرتها على التأثير تبقى محدودة ما لم تتغير البنى التنظيمية التي تُحيط بها.

هذا يُعيدنا إلى الأهمية البالغة للنظر إلى المؤسسة ليس كآلية إنتاجية فحسب، بل كفضاء اجتماعي حيث تتشكل الهويات وتتجلى التفاوتات وتُمارس السلطة.

إن ما تركته هذه التجربة الميدانية في وعيي كباحث هو إدراك عميق لأن أي تغيير نحو المساواة في المؤسسة الصناعية يتطلب ليس فقط تعديل النصوص القانونية والإجراءات التنظيمية، بل تغييراً في العقليات وفي التمثلات الجندرية السائدة.

فالقانون وحده غير كافٍ ما دامت العقليات تُعيد إنتاج التمييز بأشكال جديدة. وهذا التغيير في العقليات هو الأصعب والأبطأ، لكنه هو الوحيد القادر على ضمان تغيير حقيقي ومستدام.

فالكفاءة النسوية في سوناطراك ليست مجرد مسألة فردية تتعلق بقدرات المرأة، بل هي قضية اجتماعية تتعلق بطبيعة النظام الاجتماعي السائد وعلاقات القوى داخله، ومعالجتها تتطلب نهجاً شمولياً يأخذ بعين الاعتبار التعقيدات الاجتماعية والثقافية والتاريخية للسياق الجزائري.

قائمة المراجع

قـــــــائمة المـــــراجع:

1) إبراهيمي، م. (2018). إدارة الكفاءات في المؤسسة الصناعية الجزائرية: مقاربة سوسيوتقنية. الجزائر: دار الخلدونية.

2) أحمد، ي.، وبلقاسم، ف. (2020). تحليل الفروق بين الجنسين في تقييم الأداء لدى إطارات مؤسسة سوناطراك. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، 15(2)، 45-62.

3) إسماعيل، ع. (2015). سوسيولوجيا العمل الصناعي في الجزائر: دراسة تحليلية للإطارات التقنية. وهران: ديوان المطبوعات الجامعية.

4) آيت عمار، س. (2019). مسارات الترقية المهنية للإطارات النسوية في قطاع المحروقات: دراسة ميدانية بمركب GP1Z أرزيو. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع العمل، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.

5) بابكر، ن. (2021). تأثير بيئة العمل الصناعية على كفاءة الإطارات: دراسة مقارنة بين الرجل والمرأة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 17(1)، 112-130.

6) بايزيد، ح. (2016). النوع الاجتماعي والتمكين الإداري في المؤسسات الكبرى. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

7) بخدة، م. (2022). تقييم كفاءة الأداء الفردي للمهندسات بقطاع الغاز المميع: حالة سوناطراك GP1Z. مجلة الباحث، 22(3)، 88-105.

8) بدوي، ز. (2017). ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء التنظيمي للإطارات الصناعية: مقاربة جندرية. مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي، جامعة الجزائر 2.

9) برابح، أ. (2020). إدارة الموارد البشرية وتحديات الإدماج المهني للمرأة في الصناعات البتروكيماوية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 12(4)، 55-74.

10) بسعد، ي. (2018). الكفاءة السلوكية والقيادية للإطار الصناعي الجزائري. قسنطينة: دار بهاء الدين.

11) بلعربي، ل. (2021). التوازن بين الحياة المهنية والشخصية لدى الإطارات النسوية في سوناطراك. دفاتر علم الاجتماع، 14(2)، 150-168.

12)بن أحمد، ر. (2019). ديناميكيات العمل الجماعي بين الجنسين في البيئة الصناعية المعقدة بمركب .GP1Z أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس.

13)بن تونس، ك. (2014). التحفيز المادي والمعنوي وأثره على كفاءة العمال في سوناطراك. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

14)بن دحمان، أ. (2023). الفعالية التنظيمية والإدارة بالنوع الاجتماعي: دراسة تطبيقية على مركب تمييع الغاز أرزيو. مجلة التكامل الاقتصادي، 11(1)، 22-41.

15)بن زروق، م. (2020). التمثل الاجتماعي للمرأة الإطار في الثقافة التنظيمية لمؤسسة سوناطراك. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 30(2)، 210-227.

16)بن سعيد، ف. (2018). أثر التدريب على تنمية الكفاءات التقنية للمهندسين والمهندسات: حالة .GP1Zمذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة مستغانم.

17)بن عودة، ح. (2019). التقييم الموضوعي للكفاءة في ظل التنوع الجندري بالمؤسسة الجزائرية. مجلة دراسات في سوسيولوجيا العمل، 8(1)، 77-93.

18)بوعلام، س. (2017). المعوقات السوسيوثقافية لترقية المرأة في الإدارة الصناعية. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 3.

19)بوعلي، ن. (2021). الكفاءة الذاتية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للإطارات بسوناطراك. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 7(2)، 101-118.

20)بوفارس، ع. (2022). سوسيولوجيا المهن التقنية: دراسة مقارنة لكفاءة الإطارات بمركب أرزيو. مجلة المعيار، 26(1)، 60-78.

21)بوقرة، ز. (2018). العوامل المؤثرة في استقرار الإطارات النسوية في المناطق الصناعية الكبرى. الجزائر: طبعات.ANEP

22)بومدين، ط. (2020). تحليل مسار الكفاءات البشرية في قطاع المحروقات. مجلة إستراتيجية وتنمية، 10(3)، 134-152.

23)تركي، م. (2015). المرأة والعمل الصناعي في الجزائر: تحديات الإثبات وتطوير الكفاءة. وهران: دار الغرب.

24) تيارتي، ل. (2019). الإرهاق المهني وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لدى مهندسي ومهندسات سوناطراك GP1Z. أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.

25) جاب الله، ر. (2021). إدارة التنوع البشري كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 12(1)، 44-63.

26) جباري، أ. (2018). مكانة المرأة في الهياكل التنظيمية لقطاع الطاقة بالجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، 14(2)، 88-104.

27) جدي، م. (2020). الإبداع الإداري والتقني بين الإطارات الذكور والإناث في سوناطراك. مذكرة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، جامعة تلمسان.

28) جودي، ف. (2022). تقييم كفاءة الأداء الميداني في بيئة العمل الخطرة: مركب GP1Z نموذجا. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 10(4)، 201-218.

29) حابش، ع. (2017). إدارة المسارات المهنية للإطارات التقنية في المؤسسات البترولية. الجزائر: مكتبة الرشاد.

30) حاشي، س. (2019). أثر الثقافة الذكورية على تقييم كفاءة المرأة في قطاع الصناعة الثقيلة. مجلة العلوم السوسيولوجية، 5(2)، 112-129.

31) حمداني، ك. (2021). التحول الرقمي وأثره على تنمية كفاءات الإطارات بمركب تمييع الغاز أرزيو. مجلة الابتكار والتسويق، 8(1)، 33-51.

32) حمزاوي، ل. (2020). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مهندسات سوناطراك. أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيمات، جامعة عنابة.

33) حميدي، ب. (2018). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية للجنسين. مجلة الباحث الاقتصادي، 11(2)، 76-92.

34) حنطابلي، ي. (2016). سوسيولوجيا المؤسسة في الجزائر. الجزائر: دار المعرفة.

35) خالف، ن. (2022). تقاطع النوع الاجتماعي والمهنة في قطاع المحروقات: حالة دراسية لـ GP1Z. مجلة الإنسان والمجتمع، 14(1)، 144-162.

36) خديجي، م. (2019). الكفاءات الجوهرية وصناعة الميزة التنافسية في سوناطراك. مذكرة ماجستير، جامعة الشلف.

37) خليفي، ع. (2021). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وفق المقاربة الجندرية بالجزائر. الجزائر: دار الأيام.

38) خواجة، س. (2020). أساليب القيادة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى مديري القطاعات بسوناطراك. مجلة العلوم الإنسانية، 22(3)، 90-108.

39) دحماني، أ. (2018). تأثير نظام الحوافز على أداء الإطارات في مركب .GP1Z مجلة التنمية الاقتصادية، 9(2)، 55-71.

40) دراجي، ف. (2023). العمل الليلي والمناوبة وتأثيرهما على كفاءة الإطارات النسوية بالقطاع الصناعي. دفاتر مخبر علم الاجتماع، 15(1)، 110-127.

41) دغيش، ن. (2019). تمكين المرأة في المناصب القيادية بقطاع المحروقات الجزائري. أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1.

42) رحالي، م. (2021). تقييم أداء الإطارات الهندسية بناءً على مصفوفة الكفاءات. مجلة أبحاث مؤسساتية، 6(2)، 20-38.

43) رحماني، ب. (2017). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة العمال بسوناطراك. الجزائر: دار الخلدونية.

44) رزيق، ك. (2020). محددات الكفاءة الإدارية بين الإطار الصناعي الرجل والمرأة بمركب أرزيو. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 11(3)، 150-169.

45) زروقي، ل. (2018). التفاعل الاجتماعي داخل فرق العمل المختلطة في المنشآت النفطية. مجلة الحوار الثقافي، 8(1)، 88-105.

46) زغيب، س. (2022). الحوكمة المؤسسية وتكافؤ الفرص في ترقية الإطارات بمنشأة .GP1Z مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 13(2)، 211-230.

47) زيان، م. (2019). الاستثمار في رأس المال البشري النسوي في قطاع الغاز بالجزائر. مذكرة ماستر، جامعة بومرداس.

48) زيدان، ر. (2020). المقاربة بالكفاءات كأداة لتطوير أداء الإطارات في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

49) سعدي، أ. (2021). ضغوط الدور وعلاقتها بالأداء المهني لدى المرأة الإطار في سوناطراك. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل، جامعة قسنطينة 2.

50) سعيدي، م. (2018). الهندسة البشرية في قطاع المحروقات: دراسة ميدانية بمركب أرزيو. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 5(1)، 45-63.

51) سليماني، ح. (2022). كفاءة التواصل التنظيمي بين الإطارات التقنية والإدارية بـ.GP1Z مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(4)، 99-115.

52) سماتي، ن. (2019). تحليل سوسيولوجي لظاهرة السقف الزجاجي في المؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة دراسات سوسيولوجية، 7(2)، 130-148.

53) شابي، ع. (2017). القيادة التحويلية وأثرها على بناء كفاءة فرق العمل في قطاع البتروكيماويات. الجزائر: دار المحمدية.

54) شريف، ي. (2020). التقييم المستند إلى الكفاءة: دراسة حالة مهندسي سوناطراك. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، 12(1)، 66-84.

55) شعلال، م. (2023). ديناميكية العلاقات المهنية وتأثيرها على كفاءة الإنجاز بين الجنسين بمركب .GP1Zمجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية، 9(1)، 18-35.

56) شيخي، ل. (2018). التمكين السيكولوجي وعلاقته بالابتكار لدى الإطارات الصناعية. أطروحة دكتوراه، جامعة تيزي وزو.

57) صايفي، ب. (2021). أثر جودة حياة العمل على إنتاجية الإطارات النسوية بقطاع الغاز. مجلة اقتصاديات الأعمال، 14(2)، 100-119.

58) طالبي، س. (2019). إدارة الصراع التنظيمي في بيئة العمل المختلطة بمؤسسة سوناطراك. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة وهران 2.

59) طاهري، ف. (2022). تقييم وتطوير كفاءات المورد البشري في ظل التحديات التكنولوجية بـ.GP1Z مجلة استراتيجيات التنمية، 11(1)، 55-73.

60)طراد، أ. (2020). الذكاء العاطفي وتأثيره على الأداء القيادي للمرأة في القطاع الصناعي. مجلة التنمية البشرية والتعليم، 6(2)، 80-97.

61)طويل، ح. (2017). السلوك التنظيمي للإطارات في المؤسسة الجزائرية. الجزائر: دار قرطبة.

62)عبد الرحمن، ن. (2021). سوسيولوجيا الجندر والعمل: دراسة تحليلية لتوزيع المهام في مركب أرزيو. أطروحة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس.

63)عبد الصمد، ي. (2018). تأثير بيئة العمل المادية على السلامة والكفاءة المهنية للإطارات. مجلة الوقاية والأمن الصناعي، 4(1)، 42-60.

64)عثماني، ر. (2022). كفاءة اتخاذ القرار لدى إطارات مؤسسة سوناطراك: مقارنة جندرية. مجلة أبحاث اقتصادية، 16(3)، 122-140.

65)عريبي، س. (2019). محددات المسار الوظيفي للمهندسات في قطاع المحروقات الجزائري. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، 9(2)، 205-224.

66)عزوز، م. (2020). تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مركب .GP1Z مذكرة ماستر، جامعة بومرداس.

67)عشير، ل. (2021). القيم الثقافية وأثرها على تقبل المرأة كقائدة في البيئة الصناعية. دفاتر سوسيولوجية، 12(1)، 60-79.

68)عقبي، أ. (2018). العمل العاطفي والاحتراق النفسي لدى الإطارات في قطاع الطاقة. أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيمي، جامعة الجزائر 2.

69)عليان، ص. (2023). دور التكوين المستمر في تحسين الكفاءة التقنية للإطارات بمركب .GP1Z مجلة علوم الإدارة والاقتصاد، 15(1)، 44-62.

70)عمارة، ف. (2019). الفروق الجندرية في الالتزام المهني: دراسة حالة سوناطراك. مجلة العلوم الاقتصادية، 18(2)، 180-198.

71)عوفي، ي. (2020). تحليل سوسيوتقني لفعالية فرق العمل الميدانية بقطاع تمييع الغاز. الجزائر: طبعات.OPU

72) غانم، م. (2022). تقاطع الحياة الأسرية والمهنية للإطارات النسوية وتأثيره على الكفاءة. مجلة علم الاجتماع المعاصر، 8(2)، 110-128.

73) غريبي، س. (2018). التحفيز كآلية لتطوير أداء الموارد البشرية في سوناطراك. أطروحة دكتوراه، جامعة المدية.

74) غزال، أ. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تعزيز كفاءة الإطار الصناعي المختلط. مجلة الريادة الاقتصادية، 10(3)، 77-95.

75) فاسي، ر. (2019). تقييم المهارات الناعمة لدى الإطارات الهندسية بمركب أرزيو .GP1Z مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران 2.

76) فرج، ل. (2020). التدقيق الاجتماعي كأداة لتقييم الكفاءة وإدارة التنوع الجندري. مجلة البحوث الإدارية والمالية، 14(1)، 130-149.

77) قادري، م. (2017). التنظيم والعمل في المؤسسة البترولية الجزائرية. الجزائر: دار الخلدونية.

78) قاسي، ع. (2022). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية لدى مهندسي ومهندسات مركب .GP1Z مجلة التنمية السوسيواقتصادية، 9(2)، 55-74.

79) قاضي، ز. (2019). سوسيولوجيا التميز المهني في الترقيات الإدارية بالمؤسسات الصناعية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

80) قبايلي، ي. (2021). أثر نقل المعرفة على بناء الكفاءات التنظيمية في سوناطراك. مجلة الاقتصاد الجديد، 12(4)، 90-108.

81) قراش، س. (2018). استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل لدى المرأة العاملة في القطاع الصناعي الصعب. مجلة العلوم الإنسانية، 20(1)، 44-61.

82) قرين، ب. (2020). التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة سوناطراك. الجزائر: دار الهدى.

83) قطاف، ن. (2023). تقييم فعالية البرامج التدريبية الموجهة للإطارات الصناعية بمركب .GP1Z مجلة استراتيجية الأعمال، 11(2)، 15-32.

84)قوراري، أ. (2019). دور التمكين الوظيفي في تحقيق الإبداع لدى المهندسات بسوناطراك. مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان.

85)كاتب، س. (2021). إدارة الأداء التنظيمي بين النظريات الحديثة والواقع الجزائري. قسنطينة: دار الفكر.

86)كداش، م. (2022). تأثير الحوافز اللامادية على ولاء وكفاءة الإطارات التقنية بقطاع الغاز. مجلة الدراسات الاقتصادية المتقدمة، 7(1)، 102-120.

87)كريبع، ل. (2018). تحليل الفروق في أساليب حل المشكلات الميدانية بين الجنسين بمركب أرزيو. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل، جامعة وهران 2.

88)لعريبي، ح. (2020). الهندسة التنظيمية وتأثيرها على كفاءة سيرورة الإنتاج في سوناطراك. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 15(3)، 210-229.

89)لعمامرة، ر. (2019). التوجه الاستراتيجي لتنمية الكفاءات البشرية في قطاع المحروقات. الجزائر: دار المعرفة.

90)لقرع، ف. (2021). الصمت التنظيمي وأثره على كفاءة الإطارات النسوية بمركب .GP1Z مجلة العلوم الإدارية، 9(2)، 66-85.

91)لموشي، ع. (2018). العوامل التنظيمية المحددة لفعالية الإطارات في المؤسسات عالية المخاطر. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة باتنة 1.

92)مازري، س. (2022). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز كفاءة العمل الجماعي بين الجنسين. مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، 10(4)، 133-151.

93)مجاهدي، ي. (2020). العقد النفسي والالتزام التنظيمي لدى إطارات سوناطراك. مجلة التنمية البشرية، 8(1)، 50-68.

94)محند، أ. (2019). التسيير الحديث للموارد البشرية وفق المقاربة بالكفاءات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

95)مدني، م. (2021). تأثير جودة بيئة العمل على الكفاءة الفردية للمهندسين بـ.GP1Z مجلة الاقتصاد والتسيير، 16(2)، 140-158.

96) مرابط، ز. (2018). محددات الرضا الوظيفي لدى المرأة في مناصب الإدارة الوسطى بالصناعة النفطية. أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.

97) مزيان، ح. (2023). تقييم سياسات الإدماج المهني والتنوع الجندري في مجمع سوناطراك. مجلة التكامل الاقتصادي، 12(1)، 22-40.

98) مسعودي، ر. (2020). الذكاء الثقافي وإدارة فرق العمل المتنوعة في مركب أرزيو. مذكرة ماستر، جامعة مستغانم.

99) مصباح، أ. (2019). القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات الصناعية: دراسة حالة .GP1Z مجلة الدراسات الإستراتيجية، 7(3)، 110-129.

100) مقداد، س. (2022). علاقة بيئة العمل الداخلية بمستوى الأداء المهني للإطارات النسوية. مجلة الباحث في علم الاجتماع، 11(2)، 88-105.

101) مكيد، م. (2018). إدارة الكفاءات البشرية والميزة التنافسية. الجزائر: دار الأيام.

102) مناعي، ف. (2021). أثر العدالة التنظيمية في تقييم الأداء على دافعية الإطارات بسوناطراك. أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة.

103) منصوري، ي. (2019). التكنولوجيا الحديثة وأثرها على تطوير كفاءة الإطار الصناعي الجزائري. مجلة الابتكار، 5(1)، 33-51.

104) مهوبي، ح. (2020). سوسيولوجيا السلطة والتنظيم في المؤسسة الصناعية: قراءة جندرية. الجزائر: طبعات.ANEP

105) ناجي، م. (2022). تأثير التوجيه والإرشاد المهني على كفاءة المهندسين حديثي التوظيف بـ .GP1Zمجلة التوجيه المهني، 4(2)، 76-94.

106) ناصر، ر. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للإطارات التقنية. مذكرة ماجستير، جامعة الشلف.

107) نور الدين، س. (2021). الرشاقة التنظيمية ودورها في تفعيل كفاءة المرأة القيادية بقطاع المحروقات. مجلة الريادة والتطوير، 9(1)، 150-168.

108) هاشمي، ع. (2019). إدارة التغيير وتأثيرها على أداء العاملين في مجمع سوناطراك. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.

109) هلال، ب. (2020). تحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى مهندسات مركب تمييع الغاز أرزيو. مجلة السوسيولوجيا التطبيقية، 6(3)، 90-109.

110) وادي، م. (2023). الكفاءة التنظيمية والعمل التشاركي بين الإطارات في البيئات الخطرة: دراسة ميدانية بـ .GP1Z مجلة الباحث الاقتصادي، 14(1)، 45-64.

111) ياحي، س. (2018). تطوير الكفاءات القيادية للإطارات النسوية في قطاع الصناعة الثقيلة. الجزائر: دار الفجر.

112) ياسين، ف. (2021). تأثير التمكين النفسي على الابتكار التقني للإطارات بسوناطراك. مجلة إدارة الأعمال والتنمية، 12(2)، 112-130.

113) يحيوي، ر. (2019). السلوك القيادي وتأثيره على إدارة الكفاءات الفردية والجماعية بمركب .GP1Z أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس.

114) يعقوبي، أ. (2022). تقييم الفروق الفردية والجندرية في إدارة المخاطر الصناعية بقطاع الغاز. مجلة البحوث والدراسات، 15(4)، 200-218.

115) يوسف، ح. (2020). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنمية الموارد البشرية بقطاع المحروقات الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

الملاحق: دليل المقابلة النصف موجهة

المقابلة رقم ..... مكان إجراء المقابلة : دراسة سوسيولوجية بمؤسسة سوناطراك GP1Z

في يوم : ...../...../..... المسمى الوظيفي: .....

مدة المقابلة : .....

المحور الأول: البنية الاجتماعية

1) ما هو سنك؟
2) النوع الاجتماعي؟
3) ما هي حالتك المدنية؟
4) الأقدمية بالمؤسسة؟
5) طبيعة الوظيفة أو المنصب؟
6) المستوى الدراسي أو التأهيل؟

المحور الثاني: المنظور الإداري للكفاءة و العمل:

7) أسئلة خاصة برئيس قسم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة سوناطراك:

- كيف يتم وضع و برمجة مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة PGRH؟
- من هي الأطراف التي تشارك في رسم و تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة؟
- كيف يتم تحديد نماذج الاحتياجات البشرية من الكفاءات بالمؤسسة؟
- ما هي المشاكل التي تعيق تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة؟
- ما هو دور التأهيل و الكفاءة و التحكم و التكوين في رسم سياسة التسيير التنبؤي للكفاءات و مناصب العمل بالمؤسسة سوناطراك ؟

المحور الثالث: المنظور السوسيولوجي للكفاءة و العمل:

8) كيف يتأثر التسيير التنبؤي للكفاءات بأخلاقيات العمل ؟
9) تحدث عن مهنتك ؟
10) بماذا يتميز منصب عملك؟
11) ما هي نظرتك حول الانفتاح الاقتصادي و أثره على مهنتك؟

12)ما هي الدوافع الذاتية و الموضوعية التي جعلتك تلتحق بالمؤسسة؟ و ما هي الطموحات التي أردت تحقيقها؟

13)ما هي المهن السابقة التي زاولتها قبل الالتحاق بالمؤسسة؟

14)كيف تقيم تجربتك المهنية بالمؤسسة؟

15)هل تعتقد أنّ تأهيلك في محلّه بالمقارنة مع العمل الممارس؟

16)في رأيك، ما هي الخصائص أو المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في "الإطار الناجح" داخل مؤسسة سوناطراك؟

17)هل الأهمية للشهادة الجامعية والخبرة التقنية، أم لقوة الشخصية والقدرة على التحكم في العمال؟

18)هل تعتقد أن مفهوم الكفاءة في العمل الميداني يختلف عنه في العمل الإداري المكتبي؟ كيف ذلك؟ وهل يتطلب العمل الصناعي "خشونة" معينة؟

19)من خلال تجربتك وملاحظتك اليومية، هل تلمس فرقاً في "أسلوب العمل" أو طريقة التسيير بين الإطار الرجل والإطار المرأة؟ مثلاً في طريقة اتخاذ القرار أو التواصل مع المرؤوسين أو حل النزاعات؟

20)عند حدوث أزمات تقنية أو ضغط إنتاج عالٍ، كيف تقيم استجابة وكفاءة المرأة مقارنة بالرجل في إدارة الموقف؟

21)هل تشكل ظروف العمل الصعبة والقصوى عائقاً أمام إبراز المرأة الإطار الصناعي بمؤسسة سوناطراك لكفاءتها مقارنة بالرجل الإطار الصناعي؟

22)هل تؤثر الالتزامات العائلية (الزواج، الأمومة) على تقييم الإدارة لكفاءة الإطار النسوي؟

23)كيف يتعامل العمال والمرؤوسون (الرجال خاصة) مع الأوامر الصادرة من "امرأة مسؤولة"؟ هل تجد صعوبة في فرض كفاءتها وسلطتها مقارنة بزميلها الرجل؟

24)هل العقلية التنظيمية بالمؤسسة تتقبل رئاسة المرأة في العمل بسهولة؟

25)عند الحديث عن الترقية في مناصب التأطير، هل تعتقد أن "معيار الكفاءة "هو الحكم الوحيد، أم أن هناك تفضيلاً ضمنياً للرجل لضمان الاستقرار؟

26)هل تشعر(ين) أن المرأة الإطار الصناعي مطالبة ببذل جهد مضاعف (أكثر من الرجل) لإثبات كفاءتها واستحقاقها للمنصب؟

27)كيف تصف مستقبل الكفاءة النسوية بمؤسسة سوناطراك؟

28)هل لديك إضافات أخرى حول موضوع البحث؟