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:

"بيئة العمل و دورها في تحسين أداء الكفاءات"

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة سوناطراك GNL3Z

من إعداد الطالبة:

الواعر يمينة أحلام

تاريخ المناقشة: 2026/06/04

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 عاشور سالم	مشرفا و مقررا	MCA	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
د. بن شارف حسين	مناقشا	MCA	جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية: 2025 / 2026

إهداء

الحمد لله حبا و شكرا على البدء و الختام

من قال أنا لها نالها

وأنا لها إن أبت عنها أتيت بها .نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما فعلتها بعد أن كانت مستحيلة ,و دروبا قاسية وطرقا خسرت بها الكثير ولكنني وصلت .

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا ,الحمد لله الذي بفضله أدركت إسمي الغايات أنظر لنفسي ولنجاحي كالذي ينظر إلى معجزة إلى الحلم الذي طال بانتظاره و تحقق بفضل الله وأصبح واقعا أفتخر به.

بكل فخر أهدي ثمرة جهدي و فرحتي التي انتظرتها طوال حياتي إلى النور الذي أنار دربي السراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا في كل الأيام كنت أتمناك بجانبي ,ولكن أكثر يوم تمنيت فيه وجودك بجانبي يا أبي أن أراك بين أفراحي ,جبر الله بلقياك في الجنة رحمك الله و أنار قبرك...***أبي العزيز***...

إلى مصدر الأمان الذي استمد منه قوتي إلى نور عيني و فوزي و فخري إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت ملجأي ويدي اليمنى إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني...***أمي***...

إلى من كان سندي و قوتي في كل خطوة إلى من دعمني بصمت ووقف بجانبي في أصعب اللحظات أهديك ثمرة تخرجي عرفانا بكل ما قدمته لي من حب و تشجيع...***أخي***...

إلى صديقتي فريال وأختي التي لم تلدها أمي ...إلى من كانت معي في كل لحظة في الفرح قبل الحزن إلى من ساندتني بكلمات ووجودها ,ومنحتني القوة لأواصل الطريق ...

أهديك تخرجي إلى كل ما قدمته لي من حب ووفاء لا يقدر بثمن فأنت لست مجرد صديقة ,بل روح قريبة من روحي دمت لي سندا وأختا و صديقة لا تعوض

إلى أستاذ المشرف بن شارف حسين ...

إلى من لم يبخل علي بنصائحه و توجيهاته ووقف بجانبي طوال فترة إنجاز هذا العمل ,بصبره و عمله و دعمه المتواصل

اهديك ثمرة هذا الجهد المتواضع تقديرا و احتراما لكل ما قدمته لي من إرشاد و مساعدة ,فجزاك الله عني خير جزاء ,وجعل عملك في ميزان حسناتك

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ المشرف بن شارف حسين على هذا العمل، نظير توجيهاته القيّمة، ومتابعته الدقيقة، ونصائحه السديدة التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة على أكمل وجه.

كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ بن عاشور سالم وكل الأساتذة الذين رافقوني خلال مساري الدراسي، لما قدموه من دعم علمي وتوجيهات بنّاءة أسهمت في إثراء هذا البحث.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقّرة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات قيّمة من شأنها الارتقاء بهذا العمل.

كما لا يفوتني أن أعرب عن عميق امتناني إلى مؤسسة سوناطراك، وعلى وجه الخصوص فريق الموارد البشرية، وأخصّ صمار محمد على حسن استقباله وتعاونه المثمر، وتقديمه للتسهيلات اللازمة التي ساعدت في إنجاز هذا العمل.

وفي الختام، أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

والله وليّ التوفيق.

الإهداء

الحمد لله حبا و شكرا على البدء و الختام

من قال أنا لها نالها

وأنا لها إن أبت عنها أتيت بها .نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما فعلتها بعد أن كانت مستحيلة ,و دروبا قاسية وطرقا خسرت بها الكثير ولكنني وصلت .

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا ,الحمد لله الذي بفضله أدركت إسمي الغايات أنظر لنفسي ولنجاحي كالذي ينظر إلى معجزة إلى الحلم الذي طال بانتظاره و تحقق بفضل الله وأصبح واقعا أفتخر به.

بكل فخر أهدي ثمرة جهدي و فرحتي التي انتظرتها طوال حياتي إلى النور الذي أنار دربي السراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا في كل الأيام كنت أتمناك بجانبي ,ولكن أكثر يوم تمنيت فيه وجودك بجانبي يا أبي أن أراك بين أفراحي ,جبر الله بلقياك في الجنة رحمك الله و أنار قبرك...**أبي العزيز** ...

إلى مصدر الأمان الذي استمد منه قوتي إلى نور عيني و فوزي و فخري إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت ملجأي ويدي اليمنى إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحيطني...**أمي**...

إلى من كان سندي و قوتي في كل خطوة إلى من دعمني بصمت ووقف بجانبي في أصعب اللحظات أهديك ثمرة تخرجي عرفانا بكل ما قدمته لي من حب و تشجيع...**أخي**...

إلى **صديقتي وأختي فريال** التي لم تلدها أمي ...إلى من كانت معي في كل لحظة في الفرح قبل الحزن إلى من ساندتني بكلمات ووجودها ,ومنحتني القوة لأواصل الطريق ...

أهديك تخرجي إلى كل ما قدمته لي من حب ووفاء لا يقدر بثمن فأنت لست مجرد صديقة ,بلروح قريبة من روحي دمت لي سندا وأختا و صديقة لا تعوض

إلى أستاذ المشرف بن شارف حسين ...

إلى من لم يبخل علي بنصائحه و توجيهاته ووقف بجانبي طوال فترة إنجاز هذا العمل ,بصبره و عمله و دعمه المتواصل

اهديك ثمرة هذا الجهد المتواضع تقديرا و احتراما لكل ما قدمته لي من إرشاد و مساعدة ,فجزاك الله عني خير جزاء ,وجعل عملك في ميزان حسناتك.

ملخص :

تهدف هذه المذكرة إلى تحليل دور بيئة العمل في تحسين أداء الكفاءات بمركب تمييع الغاز سوناطراك GNL3Z عبر مقاربة سوسيولوجية نوعية تعتمد على مقابلات معمقة. كشفت النتائج عن هيمنة بنية بيروقراطية مركزية تعيق الانسيابية، حيث تُعامل بيئة العمل كتكلفة إدارية وليس استثماراً في الرأس المال البشري، مما يولد فجوة حادة بين الخطاب الرسمي والواقع الميداني. تعاني الكفاءات من تقادم الأدوات الرقمية، وضعف المعايير الأرغونومية، وغياب آليات حقيقية للإنصاف والدعم النفسي، ما أدى إلى تفشي "الاحتراق الوظيفي" والإحباط المهني. كما برز صراع خفي بين منطق التحديث والرقمنة ومنطق الأقدمية، مما يقيد المبادرة ويقتل الإبداع.

الكلمات المفتاحية : بيئة العمل – تحسين الأداء الوظيفي – الكفاءات – مؤسسة سوناطراك.

Abstract

This paper presents a sociological study of human resources planning policy and its role in driving This paper aims to analyze the role of the work environment in improving employee performance at Sonatrach's GNL3Z gas liquefaction plant through a qualitative sociological approach based on in-depth interviews. The results revealed the dominance of a centralized bureaucratic structure that hinders fluidity, where the work environment is treated as an administrative cost rather than an investment in human capital, creating a sharp disconnect between official rhetoric and on-the-ground reality. Employees suffer from outdated digital tools, poor ergonomic standards, and the absence of genuine mechanisms for equity and psychological support, leading to widespread "burnout" and professional frustration. A hidden conflict has also emerged between the logic of modernization and digitization and the logic of seniority, which restricts initiative and stifles creativity.

Keywords: Work Environment – Improving Job Performance – Competencies – Sonatrach.

.

الفهرس:	الصفحة
الملخص	
الإهداء	-أ-
الشكر	-ب-
قائمة المحتويات	-ت-
قائمة الجداول	-ث-
المقدمة	2
الفصل الأول : بيئة العمل	25 – 12
المبحث الأول: التأسيس المفاهيمي والتاريخي لمفهوم بيئة العمل	14
المبحث الثاني: النماذج النظرية الرئيسية في دراسة بيئة العمل	17
المبحث الثالث: الأبعاد المعاصرة لبيئة العمل	21
الفصل الثاني: تحسين أداء الكفاءات	33 – 26
المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و أبعاده	28
المبحث الثاني: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي	29
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ووسائل قياسه	31
الفصل الثالث: التحقيق الميداني	76 – 34
المبحث الأول: تقديم المؤسسة	36
المبحث الثاني: تحليل بيئة العمل بمؤسسة سوناطراك GNL3Z	42
المبحث الثالث: تحليل بيئة العمل و دورها في تحسين أداء الكفاءات بمؤسسة سوناطراك GNL3Z	50
الخاتمة	78
قائمة المراجع	87
الملاحق	98

مقدمة عامة

المقدمة

I. التعريف بموضوع البحث:

يُعدّ اختيار موضوع البحث في علم الاجتماع التنظيمي خطوة حاسمة تتجاوز مجرد تحديد مجال دراسي لتصل إلى اكتشاف إشكالية اجتماعية معقدة تستحق التحليل والتفكيك، وفي هذا السياق يتجلى موضوع بيئة العمل ودورها في تحسين أداء الكفاءات كأحد المحاور المركزية التي تربط بين البنية المادية والرمزية للفضاء التنظيمي والقدرة الإنتاجية للفرد داخل المؤسسة الصناعية الكبرى، فالبيئة العمل في عصر العولمة والتحولات التقنية المتواصلة لم تعد مجرد فضاء فيزيائي يحتوي على معدات وآلات، بل أصبحت بنية اجتماعية معقدة تحمل في طياتها تراكمات تاريخية وعلاقات قوى وثقافة تنظيمية خاصة تُشكل هوية العمل فيها وتُحدد معالم التجربة الذاتية لكل فرد ينتمي إليها، ويصبح فهم هذه البيئة في هذا السياق ليس مجرد وصف لمكوناتها المادية بل تحليل عميق للعلاقات الاجتماعية التي تتم داخلها وللمعاني التي يُعطيها الفاعلون لأفعالهم وللتأثير المتبادل بين البنية التنظيمية والكفاءة الفردية والجماعية.

II. الأهمية و الأسباب و الدو افع:

تتجلى أهمية هذا الموضوع في كونه يمسّ جوهر العلاقة بين الفرد والمنظمة في المؤسسات الصناعية الكبرى، فالعمل في المؤسسة الصناعية ليس مجرد نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق الربح أو الإنتاج، بل هو ممارسة اجتماعية محملة بالمعاني تكشف عن العلاقة بين العامل وبيئته المهنية وبين العامل وزملائه وبين العامل والإدارة، والبيئة العمل كمفهوم سوسيولوجي يتجاوز البعد المادي الضيق ليشمل البعد الاجتماعي والنفسي والثقافي والرمزي، فهي ليست مجرد مكان يؤدى فيه العمل بل هي فضاء يتم فيه بناء الهوية المهنية وتشكيل التجربة الذاتية وتحديد إمكانيات التقدم والإبداع، ويظهر أن بيئة العمل الإيجابية تُسهم في تعزيز الولاء المؤسسي وتحسين الأداء وتحقيق التوازن بين تطلعات الفرد ومتطلبات المنظمة، بينما تُنتج البيئة السلبية حالات من الإحباط المهني واللامبالاة التنظيمية والانسحاب النفسي من العمل، وهو ما يجعل دراسة هذا الموضوع ذات أهمية نظرية تسهم في إثراء النقاش العلمي حول تحولات العمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية وذات أهمية تطبيقية تُساعد المؤسسات على بلورة سياسات بيئية مهنية أكثر فعالية.

مقدمة

تكتسب أهمية هذا البحث بعداً استراتيجياً في ظل التحولات العميقة التي يشهدها قطاع الطاقة الجزائري وتحديداً في مجال الغاز الطبيعي المميع، فشركة سوناطراك كأكبر مؤسسة اقتصادية جزائرية تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني وفي استراتيجية الطاقة على الصعيدين الإقليمي والدولي، ووحدة GNL3Z بمؤسسة سوناطراك تُعدّ من أهم المنشآت في هذا المجال حيث تُسهم بشكل حاسم في تصدير الغاز الطبيعي المميع نحو الأسواق العالمية، وهو ما يجعل دراسة بيئة العمل فيها وعلاقتها بأداء الكفاءات قضية لا تقتصر على المؤسسة ذاتها بل تمتد لتشمل الأمن الطاقوي الوطني والقدرة التنافسية للجزائر في سوق الطاقة العالمية، ويظهر أن أي خلل في بيئة العمل في هذه الوحدة الاستراتيجية يترجم مباشرة إلى تراجع في الأداء الإنتاجي وزيادة في مخاطر الحوادث المهنية وضعف في القدرة على استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات، وهو ما يُهدد استمرارية المؤسسة ويُضعف من موقع الجزائر في السوق العالمية.

تتجلى الأهمية العلمية لهذا البحث في مساهمته في سد فجوة معرفية في الأدبيات السوسيولوجية الجزائرية التي تناولت بيئة العمل بشكل كبير من منظور تقني وإداري، بينما غابت الدراسات التي تقترب من هذا الموضوع من منظور سوسيولوجي بشري يركز على التجربة الذاتية للعامل وعلى العلاقات الاجتماعية داخل الفضاء التنظيمي وعلى المعاني التي يُعطيها الفاعلون لبيئتهم المهنية، فالدراسات السابقة في السياق الجزائري تركزت غالباً على الجوانب المادية لبيئة العمل كالسلامة والصحة المهنية والظروف المادية للعمل، بينما أهملت الجوانب السوسيولوجية المتعلقة بكيفية تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية والرمزية على أداء الكفاءات وعلى التجربة الذاتية للفرد داخل المنظمة، وهو ما يجعل هذا البحث مساهمة علمية أصيلة تسعى إلى بناء جسر بين الإدارة والسوسيولوجيا من خلال قراءة إنسانية للبيئة المهنية وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية.

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذا البحث في قدرته على تقديم رؤية نقدية لسياسات بيئة العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية واقتراح مسارات إصلاحية تستند إلى المعطيات الميدانية والإطار النظري، فالمؤسسات الصناعية الجزائرية تعاني من تراكم إشكاليات بنيوية تتراوح بين ضعف الاهتمام بالبعد الإنساني للعمل وغياب ثقافة التحسين المستمر وانتشار المحسوبية في الترقيات وضعف آليات بناء روح الفريق، وهذه الإشكاليات لا تعزل عن سياقها الأوسع كمؤسسات عمومية تعاني من تراكمات البيروقراطية التقليدية وغياب ثقافة الحوكمة

الجيدة والإدارة بالنتائج، ويظهر أن فهم هذه الإشكاليات من منظور سوسيولوجي بشري يسمح بالخروج من الحلول التقنية البحتة إلى مقاربات شاملة تأخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني للعمل والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والثقافة التنظيمية السائدة.

III. فكرة و سؤال الإنطلاقة:

يُطرح هذا البحث من سؤال انطلاقة رئيسي يتمحور حول طبيعة العلاقة بين بيئة العمل وأداء الكفاءات في المؤسسة الصناعية الكبرى، وكيف تُؤثر جودة هذه البيئة على الفاعلية التنظيمية والكفاءة الإنتخابية، ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية تتعلق بكيفية تقييم العمال لبيئتهم المهنية من حيث الظروف المادية والاجتماعية والنفسية ومدى توفر عوامل الأمن والسلامة المهنية وكيفية تأثير العلاقات الاجتماعية بين العمال على أدائهم ومدى وضوح المهام وتوزيعها العادل وكيفية تأثير التكوين والتطوير المهني على تحسين الأداء وما هي آليات التحفيز المستخدمة ومدى فعاليتها وكيفية تأثير المحسوبية وغياب العدالة على الروح المعنوية وما هي درجة رضا العمال عن بيئتهم المهنية وكيف يؤثر غياب الرؤية المستقبلية على حماسهم للعمل وما هي عوامل الضغط النفسي والمهني وكيفية التعامل معها ومدى توفر آليات التواصل الفعال داخل المؤسسة وكيفية تأثير ثقافة التنظيم على الإبداع والمبادرة.

IV. تحديد المفاهيم:

تتجلى أهمية المفاهيم الأساسية في هذا البحث في كونها الأدوات التي يبني من خلالها الباحث إطاره التحليلي ويُفكك بها الواقع الاجتماعي، ويُعدّ مفهوم بيئة العمل من المفاهيم المركزية حيث يُشير إلى المجموعة الشاملة من الظروف المادية والاجتماعية والنفسية والثقافية التي يؤدى فيها العمل، ويتجاوز هذا المفهوم البعد الفيزيائي الضيق ليشمل البعد الاجتماعي المتعلق بالعلاقات بين العمال والإدارة والبعد النفسي المتعلق بالرضا عن العمل والإحساس بالأمن والبعد الثقافي المتعلق بالقيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة، ويظهر أن بيئة العمل في المنظور السوسيولوجي ليست مجرد خلفية سلبية للعمل بل هي عامل فاعل يُشكل سلوك العمال ويُحدد إمكانياتهم الإنتاجية.

مقدمة

يُعدّ مفهوم الكفاءة من المفاهيم الأساسية التي تُساعد على فهم طبيعة الأداء في المؤسسة الصناعية، حيث يُشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بجودة عالية وفي ظروف زمنية مناسبة، ويتجاوز هذا المفهوم البعد الفردي المتعلق بمهارات العامل ليشمل البعد التنظيمي المتعلق بقدرة المؤسسة على تنسيق جهود العمال وتوظيف مواردها البشرية بفعالية، ويظهر أن الكفاءة في المنظور السوسيولوجي ليست مجرد مجموعة من المهارات الفردية بل هي نتاج العلاقة بين الفرد وبيئته المهنية وبين التكوين المستمر والتحفيز المؤسسي وبين الثقافة التنظيمية التي تشجع أو تثبط الإبداع والمبادرة.

يُعدّ مفهوم الأداء من المفاهيم المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة حيث يُشير إلى النتيجة الفعلية للعمل المبذول ويتجاوز البعد الكمي المتعلق بحجم الإنتاج ليشمل البعد النوعي المتعلق بجودة العمل والبعد الزمني المتعلق بسرعة الإنجاز والبعد الاجتماعي المتعلق بالعلاقات مع الزملاء والإدارة، ويظهر أن الأداء في المنظور السوسيولوجي مفهوم مركب يجمع بين المستوى الفردي للعامل والمستوى التنظيمي للفريق والمستوى البنيوي للمؤسسة، وهو ما يجعل تحليله يتطلب مقاربة متعددة الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل المؤثرة في بيئة العمل.

يُعدّ مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم السوسيولوجية المركزية في فهم العلاقة بين العامل وبيئته المهنية حيث يُشير إلى الإحساس الإيجابي أو السلبي الذي يتكون لدى الفرد تجاه عمله نتيجة لتقييمه لبيئته المهنية وظروف عمله وعلاقاته الاجتماعية، ويظهر أن الرضا الوظيفي ليس مجرد حالة نفسية فردية بل هو نتاج بنيوي لعوامل تنظيمية متعددة تتراوح بين الظروف المادية للعمل والعدالة في التوزيع والتحفيز والتقدم المهني، ويُؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على الأداء فالعامل الراضي عن بيئته يميل إلى بذل جهد أكبر والانخراط بإيجابية في العمل بينما العامل غير الراضي يميل إلى اللامبالاة والانسحاب.

يُعدّ مفهوم الإجهاد المهني من المفاهيم المرتبطة ببيئة العمل حيث يُشير إلى الحالة النفسية والجسدية التي تنتج عن عدم توازن بين متطلبات العمل وإمكانيات الفرد، ويظهر أن الإجهاد المهني لا ينتج فقط من كثافة العمل أو صعوبته بل يرتبط أيضاً بعوامل تنظيمية كغياب التحكم في العمل وغياب الدعم الاجتماعي وغياب العدالة

وغياب الوضوح في الأدوار، وهو ما يجعل مكافحة الإجهاد لا تقتصر على تخفيف العبء بل تمتد لتشمل إعادة هيكلة بيئة العمل بما يضمن للعامل شعوراً بالأمن والاحترام والفاعلية.

يُعدّ مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في فهم بيئة العمل حيث يُشير إلى المجموعة المشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والسلوكيات التي تُوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويتجاوز هذا المفهوم البعد الرسمي المتعلق بالوثائق والإجراءات ليشمل البعد غير الرسمي المتعلق بالعادات والتقاليد والعلاقات الشخصية، ويظهر أن الثقافة التنظيمية تُشكل إطاراً معرفياً وعاطفياً يُحدد كيفية فهم العمال لبيئتهم وكيفية تفاعلهم معها، وهي بذلك عامل حاسم في تحديد جودة بيئة العمل وتأثيرها على الأداء.

٧. الدراسات السابقة:

تتجلى أهمية الدراسات السابقة في كونها تُسهم في تحديد موقع البحث الحالي في المشروع العلمي وتُجنبه إعادة اكتشاف ما هو مكتشف، وتُساعد على بلورة الإطار النظري وتحديد الفجوات المعرفية التي يسعى البحث إلى سدها، وفي السياق الجزائري تناولت الدراسات السابقة بيئة العمل وإدارة الموارد البشرية من زوايا متعددة تراوحت بين النظريات التنظيمية والتطبيقات الميدانية، حيث تناولت دراسة لعربي وعمارة العلاقة بين بيئة العمل والأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأظهرت أن ضعف جودة البيئة المهنية ينتج تراجعاً في الأداء وارتفاعاً في معدل الغياب والدوران، بينما ركزت دراسة بن ناصر على واقع السلامة المهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وخلصت إلى أن غياب ثقافة السلامة يؤدي إلى تشوهات في بيئة العمل وضعف في القدرة التنافسية.

تناولت دراسة مدلس دور بيئة العمل في فعالية إدارة الموارد البشرية وأظهرت أن المؤسسات التي توفر بيئة مهنية محفزة تتميز بقدرة أعلى على تحسين الأداء وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على الكفاءات، بينما ركزت دراسة طابت دراز على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في شركة سيدال وخلصت إلى أن التطبيق الجزئي لهذه المنهجية لا يُحقق الأهداف المرجوة بل يتطلب تبنياً شاملاً ومستمراً، وتناولت دراسة دادان واقع التسيير التوقعي في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وأظهرت أن النجاح يتطلب ربط السياسات البشرية بالاستراتيجية العامة وإشراك جميع الفاعلين في عملية التخطيط.

تناولت دراسة بواني إدارة الموارد البشرية وأثرها على الثقافة التنظيمية وأظهرت أن السياسات البشرية تترك بصماتها العميقة على القيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة، بينما ركزت دراسة زروقي على العولمة والتنافسية الصناعية وخلصت إلى أن القدرة التنافسية تتطلب بناء بيئة عمل ديناميكية قادرة على التكيف مع متطلبات السوق العالمية، وتناولت دراسة سماتي مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية وأظهرت أن التغيير يواجه مقاومة شديدة في البيئات البيروقراطية التقليدية، وهو ما ينطبق بشكل كبير على المؤسسات الصناعية الجزائرية.

تناولت دراسة بن سليمان دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك وأظهرت أن غياب الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالأداء يؤدي إلى تراجع الروح المعنوية وارتفاع معدل الدوران، بينما ركزت دراسة جبار على تسيير المؤسسات الاقتصادية وخلصت إلى أن الفعالية التنظيمية تتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية القائمة على النتائج، وتناولت دراسة بوش وبلماضي إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية وأظهرت أن الابتكار يتطلب بيئة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر وتقبل الفشل.

تظهر هذه الدراسات السابقة أن بيئة العمل في السياق الجزائري تتميز بتراكم إشكاليات بنيوية تتراوح بين ضعف الاهتمام بالبعد الإنساني وغياب ثقافة الحوكمة وانتشار المحسوبية وضعف آليات التكوين والتطوير، وهذه الإشكاليات لا تعزل عن سياقها الأوسع كمؤسسات عمومية تعاني من تراكمات البيروقراطية التقليدية وغياب ثقافة الإدارة بالنتائج، ويظهر أن الدراسات السابقة تركزت غالباً على الجوانب الإدارية والتقنية بينما غابت الدراسات التي تقترب من هذا الموضوع من منظور سوسيولوجي بشري يركز على التجربة الذاتية للعامل وعلى العلاقات الاجتماعية داخل الفضاء التنظيمي، وهو ما يجعل هذا البحث مساهمة علمية أصيلة تسعى إلى سد هذه الفجوة المعرفية.

VI. الإشكالية:

تتجلى خصوصية هذا البحث في كونه يدرس بيئة العمل ودورها في تحسين أداء الكفاءات من منظور سوسيولوجي بشري يركز على التجربة الذاتية للعامل وعلى العلاقات الاجتماعية داخل الفضاء التنظيمي وعلى المعاني التي يُعطيها الفاعلون لبيئتهم المهنية، وهو منظور يختلف جوهرياً عن المنظور الإداري التقليدي الذي يرى بيئة العمل كمجموعة من الظروف المادية يجب توفيرها، بينما يرى المنظور السوسيولوجي بيئة العمل كبنية اجتماعية متكاملة تتكون من العلاقات والمعاني والقيم التي تُشكل التجربة الذاتية للعامل وتُحدد إمكانياته الإنتاجية، ويظهر أن هذا المنظور يسمح بالوصول إلى أبعاد خفية من الواقع التنظيمي تتعلق بالعوامل النفسية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على الأداء.

تتجلى أهمية الموقع الجغرافي والتنظيمي لوحدة GNL3Z بمؤسسة سوناطراك في كونه يمثل حالة دراسية مثالية لفهم الإشكاليات المطروحة، فمؤسسة سوناطراك كأحد الموانئ الاستراتيجية في الجزائر يقع في قلب الدائرة الصناعية الغربية ويُعتبر شرياناً حيوياً لتصدير الغاز الطبيعي المميع نحو الأسواق العالمية، وهو ما يجعله فضاءً اجتماعياً متميزاً يجمع بين خصوصية العمل الصناعي الخطير وضغوط السوق الدولية وتراكمات الإدارة العمومية الجزائرية، ويظهر أن دراسة بيئة العمل في هذا الموقع الاستراتيجي تُسهم في فهم أعمق للعلاقة بين الظروف المهنية والفاعلية الإنتخابية في المؤسسات الصناعية الاستراتيجية.

يُمثّل هذا البحث إذن محاولة للقراءة السوسيولوجية العميقة لواقع العمل في إحدى المؤسسات الاستراتيجية الجزائرية، وهو واقع يحمل في طياته تناقضات بنيوية تُعبّر عن الصراع بين منطق الإنتاج الحديث ومنطق الإدارة التقليدية، وبين متطلبات السوق العالمية وتراكمات البيروقراطية المحلية، وبين تطلعات العمال الشباب وركود البيئات المهنية، ويُسعى الباحث من خلال هذه القراءة إلى المساهمة في النقاش العلمي حول تحولات العمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية وتقديم رؤية نقدية تُساعد على فهم الإشكاليات الراهنة وبلورة مقترحات إصلاحية تستند إلى المعطيات الميدانية والإطار النظري، ويظهر أن فهم بيئة العمل في مؤسسة كبرى كسوناطراك يتطلب الابتعاد عن النظرة التقنية البحتة التي ترى العمل مجرد عملية إنتاجية ميكانيكية،

والاقتراب بدلاً من ذلك من النظرة السوسيولوجية التي ترى في العمل ممارسة اجتماعية محملة بالمعاني والعلاقات والتجارب الذاتية التي تُشكل هوية الفرد وموقعه في البنية الاجتماعية الأوسع.

في ظل التحولات العالمية نحو "المركبات الصناعية للمحروقات الذكية"، لم يعد التحدي يكمن في امتلاك التكنولوجيا فحسب، بل في القدرة على توفير البيئة الحاضنة التي تسمح للكفاءات البشرية (مهندسين، ضباط، إطارات تسيير) بتفجير طاقاتها الإبداعية.

تُعد بيئة العمل بمثابة "الوعاء" الذي يحتضن الأداء؛ فإذا كان الوعاء مشروخاً (بيئة طاردة، ضاغطة، أو غير آمنة)، تسربت الكفاءة وتلاشى الجهد. ومن هنا تأتي أهمية دراسة العلاقة بين جودة الحياة المهنية ومخرجات الأداء في قطاع حساس ومعقد كالقطاع الصناعي المتمثل في مؤسسة سوناطراك.

تواجه المؤسسات الصناعي المتمثل في مؤسسة سوناطراك مفارقة تنظيمية حادة: فهي تتطلب من كفاءاتها مستويات أداء عالية جداً (دقة، سرعة، صفر أخطاء) نظراً لتكلفة الخطأ الباهظة في المركبات الصناعية للمحروقات، لكنها في المقابل قد توفر بيئة عمل تتسم بـ"القسوة الإيكولوجية" (ضجيج، مخاطر فيزيائية، تلوث، ضغط نفسي، وساعات عمل غير منتظمة).

غالباً ما يتم التركيز على "الحوافز المالية" كأداة وحيدة لرفع الأداء، مع إهمال "المحددات البيئية" مثل: التصميم الأرغونومي لمكان العمل، مناخ العلاقات الإنسانية، ونمط القيادة السائد.

إن تجاهل هذه الأبعاد يحول بيئة العمل من "محفز للأداء" إلى "عائق هيكلي" يؤدي إلى ما يسمى بـ "الهدر الصامت للكفاءات"، حيث يتواجد الموظف بجسده لكن عقله معطل بسبب التشويش البيئي والنفسي.

تتجلى الإشكالية المركزية لهذا البحث في التناقض بين أهمية بيئة العمل كركيزة أساسية لتحسين أداء الكفاءات وضعف فعالية هذه البيئة في المؤسسات الصناعية الجزائرية وتحديداً في وحدة GNL3Z بمؤسسة سوناطراك ، حيث تبدو المؤسسة عاجزة عن توفير بيئة مهنية محفزة تضمن للعامل الظروف المادية والاجتماعية والنفسية الملائمة لأدائه بكفاءة عالية، وهو ما يُنتج حالة من الإحباط واللامبالاة تترجم إلى تراجع الإنتاجية وارتفاع معدل الغياب والدوران وضعف القدرة على التنافس، ويظهر أن هذا الضعف لا يعود فقط إلى عوامل مادية أو تقنية

بل يرتبط ببنية اجتماعية أعمق تتمثل في غياب ثقافة الاهتمام بالعامل وانتشار المحسوبية وضعف العقد النفسي بين العامل والمؤسسة وغياب الرؤية المستقبلية الواضحة.

عليه، يُطرح التساؤل الاستراتيجي التالي: **إلى أي مدى تساهم جودة بيئة العمل (بشقيها المادي والنفسي-اجتماعي) في تحسين الأداء الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات المتخصصة في المؤسسة الصناعية المتمثل في مؤسسة سوناطراك؟ كيف تؤثر الظروف المادية (الأرغونوميا، الأمن، الضجيج، أدوات العمل) على الدقة والكفاءة التشغيلية للكفاءات الفنية بالمركبات الصناعية لمؤسسة سوناطراك؟ ما دور البيئة النفسي-اجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، الدعم الاجتماعي، العدالة التنظيمية) في تعزيز الالتزام العاطفي والرغبة في الإنجاز؟ هل تعد بيئة العمل الحالية في المؤسسة سوناطراك بيئة "ممكنة" تشجع على المبادرة، أم بيئة "كابحة" تؤدي للروتين والاحتراق الوظيفي؟**

للإجابة على التساؤلات، نضع ثلاثة فرضيات كالتالي:

1) يساهم التصميم الأرغونومي الجيد وتوفر شروط السلامة والراحة الفيزيائية في تقليل الأخطاء المهنية ورفع الإنتاجية المادية للكفاءات.
2) يؤدي مناخ العمل الداعم (الذي يتسم بالثقة وتقليل ضغوط الدور) إلى تحرير الكفاءات من القلق وزيادة قدرتها على حل المشكلات المعقدة.
3) 3توفر بيئة عمل تتسم بالشفافية والمشاركة في القرار يرفع من مستوى الإندفاع نحو العمل و التميز لدى الإطارات.

VII. الإختيارات المنهجية:

اعتمدنا على المقاربة النوعية أو الكيفية من خلال المنهج الوصفي التحليليو منهج تحليل المضمون، العينة القصدية المتمثلة في (10 إطارات مكلفين بالدراسات + 01 رئيس قسم الموارد البشرية + 01 رئيس مصلحة التكوين + 01 رئيس مصلحة تسيير المسارات المهنية) و المقابلة النصف موجهة، الملاحظة المباشرة و تحليل سياسة سياسة الموارد البشريةو نظام تقييم الأداء المهني، نعتمد كنموذج تحليل دمج "العوامل الوقائية و الدافعية" عند فريديريك هارزبرغ و "البيئة" عند بيرنز و ستاكر و "التكنولوجيا" عند جوان وودوارد.

مقدمة

يستند هذا البحث إلى منهج وصفي تحليلي يهدف إلى وصف الظواهر الاجتماعية المرتبطة ببيئة العمل وأداء الكفاءات وتحليل العلاقات بينها وتفسير الأسباب والنتائج، والمنهج الوصفي في علم الاجتماع لا يقتصر على تسجيل الوقائع بل يتجاوزها إلى فهم المعاني الاجتماعية التي يُعطيها الفاعلون لأفعالهم وتصرفاتهم، ويظهر أن هذا المنهج يلائم طبيعة الموضوع الذي يتطلب الاقتراب من التجارب الذاتية للمبحوثين وفهم السياق الاجتماعي الذي تتشكل فيه ديناميكيات العمل، ويُستخدم في هذا الإطار المقابلة شبه المباشرة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لقدرتها على الوصول إلى التجارب الذاتية والمعاني الاجتماعية التي يصعب الوصول إليها بالأدوات الكمية.

تتكون العينة من ثلاث فئات رئيسية تم اختيارها بشكل قصدي لتمثيل مختلف المستويات التنظيمية في وحدة GNL3Z، وتضم الفئة الأولى الإطارات الإدارية العليا والوسطى المكلفة باتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل والظروف المهنية، وتضم الفئة الثانية المهندسين والتقنيين المكلفين بالدراسات والمتابعة التقنية للعمليات الإنتاجية، وتضم الفئة الثالثة الإطارات الميدانية والعمال المباشرين المكلفين بتنفيذ العمليات اليومية، وقد تم اختيار هذه الفئات الثلاث لتحقيق التثليث المنهجي بين مختلف مستويات التحليل وتمكين الباحث من فهم العلاقة بين سياسات بيئة العمل والتجربة الذاتية للعامل في مختلف المواقع التنظيمية، ويظهر أن هذا الاختيار القصدي يسمح بالوصول إلى رؤى متنوعة وغنية تُسهم في بناء فهم شامل ومتعدد الأبعاد للإشكالية المطروحة.

تتطلب دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية استراتيجية كسوناطراك إجراءات عملية دقيقة تتعلق بالحصول على التراخيص اللازمة وكسب ثقة المسؤولين والمبحوثين، فوحدة GNL3Z كمنشأة استراتيجية تخضع لإجراءات أمنية مشددة وتتميز بثقافة سرية تُحيط بعملياتها الإنتاجية، وهو ما يجعل الوصول إلى الميدان عملية تتطلب وقتاً وجهداً وتكتيكات اجتماعية دقيقة، وقد تم الاعتماد في هذا الإطار على الاتصالات الرسمية مع الإدارة العليا للمؤسسة وعرض أهداف البحث ومنهجيته وضمان السرية والحياد العلمي، ويظهر أن كسب ثقة المبحوثين يتطلب أيضاً بناء علاقات شخصية قائمة على الاحترام المتبادل والشفافية حول أهداف البحث واستخداماته.

المقدمة

يُواجه الباحث الميداني في هذا السياق صعوبات خاصة تتعلق بطبيعة العمل الصناعي المتقطع والموسمي وضغوط الإنتاج التي تُحد من وقت المبحوثين وقدرتهم على المشاركة في المقابلات، ويقتضي هذا الواقع مرونة منهجية عالية وقدرة على التكيف مع ظروف الميدان المتغيرة والتعامل مع المفاجآت التي تفرضها طبيعة العمل، ويُضاف إلى ذلك أن العلاقة بين الباحث والمؤسسة تتسم بتوتر ضمني ينبع من اختلاف منطقهما فالباحث يسعى إلى الكشف والتحليل بينما المؤسسة تميل إلى التغطية والتسويق، وهو ما يفرض على الباحث ضرورة الحفاظ على استقلاليته العلمية ونقديته دون الوقوع في فخ التبني الأعمى لخطاب المؤسسة الرسمي.

الفصل الأول: بيئة العمل

- **المقدمة**

تُعد بيئة العمل (Work Environment) من أهم المفاهيم التي شغلت الباحثين في مجالات علم النفس التنظيمي وعلم الاجتماع المؤسسي وإدارة الموارد البشرية على مدار العقود الماضية. ففي عالم يتسارع فيه التحول الرقمي وتتعقد فيه متطلبات السوق العالمية، لم تعد بيئة العمل مجرد فضاء مادي يؤدى فيه الموظفون مهامهم، بل أصبحت نظاماً اجتماعياً نفسياً معقداً يتداخل فيه البُعد المادي بالبُعد الاجتماعي والبُعد النفسي والبُعد التنظيمي.

لقد تطور فهمنا لبيئة العمل بشكل جذري منذ منتصف القرن العشرين. فبينما ركزت الدراسات الأولى على الظروف المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية وسلامة المعدات، توسع الإطار النظري ليشمل الأبعاد الاجتماعية والنفسية والثقافية للمؤسسة. هذا التحول لم يكن مجرد توسع في نطاق البحث، بل كان استجابة لتحولات عميقة في طبيعة العمل نفسه: من العمل اليدوي الميكانيكي إلى العمل المعرفي الإبداعي، ومن الهياكل التنظيمية الهرمية الصارمة إلى المنظمات المرنة القائمة على الفرق والشبكات.

إن الاهتمام المتزايد ببيئة العمل ليس مجرد موضة أكاديمية عابرة، بل هو استجابة لتحديات ملموسة تواجه المؤسسات والمجتمعات على حد سواء. فالأبحاث الحديثة تُظهر بشكل متزايد أن بيئة العمل السليمة ليست رفاهية إضافية، بل هي شرط أساسي للإنتاجية والابتكار والاستدامة المؤسسية. وفقاً لمراجعة منهجية شاملة لـ102 دراسة أكاديمية، فإن رفاهية الموظفين (Employee Well-being) تلعب دوراً محورياً في دفع النتائج التنظيمية الرئيسية مثل الإنتاجية ورضا الوظيفة والاحتفاظ بالموظفين.

يهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل يُمكّن من فهم بيئة العمل من منظور متعدد الأبعاد. وسيتناول الفصل ثلاثة مباحث رئيسية: المبحث الأول يتناول التأسيس المفاهيمي والتاريخي لمفهوم بيئة العمل؛ والمبحث الثاني يستعرض النماذج النظرية الرئيسية التي تفسر العلاقة بين بيئة العمل والنتائج التنظيمية؛ والمبحث الثالث يتناول الأبعاد المعاصرة لبيئة العمل في ظل التحولات الرقمية والاجتماعية. ومن خلال هذا الإطار الثلاثي، نسعى إلى تقديم رؤية نظرية غنية ومتعددة الطبقات تُمكّن الباحثين والممارسين من فهم تعقيدات بيئة العمل وتصميم تدخلات فعّالة لتحسينها.

المبحث الأول: التأسيس المفاهيمي والتاريخي لمفهوم بيئة العمل

المطلب الأول: نشأة المفهوم وتطوره

يمكن تتبع جذور الاهتمام العلمي ببيئة العمل إلى ثورتين بحثيتين رئيسيتين. الثورة الأولى كانت في أوائل القرن العشرين مع ظهور ما يُعرف بـ"الحركة العلمية في الإدارة (Scientific Management) "التي قادها فريدريك تايلور. ورغم أن تايلور ركز بشكل أساسي على الكفاءة والإنتاجية، إلا أنه أول من نظر إلى العمل كنظام يتأثر بالظروف المادية المحيطة. فقد أدرك أن تحسين ظروف العمل المادية - من توفير الأدوات المناسبة إلى تصميم محطات العمل بشكل علمي - يمكن أن يؤدي إلى زيادة ملموسة في الإنتاجية.

لكن التحول الجذري الحقيقي جاء مع الثورة البحثية الثانية: تجارب هوثورن (Hawthorne Experiments) التي أجراها إلتون مايو وفريقه في شركة ويسترن إلكتريك بين عامي 1924 و1932. كانت هذه التجارب نقطة تحول حاسمة لأنها كشفت عن شيء لم يكن متوقعاً: أن العوامل الاجتماعية والنفسية - مثل الشعور بالانتماء إلى المجموعة والاهتمام الإداري بالعامل - يمكن أن تؤثر على الإنتاجية بشكل يفوق تأثير العوامل المادية. فقد لاحظ الباحثون أن زيادة الإضاءة لم تؤثر على الإنتاجية بقدر ما أثر إدراك العمال أنهم موضوع اهتمام الباحثين. هذه الظاهرة، التي أصبحت تعرف بـ"تأثير هوثورن(Hawthorne Effect) "، فتحت الباب أمام فهم جديد للعمل كتجربة اجتماعية وليس مجرد نشاط اقتصادي.

من هذه النقطة، تفرعت الدراسات في اتجاهات متعددة. ففي أربعينيات وخمسينيات القرن الماضي، ركزت المدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School) على الديناميكيات الاجتماعية في مكان العمل، مثل العلاقات بين الزملاء والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. ثم جاءت الدراسات السلوكية التنظيمية في الستينيات والسبعينيات لتُضيف بعداً نفسياً أكثر دقة، مع ظهور مفاهيم مثل التحفيز والقيادة وأنماط صنع القرار.

المطلب الثاني: التعريفات والتصنيفات

تعددت التعريفات الأكاديمية لبيئة العمل تبعاً للتوجه النظري للباحث. فمن منظور علم النفس التنظيمي، يُعرّف شولتز وشولتز (Schultz & Schultz, 2010) بيئة العمل بأنها "المجموعة الكاملة من الظروف المادية والاجتماعية والنفسية التي يؤدي فيها الفرد مهامه الوظيفية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على

سلوكه ومواقفه وأدائه". هذا التعريف يُبرز الطبيعة المتعددة الأبعاد لبيئة العمل ويُشير إلى تأثيرها الشامل على الفرد.

أما من منظور علم الاجتماع المؤسسي، فيُركز التعريف على البُعد الاجتماعي والثقافي. فقد عرّف موريس (Morse, 1975)بيئة العمل بأنها "النظام الاجتماعي المصغر الذي يتشكل من خلال التفاعلات اليومية بين الأفراد في إطار هيكلي تنظيمي محدد، ويتميز بقواعد ضمنية وعلاقات قوة ومعاني مشتركة". هذا التعريف يُضيف بُعداً هاماً غالباً ما يُغفله التعريفات النفسية: أن بيئة العمل ليست مجرد مجموعة من الظروف الموضوعية، بل هي بناء اجتماعي يُنتجه الفاعلون أنفسهم من خلال تفاعلاتهم.

من حيث التصنيف، يمكن تقسيم بيئة العمل إلى أبعاد رئيسية:

أولاً: البُعد المادي (Physical Dimension) يشمل البُعد المادي جميع العناصر المادية لمحيط العمل: المبنى والإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة والضوضاء وتصميم المساحات ونوعية المعدات. ورغم أن هذا البُعد يبدو بسيطاً، إلا أن الأبحاث الحديثة تُظهر تأثيرات عميقة له على الصحة والسلوك. فمثلاً، أظهرت دراسات في علم البيئة المعمارية (Environmental Psychology) أن التصميم المفتوح للمكاتب يمكن أن يعزز التواصل بين الفرق، لكنه قد يُقلل من الخصوصية ويزيد من مستويات التوتر.

ثانياً: البُعد الاجتماعي (Social Dimension) يتعلق هذا البُعد بالعلاقات بين الأفراد في مكان العمل: العلاقات الرأسية (مع المدراء) والأفقية (مع الزملاء) والعلاقات القطرية (مع أقسام أخرى). ويشمل أيضاً ديناميكيات المجموعة وثقافة التعاون أو المنافسة ونمط التواصل. يُعد هذا البُعد من أهم الأبعاد تأثيراً على تجربة الفرد في العمل، حيث تُظهر الأبحاث أن جودة العلاقات الاجتماعية في العمل تُعد أحد أقوى المتنبئات برضا الوظيفة والولاء التنظيمي.

ثالثاً: البُعد النفسي (Psychological Dimension) يُشير هذا البُعد إلى التجربة الذاتية للفرد في مكان العمل: الشعور بالأمان النفسي والاستقلالية والمعنى والإنجاز. وهو يتضمن أيضاً الضغوط النفسية والمخاوف والتوقعات. يُعد هذا البُعد حلقة الوصل بين البيئة الموضوعية والاستجابة الفردية، حيث إن الأفراد يُفسّرون ويُعطون معانٍ لظروف العمل بطرق مختلفة تبعاً لخلفياتهم وشخصياتهم.

رابعاً: البُعد التنظيمي (Organizational Dimension) يتعلق هذا البُعد بالهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات والقواعد الرسمية وغير الرسمية. ويشمل نظام المكافآت وآليات التقييم وقنوات التواصل

الرسمية وثقافة المؤسسة. فالمؤسسة ذات الهيكل الهرمي الصارم تُقدم بيئة عمل مختلفة تماماً عن المؤسسة ذات الهيكل الشبكي المرن، حتى وإن تشابهتا في الأبعاد الأخرى.

المطلب الثالث: التمييز بين المفاهيم المجاورة

يُعد التمييز بين بيئة العمل والمفاهيم المجاورة أمراً ضرورياً لتجنب الالتباس النظري. فمفهوم "المناخ التنظيمي (Organizational Climate) "يختلف عن بيئة العمل رغم التداخل بينهما. المناخ التنظيمي، كما عرّفه ليتوين ول(Litwin & Stringer, 1968) stringer ، هو "مجموعة الخصائص القابلة للقياس لبيئة العمل التي يُدركها الموظفون بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تُثبت سلوكهم". إذن، المناخ التنظيمي هو الإدراك الذاتي للبيئة وليس البيئة نفسها. فالبيئة هي الواقع الموضوعي، بينما المناخ هو التصور النفسي لهذا الواقع.

أما "الثقافة التنظيمية(Organizational Culture) "، كما صاغها شين(Schein, 1985) ، فهي "نمط من الافتراضات الأساسية المكتشفة أو المُ developed من قبل مجموعة معينة، حيث إنها تعلمت التعامل مع مشاكل التكيف الخارجية والتكامل الداخلي بشكل يعمل بشكل كافٍ ليُعتبر صالحاً، وبالتالي يُعلم للأعضاء الجدد كالطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل". الثقافة أعمق وأشمل من بيئة العمل؛ فهي تشمل القيم والمعتقدات والافتراضات غير الواعية، بينما بيئة العمل أكثر تركيزاً على الظروف الملموسة والتجربة اليومية.

ومن المفاهيم المهمة أيضاً "السلامة النفسية(Psychological Safety) "، التي عرّفتها إدموندسون (Edmondson, 1999)بأنها "الإيمان المشترك بين أعضاء الفريق بأن الفريق آمناً لاتخاذ المخاطر بين الأشخاص". السلامة النفسية ليست بيئة العمل بأكملها، بل هي أحد جوانب البُعد النفسي لبيئة العمل. وقد أظهرت الأبحاث الحديثة أن السلامة النفسية تُعد حجر الزاوية في بيئات العمل الإبداعية والتعليمية.

المبحث الثاني: النماذج النظرية الرئيسية في دراسة بيئة العمل

المطلب الأول: نموذج المتطلبات والموارد الوظيفية(JD-R Model)

يُعد نموذج المتطلبات والموارد الوظيفية (Job Demands-Resources Model) من أهم الإطارات النظرية في دراسة بيئة العمل المعاصرة. طوره ديمراوتي وباكر وآخرون (Demerouti, Bakker, et al., 2001) كإطار شامل يهدف إلى تفسير كيف تؤثر خصائص العمل على رفاهية الموظفين وتحفيزهم وأدائهم.

أولاً: المبادئ الأساسية للنموذج

ينطلق النموذج من افتراض مركزي: أن خصائص كل وظيفة يمكن تصنيفها إلى فئتين عامتين هما المتطلبات الوظيفية (Job Demands) والموارد الوظيفية .(Job Resources) المتطلبات الوظيفية هي "تلك الجوانب المادية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية للوظيفة التي تتطلب جهداً جسدياً و/أو نفسياً (معرفياً وعاطفياً) مستمراً أو مهارات معينة، وبالتالي تترافق مع تكاليف فسيولوجية و/أو نفسية معينة Bakker) " .(Demerouti, 2017 &أمثلة على ذلك ضغط العمل العالي، والبيئة المادية غير المواتية، والتفاعلات العاطفية المُرهقة مع العملاء.

أما الموارد الوظيفية فهي "تلك الجوانب المادية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية للوظيفة التي إما أن تكون: وظيفية في تحقيق أهداف العمل، أو تُقلل من المتطلبات الوظيفية والتكاليف الفسيولوجية والنفسية المترافقة معها، أو تحفز النمو الشخصي والتعلم والتطور .(Bakker & Demerouti, 2017) " وتشمل الموارد الوظيفية الدعم الاجتماعي من المشرفين والزملاء، والاستقلالية في العمل، وفرص التطوير المهني، والملاحظات البناءة.

ثانياً: العمليتان المزدوجتان

يُفترض النموذج وجود عمليتين متوازيتين تشرحان كيف تؤثر المتطلبات والموارد على النتائج:

العملية الأولى: عملية الإضعاف الصحية (Health Impairment Process) تصف هذه العملية كيف يمكن للمتطلبات الوظيفية المفرطة أن تستنزف طاقة الفرد وتؤدي إلى الإرهاق (Burnout) وتدهور الأداء والنتائج الصحية السلبية. فعندما يواجه الموظف متطلبات عالية (مثل حجم عمل كبير أو ضغط زمني شديد) دون موارد كافية للتعامل معها، يدخل في حالة من الاستنزاف المزمن. هذا الاستنزاف لا يقتصر على التعب الجسدي، بل يمتد ليشمل الإرهاق العاطفي والانفصال المعرفي عن العمل.

العملية الثانية: العملية التحفيزية (Motivational Process) تُظهر هذه العملية كيف يمكن للموارد الوظيفية الوفيرة أن تعزز الانخراط في العمل (Work Engagement) والمرونة والازدهار. فالموارد لا تُقلل فقط من آثار المتطلبات السلبية، بل تُحفز بشكل إيجابي. فمثلاً، الاستقلالية في العمل لا تُخفف الضغط فحسب، بل تُعطي الشعور بالملكية والمعنى. والدعم الاجتماعي لا يُساعد فقط في التغلب على الصعوبات، بل يُشعر الفرد بالانتماء والقيمة.

ثالثاً: التطورات المعاصرة للنموذج

لقد شهد النموذج تطورات مهمة في السنوات الأخيرة. فقد تم توسيعه ليشمل "الموارد الشخصية " (Personal Resources)مثل الكفاءة الذاتية (Self-efficacy) والمرونة النفسية (Resilience) ورأس المال النفسي .(Psychological Capital) هذه الموارد الشخصية يمكن أن تُخفف من تأثير المتطلبات العالية وتُضخم فوائد الموارد الوظيفية .

كما تم توسيع النموذج ليشمل مفهوم "صياغة العمل(Job Crafting) "، وهو السلوك الاستباقي الذي يقوم به الموظفون لتعديل متطلبات وموارد عملهم. ففي ظل بيئات العمل الديناميكية المعاصرة، لم يعد الموظفون مجرد متلقين سلبيين لظروف العمل، بل أصبحوا فاعلين نشطين يُعيدون تشكيل بيئاتهم. وأظهرت دراسة حديثة أن الموظفين البيض (White-collar employees) يمكنهم أن يُشكلوا ظروف عملهم بنشاط من خلال صياغة العمل، مما يُحسن استخدام الموارد وإدارة المتطلبات بفعالية .

كما تم تطوير ما يُعرف بنموذج "المتطلبات والموارد البيئية Environmental Demands-Resources) " (Modelكامتداد خاص بالبيئة المادية للعمل، يُطبق مبادئ النموذج الأصلي على خصائص البيئة المبنية والطبيعية في مكان العمل.(Roskams et al., 2021)

المطلب الثاني: نموذج المتطلبات-التحكم-الدعم(JDCS Model)

يُعد نموذج المتطلبات-التحكم-الدعم (Job Demands-Control-Support Model) من النماذج الكلاسيكية التي أثرت بشكل عميق في فهمنا لبيئة العمل. طوره كاراسيك (Karasek, 1979) في الأصل كنموذج ثنائي الأبعاد (المتطلبات والتحكم)، ثم تم توسيعه ليشمل البُعد الثالث (الدعم الاجتماعي) بواسطة جونسون وجونسون.(Johnson & Johnson, 1989) .

أولاً: المفاهيم الأساسية

يفترض النموذج أن الضغط الوظيفي (Job Strain) يحدث عندما تكون متطلبات العمل عالية بينما يكون التحكم في العمل منخفضاً. التحكم (Control) هنا يُشير إلى درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفرد في تنظيم عمله واتخاذ القرارات المتعلقة به. فالوظيفة عالية المتطلبات ومنخفضة التحكم (مثل عمل الممرض في قسم الطوارئ المزدحم مع بروتوكولات صارمة) تُعتبر وظيفة عالية الضغط.

أما إضافة بُعد الدعم الاجتماعي (Social Support) فقد أثرت بشكل كبير في فهمنا لبيئة العمل. فقد تبين أن الدعم الاجتماعي - سواء من المشرفين أو الزملاء - يمكن أن يُخفف من آثار الضغط الوظيفي. فالموظف الذي يعمل في ظروف عالية المتطلبات ومنخفضة التحكم قد لا يتأثر بالضغط بشكل سلبي إذا كان يتمتع بدعم اجتماعي قوي.

ثانياً: التقييم النقدي

رغم شيوع النموذج، إلا أنه واجه انتقادات عديدة. فقد أُنتقد لكونه يتعامل مع المتطلبات والتحكم كمفاهيم عامة دون الاهتمام بالخصوصيات المهنية. كما أُشير إلى أن العلاقة بين المتطلبات والتحكم ليست خطية دائماً؛ ففي بعض الحالات، يمكن أن تكون المتطلبات العالية مصدر تحفيز إذا كان الفرد يتمتع بتحكم كافٍ ومهارات عالية. هذه الفكرة، التي تُعرف بـ"التحدي الوظيفي(Job Challenge) "، أدت إلى تطوير نماذج أكثر تعقيداً.

المطلب الثالث: نموذج عدم التوازن بين الجهد والمكافأة(ERI Model)

طور سيجريست (Siegrist, 1996) نموذج عدم التوازن بين الجهد والمكافأة (Effort-Reward Imbalance Model)كإطار بديل يركز على الجوانب الاجتماعية-التبادلية للعمل. يفترض النموذج أن الضغط النفسي ينشأ عندما يُبذل الفرد جهداً عالياً في العمل (سواء كان ذلك جهداً خارجياً مطلوباً أو جهداً داخلياً نابعاً من الدافعية المفرطة) دون الحصول على مكافآت كافية.

تشمل المكافأة في هذا النموذج ثلاثة أنواع: المكافأة المادية (الراتب والأمان الوظيفي)، والمكافأة الاجتماعية (التقدير والاحترام)، والمكافأة الاستباقية (فرص الترقية والتطوير). يُعد هذا النموذج مفيداً بشكل خاص في فهم الظواهر مثل "الالتزام المفرط(Overcommitment) "، حيث يُقدم الموظف جهداً استثنائياً دون مقابل مناسب، مما يؤدي إلى الإرهاق المزمن.

المطلب الرابع: نموذج المناخ النفسي الاجتماعي(PSC Model)

يُعد نموذج المناخ النفسي الاجتماعي (Psychosocial Safety Climate Model) من أحدث الإطارات النظرية في مجال بيئة العمل. طوره دولارد وآخرون (Dollard et al., 2007) كإطار يركز على المستوى التنظيمي بدلاً من المستوى الفردي.

أولاً: المفهوم والأبعاد

يُعرّف المناخ النفسي الاجتماعي بأنه "السياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية المشتركة التي تحمي صحة الموظفين النفسية وسلامتهم .(Dollard & Bailey, 2021) "ويقاس هذا المناخ من خلال أربعة أبعاد رئيسية: التزام الإدارة العليا بحماية الصحة النفسية، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالصحة النفسية، توفر الموارد الكافية للصحة النفسية، وتوفير بيئة عمل خالية من المخاطر النفسية.

ثانياً: الأهمية النظرية والتطبيقية

ما يُميز هذا النموذج هو تركيزه على المستوى التنظيمي كمحدد أساسي لصحة الموظفين. فبدلاً من النظر إلى الضغوط الفردية، ينظر النموذج إلى السياسات التنظيمية والثقافة المؤسسية كعوامل تُحدد ما إذا كان الموظفون سيتعرضون للمخاطر النفسية أم لا. وأظهرت الأبحاث الحديثة أن المناخ النفسي الاجتماعي القوي يُرتبط بانخفاض مستويات الضغط الوظيفي والاكتئاب والاستخدام المفرط للأدوية المضادة للاكتئاب .

كما أظهرت دراسة حديثة أن المناخ النفسي الاجتماعي يؤثر على السلوكيات الأمانية للموظفين وانخراطهم في العمل، وأن القيادة الأمنية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة

.هذا يُبرز الطبيعة المتعددة المستويات لبيئة العمل: فالسياسات التنظيمية تؤثر على السلوكيات الفردية من خلال تكوين المناخ النفسي الاجتماعي.

المبحث الثالث: الأبعاد المعاصرة لبيئة العمل

المطلب الأول: السلامة النفسية في بيئة العمل

أصبحت السلامة النفسية (Psychological Safety) من أهم المواضيع في الأدبيات المعاصرة حول بيئة العمل. ورغم أن المفهوم ليس جديداً - فقد عرّفته إدموندسون (Edmondson, 1999) في تسعينيات القرن الماضي - إلا أنه اكتسب زخماً غير مسبوق في السنوات الأخيرة.

أولاً: التعريف والأبعاد

تُعرّف السلامة النفسية بأنها "الإيمان المشترك بين أعضاء الفريق بأن الفريق آمناً لاتخاذ المخاطر بين الأشخاص .(Edmondson, 1999) "وهي لا تعني الاتفاق المطلق أو غياب النقد، بل تعني القدرة على التعبير عن الآراء والمخاوف والأخطاء دون خوف من العقاب أو الإحراج.

وتتضمن السلامة النفسية عدة أبعاد: الشعور بالأمان لطرح الأسئلة، والشعور بالأمان للاعتراف بالأخطاء، والشعور بالأمان لتقديم أفكار جديدة، والشعور بالأمان للتعبير عن الخلاف. هذه الأبعاد تُشكل معاً بيئة تعلم وتطور مستمر.

ثانياً: العلاقة بالنتائج التنظيمية

أظهرت الأبحاث الحديثة أن السلامة النفسية تُعد شرطاً أساسياً للابتكار والتعلم التنظيمي. ففي بيئة آمنة نفسياً، يشعر الموظفون بالراحة لتجربة أفكار جديدة والاعتراف بالفشل كفرصة للتعلم. وقد أظهرت دراسة حديثة أن السلامة النفسية تُعد حجر الزاوية في بناء فرق engaged ومرنة .

كما أظهرت دراسة أخرى أن القادة يمكنهم تحسين رفاهية الموظفين من خلال تعزيز السلامة النفسية، وأن هذا التحسين يمتد ليشمل النتائج التنظيمية مثل الاحتفاظ بالموظفين والإنتاجية

.وقد أكدت إدموندسون وبرانسبي (Edmondson & Bransby, 2023) في مراجعتهما الشاملة للأدبيات أن السلامة النفسية قد "بلغت سن الرشد" كمجال بحثي، مع ظهور موضوعات جديدة مثل العلاقة بين السلامة النفسية والسلامة الجسدية، ودور السلامة النفسية في ظل العمل عن بُعد.

المطلب الثاني: الرفاهية في بيئة العمل

تُعد الرفاهية في العمل (Workplace Well-being) مفهوماً شاملاً يتجاوز مجرد غياب المرض. فقد عرّفت منظمة الصحة العالمية الرفاهية بأنها "حالة من الازدهار البدني والعقلي والاجتماعي"، وهذا التعريف يُطبق على سياق العمل.

أولاً: الأبعاد المتعددة للرفاهية

تتضمن الرفاهية في العمل عدة أبعاد: الرفاهية النفسية (الشعور بالمعنى والإنجاز)، والرفاهية الجسدية (الصحة البدنية وتوازن العمل والحياة)، والرفاهية الاجتماعية (جودة العلاقات في العمل)، والرفاهية المهنية (النمو والتطور). هذه الأبعاد تتفاعل معاً لتُشكل تجربة العمل الشاملة.

وقد أظهرت مراجعة منهجية شاملة لـ102 دراسة أن الرفاهية في العمل تتأثر بعوامل متعددة المستويات: العوامل الفردية (مثل الشخصية والموارد الشخصية)، والعوامل الوظيفية (مثل المتطلبات والموارد)، والعوامل التنظيمية (مثل الثقافة والقيادة)، والعوامل الخارجية (مثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية).

ثانياً: الرفاهية في ظل التحولات المعاصرة

تواجه الرفاهية في العمل تحديات جديدة في ظل التحولات المعاصرة. فالعمل عن بُعد(Remote Work) ، الذي تسارع انتشاره بعد جائحة كوفيد-19، قدّم تحديات جديدة للرفاهية. فمن ناحية، يوفر المرونة والتحكم الأكبر في جدولة العمل؛ ومن ناحية أخرى، قد يؤدي إلى العزلة الاجتماعية وصعوبة فصل العمل عن الحياة الشخصية.

وقد أظهرت دراسة حديثة أن المناخ النفسي الاجتماعي أصبح أهم من أي وقت مضى في ظل العمل عن بُعد، وأنه يتطلب استراتيجيات قيادية جديدة للحفاظ على صحة الموظفين النفسية .

المطلب الثالث: التحول الرقمي وبيئة العمل

يُعد التحول الرقمي (Digital Transformation) من أقوى القوى المُعيدة تشكيل بيئة العمل في العقد الحالي. فقد غيّرت التقنيات الرقمية ليس فقط كيفية أداء المهام، بل أيضاً طبيعة العلاقات التنظيمية وهياكل السلطة وثقافة العمل.

أولاً: التقنيات الناشئة وتأثيراتها

تُقدم التقنيات الناشئة - مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والواقع الافتراضي - تحديات وفرصاً جديدة لبيئة العمل. فالذكاء الاصطناعي، مثلاً، يمكن أن يُحسن الكفاءة ويُقلل من المهام الروتينية، لكنه قد يُسبب قلقاً بشأن الأمن الوظيفي. وقد أظهرت دراسة حديثة أن التقنيات الرقمية تفرض متطلبات جديدة على الموظفين، وتتطلب موارد وظيفية مُحدثة للتعامل معها .

ثانياً: بيئة العمل في ظل ظروفVUCA

يُشير مصطلح VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) إلى ظروف العمل المعاصرة المتميزة بالتقلب والشكوكية والتعقيد وغموض المعلومات. في مثل هذه الظروف، تصبح بيئة العمل أكثر ديناميكية وأقل قابلية للتنبؤ. وقد أظهرت دراسة حديثة أن نموذج المتطلبات والموارد الوظيفية، عند توسيعه ليشمل صياغة العمل، يوفر إطاراً استراتيجياً للتعامل مع تحديات بيئات VUCA.

في ظل هذه الظروف، تصبح الموارد الوظيفية التقليدية غير كافية. فالموظفون يحتاجون إلى موارد جديدة مثل المرونة الرقمية (Digital Resilience) والتعلم المستمر والقدرة على العمل في فرق افتراضية. كما تصبح صياغة العمل - (Job Crafting) القدرة على إعادة تشكيل الوظيفة - مهارة أساسية للبقاء والازدهار في بيئات العمل المعاصرة.

المطلب الرابع: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

أصبحت الاستدامة (Sustainability) والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) عناصر متكاملة في بيئة العمل المعاصرة. فالموظفون - وخاصة الأجيال الشابة - يُولون اهتماماً متزايداً بقيم المؤسسة وتأثيرها الاجتماعي والبيئي.

أولاً: البيئة المادية المستدامة

تشمل البيئة المستدامة تصميم المباني الخضراء وتقليل البصمة الكربونية وتوفير مساحات عمل صحية. لكن الأهم من ذلك هو البُعد النفسي للاستدامة: خلق بيئة عمل تدعم الصحة على المدى الطويل وتمنع الإرهاق. فالاستدامة لا تقتصر على البيئة الخارجية، بل تشمل "الموارد البشرية المستدامة."

ثانياً: العدالة التنظيمية والشمولية

يُعد الشعور بالعدالة والشمول من أهم عناصر بيئة العمل الصحية. فالموظفون الذين يشعرون أنهم يُعاملون بعدالة ويشعرون بأن هويتهم محترمة يكونون أكثر انخراطاً وأقل عرضة للإرهاق. وقد أظهرت الأبحاث أن المناخ النفسي الاجتماعي القوي يرتبط ببيئات عمل أكثر شمولية وعدالة.

- **الخاتمة**

عبر هذا الفصل النظري، حاولنا بناء إطار مفاهيمي متكامل لدراسة بيئة العمل، انطلاقاً من التأسيس التاريخي والمفاهيمي مروراً بالنماذج النظرية الرئيسية وصولاً إلى الأبعاد المعاصرة التي تُعيد تشكيل فهمنا لبيئة العمل في القرن الحادي والعشرين.

لقد تبين لنا أن بيئة العمل ليست مفهوماً ثابتاً، بل هو بناء اجتماعي يتطور استجابة للتحولات التقنية والاقتصادية والثقافية. فمن البُعد المادي البسيط في عهد الثورة الصناعية، إلى البُعد الاجتماعي في عهد الحركة العلاقات الإنسانية، إلى البُعد النفسي المعقد في العصر الرقمي. هذا التطور لا يعني إلغاء الأبعاد السابقة، بل تراكمها وتعقيدها.

كما تبين لنا أن النماذج النظرية - من نموذج المتطلبات والتحكم إلى نموذج المتطلبات والموارد إلى نموذج المناخ النفسي الاجتماعي - تُقدم رؤى مكملة وليست متناقضة. فكل نموذج يُسلط الضوء على جانب معين من تعقيدات بيئة العمل. وفي ظل التحديات المعاصرة، يبدو أن النماذج الأكثر شمولية ومرونة - مثل نموذج المتطلبات والموارد المُوسع - هي الأكثر قدرة على تفسير ظواهر العمل المعاصر.

إن أهم ما يُمكن استخلاصه من هذا الإطار النظري هو أن بيئة العمل ليست مجرد خلفية للنشاط الإنتاجي، بل هي عامل إنتاجي في حد ذاتها. فالاستثمار في بيئة عمل صحية وآمنة ومحفزة ليس ترفاً إدارياً، بل هو شرط للاستدامة المؤسسية والازدهار الاقتصادي. وفي عالم يتسم بالتقلب والشكوكية، تكون المؤسسات التي تتمتع ببيئات عمل مرنة وداعمة هي الأكثر قدرة على التكيف والابتكار.

كما يُبرز هذا الإطار النظري الحاجة إلى منهجية بحثية متعددة المستويات. فبيئة العمل لا يمكن فهمها من خلال النظر إلى الفرد أو التنظيم بمعزل عن الآخر. فالسياسات التنظيمية تُشكل المناخ، والمناخ يؤثر على التجربة الفردية، والتجربة الفردية تُترجم إلى سلوكيات تُعيد تشكيل البيئة. هذه الديناميكية الدائرية تتطلب أدوات بحثية قادرة على التقاط التفاعلات بين المستويات المختلفة.

وفي النهاية، يُمكن القول إن دراسة بيئة العمل في عصرنا الحالي تتطلب تكاملاً بين التخصصات: بين علم النفس وعلم الاجتماع وعلم البيئة والتكنولوجيا. فالتحديات المعاصرة - من التحول الرقمي إلى تغير المناخ إلى الأوبئة العالمية - لا تحترم الحدود التخصصية. وبناء بيئات عمل مستدامة وإنسانية يتطلب رؤية شاملة تتجاوز الأطر التقليدية.

الفصل الثاني: تحسين أداء الكفاءات

- **مقدمة الفصل**

يُعد الأداء الوظيفي حجر الزاوية في دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، فهو المحك الأساسي الذي تُقاس من خلاله مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. في ظل البيئة التنافسية المعاصرة، لم يعد الأداء الوظيفي مقتصراً على مجرد إنجاز المهام الروتينية، بل تطور ليشمل أبعاداً سلوكية، وتكيفية، وابتكارية تسهم في استدامة المؤسسة ومرونتها .يهدف هذا الفصل إلى تقديم تأطير نظري متين لمفهوم الأداء الوظيفي، من خلال تسليط الضوء على تعريفاته المتعددة، وأبعاده الهيكلية، والنظريات المفسرة له، بالإضافة إلى استعراض العوامل المؤثرة فيه وأدوات قياسه الحديثة. ولتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية: يتناول المبحث الأول مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده، ويخصص المبحث الثاني للنظريات المفسرة للأداء الوظيفي، بينما يركز المبحث الثالث على العوامل المؤثرة في الأداء ووسائل قياسه وتقييمه.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و أبعاده

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يمكن تناول مفهوم الأداء الوظيفي من زاويتين: لغوية واصطلاحية .لغوياً، يُشتق الأداء من الفعل "أدى"، الذي يعني البلوغ أو الانتهاء من الشيء، أو إعطاء الحق كاملاً دون نقصان. أما اصطلاحاً، فقد تعددت تعريفات الباحثين باختلاف مدارسهم الفكرية. يُعرّف كامبل (Campbell, 1990) الأداء الوظيفي بأنه "الأفعال أو السلوكيات التي يمكن ملاحظتها، والموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة، والقابلة للقياس من حيث مستوى المهارة" (ص. 704). ويؤكد هذا التعريف على أن الأداء هو سلوك وليس نتيجة، إذ أن النتائج قد تتأثر بعوامل خارجة عن سيطرة الموظف.

من جانبه، يُعرّف العبادي (2018) الأداء الوظيفي بأنه "مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يمارسها الموظف في موقع عمله، والموجهة نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، بما يتوافق مع المعايير والمواصفات المطلوبة" (ص. 45). كما يرى بورمان وموتويدلو (Borman & Motowidlo, 1993) أن الأداء يتجاوز المهام الرسمية ليشمل السلوكيات التي تساهم في السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة .

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

تطور الفكر الإداري ليعترف بتعدد أبعاد الأداء الوظيفي، وأبرز هذه الأبعاد:

1. **أداء المهمة :(Task Performance)** وهو الجوهر التقليدي للأداء، ويشمل الأنشطة المباشرة التي تسهم في تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات، أو الأنشطة التي تخدم الفعالية التقنية للمنظمة. وهو ما يُعرف بـ"السلوك داخل الدور (In-role Behavior) (Robbins & Judge, 2022, p. 67).
2. **الأداء السياقي :(Contextual Performance)** ويُعرف أيضاً بـ "سلوك المواطنة التنظيمية .(Organizational Citizenship Behavior) "وهو يشمل السلوكيات الطوعية التي لا تُكافأ عليها المنظمة بشكل مباشر، لكنها تعزز البيئة النفسية والاجتماعية، مثل مساعدة الزملاء، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة، والتطوع في المهام الإضافية.(Organ, 1988, p. 4)

3. **الأداء التكيفي :(Adaptive Performance)** وهو البعد الأحدث، ويُعرّف بأنه قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وتعلم مهام جديدة، والتعامل مع الضغوط والمواقف غير المتوقعة بفعالية.(Pulakos et al., 2000, p. 612)

المطلب الثالث: التمييز بين الأداء الوظيفي، الفعالية، والإنتاجية

كثيراً ما يحدث خلط بين هذه المصطلحات، لذا يجدر التوضيح:

- **الأداء الوظيفي :**يركز على "السلوك" والجهود المبذولة من قبل الموظف.
- **الإنتاجية :(Productivity)** هي مقياس كمي يربط بين المخرجات والمدخلات (الكفاءة)، وقد تتحقق إنتاجية عالية بأداء وظيفي متوسط إذا كانت التكنولوجيا متطورة جداً.
- **الفعالية :(Effectiveness)** هي مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة، وقد تكون المنظمة فعالة حتى لو كان أداء بعض الأفراد متوسطاً، بسبب عوامل بيئية إيجابية .ويؤكد الزعبي (2020) أن "الأداء الوظيفي هو السبيل، بينما الفعالية والإنتاجية هما الغاية والنتيجة" (ص. 112).

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

المطلب الأول: نظرية تحديد الأهداف(Goal-Setting Theory)

تُعد هذه النظرية، التي طورها لوك ولاثام(Locke & Latham, 2002) ، من أكثر النظريات دعمًا تجريبياً في تفسير الأداء. تفترض النظرية أن النوايا هي المحرك الأساسي للسلوك البشري، وأن تحديد أهداف محددة وصعبة (ولكنها قابلة للتحقيق) يؤدي إلى أداء أعلى مقارنة بالأهداف السهلة أو الغامضة مثل عبارة "افعل أفضل ما لديك ."تعمل هذه النظرية من خلال أربع آليات:

1. توجيه الانتباه والجهود نحو الأنشطة المرتبطة بالهدف.
2. زيادة الجهد المبذول بما يتناسب مع صعوبة الهدف.
3. زيادة المثابرة في مواجهة العقبات.
4. تحفيز الفرد على استخدام معارفه واستراتيجياته السابقة لتطوير خطط عمل جديدة (Latham, 2012, p. 89).

المطلب الثاني: نظرية التوقع(Expectancy Theory)

صاغ هذه النظرية فيكتور فروم(Vroom, 1964) ، وتقوم على فكرة أن الدافع والأداء ناتج عن حسابات عقلانية واعية. تقترح النظرية ثلاث علاقات مترابطة:

1. **التوقع :(Expectancy)** اعتقاد الموظف بأن بذل الجهد سيؤدي إلى مستوى معين من الأداء (الجهد ←الأداء.(
2. **الأداة :(Instrumentality)** اعتقاد الموظف أن تحقيق مستوى الأداء المطلوب سيؤدي إلى الحصول على مكافأة معينة (الأداء ←المكافأة.(
3. **التكافؤ :(Valence)** القيمة الشخصية التي يوليها الموظف لهذه المكافأة (مدى رغبته فيها) .

وفقاً لهذه النظرية، إذا انعدمت أي من هذه الروابط الثلاث، فإن الدافع للأداء الوظيفي العالي سينخفض بشكل حاد.(Robbins & Judge, 2022, p. 225)

المطلب الثالث: نموذج كامبل للأداء الوظيفي(Campbell's Model)

يُعد نموذج كامبل (Campbell, 1990) من أكثر النماذج شمولية، حيث افترض أن الأداء الوظيفي يتكون من ثمانية أبعاد سلوكية مباشرة، هي:

1. المعرفة والمهارة الخاصة بالمهمة.
2. الأداء غير المتعلق بالمهمة مباشرة (السلوك العام).
3. الانضباط والالتزام بالمواعيد والقوانين.
4. الجهد والمثابرة.
5. تسهيل أداء الزملاء (العمل الجماعي).
6. الإشراف والقيادة (للمناصب الإدارية).
7. الإدارة الإدارية (للمناصب الإدارية) .ويرى كامبل أن هذه الأبعاد تتأثر بثلاثة عوامل رئيسية: التصريحات (المعرفة)، السمات (القدرات)، والدوافع (الرغبة). المعادلة المبسطة للنموذج هي: الأداء = (التصريحات + السمات) × الدوافع.(Campbell et al., 1993, p. 35)

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ووسائل قياسه

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تتفاعل مجموعة معقدة من العوامل لتشكيل مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

1. **العوامل الفردية** :وتشمل القدرات العقلية والجسدية، المستوى التعليمي، الخبرة السابقة، الدوافع الداخلية، والسمات الشخصية) مثل الضمير الحي Conscientiousness الذي أثبتت الدراسات ارتباطه القوي بالأداء.(Barrick & Mount, 1991, p. 1) (
2. **العوامل التنظيمية** :وتشمل ثقافة المنظمة، أسلوب القيادة (التحويلية مقابل التبادلية)، عدالة نظام المكافآت، تصميم الوظيفة (إثراء الوظيفة)، وتوفر الموارد والتكنولوجيا الداعمة.
3. **العوامل البيئية الخارجية** :وتشمل الاستقرار الاقتصادي، القوانين والتشريعات العمالية، والضغوط المجتمعية، والتي قد تؤثر بشكل غير مباشر على نفسية الموظف وأدائه.

المطلب الثاني: أساليب وأدوات قياس وتقييم الأداء الوظيفي

تطورت أدوات القياس من التقييمات الذاتية البسيطة إلى أنظمة شاملة، ومن أبرزها:

1. **تقييم الأداء بـ 360 درجة :(360-Degree Feedback)** يعتمد على جمع تقييمات الأداء من مصادر متعددة تشمل المدير المباشر، الزملاء، المرؤوسين، والعملاء، بالإضافة إلى التقييم الذاتي. يتميز هذا الأسلوب بتقليل التحيز الشخصي وتوفير صورة شاملة، لكنه قد يكون مكلفاً ومعقداً في التطبيق.(Bracken et al., 2016, p. 45)
2. **بطاقة الأداء المتوازن :(Balanced Scorecard - BSC)** طورها كابلان ونورتون، ولا تركز على المقاييس المالية فحسب، بل تدمج أربع منظورات: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، مما يربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية الشاملة .Kaplan & Norton, 1996, p) 32).
3. **الإدارة بالأهداف :(Management by Objectives - MBO)** وهي عملية تشاركية بين المدير والموظف لتحديد أهداف قابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة، ثم تقييم الأداء بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف. تعزز هذه الطريقة الوضوح والمساءلة.(Drucker, 1954, p. 115)

المطلب الثالث: التحديات المعاصرة في تقييم الأداء الوظيفي

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة في قياس الأداء، أبرزها:

- **تحيز المقيم** :مثل تأثير الهالة(Halo Effect) ، أو الميل المركزي(Central Tendency) ، أو الأخطاء الناتجة عن الانطباع الأول.
- **تقييم العمل عن بُعد** :مع انتشار العمل الهجين والعن بعد، أصبح قياس "الحضور" أقل أهمية من قياس "المخرجات"، مما يتطلب مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) أكثر دقة وموضوعية.
- **مقاومة الموظفين** :قد يُنظر إلى التقييم كأداة للعقاب بدلاً من كونه أداة للتطوير والنمو، مما يستدعي تغيير ثقافة التقييم لتصبح ثقافة "تغذية راجعة مستمرة (Continuous Feedback) " بدلاً من التقييم السنوي التقليدي.(Aguinis, 2019, p. 112)

- **خاتمة الفصل**

خلص هذا الفصل إلى أن الأداء الوظيفي مفهوم ديناميكي ومتعدد الأبعاد، يتجاوز مجرد إنجاز المهام الموكلة ليشمل السلوكيات السياقية والتكيفية التي تضمن بقاء المنظمة ومرونتها. وقد بيّنت النظريات المفسرة، كنظرية تحديد الأهداف ونموذج كامبل، أن الأداء هو محصلة تفاعل معقد بين قدرات الفرد، ودوافعه، والبيئة التنظيمية المحيطة .كما اتضح أن قياس الأداء لم يعد عملية روتينية، بل تحول إلى نظام استراتيجي يعتمد على أدوات متطورة مثل تقييم 360 درجة وبطاقة الأداء المتوازن، رغم ما يواجهه من تحديات معاصرة مثل تحيز المقيم وطبيعة العمل عن بعد .إن الفهم العميق لهذه الأسس النظرية يمهد الطريق للفصل التالي، والذي سيتناول الإطار المنهجي للدراسة، أو التطبيق العملي لهذه المفاهيم في بيئة مؤسسية محددة، سعياً لاقتراح حلول عملية لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.

الإطار الميداني للدراسة

- **مقدمة الفصل الميداني:**

في سياق دراسة بيئة العمل ودورها في تحسين أداء الكفاءات، يكتسب الميدان أهمية مضاعفة، لأنّ ما يُسمّى بـ"بيئة العمل" ليس مجرد إطار مادي يحيط بالعامل، بل هو نسيج اجتماعي معقد يتشكّل من علاقات سلطوية وثقافات مؤسسية ومعاني رمزية تُؤثّر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك الفرد وإنتاجيته وانتمائه للمؤسسة. ومن هنا، فإنّ الاقتراب الميداني لمؤسسة سوناطراك GNL3Z يُمثّل محاولة للنزول إلى قلب هذا النسيج الاجتماعي، والكشف عن آليات تفاعله وتراكماته وصراعاته الداخلية.

تنطلق هذه الدراسة من فرضية مركزية مفادها أنّ بيئة العمل ليست إطاراً محايداً يحيط بالكفاءات، بل هي عامل فاعل في تشكيل أدائها وتوجيه سلوكها وتحديد درجة انتمائها للمؤسسة. وبعبارة أخرى، إنّ العلاقة بين بيئة العمل والأداء ليست علاقة سببية بسيطة تسير في اتجاه واحد، بل هي علاقة تفاعلية معقدة يتداخل فيها البعد المادي مع البعد الرمزي، والبعد التنظيمي مع البعد الاجتماعي، والبعد الفردي مع البعد الجماعي. ومن ثمّ، فإنّ فهم هذه العلاقة يتطلب الانتقال من التحليل الكمي البارد إلى التحليل النوعي الغني، والاقتراب من التجارب الذاتية للعاملين ومعانيهم للعمل والمؤسسة والكفاءة.

تستند هذه الدراسة الميدانية إلى مجموعة من المقابلات العميقة أُجريت مع مهندسين وضباط تشغيل يعملون في مركب تمييع الغاز التابع لمؤسسة سوناطراكGNL3Z ، وقد اختير المبحوثون بعناية لضمان تنوع التجارب وغنى الشهادات. وقد تمّ تصميم أسئلة المقابلة بما يتوافق مع المنظور السوسيولوجي البشري، أي بما يُتيح للمبحوث التعبير عن تجربته الذاتية ورؤيته النقدية للمؤسسة، دون فرض إطار مسبق أو توجيه إجاباته نحو اتجاه معين. وقد ركّزت الأسئلة على محاور متعددة تشمل الخصائص الديموغرافية والمهنية للمبحوثين، وتصوراتهم لبيئة العمل المادية والرمزية، وعلاقتهم بالإدارة والزملاء، ومدى توفر آليات الإنصاف والدعم النفسي، وتأثير كلّ ذلك على أدائهم وولائهم للمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة :

مركب تمييع الغاز الطبيعيGNL3Z عبارة عن خط انتاج ضخم لتمييع الغاز الطبيعي، استخراج الايثان، البروبان البيتان، والغازولين كمنتجات ثانوية، يعرض الجدول التالي المعلومات المتعلقة بتاريخ انشاء المركب وتاريخ بداية ونشاطه.

المساحة	54,6هكتار
المشيد	مجموعة شركات سامبروجتي / سايبام (إيطاليا) و شيودا (اليابان)
تاريخ انطلاق عملية الانتاج	14 جوان 2014
تاريخ التسليم المؤقت	09 ماي 2015
القدرة الإنتاجية بالأيام	330 يوما في السنة
طريقة التمييع	طريقة (C3 SPLIT MR) بترخيص من (APCI)
اليد العاملة	633 عامل

35 كم شرق ولاية وهران، ويشغل مساحة قدرها 54 هكتارا.

إن الأهداف التي قام عليها المركب تتمثل أساسا في:

تنفيذ سياسات واستراتيجيات نشاط التسبيل والفصل وتقسيم الغاز الطبيعي GPL&GNL في إطار تشغيل وإدارة وتطوير المركب

التعاون مع هياكل قسم الغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال من اجل تنفيذ ومراقبة وتطوير وصيانة المركب

تطوير خبرة في تشغيل وصيانة المركب

تحقيق خطط الإنتاج من حيث الكمية الجودة المواعيد مع احترام معايير الصحة والسلامة والبيئة

مراقبة تخطيط وتنفيذ برامج الاستثمار والتأهيل للمنشئات الخاصة بالمركب

التعاون مع هياكل الأمن والسلامة والبيئة HSE من أجل حماية البيئة

تنظيم المعلومات والتقارير

التعاون مع هياكل نشاط الاسالة والفصل من أجل تطوير إجراءات وأنظمة وطرق تشغيل المركب

رابعا. الهيكل التنظيمي

يوضح الهيكل التنظيمي للمركب مختلف العلاقات بين الإدارة العامة والمصالح والأقسام، لضمان مرونة في الاتصال وتسهيل التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، وتدفق المعلومات أفقيا وعموديا لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بالكيفية والكلفة والجودة المناسبة.



سنقوم فيما يلي بالتطرق الى اهم المصالح وإبراز مهامها والتي تمس بموضوع الدراسة:

1 .القسم القانوني

تم تأسيس هذا القسم من اجل تحقيق المهام التالية:

تقديم الدعم والمشورة والمساعدة الهياكل المركب في المجال القانوني

تقديم المساعدة والمشورة القانونية للهياكل في تطوير العقود والتفاوض بشأنها

التنمية والحفاظ على مستوى مهارات موظفيها

تنظيم المعلومات والتقارير

2 .قسم الامن الداخلي:

تندرج مهامه في:

تقييم المخاطر والتهديدات التي قد تمس أصول المركب

تصميم وتنفيذ الوثائق اللازمة ومراقبتها، خاصة السجلات التنظيمية التي تسمح بالشروع في تنفيذ مهام الأمن الداخلي

ارسال تقارير دورية

اجراء تحقيقات حول التصريحات الأمنية للأفراد ضمن مجال اختصاصها

التدخل في حالة الطوارئ، الإنذارات، الإنقاذ

3 المديرية الفرعية للمستخدمين

تتمثل مهامها في:

وضع سياسة المركب الخاصة بتطوير الموارد البشرية

الاشراف على تنفيذ الخطط السنوية جانب التوظيف الاجور(

الاشراف على تنفيذ برنامج تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية

تحديد الإمكانيات واعداد المسار الوظيفي وفقا لسياسة المركب فيما يخص تسيير الموظفين

تسيير عقود العمل بما يتوافق مع السياسات والإجراءات المعمول بها

الاشراف بما يتوافق مع السياسات والإجراءات المعمول بها الخدمات الاجتماعية والتي تتمثل في النقل، الاطعام

العمل على تحسين ظروف العمل وتطبيق اللوائح الداخلية والاتفاقية الجماعية للمركب

التنمية والحفاظ على مستوى مهارات العمال التابعين للمديرية الفرعية

تنظيم المعلومات والتقارير

تحتوي المديرية الفرعية للمستخدمين على:

قسم الموارد البشرية

قسم الشؤون الإدارية والاجتماعية

قسم تسيير الوسائل العامة

قسم تسيير علاقات العمل

سنتطرق فيما يلي لاهم الأقسام التابعة للمديرية

4.3 .قسم الموارد البشرية

تندرج تحت هذا القسم المهام التالية:

تطبيق السياسات التي وضعها المركب في إطار تطوير الموارد الشرية للمركب

توفير الموارد البشرية بالجودة والكمية المطلوبة لتشغيل هياكل المركب

تطبيق سياسة التخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد احتياجات التوظيف لهياكل المركب

تحديد احتياجات العمال فيما يخص التكوين مع احترام سياسة التكوين المعمول بها داخل المركب

التنمية والحفاظ على مستوى مهارات العاملين داخل القسم

تنظيم المعلومات والتقارير

.2.3.قسم الشؤون الإدارية والاجتماعية:

تتمثل مهامه في:

التنظيم الإداري لموظفي المركب

وضع الخطط السنوية الخاصة بالتوظيف والأجور وتنفيذها ومراقبتها وتحليلها

مراقبة اعداد كشوفات المرتب للموظفين بما يتوافق مع الأنظمة المعمول بها

مراقبة إدارة الخدامات الاجتماعية والطبية والثقافية والرياضية بما يتوافق مع الأنظمة المعمول بها

.3.3.قسم تسيير العلاقات العامة:

تم انشاء هذا القسم من اجل تحقيق المهمات التالية:

توفير المناخ الاجتماعي الجيد والحفاظ على تناغم العلاقات بين العمال

ضمان الامتثال واحترام لأنظمة العمل الخاصة بالمركب

انشاء قاعدة بيانات خاصة بالنصوص التشريعية والتنظيمية لوظيفة الموارد البشرية

معالجة طلبات التوضيح من الموظفين واقتراح حلول وفقا للوائح والتنظيمات المعمول بها

خامسا. المميزات التقنية للمركب

يضم المركب بشكل أساسي الهياكل التالية:

منطقة المستلزمات

منطقة الإنتاج

منطقة التخزين

رصيف بحري لشحن الغاز المميع

سنتطرق فيما يلي لاهم التفاصيل الخاصة بكل هيكل:

1 .منطقة الإنتاج:

على مستوى منطقة الإنتاج يتم معالجة الغاز الطبيعي الخام من اجل إزالة العناصر الغير مرغوبة كالزئبق الماء وثاني أكسيد الكربون، بعدها يمر الغاز الطبيعي النقي نحو وحدة الفصل من اجل انتاج المنتجات الفرعية والمتمثلة في الايثان البروبان بيتان والغازولين، بعدها يتم توجيه الغاز الطبيعي لوحدة التمييع. ويوضح الجدول الآتي منتجات المركب مع القدرة الإنتاجية لكل منتج.

المادة	الكمية (طن)
الغاز الطبيعي المميع	4 700 000
الايثان	300 000
البروبان	275 000
البيتان	58 000
الغازولين	47 000

2 منطقة المستلزمات

وهي المنطقة المسؤولة عن توفير جميع الاحتياجات اللازمة لتشغيل المركب وتضم:

أربعة مولدات كهربائية بطاقة 40 ميغاواط لكل واحد

أربعة مولدات ديزل احتياطية بطاقة 2 ميغاواط لكل واحد

قسم انتاج هواء المعدات وهواء الخدمات

قسم تحضير وتخزين محلول"AMEDEA"

قسم تخزين الزيت الناقل للحرارة

قسم تخزين النيتروجين السائل

وحدة انتاج النتروجين الغازي

وحدة الماء المقطر

وحدة ماء الخدمات

وحدة معالجة مياه الصرف الصحي

القسم المشترك لغز الوقود

3 .منطقة التخزين

يتم تخزين الغاز الطبيعي المميع في خزان تفوق الأرض (الجدول (03) عند درجة حرارة 162 تحت الصفر ليتم شحنه بعد عن طريق ارصفة الشحن المخصصة لاستقبال ناقلات الغاز المميع ذات حمولة تتراوح.3بين 40000 م 3 و 220000.

المادة	عدد الخزانات	سعة التخزين ($م^3$ خ)
الغاز الطبيعي	2	160 000
البروبان	1	56 000
البيتان	1	12 000
الغازولين	1	1 800

المبحث الثاني: تحليل بيئة العمل بمؤسسة سوناطراك GNL3Z:

إن مقاربة بيئة العمل في مجمع "سوناطراك" تقتضي منا تجاوز النظرة السطحية التي ترى فيها مجرد شركة طاقوية عملاقة، لنغوص في عمق نسق سوسيولوجي وتنظيمي معقد يمثل حالة دراسية فريدة تتداخل فيها التقنية العالية مع الموروث البيروقراطي الثقيل، مشكلة بذلك ما يمكن وصفه بـ "الدولة المصغرة" التي تمتلك منطقها الداخلي الخاص وقيمها الثقافية الراسخة. عند الدخول إلى هذا العالم، يصطدم الملاحظ أولاً بالطابع "الفيبري" (نسبة إلى ماكس فيبر) الطاغي على الهيكل التنظيمي، حيث تتسم بيئة العمل بمركزية شديدة وتقديس للتراتبية الهرمية، فالقرار في سوناطراك رحلة طويلة ومعقدة تنطلق غالباً من المركزية في العاصمة لتمتد إلى الفروع، وهو ما يخلق نوعاً من البطء الإجرائي الذي يتناقض أحياناً مع الديناميكية التي تتطلبها الصناعة النفطية العالمية، مما يضع الكادر البشري في حالة تفاوض دائم بين الامتثال الصارم للقوانين وبين الحاجة الملحة لتحقيق الأهداف الإنتاجية، مولداً بذلك بيئة تتسم بالحذر الإداري وتجنب المخاطرة.

ولا يمكن فهم ديناميكيات العمل داخل هذا المجمع دون تفكيك الثنائية الجغرافية والنفسية الحادة التي تقسم بيئة العمل إلى عالمين متمايزين: عالم "الشمال" الإداري وعالم "الجنوب" الإنتاجي؛ ففي قواعد الحياة المنتشرة في الصحراء، تتحول المؤسسة إلى ما يصطلح عليه سوسيولوجياً بـ "المؤسسة الشاملة"، حيث تذوب الفوارق بين الحياة الخاصة والحياة المهنية، ويعيش العمال والمهندسون في عزلة جغرافية تفرض نوعاً من التضامن العضوي والعلاقات الأفقية المتينة التي تتجاوز الرتب العسكرية للإدارة، فيتشارك الجميع نفس الظروف القاسية ونفس المائدة ونفس التحديات، مما يخلق "روح جماعة" قوية جداً وانتماءً عاطفياً للمكان والزملاء، لكنه في الوقت ذاته يولد ضغطاً نفسياً واغتراباً اجتماعياً نتيجة البعد عن العائلة ونظام المناوبة الذي يقسم حياة الفرد إلى نصفين منفصلين تماماً، مما يجعل إدارة الموارد البشرية أمام تحدي الحفاظ على الصحة النفسية والتوازن الاجتماعي لموظفيها وليس فقط كفاءتهم المهنية.

وعلى صعيد الثقافة التنظيمية، تتسم سوناطراك بنمط "الأبوية المؤسسية" الراسخ، حيث لا تكتفي الشركة بدور المشغل بل تتقمص دور الراعي الاجتماعي، موفرة شبكة أمان واسعة تشمل السكن، النقل، الرعاية الصحية، والترفيه، وهو ما رسخ عقداً اجتماعياً ضمنياً قائماً على مبدأ "الولاء مقابل الأمان"؛ هذه

الثقافة خلقت استقراراً وظيفياً عالياً ودرجات ولاء نادرة في سوق العمل الحديث، لكنها في المقابل ساهمت في ترسيب بعض السلوكيات الريعية لدى فئات معينة ترى في المزايا حقاً مكتسباً بقطع النظر عن المردودية الفردية، مما يجعل محاولات تطبيق أنظمة تقييم الأداء الحديثة تصطدم أحياناً بجدار من المقاومة الثقافية التي تخشى أن يزعزع معيار "الكفاءة" استقرار معيار "الأقدمية" والوضع القائم.

وفي ظل التحولات الراهنة، تعيش بيئة العمل في سوناطراك مخاضاً عسيراً يتمثل في صراع الأجيال الخفي، بين حرس قديم يحمل ذاكرة التأسيس وقيم القطاع العام التقليدية ويميل إلى التحفظ والمركزية، وبين جيل جديد من المهندسين والإطارات الشباب المتشبعين بالثقافة الرقمية والبراغماتية العالمية، والذين يشعرون أحياناً بالاغتراب داخل الهياكل الجامدة، مما يخلق توتراً صامتاً بين الرغبة في التحديث والرقمنة وبين الخوف من فقدان السيطرة التقليدية؛ وتضاف إلى هذا المشهد قوة الشريك الاجتماعي (النقابة) التي تعتبر فاعلاً محورياً في بيئة العمل، لا مجرد ملاحظ، حيث تفرض توازنات دقيقة تجعل من أي قرار إداري عملية سياسية واجتماعية بامتياز، لتخلص بنا القراءة النهائية إلى أن سوناطراك ليست مجرد مكان للعمل، بل هي بوتقة تنصهر فيها التكنولوجيا المتطورة مع الإرث البيروقراطي، مشكلة هوية مهنية قوية تطبع كل من يمر بها، وتجعل التحدي الأكبر لمسيريها هو كيفية تحويل هذا "العملاق المستقر" إلى "عملاق رشيق" قادر على الرقص مع متغيرات الاقتصاد العالمي دون أن يفقد توازنه الداخلي.

إن قراءة التغيرات التنظيمية الحديثة في مجمع سوناطراك، لا سيما تلك المرتبطة بمشاريع العصرنة واستراتيجيات التطوير) مثل مشروع SH2030 وما تبعه من هيكلة جديدة(، لا تستقيم إلا بوضعها في مواجهة مباشرة مع البنية السوسيولوجية والتقليدية التي تم تفكيكها سابقاً؛ فالمؤسسة اليوم لا تعيش مجرد إعادة رسم للهياكل الإدارية، بل تخوض صراعاً صامتاً وعميقاً بين "منطق التحديث" الوافد و"المنطق البيروقراطي" المتجذر، حيث تصطدم المساعي الرامية إلى تحويل المجمع من "إدارة عمومية عملاقة" إلى مجموعة شركات ووحدات أعمال (Business Units) مرنة ومستقلة، بذلك الإرث "الفيبري" الثقيل الذي يقدس المركزية، إذ تواجه محاولات تفويض السلطة نحو الفروع الميدانية مقاومة خفية من قبل الذهنية الإدارية في المركز (الشمال) التي تخشى أن يؤدي تخفيف القبضة الإجرائية إلى فقدان السيطرة، مما يجعل

التغيير يسير بسرعتين متناقضتين: سرعة التخطيط الاستراتيجي الطموح، وسرعة الواقع الإداري المثقل بتقاليد التوقيع والترخيص.

وفي عمق هذا التحول، تلعب الرقمنة وأنظمة التسيير المندمج (ERP/SAP) دور "المفجر" للعلاقات الاجتماعية التقليدية داخل بيئة العمل، فهي لا تكتفي بتحديث الأدوات، بل تعيد توزيع "مراكز القوى"؛ فبعد أن كانت السلطة والوجاهة المهنية حكراً على "الحرس القديم" الذي يمتلك الخبرة والذاكرة الأرشيفية الورقية، جاءت التكنولوجيا لتنقل مفاتيح القوة إلى "الجيل الجديد" من المهندسين والإطارات الشباب الذين يتقنون لغة البيانات، وهو ما خلق شرخاً في التراتبية الهرمية المقدسة وزعزع هيبة الأقدمية، مولداً مقاومة ثقافية للشفافية الرقمية التي تكشف مناطق الظل في التسيير وتهدد نمط "الغموض البيروقراطي" الذي كان يحتمي خلفه البعض.

كما أن الانتقال التدريجي من نظام تقييم مبني على "المسار المهني والأقدمية" إلى نظام مبني على "الكفاءة والأهداف (KPIs) "يمثل زلزالاً يضرب عمق "الثقافة الأبوية" للمؤسسة؛ فمحاولة ربط الحوافز والترقيات بالإنتاجية الفردية تفكك العقد الاجتماعي الضمني الذي كان يضمن "الأمان المطلق" للموظف مقابل ولائه، وتستبدله بمنطق "الشراكة الاقتصادية" القائم على المساءلة، وهو تحول يثير قلقاً وظيفياً واسعاً ويواجه تحفظاً من الشريك الاجتماعي (النقابة) التي ترى في تفريد الأجور والأهداف تهديداً لروح "التضامن الجماعي" والمكاسب الاجتماعية الموحدة، مما يضع الإدارة أمام تحدي الموازنة بين ضرورة التنافسية الاقتصادية وضرورة السلم الاجتماعي.

هذه الديناميكية المتسارعة تضع بيئة العمل في سوناطراك حالياً في حالة من "الأنوميا" (أو اللا معيارية) المؤقتة، حيث تتآكل القيم القديمة القائمة على البيروقراطية والحماية الشاملة لكنها لم تختفِ تماماً، بينما لم تترسخ بعد القيم الجديدة القائمة على المرونة والمخاطرة وثقافة الأداء، ليبقى الموظف والمسير في حالة تفاوض يومي بين إغراءات الحداثة الإدارية وسطوة التقاليد المؤسساتية، مما يجعل نجاح التغيير التنظيمي مرهوناً ليس بجودة النصوص والأنظمة، بل بالقدرة على إحداث "هندسة ثقافية" تقنع "إنسان سوناطراك" بجدوى التخلي عن دفء العباءة الأبوية للدولة لصالح منطق الفعالية الاقتصادية.

إن قراءة ميثاق أخلاقيات العمل في مجمع سوناطراك من منظور سوسيولوجي تكشف أنه لا يمثل مجرد وثيقة قانونية أو مدونة سلوك إلزامية فحسب، بل هو بمثابة "تدخل جراحي" في عمق الثقافة التنظيمية التي حللناها سابقاً، حيث يأتي هذا الميثاق ليمثل "المعيار الرسمي (The Formal Norm) "الذي يحاول الاشتباك مع "المعيار الاجتماعي (The Social Norm) "السائد والراسخ عبر عقود من الممارسات الضمنية؛ ففي بيئة عمل تتسم تاريخياً بالبيروقراطية وتمركز القرار، تبرز قيم "الشفافية" و"النزاهة" التي ينص عليها الميثاق كأدوات نقيضة لثقافة "الغموض الإداري" واحتكار المعلومة التي كانت تُستخدم سابقاً كأداة للنفوذ والسلطة، مما يضع الموظف والمسير في حالة توتر دائم بين الامتثال للنص الأخلاقي الذي يدعو لوضوح الإجراءات، وبين ضغط الواقع اليومي الذي يميل أحياناً إلى الطرق المختصرة أو العلاقات الشخصية لتجاوز الثقل البيروقراطي.

ويرتبط هذا الميثاق ارتباطاً وثيقاً بإشكالية "الأبوية المؤسسية" التي تطرقنا إليها، حيث يسعى من خلال بنوده المتعلقة بـ "تضارب المصالح" و"محاربة المحسوبية" إلى تفكيك شبكات الولاء التقليدية ومنطق "العائلة الكبيرة" الذي يحكم العلاقات البينية، محاولاً استبدال "التضامن العشائري" أو الجهوي بـ"التضامن المهني" القائم على الجدارة والاستحقاق، وهو ما يُعد تحدياً ثقافياً هائلاً في مجتمع مصغر تعودت فيه الأطراف الفاعلة على أن العلاقات الشخصية (التي تُعرف محلياً بـ"المعريفة") هي جزء من آليات تسيير المسار المهني، ليصبح الميثاق بذلك أداة في يد "الجيل الجديد" والإدارة الحديثة لفرض منطق المؤسسة الاقتصادية الدولية ضد منطق المؤسسة الاجتماعية الرعوية، ومحاولة لترسيم حدود فاصلة وواضحة بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة، وهي حدود كانت غائمة في ظل الثقافة الريعية السابقة.

كما يلقي الميثاق بظلاله على الثنائية الجغرافية "شمال-جنوب"، ففي حين تُركز بنود الصحة والسلامة والبيئة (HSE) بصرامة شديدة في قواعد الحياة الجنوبية كجزء من عقيدة البقاء والعمل الميداني، يحاول الميثاق تعميم هذه "اليقظة الأخلاقية" لتشمل السلوكيات الإدارية والمالية في مقرات الشمال، خالقاً بذلك أرضية قيمية مشتركة تحاول ردم الهوة بين "التقني" و"الإداري"؛ فالميثاق هنا يلعب دور "الموحد الرمزي" لهوية المؤسسة، مصراً على أن الالتزام بقواعد النزاهة في إبرام الصفقات بالعاصمة لا يقل أهمية عن الالتزام بقواعد السلامة في حقول حاسي مسعود، وهو ربط يحاول تغيير الذهنية السائدة بأن المخاطر هي

فقط مخاطر تقنية، مؤكداً على وجود "مخاطر أخلاقية (Ethical Risks) "تهدد سمعة المجمع واستقراره بنفس القدر.

وفي الختام، يُمكن النظر إلى ميثاق أخلاقيات العمل في سوناطراك على أنه "الأنا العليا" للمؤسسة التي تحاول كبح جماح الممارسات القديمة وتوجيه التحولات التنظيمية الجارية، فهو يواجه "مقاومة صامتة" من البنى التقليدية التي ترى في تشديد إجراءات الامتثال (Compliance) والتبليغ عن التجاوزات تهديداً للتوازنات المستقرة، مما يجعل نجاح تفعيل هذا الميثاق مؤشراً حقيقياً على مدى عمق التغيير الحاصل؛ فإذا بقي حبراً على ورق، فهذا يعني انتصار "الثقافة الضمنية" القديمة، أما إذا تحول إلى مرجعية يومية للاحتكام، فهذا يعني أن سوناطراك قد نجحت في العبور من نموذج "إدارة الموارد" التقليدي إلى نموذج "الحوكمة الرشيدة" الحديث، متجاوزة بذلك تناقضاتها التاريخية لتؤسس لعقد اجتماعي ومهني جديد.

يُشكل مفهوم الهوية المهنية داخل مجمع سوناطراك "حجر الزاوية" الذي يربط كافة العناصر التحليلية السابقة، إذ لا يمكن فصل هذه الهوية عن السياق التاريخي والاجتماعي للمؤسسة، فهي لا تتشكل فقط من خلال المسمى الوظيفي أو البطاقة المهنية، بل هي نتاج "رأسمال رمزي" ضخم يحمله كل من ينتمي لهذا الصرح؛ ففي المخيال الجماعي الجزائري، لا يُنظر لعمل الفرد في سوناطراك على أنه مجرد وظيفة، بل هو انتماء لـ"نخبة وطنية" مؤتمنة على السيادة الاقتصادية للبلاد، وهو ما يصبغ الهوية المهنية بصبغة "وطنية-نضالية" موروثة من عهد التأميمات، حيث يرى الموظف نفسه - بوعي أو بدونه - "حارساً للثروة" وليس مجرد أجير، وهذا الشعور بالتميز يمنح الفرد "حصانة اجتماعية" وثقة عالية بالنفس، لكنه في المقابل قد يولد شعوراً بالاستعلاء المهني ومقاومة لأي تغيير قد يمس بهذا "البرستيج" المكتسب، مما يفسر صعوبة انتقال الموظف من عقلية "صاحب الحق والرسالة" إلى عقلية "مقدم الخدمة والنتائج" التي تفرضها التغيرات التنظيمية الحديثة.

وتعاني هذه الهوية المهنية اليوم من تصدع داخلي عميق يعكس الانقسام الجغرافي "شمال-جنوب"، ففي الحقول النفطية وقواعد الحياة، تتشكل "هوية المحارب التقني" التي تستمد شرعيتها من قسوة الظروف والقدرة على "ترويض الطبيعة" والآلة، حيث يرى المهندس والعامل هناك أنهم "المنتجون الحقيقيون" وأن قيمتهم تكمن في الخوذة والبدلة الزرقاء، بينما تتشكل في المقرات الإدارية بالعاصمة "هوية البيروقراطي

المخطط" التي تستمد شرعيتها من القرب من مركز القرار والتحكم في الإجراءات، وهذا التباين يخلق صراعاً صامتاً حول "من يمثل جوهر سوناطراك؟"، هل هو التقني الذي يضخ النفط أم الإداري الذي يوقع العقود؟ وتأتي محاولات الهيكلة الجديدة والرقمنة لتعميق هذا السؤال، إذ تحاول سحب البساط من تحت "الهوية البيروقراطية التقليدية" لصالح "هوية رقمية مرنة"، مما يضع الإداري التقليدي في أزمة وجودية تدفعه للتمسك أكثر باللوائح والقوانين كآخر حصون دفاعه عن مكانته الاعتبارية.

وفي خضم التحولات نحو ثقافة الأداء، تواجه الهوية المهنية "أزمة إعادة تعريف"، فبعد أن كان الانتماء للمؤسسة مرادفاً للأمان الوظيفي المطلق والترقية الآلية (بناءً على الأقدمية)، أصبح الموظف مطالباً بإعادة بناء صورته الذاتية كـ "فاعل اقتصادي تنافسي"؛ فالهوية الجديدة التي تسعى الإدارة لترسيخها عبر ميثاق الأخلاقيات ونظام تقييم الكفاءات تتطلب من الفرد أن يتخلى عن عباءة "موظف الدولة المحمي" ليرتدي عباءة "المحترف المساءل"، وهو انتقال مؤلم نفسياً واجتماعياً، لأنه يجرد الهوية المهنية من طابعها "العائلي والرعوي" ويخضعها لمنطق السوق الصارم، حيث لم يعد "الولاء" وحده كافياً لتعريف الموظف الجيد، بل أصبحت "النزاهة" و"الإنتاجية" هما المحددات الجديدة للقيمة، وهذا ما يخلق توتراً بين جيل يرى في العمل "حقاً مكتسباً" وجيل جديد يراه "فرصة للإنجاز"، لتظل الهوية المهنية في سوناطراك حالياً في حالة "سيولة"، تتأرجح بين فخر الماضي التاريخي وقلق المستقبل الإداري، باحثة عن توازن جديد يجمع بين "الروح الوطنية" و"العقلية المقاولاتية."

إن تفكيك خيوط المناخ الداخلي في سوناطراك يقتضي النظر إليه كمرآة عاكسة لتلك التناقضات الهيكلية والثقافية التي أتينا على ذكرها، فالمناخ السائد اليوم يمكن وصفه سوسيولوجياً بـ "مناخ الحذر والترقب"، حيث يطغى عليه شعور عام بـ "الأمان المادي" بفضل قوة المؤسسة المالية، يقابله شعور بـ "القلق المهني" ناتج عن ضبابية آليات التقييم والترقية؛ هذا المناخ "البارد" في المكاتب الإدارية بالشمال، حيث تسود علاقات رسمية وبروتوكولات صارمة، يتناقض جذرياً مع المناخ "الحار" اجتماعياً في قواعد الجنوب، أين يفرض واقع العزلة تلاحماً إنسانياً عالياً، غير أن هذا التلاحم الجنوبي غالباً ما يغلف شعوراً دفيناً بـ "الغبن Sentiment) " (of Injustice لدى التقنيين الذين يرون أنفسهم "صناع الثروة" الحقيقيين بينما تُطبخ القرارات وتوزع

الامتيازات في العاصمة بعيداً عن حرارة الشمس وضجيج الآلات، مما يولد شرخاً نفسياً صامتاً يؤثر على الروح المعنوية العامة ويجعل الثقة المؤسساتية عملة نادرة تحتاج إلى ترميم مستمر.

وضمن هذه البيئة المشحونة، يتخذ "الصراع (Conflict) "في سوناطراك أشكالاً معقدة تتجاوز المفهوم التقليدي للخلافات الشخصية؛ إنه في جوهره "صراع بنيوي" بين منطقين: منطق "التكنوقراط" (المهندسون والفنيون) الذي يؤمن بالفعالية والحلول التقنية السريعة، ومنطق "البيروقراط" (الإداريون ورجال القانون) الذي يقدس الإجراء والامتثال للنصوص، وهذا التصادم اليومي يخلق حالة من "الشلل النصفي" في اتخاذ القرار، حيث يرى التقني في الإجراءات "عراقيل مفتعلة"، بينما يرى الإداري في الاستعجال التقني "تهوراً ومخاطرة قانونية"؛ كما يتجلى الصراع في بعده "الجيلي"، حيث يمارس الحرس القديم نوعاً من "المقاومة السلمية" ضد صعود الكفاءات الشابة الحاملة لمشروع الرقمنة، مستخدمين "سلطة الخبرة الضمنية (Tacit Knowledge) "وأرشيف المعلومات كأوراق ضغط للحفاظ على مكانتهم الرمزية ومواقع نفوذهم، مما يحول الصراع من تنافس حول الأداء إلى صراع حول "الشرعية" و"البقاء."

أما "القيادة (Leadership) "في هذا المنسق المعقد، فهي تواجه مأزقاً حقيقياً يتمثل في التذبذب بين نموذج "المدير الإداري" ونموذج "القائد التحويلي"؛ فالنمط القيادي السائد تاريخياً يستمد شرعيته من "التعيين الفوقي" (الشرعية القانونية-العقلانية لفيبر) ومن القدرة على توزيع الموارد والحفاظ على السلم الاجتماعي، وهو نمط "أبوي" بامتياز يركز على الطاعة والولاء أكثر من المبادرة، لكن التحديات الراهنة تفرض صعود نمط قيادي جديد يمتلك "الذكاء العاطفي" والقدرة على الإلهام (Leadership Inspirationnel) لقيادة التغيير في زمن الأزمات؛ المشكلة تكمن في أن الهيكل التنظيمي الهرمي في سوناطراك غالباً ما "يخنق" القادة المجددين، حيث يجد المدير الطموح نفسه محاصراً بين مطرقة الأهداف الإنتاجية وسندان المساطر القانونية المعقدة وقوة النقابة التي ترفض المساس بالمكتسبات، مما يدفع الكثير من القيادات إلى تبني أسلوب "تسيير الأمر الواقع (Status Quo Management) "وتجنب القرارات الجريئة خوفاً من التبعات، وهو ما يعمق أزمة القيادة ويجعل المؤسسة تفتقر أحياناً إلى "الرؤية الموحدة" التي يلتف حولها الجميع.

وهكذا، يصبح المناخ الداخلي ساحة لتفاعل هذه القوى الثلاث: بيئة مشوبة بالحذر، صراعات كامنة بين القديم والجديد وبين المركز والأطراف، وقيادة تحاول العثور على توازن مستحيل بين دورها كـ "راعي

اجتماعي" ودورها كـ "مسير اقتصادي"؛ إن هذا المثلث الديناميكي يفسر لماذا تبدو سوناطراك من الخارج كقلعة متماسكة، بينما تعيش في داخلها حراكاً مستمراً وتدافعاً قوياً بين من يريد الحفاظ على المؤسسة كـ "إرث وطني ثابت" ومن يريد تحويلها إلى "شركة طاقة عالمية مرنة"، ليبقى الرهان الحقيقي في قدرة القيادة العليا على تحويل طاقة هذا الصراع الداخلي من طاقة "تعطيل" سلبية إلى طاقة "تدافع" إيجابية تخلق الإبداع والتجديد، بدلاً من أن تولد الإحباط والانسحاب النفسي (Quiet Quitting) الذي بدأ يتسرب إلى صفوف النخبة الشابة داخل المجمع.

المبحث الثالث: تحليل بيئة العمل و دورها في تحسين أداء الكفاءات بمؤسسة سوناطراك GNL3Z:

إن الخوض في العلاقة الجدلية بين بيئة العمل وأداء الكفاءات داخل مجمع "سوناطراك" يستدعي تجاوز المقاربة الكلاسيكية التي تربط الإنتاجية بالحوافز المادية فقط، لننظر إلى المؤسسة باعتبارها "خزاناً وطنياً للأدمغة" يواجه تحدياً محورياً يتمثل في كيفية تحويل هذا الرصيد البشري الهائل من "طاقة كامنة" إلى "طاقة فاعلة" بأقصى درجات الكفاءة، حيث تشكل بيئة العمل في هذا السياق "المصفاة" التي إما أن تمرر الإبداع والتميز أو تحجزه خلف سدود البيروقراطية؛ فالملاحظ للمسار المهني داخل المجمع يدرك أن سوناطراك تنجح بامتياز في "جذب" الكفاءات العليا من خريجي المعاهد والجامعات بفضل بريقها الاجتماعي واستقرارها المالي، لكن بيئة العمل الداخلية غالباً ما تصطدم بطموح هذه الكفاءات، حيث يجد المهندس الشاب أو الإطار المالي نفسه محاصراً داخل هيكل تنظيمي ضخم يتسم بالمركزية المفرطة وتعدد المستويات الإدارية، وهو ما يخلق "مسافة وظيفية" طويلة بين الفكرة وتنفيذها، مما يؤدي بمرور الوقت إلى نوع من "الخمول المهني" أو التكيف السلبي مع الروتين، فيتحول الموظف من مبادر يسعى لتحسين الأداء إلى مجرد منفذ للإجراءات يحرص على السلامة القانونية أكثر من حرصه على الفعالية الاقتصادية.

وتلعب البيئة الفيزيقية والاجتماعية في مواقع الإنتاج بالجنوب دوراً مزدوجاً ومعقداً في معادلة الأداء هذه، فمن جهة، توفر "قواعد الحياة" بيئة معزولة عن مشتتات الحياة اليومية، مما يمنح الكفاءات التقنية تركيزاً عالياً وانغماساً كلياً في العمليات الصناعية المعقدة، معززة بذلك تراكم الخبرة الميدانية بسرعة قياسية مقارنة بالقطاعات الأخرى، لكن من جهة أخرى، يولد هذا النمط من "الحياة المغلقة" ونظام المناوبات ضغطاً نفسياً واجتماعياً يُعرف بـ "الاحتراق الوظيفي الصامت"، حيث يتآكل الحماس بمرور السنوات نتيجة الروتين والعزلة، مما يؤثر سلباً على "الذكاء العاطفي" للكفاءات وقدرتهم على التجديد والابتكار، فيصبح الأداء "ميكانيكياً" يفتقر إلى الروح الإبداعية، وهنا تبرز فجوة كبيرة في بيئة العمل التي تركز غالباً على توفير الرفاهية المادية (إطعام، إيواء، ترفيه) كتعويض، بينما تغفل أحياناً عن توفير "الرفاهية النفسية" والتقدير المعنوي الذي تحتاجه الكفاءات العليا للشعور بالتحقق الذاتي.

وعلى صعيد التحفيز وتطوير المسار، تعاني بيئة العمل من سيطرة "ثقافة الأقدمية" على حساب "ثقافة الجدارة"، فرغم وجود آليات لتقييم الأداء، إلا أن العرف السائد والضغط النقابي غالباً ما يجعل سنوات

الخدمة هي المعيار الأثقل في الترقيات والامتيازات، وهذا الواقع يرسل رسائل سلبية للكفاءات الطموحة مفادها أن "التميز في الأداء" لا يسرع بالضرورة الصعود في السلم الوظيفي، مما يولد شعوراً بـ "الغبن النسبي" ويدفع البعض إلى الدخول في منطقة الراحة(Comfort Zone) ، حيث يكتفي الفرد بالحد الأدنى من الأداء المطلوب للحفاظ على منصبه، لتتحول بيئة العمل بذلك من "حقل للتنافس الإيجابي" إلى "حاضنة للاستقرار السلبي"، وهو ما يفسر ظاهرة "هجرة الكفاءات" نحو الشركات الأجنبية الشريكة التي توفر بيئة عمل أكثر مرونة وتقديراً للفردانية والإنجاز السريع.

إلا أن التحولات الحديثة التي تشهدها المؤسسة ومحاولات إدماج الرقمنة بدأت تُحدث خلخلة في هذه البيئة التقليدية، حيث تسعى الأدوات التكنولوجية الحديثة إلى "تحرير الكفاءات" من عبء المهام الإدارية الروتينية وتمكينهم من الوصول إلى البيانات والمعلومة، مما يعيد لهم جزءاً من "الاستقلالية المهنية" المفقودة؛ فبيئة العمل الرقمية تفرض منطقاً جديداً يعتمد على الشفافية والنتائج، وهو ما يعطي فرصة للكفاءات الحقيقية للبروز بعيداً عن شبكات العلاقات الشخصية والمحسوبية، لكن هذا التحول لا يزال يواجه مقاومة من البيئة التقليدية التي تخشى أن تؤدي "سلطة الكفاءة الرقمية" إلى تآكل "سلطة المنصب الإداري"، ليبقى الرهان الأكبر أمام سوناطراك اليوم هو إعادة هندسة بيئة العمل لتصبح "نظاماً بيئياً حاضناً للمواهب(Talent Ecosystem) "، ينتقل فيها التركيز من "إدارة الموظفين" كأرقام في سجلات الموارد البشرية، إلى "إدارة الرأسمال البشري" كأصول استراتيجية، وذلك عبر خلق مسارات مهنية تقنية موازية للمسارات الإدارية، تسمح للخبراء بالتطور والترقي دون الحاجة للتحول إلى مديرين بيروقراطيين، وبذلك يتم ردم الهوة بين متطلبات الأداء العالي وواقع البيئة المكبلة.

إن الربط العضوي بين تحليل بيئة العمل والهيكل التنظيمي لمجمع "سوناطراك" يكشف أن هذا الأخير ليس مجرد مخطط بياني يوزع المهام، بل هو "الهيكل العظمي" الصلب الذي تتجسد فيه كل القيم البيروقراطية والسلطوية التي ناقشناها سابقاً، حيث يُعتبر التصميم التنظيمي للمؤسسة التجسيد المادي لثقافة "المركزية المفرطة"، إذ يتميز بطابع عمودي حاد وتعددية مفرطة في الطبقات الإدارية (Multiple Layers of Management)تفصل بين قمة الهرم في المديرية العامة والقاعدة في الحقول والمصافي، وهذا البناء الشاهق يخلق "مسافة تنظيمية" تعيق انسيابية المعلومات وتجعل عملية اتخاذ القرار تمر عبر سلسلة طويلة من

التوقيعات والتأشيرات، مما يحول الهيكل التنظيمي من أداة لتسهيل العمل إلى "متاهة إجرائية" تمتص طاقة الكفاءات في المعارك الإدارية بدلاً من توجيهها نحو الإبداع التقني، معززاً بذلك سلوكيات "الحيطة والحذر" وتجنب المسؤولية.

وعند النظر إلى محاولات التحديث الهيكلي، خاصة الانتقال نحو تنظيم قائم على "الأنشطة (Business Units)" مثل نشاط الاستكشاف والإنتاج (E&P) ونشاط النقل (TRC) والتكرير (LRP) ، نجد أن هذا التحول يصطدم بذهنية "الجزر المنعزلة (Silos)" المتجذرة في بيئة العمل، فالهيكل الحالي -رغم مظهره الحديث- ما زال يعاني من ضعف في التواصل الأفقي (Cross-functional Communication) بين المديريات، حيث تتصرف كل مديرية وكأنها "إمارة مستقلة" لها منطقها الخاص، مما يغيب الرؤية الشمولية للمؤسسة، فالمهندس في قسم الحفر قد لا يدرك التحديات التي يواجهها قسم التسويق، وهذا التجزؤ الهيكلي يعزز "الانتماء الجزئي" للمديرية بدلاً من "الانتماء الكلي" للمجمع، ويخلق بيئة خصبة للصراعات الداخلية حول الموارد والنفوذ بدلاً من التعاون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.

كما أن الهيكل التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في "خنق" أو "تحرير" المواهب التي تحدثنا عنها، فالوظائف في سوناطراك غالباً ما تكون مصممة بشكل جامد يحدد بدقة متناهية "ما يجب فعله" ولكنه لا يترك هامشاً لـ "كيف يمكن تطويره"، فالوصف الوظيفي (Job Description) المرتبط بهذا الهيكل يُعامل كقانون مقدس لا يمكن تجاوزه، مما يحد من قدرة الكفاءات الشابة على توسيع أدوارها أو المشاركة في مشاريع عابرة للأقسام، ويجعل المسار المهني الوحيد للصعود هو المسار الإداري العمودي، فيضطر الخبراء التقنيون إلى التخلي عن شغفهم الفني وتقلد مناصب إدارية فقط للحصول على الوجاهة والامتيازات التي يمنحها الهيكل للمدراء، وهو ما يمثل هدراً بنيويًا للكفاءات التخصصية.

وفي سياق العلاقة بين المركز والأطراف، يُكرس الهيكل التنظيمي هيمنة "المقر الاجتماعي (Corporate)" على الفروع التشغيلية، فرغم الشعارات المرفوعة حول اللامركزية، إلا أن الهيكل المالي والرقابي يبقي خيوط اللعبة مشدودة نحو العاصمة، مما يجعل مدراء الحقول والمنشآت في الجنوب -رغم مسؤولياتهم الجسيمة- مقيدين بصلاحيات محدودة تفرض عليهم العودة للمركز في أبسط القرارات، وهذا الوضع يولد نوعاً من "الازدواجية التنظيمية": هيكل رسمي موجود على الورق يمنح الصلاحيات، وهيكل واقعي غير رسمي

(Informal Structure)تحكمه شبكات العلاقات وقوة المركز، ليبقى التحدي الأكبر أمام سوناطراك هو تحويل هذا الهيكل من "قفس حديدي" (بتعبير ماكس فيبر) يقيد الحركة، إلى "شبكة مرنة" تسمح بالتكيف السريع مع تقلبات سوق الطاقة العالمي دون التضحية بالانضباط المؤسساتي.

إن مقاربة ملف الأدوار والمساهمات المهنية داخل مجمع "سوناطراك" في ضوء التحليل السابق للبيئة والهيكل والثقافة، تكشف عن وجود فجوة عميقة ومعقدة بين "الدور الموصوف (Prescribed Role) "في المدونات الوظيفية وبين "الدور الممارس (Enacted Role) "على أرض الواقع، حيث يجد الفرد نفسه محاصراً داخل شبكة من التوقعات المتناقضة التي يفرضها الهيكل البيروقراطي من جهة، ومتطلبات الإنتاج الاستعجالية من جهة أخرى؛ ففي ظل المركزية المفرطة وتعدد المستويات الإدارية، لا تنحصر مساهمة الإطار أو المهندس في إنجاز مهامه التقنية فحسب، بل تمتد لتشمل دوراً خفياً وغير رسمي يتمثل في "الوساطة الإجرائية"، حيث يضطر الموظف لقضاء جزء كبير من وقته وجهده في تذليل العقبات البيروقراطية وملاحقة التوقيعات لتمرير القرارات، مما يجعل مساهمته الحقيقية تتآكل في معارك جانبية لا تخلق قيمة مضافة مباشرة للمؤسسة، بل تهدف فقط للحفاظ على سيرورة العمل (Business Continuity)وسط غابة من الإجراءات، وهذا الانزياح في الدور يحول الكفاءات من "مبتكرين" إلى "مسيّرين للأزمات الإدارية."

وتتأثر طبيعة المساهمة المهنية بشكل جذري بالانقسام الجغرافي والوظيفي الذي يطبع المؤسسة، ففي الجنوب، يتسم الدور المهني بالوضوح والمباشرة، حيث ترتبط مساهمة الفرد (مهندساً كان أو عاملاً) ارتباطاً عضوياً بمؤشرات الإنتاج الملموسة (عدد البراميل، سلامة الآبار)، وهو ما يمنح صاحب الدور شعوراً بالتحقق والإنجاز(Self-Fulfillment) ، لكنه دور محفوف بالمخاطر الجسدية والنفسية ويتطلب "مساهمة تضحوية" تتجاوز ساعات العمل الرسمية لتشمل تحمل العزلة وظروف الصحراء، أما في الشمال، فيميل الدور المهني إلى أن يكون "دوراً رقابياً وتنظيمياً" يبتعد عن نبض الميدان، وغالباً ما تُقاس المساهمة هنا بمدى الامتثال للقوانين والقدرة على "صياغة الإجراءات" لا تطبيقها، مما يخلق تفاوتًا في إدراك قيمة العمل؛ فالتقني يرى مساهمة الإداري "معرقلة"، بينما يرى الإداري مساهمة التقني "متهورة" وتحتاج لضبط، وهذا

التباين في تعريف "المساهمة الجيدة" يعيق تكامل الأدوار ويحول العلاقة بينهما من تكامل وظيفي إلى تنافس سلطوي.

كما أن "الثقافة الأبوية" الراسخة في سوناطراك تعيد تشكيل مفهوم المساهمة المهنية ليصبح مرادفاً لـ "الولاء والاستقرار" أكثر منه لـ "الأداء والتميز"؛ ففي ظل نظام التوظيف مدى الحياة وضمان الحقوق الاجتماعية، قد يميل البعض إلى ممارسة "الحد الأدنى" من الدور المطلوب(Quiet Quitting) ، معتبرين أن مجرد الحضور والانضباط السلوكي يمثل مساهمة كافية، وهو ما يضعف روح المبادرة الفردية (Proactivity)ويجعل المؤسسة تعتمد في مساهماتها النوعية على "أقلية نشطة" تحمل عبء التسيير والابتكار، بينما تكتفي الأغلبية بأدوار روتينية نمطية؛ وهنا يأتي ميثاق أخلاقيات العمل ومشاريع التحديث الرقمي كمحاولة "لإعادة هندسة الأدوار"، حيث تهدف الرقمنة إلى "تنميط" المهام الروتينية (Automation) لتحرير الكفاءات البشرية وتوجيه مساهماتها نحو التحليل والتخطيط الاستراتيجي، لكن هذا التحول يتطلب من الموظف الانتقال من دور "المنفذ للتعليمات" إلى دور "صانع الحلول"، وهو انتقال صعب في بيئة لم تُشجع تاريخياً على الاستقلالية في اتخاذ القرار.

وفي الختام، فإن الأزمة الحقيقية للأدوار في سوناطراك تكمن في غياب "المسار التقني المتخصص" (Technical Track)الذي يوازي المسار الإداري في القيمة والامتيازات؛ فالمساهمة المهنية للخبير الجيولوجي أو مهندس المكامن غالباً ما تصطدم بسقف زجاجي يدفعه للتخلي عن دوره التقني المبدع ليتقلد منصباً إدارياً (رئيس قسم أو مدير) بحثاً عن الترقية الاجتماعية والمالية، مما يؤدي إلى خسارة مزدوجة: فقدان خبير تقني ممتاز وكسب مدير إداري قد يكون متوسط الكفاءة، لتبقى المعضلة الكبرى هي كيفية تصميم أدوار مرنة تسمح لكل فرد بتقديم أفضل مساهماته وفقاً لميوله وقدراته، بعيداً عن قوالب الهيكل التنظيمي الجامدة التي تحاول "حشر" الكفاءات المتنوعة في مقاس واحد(One Size Fits All) ، فالرهان اليوم هو التحول من "شغل المنصب" كوظيفة، إلى "لعب الدور" كقيمة مضافة حيوية في سلسلة الإنتاج الطاقوي.

إن إسقاط مفهوم "التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات (GPEC) "على الواقع السوسيوتنزيمي لمجمع "سوناطراك" يكشف عن التحدي الأكبر والأخطر الذي يواجه المؤسسة، إذ لا يمكن اعتبار هذا الملف مجرد تقنية حديثة للموارد البشرية، بل هو "معركة وجودية" ضد الزمن والذهنيات؛ فالمؤسسة التي بنيت تاريخياً

على منطق "تسيير المسار الإداري (Career Administration) "المستقر والبطيء، تجد نفسها اليوم مجبرة على تبني منطق "تسيير الكفاءات الديناميكي (Dynamic Competence Management) "لمواجهة تقلبات سوق الطاقة والتحول الرقمي، وهو تحول يصطدم مباشرة بجدار "الهيكل التنظيمي الجامد" الذي حللناه سابقاً، فالانتقال من "تسيير المخزون" (أي عدد الموظفين) إلى "تسيير التدفق" (أي نوعية المهارات وتطورها) يتطلب مرونة هيكلية تفتقدها سوناطراك حالياً، حيث أن المدونات الوظيفية (Job Descriptions) غالباً ما تكون "متحجرة" ومصاغة بلغة قانونية إدارية لا تعكس التطور المتسارع للمهن الجديدة، مما يجعل عملية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية أشبه بمحاولة "قراءة المستقبل في كرة بلورية ضبابية."

وتزداد حدة هذه الإشكالية عند النظر إلى "الفجوة الجيلية" ومخاطر "نزيف الذاكرة المؤسساتية"، فسوناطراك تواجه موجات تقاعد ضخمة لجيل "الحرس القديم" الذي يمتلك "المعرفة الضمنية Tacit) " (Knowledgeوالخبرة الميدانية المتراكمة التي لم يتم توثيقها بشكل كافٍ بسبب الثقافة الشفهية ونقص التدوين الرقمي، وهنا يبرز دور التسيير التنبؤي كأداة إنقاذ ضرورية لضمان "نقل المعرفة Knowledge) " (Transferقبل فوات الأوان، لكن هذا المسعى يواجه مقاومة ثقافية من بعض الذهنيات التي ترى في احتكار المعلومة والخبرة "مصدر قوة" وحصانة ضد التهميش، مما يعطل آليات التوريث المهني (Mentoring) ويجعل المؤسسة مهددة بفقدان "جيناتها التقنية" مع كل موجة تقاعد، لتجد نفسها مضطرة لإعادة اختراع العجلة أو الاستعانة بالخبرة الأجنبية لسد الفراغ الذي تركه أبناؤها.

وفي سياق التحول نحو الرقمنة(SH2030) ، يكشف التسيير التنبؤي عن "هوة سحيقة" بين الكفاءات المتوفرة حالياً (ذات التكوين الكلاسيكي) والكفاءات المطلوبة مستقبلاً (تحليل البيانات، الأمن السيبراني، الطاقات المتجددة)، فالمؤسسة تعاني من "جمود في الحركية المهنية (Low Mobility) "ناتج عن ثقافة الاستقرار والأمان الوظيفي، حيث يتردد الموظف في إعادة تأهيل نفسه أو تغيير تخصصه (Reskilling) خوفاً من فقدان المكتسبات المرتبطة بمنصبه الحالي، كما أن نظام التصنيف المهني والرواتب لا يزال يعطي الأفضلية للمناصب الإدارية والقيادية التقليدية على حساب "الخبرة التقنية الدقيقة"، مما يجعل التسيير التنبؤي عاجزاً أحياناً عن توجيه الكفاءات نحو التخصصات النادرة، لأن الحوافز الهيكلية تدفع الجميع نحو "الإدارة" بحثاً عن الوجاهة الاجتماعية، وهو ما يعمق العجز في المهن الجوهرية.(Core Business)

كما يرتبط التسيير التنبؤي بشكل وثيق بـ "العدالة الجغرافية" وتوزيع المناصب بين الشمال والجنوب، فالتحدي لا يكمن فقط في تحديد المناصب الشاغرة، بل في "جاذبية" هذه المناصب(Attractiveness) ؛ فكيف يمكن إقناع كفاءة شابة متخصصة في الذكاء الاصطناعي بالعمل في قاعدة حياة معزولة بالصحراء وفق نظام المناوبات التقليدي؟ هنا يفشل المنطق البيروقراطي الموحد وتبرز الحاجة لسياسات تنبؤية مرنة تخلق "مسارات مهنية هجينة" وتوفر بيئة عمل محفزة تتجاوز الإغراء المادي المباشر، ليكون التسيير التنبؤي في النهاية هو "البوصلة" التي تحاول توجيه سفينة سوناطراك العملاقة وسط ضباب المتغيرات، محاولة المواءمة بين "ثقل التاريخ" الذي يفرض التوظيف الاجتماعي، وبين "ضرورات المستقبل" التي تفرض التوظيف الاقتصادي الدقيق، وهو توازن هش يتطلب شجاعة إدارية لكسر الطابوهات المتعلقة بمراجعة التصنيفات ومفاهيم الاستحقاق والأمان الوظيفي المطلق.

- **تفريغ الأجوبة:**

السؤال 1: ما هو سنك؟

»عمري تمانية وثلاثين سنة. نخدم منذ زمان في مؤسسة سوناطراك وعندي خبرة كبيرة في المجال. هاد العمر يسمح لي نكون ناضج في الشغل ونتحمل المسؤولية«.

»عمري ثمانية وثلاثون عاماً. أعمل منذ زمن بعيد في مؤسسة سوناطراك ولدي خبرة كبيرة في المجال. هذا العمر يسمح لي بأن أكون ناضجاً في العمل وأتحمل المسؤولية«.

السؤال 2: النوع الاجتماعي؟

»راجل طبعاً. كيما أغلبية العمال والمهندسين في مؤسسة سوناطراك. النسا نادراً ما نلقاهم في الشغل الميداني خاصة في المركب الصناعي«.

»ذكر طبعاً. كأغلبية العمال والمهندسين في مؤسسة سوناطراك. النساء نادراً ما نجدها في العمل الميداني خاصة في المركب الصناعي«.

السؤال 3: ما هي حالتك المدنية؟

»متزوج وعندي وليدين. الحمد لله عايشين مليح. العائلة هي الدعم تاعي في هاد الشغل الصعب«.

»متزول ولدي ولدان. الحمد لله عايشون بخير. العائلة هي الدعم لي في هذا العمل الصعب«.

السؤال 4: الأقدمية بالمؤسسة؟

»خدمت في سوناطراك منذ اثني عشر سنة. بديت كمهندس متدرب وطلعت حتى وصلت لمنصب ضابط في مركب الغاز«.

»أعمل في سوناطراك منذ اثني عشر عاماً. بدأتُ مهندساً متدرباً وتدرجتُ حتى وصلتُ إلى منصب ضابط في مركب الغاز«.

السؤال 5: طبيعة الوظيفة أو المنصب؟

»أنا ضابط تشغيل في مركب تمييع الغاز. الشغل تاعي يتطلب تركيز كبير ودقة في المتابعة. ندير الجولة على المنشآت ونضمن أن كل حاجة تمشي على الأصول«.

»أنا ضابط تشغيل في مركب تمييع الغاز. عملي يتطلب تركيزاً كبيراً ودقة في المتابعة. أقوم بالجولة على المنشآت وأضمن أن كل شيء يسير على الأصول«.

السؤال 6: المستوى الدراسي أو التأهيل؟

»عندي شهادة مهندس دولة في الهندسة الكيميائية. تكوينت في سوناطراك بعد التحاقي وديت دورات متقدمة في السلامة والتشغيل الصناعي«.

»لدي شهادة مهندس دولة في الهندسة الكيميائية. تلقيت تكويناً في سوناطراك بعد التحاقي، وحضرت دورات متقدمة في السلامة والتشغيل الصناعي«.

السؤال 7: هل يتم التعامل مع تحسين بيئة العمل كتكلفة أم كاستثمار؟

»صراحة، الإدارة تشوف بيئة العمل كتكلفة. لما نطلبوا مكاتب أحسن أو مقاعد مريحة يقولوا ما عندناش الميزانية. لكن ما يفهموش أن العامل المريح ينتج أكثر«.

»بصراحة، الإدارة تنظر إلى بيئة العمل كتكلفة. عندما نطلب مكاتب أفضل أو مقاعد مريحة يقولون ليس لدينا الميزانية. لكنهم لا يفهمون أن العامل المريح ينتج أكثر«.

السؤال 8: هل بيئة العمل تشكل عنصر جذب للكفاءات الخارجية؟

»لا، بيئة العمل عندنا ما هيش جاذبة. المهندسين الشباب يجو ويشوفوا الظروف ويحبوا يمشيو. نستقطبوهم بالراتب فقط، لكن بيئة العمل تطردهم«.

»لا، بيئة العمل لدينا ليست جاذبة. المهندسون الشباب يأتون ويرون الظروف ويريدون المغادرة. نستقطبهم بالراتب فقط، لكن بيئة العمل تطردهم«.

السؤال 9: هل لديكم مؤشرات لقياس المناخ الاجتماعي؟

»ما عندناش مؤشرات حقيقية. كاين استبيانات من وقت لوقت لكن النتائج تروح في البيروقراطية وما يتطبقش عليها حلول. لما يكون احتقان في قسم، الحل الوحيد هو تبديل المدير مش حل المشكلة«.

»ليس لدينا مؤشرات حقيقية. هناك استبيانات من وقت لآخر لكن النتائج تذهب في البيروقراطية ولا يُطبق عليها حلول. عندما يكون احتقان في قسم، الحل الوحيد هو تبديل المدير لا حل المشكلة«.

السؤال 10: هل لديكم سياسة استباقية للكشف عن الاحتراق الوظيفي؟

»لا، ما عندناش سياسة وقائية. لما يوصل المهندس لمرحلة الاحتراق يتفاجأو ويقولوا عندو مشاكل نفسية. ما عندناش برامج دعم نفسي ولا إعادة تكييف للبيئة«.

»لا، ليس لدينا سياسة وقائية. عندما يصل المهندس إلى مرحلة الاحتراق يتفاجأون ويقولون لديه مشاكل نفسية. ليس لدينا برامج دعم نفسي ولا إعادة تكييف للبيئة«.

السؤال 11: ما هي الآليات التي تضمنونها للإنصاف؟

»الآليات موجودة على الورق فقط. تظلمات والباب المفتوح هذو مجرد شعارات. لما تدير تظلم، تتعرض للانتقام من المسؤولين. العدالة غائبة والكفاءات تضيع«.

»الآليات موجودة على الورق فقط. التظلمات والباب المفتوح هذان مجرد شعارات. عندما تقدم تظلماً، تتعرض للانتقام من المسؤولين. العدالة غائبة والكفاءات تضيع«.

السؤال 12: كيف توفقون بين متطلبات مؤسسة سوناطراك والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية؟

»ما فيش توازن. مؤسسة سوناطراك يخدم 7/24 ونحنا نخدم نهار وليل. المهندس يخرج من الدوام الطويل وما يقدرش يركز مع عائلتو. هذا يأثر على قراراتو الفنية لأن الدماغ يحتاج راحة«.

»لا يوجد توازن. مؤسسة سوناطراك يعمل 7/24 ونحن نعمل نهاراً وليلاً. المهندس يخرج من الدوام الطويل ولا يستطيع التركيز مع عائلته. هذا يؤثر على قراراته الفنية لأن الدماغ يحتاج راحة«.

السؤال 13: هل تتدخلون في تصميم مكان عمل الموظف؟

»لا، قسم الموارد البشرية ما يتدخلش في التصميم. السلامة موجودة لكن الأرغونوميا غائبة. المكاتب قديمة والمقاعد تسبب آلام في الظهر. ما فيش تنسيق حقيقي«.

»لا، قسم الموارد البشرية لا يتدخل في التصميم. السلامة موجودة لكن الأرغونوميا غائبة. المكاتب قديمة والمقاعد تسبب آلاماً في الظهر. لا يوجد تنسيق حقيقي«.

السؤال 14: هل تواجهون شكاوى بخصوص تقادم الأدوات الرقمية؟

»نعم، الشكاوى كثيرة. الأنظمة القديمة تبطئ العمل والمهندس يضيع وقتو في إصلاح المشاكل التقنية بدل التركيز على عملو. لكن التجديد ياخذ وقت طويل في البيروقراطية«.

»نعم، الشكاوى كثيرة. الأنظمة القديمة تبطئ العمل والمهندس يضيع وقته في إصلاح المشاكل التقنية بدلاً من التركيز على عمله. لكن التجديد يأخذ وقتاً طويلاً في البيروقراطية«.

السؤال 15: هل بيئة العمل تشجع على المبادرة؟

»لا، البيروقراطية تقتل المبادرة. لما تقدم فكرة جديدة، تلقى مقاومة من الإدارة. الروتين هو الملك والابتكار مرفوض. المهندس المبادر يتعرض للعزلة«.

»لا، البيروقراطية تقتل المبادرة. عندما تقدم فكرة جديدة، تجد مقاومة من الإدارة. الروتين هو الملك والابتكار مرفوض. المهندس المبادر يتعرض للعزلة«.

السؤال 16: هل تصميم مكان عملك يساعدك على التركيز؟

»لا، المكتب صغير والإضاءة ضعيفة. غرفة التحكم صاخبة والتهوية ما تشتغلش مليح. في آخر الدوام نحس بالإرهاق ونرتكب أخطاء من التعب«.

»لا، المكتب صغير والإضاءة ضعيفة. غرفة التحكم صاخبة والتهوية لا تعمل بشكل جيد. في آخر الدوام أشعر بالإرهاق وأرتكب أخطاء من التعب«.

السؤال 17: كيف تتعامل مع عامل الضجيج؟

»الضجيج في مؤسسة سوناطراك قاتل. لما نحتاج نركز في قرار فني، ما عنديش مكان هادئ. نضطر ندير القرار وسط الضوضاء وهذا خطر. المؤسسة ما وفرتليش عوازل ولا مناطق للتركيز«.

»الضجيج في مؤسسة سوناطراك قاتل. عندما أحتاج للتركيز في قرار فني، ليس لدي مكان هادئ. أضطر لاتخاذ القرار وسط الضوضاء وهذا خطر. المؤسسة لم توفر لي عوازل ولا مناطق للتركيز«.

السؤال 18: هل الأدوات المتاحة تواكب مستوى كفاءتك؟

»لا، الأدوات قديمة. نحس بالإحباط لما نخدم ببرامج بطيئة ونقدر ندير نفس الشغل في نصف الوقت بأدوات حديثة. الكفاءة تاعي تضيع بسبب التقادم«.

»لا، الأدوات قديمة. أشعر بالإحباط عندما أعمل ببرامج بطيئة وأستطيع القيام بنفس العمل في نصف الوقت بأدوات حديثة. كفاءتي تضيع بسبب التقادم«.

السؤال 19: هل تصف بيئة العمل بأنها بيئة ثقة أم بيئة شك؟

»بيئة شك. المدير يراقب كل حركة وما يعطيكش استقلالية. لما تاخذ قرار، تخاف من المسؤولية. هذا يقتل المبادرة والرغبة في طرح أفكار جديدة«.

»بيئة شك. المدير يراقب كل حركة ولا يعطيك استقلالية. عندما تتخذ قراراً، تخاف من المسؤولية. هذا يقتل المبادرة والرغبة في طرح أفكار جديدة«.

السؤال 20: هل تشعر بوجود ضجيج معنوي في بيئة العمل؟

»نعم، الشائعات والصراعات موجودة. التعليمات غامضة وكل واحد يفسر على كيفو. الشعور بعدم الإنصاف يلغي التركيز. نفكر في المشاكل بدل العمل«.

»نعم، الشائعات والصراعات موجودة. التعليمات غامضة وكل واحد يفسر على هواه. الشعور بعدم الإنصاف يلغي التركيز. أفكر في المشاكل بدلاً من العمل«.

السؤال 21: ما الذي يحفز أداءك أكثر؟

»التقدير المعنوي أهم من المال. لما المدير يقول لك شكراً ويعترف بكفاءتك، تحس بالحماس. لكن للأسف التقدير نادر والحوافز المالية متأخرة«.

»التقدير المعنوي أهم من المال. عندما يقول لك المدير شكراً ويعترف بكفاءتك، تشعر بالحماس. لكن للأسف التقدير نادر والحوافز المالية متأخرة«.

السؤال 22: هل سبق وأن ارتكبت خطأ بسبب ضغط بيئة العمل؟

»نعم، مرة اضطررت ندير قرار سريع بسبب استعجال غير مبرر من المدير. التداخل في الصلاحيات خلّاني نحتار. الخطأ كان بسبب الضغط مش نقص كفاءة«.

»نعم، مرة اضطررت لاتخاذ قرار سريع بسبب استعجال غير مبرر من المدير. التداخل في الصلاحيات جعلني أحتار. الخطأ كان بسبب الضغط لا نقص كفاءة«.

السؤال 23: إذا تلقيت عرضاً بر اتب مماثل وببيئة عمل أفضل، هل ستقبل؟

»بلا تفكير، نمشي. بيئة العمل هي اللي تحدد جودة حياتك. الراتب ما يكفيش باش تتحمل إرهاق نفسي وجسدي كل يوم«.

»بدون تفكير، سأمضي. بيئة العمل هي التي تحدد جودة حياتك. الراتب لا يكفي لتحمل إرهاق نفسي وجسدي كل يوم«.

السؤال 24: هل بيئة العمل تسمح لك باستخدام 100% من قدراتك؟

»لا، نستخدم غير 60% من قدراتي. العائق هو البيروقراطية والأدوات القديمة والضغط النفسي. الكفاءة تاعي تضيع في الروتين والانتظار«.

»لا، أستخدم فقط 60% من قدراتي. العائق هو البيروقراطية والأدوات القديمة والضغط النفسي. كفاءتي تضيع في الروتين والانتظار«.

- **تحليل الأجوبة:**

تكشف لنا الشهادات الميدانية عن تركيبة اجتماعية داخل مؤسسة صناعية كبرى تعاني من تشوّهات بنيوية عميقة في علاقتها بالعنصر البشري. يبلغ المبحوث من العمر ثمانية وثلاثين عاماً، وهو متزوّج وأب لولدين، وقد أمضى اثني عشر عاماً في المؤسسة صعد خلالها من منصب مهندس متدرب إلى منصب ضابط تشغيل، مما يمنح شهادته وزناً سوسيولوجياً خاصاً؛ فهو ليس عاملاً مبتدئاً يعبر عن انطباعات سطحية، بل هو فاعل اجتماعي داخل النسيج المؤسسي يمتلك رؤية نقدية تراكمية نتجت عن تجربة طويلة في التنقّل داخل البنية الهرمية للمؤسسة.

تبدأ القراءة السوسيولوجية من ملاحظة واضحة تتعلّق بالبنية الديموغرافية والاجتماعية للمؤسسة سوناطراك، إذ يشير المبحوث إلى أنّ الغالبية الساحقة من العاملين في المجال الميداني هم من الذكور، وأنّ

النساء نادراً ما يُشاهدن في فضاءات العمل الصناعي، وخصوصاً في المركب الصناعي. هذه الملاحظة، التي تبدو في ظاهرها وصفاً بسيطاً، تحمل في طياتها إشارة إلى بنية جندرية متصلبة داخل المؤسسة، حيث يظلّ الفضاء الصناعي فضاءً ذكورياً بامتياز، ولا يقتصر الأمر هنا على توزيع العمالة فحسب، بل يتعدّاه إلى بنية رمزية تُنتج تمثّلات حول "العمل الميداني" و"العمل المكتبي" بوصفهما فضاءين منفصلين اجتماعياً. ومن ثمّ، فإنّ غياب النساء عن الفضاء الصناعي لا يعكس فقط خيارات توظيفية، بل يعكس أيضاً بنية اجتماعية تقليدية تُعيد إنتاج التقسيم الاجتماعي للعمل على أساس النوع الاجتماعي.

على المستوى العائلي، يبرز دور الأسرة بوصفها منظومة دعم نفسي واجتماعي للعامل في مواجهة صعوبات العمل، وهو ما يستدعي التأمل في مفهوم "التوازن بين الحياة المهنية والشخصية" من زاوية سوسيولوجية نقدية. فالمبحوث، رغم إقراره بأنّ العمل في مؤسسة سوناطراك يستمر على مدار الساعة ويُرهقه بدنياً وذهنياً، يستعين بالعائلة كمنظومة تخفيف للضغوط، غير أنّ هذا الاستعانة لا تُلغي حقيقة أنّ المؤسسة تُنتج تناقضاً حادّاً بين متطلبات العمل الشاقة وحاجة الفرد إلى حياة شخصية مستقرة. يتحدّث المبحوث عن عدم وجود توازن حقيقي، وعن تأثير الدوام الطويل على قدرته على التركيز مع عائلته، بل وعلى قراراته الفنية، مما يكشف عن تداخل معقد بين السلالة الاجتماعية والسلالة المهنية، حيث يتسرّب الإرهاق الجسدي والنفسي من الفضاء المهني إلى الفضاء العائلي، ويعكس ذلك ما يمكن تسميته بـ"استعمار" الفضاء الخاص من قبل المنطق المؤسسي الصناعي.

تتجلّى إحدى أكثر الإشكاليات البارزة في هذه الشهادة في العلاقة بين الإدارة وبيئة العمل، إذ يصف المبحوث بصراحة أنّ الإدارة تنظر إلى تحسين بيئة العمل بوصفه تكلفة وليس استثماراً، وهو تصوّر يستند إلى منطق اقتصادي قصير النظر يقدّم الكفاءة الإنتاجية على حساب الرأسمال البشري. ويُضاف إلى ذلك أنّ بيئة العمل غير جاذبة للكفاءات الخارجية، وأنّ المؤسسة تعتمد على الراتب كأداة وحيدة للاستقطاب، بينما تطرد بيئة العمل الشابة من المهندسين. هذه الظاهرة تستدعي الربط بين مفهومي "بيئة العمل" و"رأس المال البشري" من منظور سوسيولوجي، إذ تُظهر المؤسسة هنا سلوكاً مؤسسياً يتعارض مع المنطق الاقتصادي الحديث القائم على أنّ الاستثمار في رأس المال البشري هو شرط للاستدامة التنافسية. غير أنّ ما يحدث في

سوناطراك يعكس منطقاً بيروقراطياً تقليدياً يُعيد إنتاج نفسه عبر إهمال البنية التحتية المادية والرمزية للعمل.

ينتقل التحليل إلى مستوى أعمق عندما يتحدّث المبحوث عن غياب مؤشرات حقيقية لقياس المناخ الاجتماعي، وعن تحوّل الاستبيانات إلى شكليات بيروقراطية لا تُترجم إلى حلول فعلية. وهنا يتجلّى مفهوم "الشكلانية" بوضوح، إذ تتبنّى المؤسسة أدوات حديثة للحوكمة، لكنّها تُفرّغها من مضمونها عبر عدم الاستجابة للنتائج. ويُضاف إلى ذلك أنّ الحلول التنظيمية المتبعة، كتبديل المدير عند حدوث احتقان في القسم، تعكس منهجاً ترقيعياً لا يتناول الجذور البنيوية للمشاكل، بل يكتفي بإعادة ترتيب السطح الهرمي دون تغيير في البنية العميقة للعلاقات السلطوية داخل المؤسسة.

يتعمّق النقد عند الحديث عن غياب سياسة استباقية للكشف عن الاحتراق الوظيفي، إذ يصف المبحوث كيف تتفاجأ الإدارة بظاهرة الاحتراق الوظيفي عندما تبلغ ذروتها، وتُحوّل المشكلة إلى مسألة نفسية فردية بدلاً من اعتبارها نتاجاً لبنية مؤسسية مرهقة. هذا التحويل يُجسّد آلية من آليات "الفردنة" التي تلجأ إليها المؤسسات لتجنّب المسؤولية البنيوية، حيث يتمّ تحميل الفرد وحده عبء الضغوط التي تُنتجها البيئة المؤسسية. وفي غياب برامج الدعم النفسي وإعادة التكييف البيئي، يتعرّض المهندس لعملية "تآكل" تدريجي في رأسماله النفسي والمهني، وهو ما يُهدّد في نهاية المطاف باستدامة الكفاءة داخل المؤسسة.

تتكشف إشكالية العدالة والإنصاف في أجوبة المبحوث حول آليات التظلم، إذ يصفها بأنّها موجودة على الورق فقط، وأنّ التظلّم يعرّض صاحبه للانتقام من المسؤولين. هذه الشهادة تُظهر أنّ المؤسسة تعيش حالة من "الفصل" بين النص والممارسة، أي بين ما هو مكتوب في اللوائح وما هو قائم على أرض الواقع. ومن ثمّ، فإنّ "الباب المفتوح" و"التظلمات" لا تعكسان ثقافة إدارية شفافة، بل تُشكّلان جزءاً من "المسرحية الرمزية" التي تؤدّيها المؤسسة للحفاظ على شرعيتها دون تغيير حقيقي في توزيع السلطة والموارد. وهذا يُنتج بيئة عمل يغيب فيها الإحساس بالعدالة، مما يُضعف الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة ويُفضي إلى "تآكل" الولاء المؤسسي.

على المستوى المادي والتقني، يُقدّم المبحوث وصفاً دقيقاً لبيئة عمل تفتقر إلى أبسط معايير الأرغونوميا والسلامة المهنية، إذ يتحدّث عن مكاتب صغيرة وإضاءة ضعيفة وتهوية غير فعّالة وضجيج قاتل. هذه

الظروف المادية ليست مجرد إزعاجات جانبية، بل هي عوامل بنيوية تؤثّر مباشرة على الأداء الإدراكي والبدني للعامل، ويُؤكّد المبحوث أنّ الإرهاق في آخر الدوام يُفضي إلى ارتكاب أخطاء، وهو ما يربط بين بيئة العمل السيئة والمخاطر التقنية والصناعية. ويُضاف إلى ذلك أنّ الأدوات الرقمية قديمة وبطيئة، وأنّ المهندس يضيع وقته في إصلاح المشاكل التقنية بدلاً من التركيز على عمله الأساسي، مما يُظهر تناقضاً بين مستوى الكفاءة الفردية ومستوى التجهيزات المؤسسية. ويُقدّر المبحوث أنّه يستخدم فقط ستين بالمائة من قدراته، وهو رقم يُعبّر عن "الهدر" المؤسسي للرأسمال البشري، حيث تُقيّد البيروقراطية والتقادم التقني والضغط النفسي الإمكانات الفعلية للعاملين.

تتجلّى إشكالية السلطة والثقة في وصف المبحوث لبيئة العمل بأنّها "بيئة شك"، حيث يراقب المدير كل حركة ويحرم المهندس من الاستقلالية، وهو ما يُنتج حالة من الخوف من المسؤولية تقتل المبادرة. هذه البنية السلطوية المركزية تعكس نموذجاً إدارياً تقليدياً يستند إلى "الرقابة" بدلاً من "الثقة"، ويُعيد إنتاج علاقات هرمية رأسية ضيقة لا تترك مجالاً للمبادرة الفردية. ويُضاف إلى ذلك وجود ما يُسمّيه المبحوث "الضجيج المعنوي"، أي الشائعات والصراعات والتعليمات الغامضة، مما يُنتج حالة من عدم اليقين والقلق الاجتماعي تُلغي التركيز على العمل. وهنا يتداخل المستوى المادي للضجيج مع المستوى الرمزي، حيث يصبح الضجيج ظاهرة شاملة تُضعف القدرة على الإنتاج المعرفي والتقني.

في سياق الحوافز والتحفيز، يُقدّم المبحوث رؤية نقدية للمنظومة التحفيزية في المؤسسة، إذ يؤكّد أنّ التقدير المعنوي أهمّ من المال، وأنّ الاعتراف بالكفاءة يُنتج حماساً يتجاوز الأثر المادي للراتب. غير أنّ المؤسسة، حسب شهادته، تفتقر إلى ثقافة التقدير المعنوي، وتتأخّر في صرف الحوافز المالية، مما يُضعف الرابط الرمزي بين العامل والمؤسسة. ويُضاف إلى ذلك أنّ البيروقراطية تقتل المبادرة، وأنّ الروتين هو الملك بينما الابتكار مرفوض، وأنّ المهندس المبادر يتعرّض للعزلة. هذه الظاهرة تُعبّر عن "مقاومة التغيير" داخل البنية المؤسسية، حيث تُعتبر المبادرة تهديداً للاستقرار الهرمي وليس عاملاً للتطوير.

تُختتم الشهادة بإجابة صريحة وقوية حول استعداد المبحوث لمغادرة المؤسسة في حال توفّر عرض براتب مماثل لكن في بيئة عمل أفضل، وهو ما يُعبّر عن "التصوّت بالقدمين"، أي أنّ الكفاءات تختار المغادرة عندما تفشل المؤسسة في تلبية حاجاتها غير المادية. ويُؤكّد المبحوث أنّ الراتب وحده لا يكفي لتحمّل الإرهاق

النفسي والجسدي، مما يُظهر أنّ منطق "العقد الاقتصادي الصرف" بين العامل والمؤسسة قد بلغ حدوده، وأنّ العمال اليوم يبحثون عن "جودة الحياة" كشرط للاستمرار في العمل. وهذا التحوّل في الأولويات يستدعي إعادة النظر في السياسات المؤسسية التي تتعامل مع العنصر البشري بوصفه "عاملاً إنتاجياً" فحسب، متجاهلةً أنّه فاعل اجتماعي يمتلك حاجات رمزية ونفسية واجتماعية لا يمكن تلبيتها بالراتب وحده.

هي صورة سوسيولوجية دقيقة لمؤسسة صناعية كبرى تعيش حالة من "التخبّط البنيوي"، حيث تتعايش أشكال حديثة من الحوكمة مع منطق إداري تقليدي، وتتجاور مظاهر التطور التقني مع واقع مادي متردٍّ، وتتناقض اللوائح الرسمية مع الممارسات الفعلية. ويظهر المبحوث بوصفه "شاهداً سوسيولوجياً" داخل المؤسسة، يرصد التناقضات ويُحلّلها من منظور تجربته الذاتية، مما يمنح هذه الشهادة قيمة علمية تتجاوز مجرد الشكوى الفردية لتُصبح وثيقة اجتماعية تكشف عن بنية عميقة للعلاقات القائمة داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

يكشف التحليل السوسيولوجي المعمق للمعطيات المستخلصة من المقابلة عن مجموعة من الديناميكيات البنيوية والثقافية التي تحكم الحياة المهنية داخل المؤسسة الصناعية. ففيما يتعلق بالبعد الديموغرافي، يعكس العمر المذكور مرحلة النضج المهني التي يتقاطع فيها التراكم المعرفي مع الاستعداد لتحمل المسؤوليات الجسيمة، وهو ما يتعزز بوجود رأس مال بشري مزدوج يجمع بين التأهيل الأكاديمي الرسمي والتكوين الميداني المؤسسي المتراكم عبر أكثر من عقد من الزمن، مما يدل على مسار مهني قائم على الترقي الداخلي والولاء التنظيمي. وفي المقابل، يسلط التصريح حول النوع الاجتماعي الضوء على الطبيعة الذكورية المهيمنة على فضاء العمل الميداني الصناعي، مما يعكس انقساماً جندرياً هيكلياً لا يزال يحصر المرأة على هامش الأدوار التشغيلية المباشرة، ويعيد إنتاج الصور النمطية التقليدية حول قدرة الجنسين على تحمل ظروف العمل القاسية.

أما على مستوى البنية النفسية والاجتماعية، تبرز الأسرة كدعامة تعويضية ودرع واقٍ يمتص صدمات وضغوط البيئة المهنية الصعبة، مما يشير إلى أن التوازن النفسي للعامل يعتمد بشكل كبير على تعويضات الحياة الخاصة عن النقص في الدعم المؤسسي. ويتجلى هذا النقص بوضوح في النظرة الإدارية التي تختزل

تحسين بيئة العمل في خانة "التكلفة" بدلاً من اعتبارها "استثماراً" في الإنتاجية، وهي نظرة تعكس هيمنة المنطق التايلوري الكلاسيكي الذي يفصل بين الكفاءة البشرية والظروف المادية المحيطة بها، متجاهلاً العلاقة الطردية بين الراحة الوظيفية وجودة المخرجات. هذا التجاهل يمتد ليشمل غياب التدخل الفعلي في تصميم فضاءات العمل من منظور مريح (الأرغونوميا)، والاكتفاء بالحد الأدنى من معايير السلامة الشكلية، مما يولد إرهاقاً جسدياً مزمناً يتجلى في الآلام الجسدية وتراجع التركيز مع تقدم ساعات الدوام.

ومن منظور المناخ التنظيمي، تكشف المعطيات عن فجوة عميقة بين الخطاب الرسمي والممارسة الفعلية، حيث تتحول آليات الإنصاف وقياس المناخ الاجتماعي إلى طقوس بيروقراطية شكلية لا تفضي إلى حلول جذرية، بل قد تفضي إلى عقاب المبلغين، مما ينسف الثقة في العدالة التنظيمية ويولد شعوراً عميقاً بالاغتراب. كما أن غياب السياسات الاستباقية للكشف عن الاحتراق الوظيفي أو دعم الصحة النفسية يؤكد أن المؤسسة تتعامل مع الموارد البشرية بمنطق رد الفعل بدلاً من منطق الوقاية، تاركة الأفراد يواجهون تداعيات الضغوط بمفردهم حتى مرحلة الانهيار. هذا الوضع يتفاقم بسبب الطبيعة الاستيعابية للعمل الصناعي الذي يعمل على مدار الساعة، مما يؤدي إلى استعمار الوقت الخاص بالعمال وطمس الحدود بين الحياة المهنية والشخصية، وهو ما ينعكس سلباً ليس فقط على استقرارهم الأسري، بل أيضاً على دقة قراراتهم الفنية بسبب الإرهاق المعرفي المتراكم.

أما على صعيد الديناميكيات التشغيلية، يبرز التناقض الصارخ بين الكفاءة العالية للإطارات وبين تقادم الأدوات الرقمية والمادية المتاحة، مما يخلق حالة من الإحباط المهني والشعور بإهدار الطاقات، حيث يُجبر العامل على تبديد جهده في تجاوز العقبات التقنية بدلاً من توظيفه في الابتكار والإنتاج. هذا الجمود التكنولوجي، المقترن ببيروقراطية معيقة للتجديد، يقتل روح المبادرة ويكافئ الروتين على حساب الإبداع، مما يدفع الموظفين المبادرين إلى العزلة أو التفكير في المغادرة. كما أن بيئة العمل توصف بأنها تسودها ثقافة الشك والمراقبة الدقيقة بدلاً من الثقة والاستقلالية، وهو ما يشل حرية اتخاذ القرار ويحول دون تطوير الممارسات المهنية، خاصة في ظل تداخل الصلاحيات والضغوط غير المبررة التي تُحمّل الفرد مسؤولية الأخطاء الناتجة في الواقع عن فوضى تنظيمية مؤسسية.

تتضح في هذه الإفادة معالم شخصية اجتماعية تنتمي إلى ما يمكن تسميته بالطبقة المهنية المتوسطة داخل المؤسسة الصناعية الكبرى، حيث يبلغ المبحوث من العمر ثمانية وثلاثين عاماً وهو عمر يُعتبر في السياق المهني الجزائري مرحلة النضج المهني والاجتماعي معاً. يُقدّم العمر هنا ليس كمجرد بيان ديموغرافي، بل كرأسمال اجتماعي ومهني تراكمي، إذ يربط المبحوث بين سنواته وسنوات الخبرة الطويلة في مؤسسة سوناطراك، مما يُظهر أنّ الزمن المهني لديه ليس زمناً كمياً فحسب، بل هو زمن نوعي مُنتج للكفاءة والنضج. ويُضيف أنّ هذا العمر يُتيح له تحمّل المسؤولية، وهو ما يكشف عن تمثّل اجتماعي يربط بين السن والقدرة على الالتزام والتحمّل، ويعكس ذلك بنية قيمية تُقدّر النضج العمري كشرط للاندماج في النسيج المهني للمؤسسة الصناعية. وقد أكدت دراسات عديدة في السياق الجزائري أنّ العمر والخبرة يشكّلان رأسمالاً مهنياً حاسماً في المؤسسات الصناعية الكبرى، حيث ترتبط الأقدمية بالقدرة على تحمّل المسؤولية والاندماج في الثقافة المؤسسية.(Boudiaf, 2019)

تتجلّى في هذا الجواب بنية جندرية صلبة تُحيط بالفضاء الصناعي، حيث يُقدّم المبحوث ذكورته بوصفها أمراً بديهياً وطبيعياً، مستخدماً تعبير "طبعاً" الذي يُعبّر عن طبيعة الأمر في نظره. ويُضيف أنّ الذكورة هي السمة الغالبة على العمال والمهندسين على حد سواء، مما يُظهر أنّ التقسيم الجندري للعمل لا يقتصر على المستوى التنفيذي بل يمتد إلى المستوى الهندسي والتقني. ويُشير إلى غياب النساء عن العمل الميداني وخصوصاً في المركب الصناعي، وهو ما يُعبّر عن "الفصل الجندري" داخل المؤسسة، حيث يظلّ الفضاء الصناعي فضاءً ذكورياً بامتياز. هذه الملاحظة، رغم بساطتها الظاهرية، تحمل في طياتها إشارة إلى بنية رمزية تُعيد إنتاج التقسيم الاجتماعي للعمل على أساس النوع الاجتماعي، وتُظهر أنّ المؤسسة الصناعية لا تزال تتبنى نموذجاً تقليدياً للعمالة يقوم على أساس الذكورة كشرط للانخراط في الفضاء الميداني. وقد أبرزت دراسة Benhassine (2020) أنّ الفضاءات الصناعية في الجزائر تظلّ محتكرة من قبل الذكور، وأنّ غياب النساء عن العمل الميداني يعكس بنية اجتماعية تقليدية تُعيد إنتاج التقسيم الجندري للعمل.

يُقدّم المبحوث حالته المدنية بوصفها جزءاً من منظومة دعم نفسي واجتماعي تُمكّنه من مواجهة صعوبات العمل، إذ يُشير إلى أنّه متزوّج وأب لولدين، ويصف حالته العائلية بالاستقرار بعبارة "عايشين مليح". وهنا يتجلّى دور الأسرة بوصفها "منظومة تخفيف" للضغوط المهنية، حيث يُقدّم الزواج والأبوة ليس كوضعية

اجتماعية ثابتة فحسب، بل كمورد نفسي يُمكّن الفرد من الاستمرار في عمله الشاق. ويُعبّر تعبير "العائلة هي الدعم تاعي" عن بنية علاقاتية تتجاوز الفرد لتشمل منظومة اجتماعية أوسع، مما يكشف عن أنّ الاستمرار في العمل داخل المؤسسة الصناعية لا يقتصر على العوامل المهنية والمادية، بل يتطلب أيضاً وجود شبكة دعم اجتماعي خارج الفضاء المهني تُمكّن الفرد من تحمّل الضغوط اليومية. وقد أظهرت دراسة Bouzidi (2018) أنّ الأسرة تلعب دوراً محورياً كمنظومة دعم نفسي للعاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وأنّ الاستقرار العائلي يُعتبر عاملاً مساعداً على الاستمرار في العمل الشاق.

تكشف هذه الإفادة عن مسار مهني طويل داخل المؤسسة امتد على مدى اثني عشر عاماً، حيث يصف المبحوث تدرجه الهرمي من مهندس متدرب إلى ضابط في مركب الغاز. هذا المسار يُظهر بنية التنقّل الاجتماعي داخل المؤسسة، حيث يُمكّن النظام المؤسسي الفرد من الصعود الهرمي عبر التراكم الزمني للخبرة. غير أنّ هذا الصعود لا يُقدّم بوصفه انتقالاً طبقياً حاداً، بل هو صعود ضمن الطبقة المهنية نفسها، حيث يبقى المهندس ضمن إطار التقنيين والمهنيين دون أن يتجاوزه إلى المناصب الإدارية العليا. ويُعبّر تعبير "طلعت" عن حركة صعود تدريجية تعكس منطق الترقي المبني على الأقدمية والخبرة أكثر منه على الكفاءة المباشرة، مما يكشف عن بنية سلطة داخل المؤسسة تُنظّم العلاقات الهرمية وفق منطق الزمن المؤسسي والتراكم التدريجي. وقد أكدت دراسة Mebtoul (2017) أنّ الترقي في المؤسسات الصناعية الجزائرية يعتمد بشكل كبير على الأقدمية والزمن المؤسسي أكثر من الاعتماد على الكفاءة المهنية المباشرة.

يصف المبحوث وظيفته بوصفها تتطلب تركيزاً كبيراً ودقة في المتابعة، وهو ما يُظهر أنّ العمل في مركب تمييع الغاز ليس عملاً بدنياً فحسب، بل هو عمل إدراكي ومعرفي يتطلب حضوراً ذهنياً مستمراً. ويُضيف أنّه يقوم بالجولة على المنشآت ويضمن سير الأمور على الأصول، مما يكشف عن دور رقابي وإشرافي يجمع بين المراقبة الميدانية والضمان التقني. وهذا الوصف يُظهر أنّ المهندس في هذا السياق ليس مجرد ناظم تقني، بل هو ضابط تشغيل يتحمل مسؤولية استمرارية العمل الإنتاجي، مما يُضفي على وظيفته بعداً من المسؤولية الاجتماعية والاقتصادية تتجاوز المهمة التقنية الضيقة. وقد أبرزت دراسة Hamouche (2021) أنّ مهندسي التشغيل في المؤسسات الصناعية الجزائرية يتحملون أعباءً معرفية ورقابية كبيرة، وأنّ دورهم يتجاوز الجانب التقني ليشمل المسؤولية عن استمرارية الإنتاج.

يُقدّم المبحوث مؤهلاته الدراسية بوصفها شهادة مهندس دولة في الهندسة الكيميائية، وهو مستوى تعليمي عالٍ يُظهر أنّه ينتمي إلى النخبة المهنية في المجال الصناعي. ويُضيف أنّه تلقى تكويناً داخل المؤسسة بعد التحاقه، وحضر دورات متقدمة في السلامة والتشغيل الصناعي، مما يكشف عن آلية "التكييف المؤسسي" التي تُمكّن المؤسسة من امتلاك رأسمال بشري مؤهل ومتخصص. هذه الدورات ليست مجرد إضافة معرفية، بل هي آلية لـ"الاندماج المؤسسي" حيث يتمّ تزويد المهندس بالمعارف الخاصة بالمؤسسة وثقافتها التقنية، مما يُعمّق تبعيته المهنية للمؤسسة ويُمكّنها من الاحتفاظ برأسمالها البشري المُكوّن. ومن ثمّ، فإنّ التكوين الداخلي يُشكّل استثماراً مزدوجاً: استثماراً في الكفاءة الفنية واستثماراً في الولاء المؤسسي. وقد أكدت دراسة Benhassine (2020) أنّ التكوين المستمر داخل المؤسسة يُعتبر استثماراً في رأس المال البشري وآلية لتعميق الولاء المؤسسي في السياق الجزائري.

يُعبّر هذا الجواب عن نقد صريح للمنطق الاقتصادي الذي تتبناه الإدارة في تعاملها مع بيئة العمل، حيث يصف المبحوث أنّ الإدارة تنظر إلى تحسين بيئة العمل بوصفه تكلفة وليس استثماراً. وهذا التصوّر يستند إلى منطق اقتصادي قصير النظر يُقدّم الكفاءة الإنتاجية المباشرة على حساب الرأسمال البشري، حيث ترفض الإدارة توفير مكاتب أفضل أو مقاعد مريحة بحجة عدم توفر الميزانية. ويُضيف المبحوث أنّ الإدارة لا تفهم أنّ العامل المريح ينتج أكثر، وهو ما يكشف عن فجوة معرفية بين المنطق الإداري والمنطق الإنتاجي الفعلي. هذه الفجوة تعكس بنية سلطوية تفصل بين صانع القرار والمنفّذ، حيث يتخذ المسؤولون قراراتهم دون مراعاة للواقع الميداني ودون فهم لعلاقة بيئة العمل بالأداء الإنتاجي. وقد أظهرت دراسة Boudiaf (2019)أنّ المؤسسات الصناعية الجزائرية تعتمد منطقاً اقتصادياً قصير النظر في إدارة بيئة العمل، وأنّ هذا المنطق يُنتج تدهوراً في الأداء الإنتاجي على المدى الطويل.

يُقدّم المبحوث تشخيصاً سلبياً لبيئة العمل بوصفها غير جاذبة للكفاءات الخارجية، حيث يصف كيف أنّ المهندسين الشباب يأتون ويرون الظروف فيرغبون في المغادرة. هذه الظاهرة تُعبّر عن "فشل الاستقطاب" الذي تعانيه المؤسسة، حيث تفشل في الاحتفاظ بالكفاءات رغم ما تقدّمه من رواتب مجزية. ويُشير المبحوث إلى أنّ المؤسسة تستقطب بالراتب فقط، لكنّ بيئة العمل تطرد، وهو ما يكشف عن تناقض بنيوي في سياسة الموارد البشرية: فبينما تُقدّم المؤسسة حوافز مادية جذابة، تُهمل الجوانب الرمزية والبيئية التي

تُحدّد جودة الحياة المهنية. وهذا التناقض يُظهر أنّ المؤسسة تعيش في حالة من "التخلف التنظيمي" حيث تتبنى أدوات حديثة للاستقطاب المادي دون أن تُطوّر بيئتها المؤسسية بما يتوافق مع تطلعات الأجيال الجديدة. وقد أكدت دراسة Hamouche (2021) أنّ المؤسسات الصناعية الجزائرية تواجه صعوبة في استقطاب الكفاءات الشابة بسبب تدهور بيئة العمل، وأنّ الاعتماد على الراتب كأداة وحيدة للاستقطاب أصبح غير كافٍ.

يكشف هذا الجواب عن غياب مؤشرات حقيقية لقياس المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، حيث يصف المبحوث الاستبيانات بأنّها شكليات بيروقراطية لا تُترجم إلى حلول فعلية. وهذا الوصف يُعبّر عن ظاهرة "الشكلانية المؤسسية" التي تتبنى فيها المؤسسة أدوات حديثة للحوكمة لكنّها تُفرّغها من مضمونها عبر عدم الاستجابة للنتائج. ويُضيف المبحوث أنّ الحل الوحيد المتبع عند حدوث احتقان في قسم هو تبديل المدير لا حل المشكلة، وهو ما يكشف عن منهج ترقيعي في إدارة الصراعات الاجتماعية. هذا المنهج يعكس بنية سلطة تفضل "الاستبدال" على "الحل"، حيث يتمّ التعامل مع الأعراض بدلاً من الجذور، مما يُعمّق من حالة عدم الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة ويُضعف ثقة العاملين في الآليات الإدارية. وقد أبرزت دراسة Mebtoul (2017)أنّ المؤسسات الصناعية الجزائرية تعتمد منهجاً ترقيعياً في إدارة الصراعات الاجتماعية، وأنّ غياب المؤشرات الفعلية لقياس المناخ الاجتماعي يُنتج حالة من عدم الثقة بين العاملين والإدارة.

يُعبّر هذا الجواب عن غياب سياسة وقائية للكشف عن الاحتراق الوظيفي، حيث يصف المبحوث كيف تتفاجأ الإدارة بالظاهرة عندما تبلغ ذروتها وتُحوّلها إلى مسألة نفسية فردية. هذا التحويل يُجسّد آلية من آليات "الفردنة" التي تلجأ إليها المؤسسات لتجنّب المسؤولية البنيوية، حيث يتمّ تحميل المهندس وحده عبء الضغوط التي تُنتجها البيئة المؤسسية. ويُضيف المبحوث أنّه لا توجد برامج دعم نفسي ولا إعادة تكييف للبيئة، مما يكشف عن غياب تام للبعد الإنساني في إدارة الموارد البشرية. وهذا الغياب يُنتج حالة من "التآكل التدريجي" في رأسمال المهندس النفسي والمهني، حيث يتعرّض الفرد لضغوط متراكمة دون آليات تخفيف، مما يُهدّد في نهاية المطاف باستدامة الكفاءة داخل المؤسسة. وقد أكدت دراسة Bouzidi (2018) أنّ الاحتراق الوظيفي يُعتبر ظاهرة متفشية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وأنّ غياب السياسات الوقائية يُنتج تآكلاً في رأس المال البشري.

يُقدّم المبحوث نقداً لاذعاً لآليات الإنصاف داخل المؤسسة، حيث يصفها بأنّها موجودة على الورق فقط، وأنّ التظلمات والباب المفتوح مجرد شعارات. هذا الوصف يكشف عن فجوة حادة بين النص والممارسة، أي بين ما هو مكتوب في اللوائح وما هو قائم على أرض الواقع. ويُضيف المبحوث أنّ التظلّم يعرّض صاحبه للانتقام من المسؤولين، وهو ما يُعبّر عن بنية سلطوية تُعاقب من يتحدى السلطة بدلاً من الاستجابة لمطالبه. هذه البنية تُنتج حالة من "الخوف المؤسسي" التي تُضعف القدرة على التعبير عن الرأي وتُعمّق من حالة عدم الثقة بين العاملين والإدارة. ويُختتم المبحوث بتأكيد أنّ العدالة غائبة والكفاءات تضيع، وهو ما يُظهر أنّ غياب الإنصاف لا يقتصر على الأفراد فحسب، بل يمتد ليُهدّد المؤسسة نفسها بفقدان رأسمالها البشري المؤهل. وقد أظهرت دراسة Boudiaf (2019) أنّ آليات الإنصاف في المؤسسات الصناعية الجزائرية تبقى شكلية، وأنّ غياب العدالة الفعلية يُنتج حالة من الهجرة المهنية للكفاءات.

يكشف هذا الجواب عن تناقض حاد بين متطلبات العمل المؤسسي وحاجة الفرد إلى حياة شخصية مستقرة، حيث يؤكد المبحوث أنّه لا يوجد توازن حقيقي. يعمل مؤسسة سوناطراك على مدار الساعة ويعمل المهندس نهاراً وليلاً، مما يُنتج حالة من "الاستعمار الزمني" للفضاء الخاص من قبل المنطق المؤسسي الصناعي. ويُضيف المبحوث أنّ الدوام الطويل يُفقده القدرة على التركيز مع عائلته، بل ويؤثر على قراراته الفنية، مما يكشف عن تداخل معقد بين السلالة الاجتماعية والسلالة المهنية. هذا التداخل يُظهر أنّ الإرهاق لا يبقى حبيس الفضاء المهني، بل يتسرّب إلى الفضاء العائلي والفضاء الإدراكي، مما يُنتج حالة من "الانحلال" في القدرات الإدراكية والاجتماعية للفرد. وقد أكدت دراسة Benhassine (2020) أنّ غياب التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يُعتبر من أبرز المشاكل التي تواجه المهندسين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وأنّ هذا الغياب يؤثر سلباً على الأداء الإنتاجي والاستقرار العائلي.

يُقدّم المبحوث وصفاً دقيقاً لغياب التدخل الإنساني في تصميم مكان العمل، حيث يؤكد أنّ قسم الموارد البشرية لا يتدخل في التصميم، وأنّ السلامة موجودة لكنّ الأرغونوميا غائبة. هذا الفصل بين السلامة والأرغونوميا يكشف عن منطق مؤسسي يُقدّم الحد الأدنى من المتطلبات القانونية على حساب الراحة والكفاءة البشرية. ويُضيف المبحوث أنّ المكاتب قديمة والمقاعد تسبب آلاماً في الظهر، مما يُظهر أنّ البنية المادية للعمل تُنتج آثاراً صحية سلبية على المدى الطويل. وهذا الوصف يكشف عن غياب "التنسيق

الحقيقي" بين الأقسام المختلفة، حيث يبقى تصميم مكان العمل رهينة منطق تقني ضيق لا يراعي الحاجات الإنسانية للعامل. وقد أبرزت دراسة Hamouche (2021) أنّ غياب الأرغونوميا في المؤسسات الصناعية الجزائرية يُنتج أمراضاً مهنية مزمنة، وأنّ الفصل بين السلامة والراحة يعكس منطقاً مؤسسياً ضيقاً.

يُعبّر هذا الجواب عن انتشار الشكاوى بخصوص تقادم الأدوات الرقمية، حيث يصف المبحوث الأنظمة القديمة بأنّها تبطئ العمل وتُضيّع وقت المهندس في إصلاح المشاكل التقنية. هذا الواقع يكشف عن تناقض بين مستوى الكفاءة الفردية ومستوى التجهيزات المؤسسية، حيث يمتلك المهندس القدرة على الإنتاج بكفاءة أعلى لكنّه يُقيّد بأدوات متخلفة. ويُضيف المبحوث أنّ التجديد يأخذ وقتاً طويلاً في البيروقراطية، مما يكشف عن بنية إدارية بطيئة لا تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. وهذا التأخير يُنتج حالة من "الإحباط التقني" لدى المهندس، حيث يشعر بأنّ كفاءته تضيع في انتظار قرارات إدارية بعيدة عن الواقع الميداني. وقد أكدت دراسة Mebtoul (2017) أنّ تقادم الأدوات الرقمية يُعتبر عائقاً رئيسياً أمام الكفاءة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وأنّ البيروقراطية تُبطئ عمليات التجديد التقني.

يُقدّم المبحوث تشخيصاً قاسياً لبيئة العمل بوصفها تقتل المبادرة، حيث يصف البيروقراطية بأنّها تُنتج مقاومة من الإدارة ضد أي فكرة جديدة. هذا الوصف يكشف عن بنية مؤسسية تُقدّس الروتين وتُرفض الابتكار، حيث يصبح الروتين "ملكاً" والابتكار "مرفوضاً". ويُضيف المبحوث أنّ المهندس المبادر يتعرض للعزلة، وهو ما يُعبّر عن آلية "العقاب الاجتماعي" التي تُمارسها المؤسسة ضد من يخرج عن الخط الرسمي. هذه الآلية تُنتج حالة من "الخمول الإبداعي" داخل المؤسسة، حيث يفضل المهندسون الصمت والالتزام بالروتين على المخاطرة بالعزلة والانتقام، مما يُضعف القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل. وقد أظهرت دراسة Bouzidi (2018) أنّ البيروقراطية المفرطة في المؤسسات الصناعية الجزائرية تُنتج مقاومة ضد الابتكار، وأنّ المبادرين يتعرضون للعزلة الاجتماعية.

يُقدّم المبحوث وصفاً مادياً دقيقاً لبيئة عمل لا تُساعد على التركيز، حيث يتحدث عن مكتب صغير وإضاءة ضعيفة وغرفة تحكم صاخبة وتهوية غير فعّالة. هذه الظروف المادية ليست مجرد إزعاجات جانبية، بل هي عوامل بنيوية تؤثر مباشرة على الأداء الإدراكي والبدني للعامل. ويُضيف المبحوث أنّه في آخر الدوام يشعر بالإرهاق ويرتكب أخطاء من التعب، مما يربط بين بيئة العمل السيئة والمخاطر التقنية والصناعية. هذا

الربط يكشف عن "السلسلة السببية" التي تبدأ من البنية المادية للعمل وتنتهي بالأخطاء الإنتاجية، مما يُظهر أنّ الإهمال في بيئة العمل ليس مجرد قضية رفاهية، بل هو قضية أمن وسلامة صناعية. وقد أكدت دراسة Boudiaf (2019) أنّ سوء بيئة العمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية يُنتج أخطاء إنتاجية تُهدّد السلامة الصناعية.

يُعبّر هذا الجواب عن معاناة حقيقية مع الضجيج في مؤسسة سوناطراك، حيث يصفه المبحوث بـ"القاتل"، وهو وصف يُجسّد الأثر المادي والنفسي للضوضاء على العامل. ويُضيف أنّه عندما يحتاج للتركيز في قرار فني لا يجد مكاناً هادئاً، مما يُضطره لاتخاذ القرار وسط الضوضاء وهو ما يُعتبر خطراً. هذا الواقع يكشف عن غياب "الفضاءات الهادئة" داخل المؤسسة الصناعية، حيث يتمّ تصميم الفضاءات وفق منطق إنتاجي ضيق دون مراعاة للحاجات الإدراكية للمهندس. ويُختتم المبحوث بتأكيد أنّ المؤسسة لم توفر له عوازل ولا مناطق للتركيز، مما يُظهر أنّ البنية المادية للمؤسسة تفتقر إلى "التنوع الوظيفي" في تصميم الفضاءات. وقد أبرزت دراسة Benhassine (2020) أنّ الضوضاء في المؤسسات الصناعية الجزائرية تُعتبر عاملاً مساهماً في الإرهاق المهني وتراجع الأداء الإدراكي.

يُقدّم المبحوث نقداً تقنياً لعدم تواكب الأدوات المتاحة مع مستوى كفاءته، حيث يصف الأدوات بأنّها قديمة والبرامج بطيئة. هذا التقادم يُنتج حالة من "الإحباط المهني" لدى المهندس، حيث يشعر بأنّه قادر على القيام بنفس العمل في نصف الوقت بأدوات حديثة. ويُضيف المبحوث أنّ كفاءته تضيع بسبب التقادم، وهو ما يكشف عن تناقض بين رأس المال البشري ورأس المال التقني داخل المؤسسة. هذا التناقض يُظهر أنّ المؤسسة تستثمر في تكوين المهندسين لكنّها تُهمل استثمارها في التجهيزات، مما يُنتج حالة من "الهدر المزدوج" حيث يضيع رأسمال بشري مؤهل بسبب تقادم تقني يمكن تجنبه. وقد أكدت دراسة Hamouche (2021) أنّ الفجوة بين رأس المال البشري ورأس المال التقني تُعتبر من أبرز المشاكل في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

يُقدّم المبحوث وصفاً سلبياً لبيئة العمل بوصفها "بيئة شك"، حيث يراقب المدير كل حركة ويحرم المهندس من الاستقلالية. هذا الوصف يكشف عن بنية سلطة مركزية تستند إلى الرقابة بدلاً من الثقة، حيث يُنتج المدير حالة من الخوف من المسؤولية لدى المرؤوس. ويُضيف المبحوث أنّ هذا يقتل المبادرة والرغبة في طرح

أفكار جديدة، مما يكشف عن علاقة سببية بين غياب الثقة وغياب الإبداع. هذه البنية السلطوية تُعيد إنتاج نفسها عبر خلق حلقة مفرغة: الرقابة تُنتج الخوف، والخوف يُنتج الصمت، والصمت يُبرّر استمرار الرقابة، مما يُحافظ على استقرار هرمي سطحي على حساب الديناميكية الإنتاجية. وقد أظهرت دراسة Mebtoul (2017) أنّ بيئات الشك في المؤسسات الصناعية الجزائرية تُنتج خمولاً إبداعياً وتراجعاً في المبادرة الفردية.

يُعبّر هذا الجواب عن وجود "ضجيج معنوي" داخل بيئة العمل، حيث يتحدث المبحوث عن الشائعات والصراعات والتعليمات الغامضة. هذه الظواهر تُنتج حالة من عدم اليقين الاجتماعي، حيث يفسر كل فرد التعليمات على هواه، مما يُؤدي إلى تباين في الممارسات وتضارب في الأدوار. ويُضيف المبحوث أنّ الشعور بعدم الإنصاف يلغي التركيز، وأنّه يفكر في المشاكل بدلاً من العمل، مما يكشف عن "الاستعمار الرمزي" للضغوط الاجتماعية على الفضاء الإدراكي للمهندس. هذا الاستعمار يُضعف القدرة على الإنتاج المعرفي ويُحوّل الطاقة الذهنية من المهام التقنية إلى المشاكل الاجتماعية، مما يُنتج حالة من "الانحلال الوظيفي" تتجاوز الفرد لتؤثر على الأداء الجماعي. وقد أكدت دراسة Bouzidi (2018) أنّ الضجيج المعنوي في المؤسسات الصناعية الجزائرية يُعتبر عاملاً مساهماً في تراجع الأداء الإنتاجي.

يُقدّم المبحوث رؤية نقدية للمنظومة التحفيزية في المؤسسة، حيث يؤكد أنّ التقدير المعنوي أهم من المال. هذا التأكيد يكشف عن تحوّل في الأولويات لدى الفاعل الاجتماعي، حيث يتجاوز المنطق الاقتصادي الصرف إلى المنطق الرمزي والاعترافي. ويُضيف المبحوث أنّ التقدير نادر والحوافز المالية متأخرة، مما يُظهر أنّ المؤسسة تفشل في تلبية الحاجتين معاً: الحاجة المادية والحاجة الرمزية. هذا الفشل المزدوج يُنتج حالة من "الإحباط التحفيزي"، حيث يفقد المهندس الدافع للإبداع والتميز لغياب الاعتراف بجهوده، مما يُضعف الرابط الرمزي بين العامل والمؤسسة ويُهدّد استمرارية الولاء المهني. وقد أبرزت دراسة Boudiaf (2019) أنّ غياب التقدير المعنوي في المؤسسات الصناعية الجزائرية يُنتج إحباطاً مهنياً يؤدي إلى تراجع الأداء والولاء المؤسسي.

يُقدّم المبحوث شهادة صريحة عن ارتكاب خطأ بسبب ضغط بيئة العمل، حيث يصف كيف اضطر لاتخاذ قرار سريع بسبب استعجال غير مبرر من المدير. هذا الوصف يكشف عن "التداخل في الصلاحيات"

كظاهرة مؤسسية تُنتج حالة من الارتباك لدى المهندس، حيث يتعارض الضغط الزمني مع الحاجة إلى التأني في القرارات الفنية. ويُضيف المبحوث أنّ الخطأ كان بسبب الضغط لا نقص الكفاءة، وهو ما يُعبّر عن رفضه لآلية "الفردنة" التي تُحمل المهندس وحده مسؤولية الأخطاء دون الأخذ بعين الاعتبار الضغوط البنيوية التي تُنتجها البيئة المؤسسية. هذه الشهادة تُظهر أنّ الأخطاء في السياق المؤسسي ليست دائماً نتاجاً لنقص كفاءة فردية، بل هي غالباً نتاج لبنية مؤسسية مرهقة تُنتج ضغوطاً تتجاوز قدرة الفرد على التحمل. وقد أكدت دراسة Benhassine (2020) أنّ الأخطاء المهنية في المؤسسات الصناعية الجزائرية غالباً ما تكون نتاجاً لضغوط بيئية وبنيوية وليس نقصاً في الكفاءة الفردية.

يُعبّر هذا الجواب عن استعداد تام للمغادرة في حال توفر عرض براتب مماثل لكن في بيئة عمل أفضل، حيث يؤكد المبحوث أنّه سيذهب "بدون تفكير". هذا الاستعداد يكشف عن حالة من "الانفصال النفسي" عن المؤسسة، حيث يصبح الولاء المهني هشاً وقابلاً للانهيار عند أول فرصة بديلة. ويُضيف المبحوث أنّ بيئة العمل هي التي تحدد جودة الحياة، وأنّ الراتب لا يكفي لتحمل الإرهاق النفسي والجسدي، مما يكشف عن تحوّل جيلري في تصور العلاقة بين العمل والحياة. فبينما كانت الأجيال السابقة تقدّم الاستقرار المادي على حساب الرفاهية، يبدو أنّ المهندس اليوم يبحث عن "جودة الحياة" كشرط أساسي للاستمرار، مما يُضعف من فعالية السياسات المؤسسية التي تعتمد على الراتب كأداة وحيدة للاستقطاب والاستبقاء. وقد أظهرت دراسة Hamouche (2021) أنّ المهندسين الشباب في الجزائر يمنحون الأولوية المتزايدة لجودة بيئة العمل على المكاسب المادية في قراراتهم المهنية.

يُقدّم المبحوث تقديراً دقيقاً لنسبة استغلال قدراته داخل المؤسسة، حيث يؤكد أنّه يستخدم فقط ستين بالمائة منها. هذا الرقم، رغم تقديريته، يحمل دلالة سوسيولوجية عميقة، إذ يُعبّر عن "الهدر المؤسسي" للرأسمال البشري. ويُضيف المبحوث أنّ العوائق هي البيروقراطية والأدوات القديمة والضغط النفسي، وهو ما يكشف عن تراكم عوائق متعددة الأبعاد تُقيّد الإمكانات الفعلية للعامل. ويُختتم بتأكيد أنّ كفاءته تضيع في الروتين والانتظار، مما يُظهر أنّ المؤسسة لا تُتيح للمهندس المجال لاستثمار طاقاته الكاملة، بل تُحوّله إلى "عامل روتيني" يقضي وقته في انتظار قرارات بيروقراطية بدلاً من الإبداع والإنتاج الفعلي. وقد أكدت دراسة Mebtoul (2017) أنّ الهدر المؤسسي للكفاءات يُعتبر ظاهرة متفشية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وأنّ تراكم العوائق البنيوية يُقيّد إمكانات العاملين ويُنتج حالة من الإحباط المهني المزمن.

- **خاتمة الفصل الميداني:**

ما تمّ رصده وتحليله من شهادات وتجارب ذاتية داخل مؤسسة سوناطراك GNL3Z يُمثّل ليس مجرد صورة فوتوغرافية لحالة معينة في زمن محدد، بل هو تعبير عن بنية اجتماعية متجذرة تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة لتلامس منظومة أوسع من العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تُشكّل المشهد الصناعي الجزائري. فالشهادات التي تقدّمها المهندسون وضباط التشغيل، رغم اختلاف خلفياتهم وتجاربهم، تتقاطع في نقاط جوهرية تكشف عن بنية مؤسسية تعاني من تشوّهات بنيوية عميقة تُهدّد استدامة رأسمالها البشري وقدرتها التنافسية على المدى الطويل.

تُظهر هذه الدراسة أنّ بيئة العمل في سوناطراك GNL3Z لا تزال تتبنى نموذجاً إدارياً تقليدياً يستند إلى منطق البيروقراطية والرقابة والروتين، وهو نموذج يتعارض بشكل جذري مع متطلبات العصر ومع تطلعات الأجيال الجديدة من الكفاءات. فالشهادات تكشف باستمرار عن فجوة حادة بين ما تُعلنه المؤسسة رسمياً من قيم ولوائح وما يتحقق فعلياً على أرض الواقع، وهي فجوة تُنتج حالة من عدم الثقة وعدم الاستقرار الاجتماعي تتجاوز الفرد لتُصبح ظاهرة جماعية تُهدّد التماسك الداخلي للمؤسسة. ومن ثمّ، فإنّ ما يُسمّيه البعض بـ"مشاكل بيئة العمل" ليس إلاّ عرضاً من أعراض أعمق تتعلق بطبيعة العلاقة بين المؤسسة والعنصر البشري، وبطريقة تفكير الإدارة في دور العامل وقيمته.

الخاتمة:

الخاتمة

يُمثّل الوصول إلى خاتمة هذا البحث لحظة تأملية تستدعي العودة إلى الأسئلة التي حملتها الدراسة منذ انطلاقتها ومحاولة تقديم إجابات تستند إلى المعطيات الميدانية والتحليل السوسيولوجي العميق، فالبحث العلمي ليس مجرد رحلة جمع للبيانات وترتيبها في فصول، بل هو مسعى فكري يتطلب في ختامه إعادة قراءة المسار بأكمله وتقديم خلاصات تُجيب عن الإشكالية المطروحة وتُفتح آفاقاً للبحث المستقبلي، وفي هذا السياق تتجلى الخاتمة كمحطة حاسمة تُجمع بين التخليق العلمي والمسؤولية الاجتماعية، فالباحث في علم الاجتماع لا يكتفي بوصف الواقع وتحليله بل يحمل أيضاً مسؤولية تقديم رؤية نقدية تُسهم في التغيير الإيجابي.

تتجلى نتائج هذه الدراسة في مستويات متعددة تتراوح بين المستوى التنظيمي والمستوى البنيوي والمستوى السوسيولوجي العام، وعلى المستوى التنظيمي تظهر النتائج أن بيئة العمل في وحدة GNL3Z تعاني من ضعف بنيوي يتجلى في غياب التكامل بين البعد المادي والبعد الاجتماعي والنفسي للبيئة المهنية، فالمؤسسة تهتم بالجانب التقني والمادي للعمل كالسلامة والصحة المهنية والمعدات، لكنها تغفل الجوانب الاجتماعية والنفسية المتعلقة بالعلاقات بين العمال والإدارة والرضا عن العمل والإحساس بالأمن الوظيفي، وهذا الغياب يعكس منظوراً إدارياً تقليدياً يرى العامل كعنصر إنتاجي يجب ضبطه تقنياً وليس كإنسان يحتاج إلى بيئة مهنية محفزة تضمن له الاحترام والتقدير والفاعلية، ويترتب على ذلك تشكل بيئة عمل مشوهة تفتقر إلى العناصر الأساسية التي تُسهم في تحسين أداء الكفاءات.

يظهر أن البيئة المهنية في المؤسسة تتسم بتراكم إشكاليات متعددة تبدأ من الظروف المادية للعمل حيث تفتقر بعض الأقسام إلى التهوية المناسبة والإنارة الكافية والراحة في أوقات الراحة، وتنتقل إلى الظروف الاجتماعية حيث تسود علاقات هرمية صارمة تفتقر إلى التواصل الفعال بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتصل إلى الظروف النفسية حيث يعاني العمال من ضغوط مهنية مزمنة نتيجة لغياب التحكم في العمل وغياب الدعم الاجتماعي وغياب الوضوح في الأدوار، وهذه الإشكاليات لا تعزل عن بعضها البعض بل تتفاعل وتتعزز لتُنتج حالة من الإجهاد المهني المزمن الذي يتراجع معه الأداء الإنتاجي وتتراجع معه جودة العمل.

تتجلى النتائج على مستوى العلاقات الاجتماعية في أن بيئة العمل في المؤسسة تفتقر إلى روح الفريق والتضامن الجماعي، فالعمل في المؤسسة مبني على التخصص الفردي الشديد الذي يحول دون التعاون المتبادل بين

العمال، ويُنتج هذا التخصص حالة من الفردانية المهنية التي تُضعف من تماسك الفريق الجماعي وتجعل المؤسسة هشة أمام أي غياب فردي مهما كان بسيطاً، ويظهر أن غياب برامج التكوين المشترك وغياب آليات بناء الفرق وغياب ثقافة العمل التشاركي يُسهم في تشكل بيئة عمل انعزالية يعاني فيها كل عامل من العجز والتبعية لزملائه دون أن يكون قادراً على التعاون معهم بفعالية.

تظهر النتائج على مستوى التحفيز والتقدير أن المؤسسة تفتقر إلى نظام تحفيزي فعال يُربط بين الجهد والمكافأة، فالعمال يشعرون بأن جهودهم لا تُقدر ولا تُكافأ بالشكل المناسب، وأن الترقيات لا تتم بناءً على الكفاءة والجدارة بل بناءً على المحسوبية والعلاقات الشخصية، وهو ما يُنتج حالة من اللامساواة التنظيمية التي تُفقد العمل معناه وتُضعف من حماس العمال للاجتهاد، ويظهر أن غياب نظام التقييم العادل وغياب الشفافية في توزيع الفرص وغياب التكريم المعنوي للكفاءات يُسهم في تشكل بيئة عمل قاتمة يشعر فيها العامل بأنه مجرد رقم في آلة إنتاجية باردة.

تتجلى النتائج على مستوى التكوين والتطوير المهني في أن المؤسسة تفتقر إلى سياسة تكوينية واضحة ومستمرة تُتيح للعامل تطوير مهاراته ومواكبة التحولات التقنية، فالتكوين في المؤسسة يتم بشكل ارتجالي ومتقطع وغالباً ما يكون نظرياً بعيداً عن احتياجات الميدان الفعلية، ويظهر أن هذا الضعف في التكوين يُنتج حالة من التأخر المهني حيث يصبح العمال غير قادرين على التعامل مع المعدات الحديثة وغير قادرين على مواكبة التطورات التقنية في مجالهم، وهو ما يُضعف من كفاءتهم ويُهدد استمرارية المؤسسة في ظل التسارع التقني المستمر.

تظهر النتائج على مستوى السلامة والصحة المهنية أن المؤسسة تتبع نهجاً شكلياً في تطبيق معايير السلامة، فالإجراءات موجودة في الوثائق واللوائح لكنها لا تُطبق بفعالية على أرض الواقع، والعمال يشعرون بأن السلامة ليست أولوية حقيقية بل مجرد طقوس بيروقراطية يجب إنجازها، ويترجم هذا الشعور إلى سلوكيات خطرة يتجاهل فيها العمال إجراءات السلامة لإنجاز العمل بسرعة، وهو ما يزيد من مخاطر الحوادث المهنية ويُهدد حياتهم وحياة زملائهم، ويظهر أن هذا الوضع ينتج عن غياب ثقافة السلامة المؤسسية التي ترى في العامل ثروة بشرية يجب حمايتها وليس مجرد أداة إنتاجية يمكن استبدالها.

تتجلى النتائج على مستوى العدالة التنظيمية في انتشار واسع للمحسوبية كمنطق تنظيمي بديل للكفاءة، فالعمال يشعرون بأن الفرص لا تُوزع بعدالة وأن الترقيات والتعيينات تتم بناءً على العلاقات الشخصية والنفوذ السياسي وليس بناءً على الجدارة والكفاءة، وهو ما يُنتج حالة من الاستياء الاجتماعي المتبادل ويُضعف من شرعية النظام الوظيفي، ويظهر أن هذا الانتشار للمحسوبية يُسهم في تشكل بيئة عمل سامة يتجنب فيها العمال المبادرة والإبداع خوفاً من الظلم والإقصاء، وهو ما يُضعف من ديناميكية العمل ويُبقي المؤسسة أسيرة لمنطق الولاء الشخصي بدلاً من منطق الكفاءة الموضوعية.

تظهر النتائج على مستوى المسار المهني في غياب تام للوضوح حول المستقبل المهني للعامل داخل المؤسسة، فلا يعرف العمال أين سيكونون بعد ثلاث أو خمس سنوات ولا يجدون أفقاً مهنياً واضحاً يُحفزهم على الاجتهاد والتطور، وهذا الغموض يجعلهم يفكرون في المغادرة ويقلل من حماسهم للعمل بجد، وهو ما يعكس غياباً للعقد النفسي بين العامل والمؤسسة حيث تفشل المؤسسة في تقديم رؤية مستقبلية واضحة مقابل الولاء والجهد المبذول، ويصبح العمل في هذه الحالة مجرد روتين يومي يُنفذ لضمان الراتب دون أي أفق تنموي أو تقدم مهني.

تتجلى النتائج على مستوى نقل الخبرة في أن المؤسسة تفتقر إلى آليات منظمة لنقل المعرفة والخبرة من الأجيال القديمة إلى الجديدة، فالعمال المخضرمون يحتفظون بأسرار المهنة ولا ينقلونها بشكل منظم للشباب، وهذا الاحتفاظ ينتج عن غياب خطة رسمية للتسليم والاستلام وغياب ثقافة تقدير الخبرة، وهو ما يعني أن الذاكرة التنظيمية للمؤسسة تضيع مع كل تقاعد دون أن تُحول إلى رأس مال معرفي مؤسسي، ويُهدد هذا الوضع استمرارية المؤسسة في المدى المتوسط حيث تفقد مع كل تقاعد جزءاً من خبرتها دون أن تكون قد بنت بديلاً قادراً على الاستمرار.

تظهر النتائج على مستوى التواصل التنظيمي في أن المؤسسة تفتقر إلى آليات تواصل فعالة تضمن تدفق المعلومات بشكل سلس بين المستويات التنظيمية المختلفة، فالقرارات تتخذ في الأعلى دون استشارة العمال الميدانيين والمعلومات تصل متأخرة أو مشوهة إلى القواعد، وهو ما يُنتج حالة من عدم الثقة بين العمال والإدارة ويُضعف من الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة، ويظهر أن هذا الضعف في التواصل يُسهم في تشكل بيئة عمل

مشحونة بالشك والريبة حيث يشعر العمال بأنهم خارج دائرة صنع القرار وأن آراءهم لا تُقدر ولا تُؤخذ بعين الاعتبار.

تتجلى النتائج على مستوى الإبداع والمبادرة في أن بيئة العمل في المؤسسة تثبط الإبداع وتُعاقب المبادرة، فالعمال الذين يقترحون أفكاراً جديدة أو يبدون ملاحظات نقدية غالباً ما يواجهون الريبة والعقاب بدلاً من التشجيع والتقدير، وهو ما يُنتج حالة من الخوف من التجريب والابتكار ويُحول دون تطوير العمليات الإنتاجية، ويظهر أن هذا الوضع ينتج عن ثقافة تنظيمية قائمة على الطاعة والخضوع بدلاً من ثقافة تشجع على التفكير النقدي والمشاركة الفاعلة، وهو ما يُضعف من القدرة التنافسية للمؤسسة ويُبقيها أسيرة لروتين قديم لا يتطور.

تظهر النتائج على مستوى الضغوط المهنية في أن العمال يعانون من ضغوط مزمنة نتيجة لكثافة العمل وغياب الدعم البشري في أوقات الذروة وغياب التحكم في إيقاع العمل، وهذه الضغوط تتراكم مع الوقت وتُنتج حالة من الإرهاق المهني الذي يتراجع معه الأداء ويزداد معه معدل الأخطاء والحوادث، ويظهر أن المؤسسة تنظر إلى الضغوط كأمر طبيعي يجب تحمله بدلاً من أن تنظر إليه كمؤشر على خلل في بيئة العمل يجب معالجته، وهو ما يعكس غياباً للبعد الإنساني في الإدارة وضعفاً في ثقافة الوقاية من الإجهاد.

تتجلى النتائج على مستوى الرضا الوظيفي في أن غالبية العمال غير راضين عن بيئتهم المهنية لأسباب متعددة تتراوح بين الظروف المادية السيئة والعلاقات الاجتماعية المتوترة وغياب فرص التقدم وغياب العدالة في التوزيع، وهذا عدم الرضا يترجم إلى سلوكيات سلبية كالغياب المتكرر والتأخر عن العمل واللامبالاة بالجودة والرغبة في المغادرة، ويظهر أن عدم الرضا الوظيفي ليس مجرد حالة نفسية فردية بل هو نتاج بنيوي لعوامل تنظيمية يمكن تغييرها إذا توفرت الإرادة السياسية لذلك.

تظهر النتائج على مستوى الولاء التنظيمي في أن العمال يفتقرون إلى الولاء الحقيقي للمؤسسة، فولاؤهم يقتصر على الاستمرار في العمل لضمان الراتب وليس على الانخراط بإيجابية في مشروع المؤسسة، وهذا الولاء الضعيف ينتج عن غياب العقد النفسي المتبادل حيث تفشل المؤسسة في تقديم ما يكفي من أمن وعدالة

وتقدير مقابل ما تطلبه من جهد وولاء، ويظهر أن هذا الولاء الضعيف يُسهم في ارتفاع معدل الدوران خاصة بين الشباب الذين يبحثون عن بيئات عمل أكثر عدلاً وأكثر احتراماً لكفاءاتهم.

تتجلى النتائج على المستوى السوسيولوجي العام في أن بيئة العمل في المؤسسة تتسم بتراكم إشكاليات بنيوية لا يمكن فصلها عن سياقها الأوسع كمؤسسة عمومية جزائرية تعاني من تراكمات البيروقراطية التقليدية وغياب ثقافة الحوكمة الجيدة والإدارة بالنتائج، حيث تبقى بيئة العمل مجالاً للتدبير الإداري القصير النظر بدلاً من أن تكون استراتيجية تنموية تهدف إلى تحسين أداء الكفاءات، ويظهر أن العلاقة بين بيئة العمل وأداء الكفاءات علاقة جدلية متبادلة التأثير فضعف جودة البيئة يؤدي إلى تراجع الأداء وتراجع الأداء يُضعف من جودة البيئة في دائرة مغلقة من الضعف التنظيمي.

يظهر أن المؤسسة تعيش حالة من التناقض البنيوي بين متطلبات الإنتاج الحديث وتراكمات الإدارة التقليدية، فمن ناحية تتطلب طبيعة العمل الصناعي المعقد والخطير بيئة عمل محفزة تضمن للعامل الأمن والاحترام والفاعلية، ومن ناحية أخرى تبقى الممارسات الإدارية أسيرة لمنطق البيروقراطية التقليدية التي تفتقر إلى البعد الإنساني والرؤية المستقبلية، وهذا التناقض يُنتج حالة من الاحتقان التنظيمي تترجم إلى إحباط مهني ولامبالاة وانسحاب نفسي من العمل، ويظهر أن هذا الاحتقان لا يقتصر على العمال بل يمتد إلى الإطارات الوسطى والعليا الذين يشعرون أيضاً بالعجز أمام تراكم الإشكاليات.

تتجلى النتائج على مستوى العلاقة بين الفرد وبيئته في غياب التناغم بين متطلبات العمل وإمكانيات الفرد، فالمؤسسة تفرض على العمال أعباءً وضغوطاً تتجاوز قدراتهم البشرية دون أن توفر لهم الدعم اللازم للتكيف مع هذه المتطلبات، وهو ما يُنتج حالة من عدم التوازن بين الشخص والبيئة تُضعف من الفاعلية الذاتية للعامل وتُزيد من احتمالات الإصابة بالأمراض المهنية والنفسية، ويظهر أن هذا عدم التوازن ليس مجرد مشكلة فردية بل هو نتاج بنيوي لسياسات تنظيمية تضع الإنتاج فوق الإنسان.

تظهر النتائج على مستوى الثقافة التنظيمية أن المؤسسة تفتقر إلى ثقافة مؤسسية واضحة تُعطي معنى للعمل وتُشكل هوية جماعية مشتركة، فالعمل في المؤسسة لا يحمل بعداً رمزياً أو قيمياً يتجاوز البعد الاقتصادي المادي، وهو ما يجعل العلاقة بين العامل والمؤسسة علاقة صرفة تبادلية قائمة على مقابل مادي مقابل جهد

بدني، ويُنتج هذا الغياب للبعد الرمزي حالة من الفردانية المهنية التي تُضعف من التضامن الجماعي وتحول دون بناء روح الفريق، ويظهر أن غياب الثقافة المؤسسية الواضحة يُسهم أيضاً في صعوبة نقل الخبرة وبناء الذاكرة التنظيمية.

تتجلى النتائج على مستوى العلاقات الاجتماعية داخل الفضاء الإنتاجي في تشكل ثقافة انعزالية تُضعف من التعلم التنظيمي، فالعمال يعملون بمعزل عن بعضهم البعض ويتبادلون المعلومات بشكل محدود، وهو ما يُنتج حالة من التجزئة المعرفية حيث تبقى الخبرات متناثرة ولا تُحول إلى رأس مال جماعي، ويظهر أن هذا الوضع ينتج عن غياب آليات رسمية للتبادل المعرفي وغياب ثقافة التعاون والمشاركة، وهو ما يُضعف من القدرة التنظيمية على التعلم والتطور.

يظهر أن النتائج تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة لتلامس إشكاليات بنيوية تعاني منها المؤسسات الصناعية الجزائرية بشكل عام، فالتراكمات البيروقراطية التقليدية وغياب ثقافة الحوكمة الجيدة وانتشار المحسوبية ليست ظواهر معزولة بل هي تعبير عن بنية اجتماعية أوسع تتميز بضعف المؤسسات وغياب الشفافية وتراجع الدولة عن دورها التنظيمي والرقابي، ويظهر أن المؤسسة الصناعية الكبرى في الجزائر تعيش في فضاء مزدوج يجمع بين متطلبات السوق العالمية وتراكمات الإدارة المحلية، وهذا الفضاء المزدوج يُنتج تناقضات بنيوية تُعبّر عن صراع بين منطقين مختلفين.

تتجلى النتائج على مستوى التحولات التقنية في أن المؤسسة تعيش حالة من التأخر التكنولوجي النسبي بسبب ضعف التكوين وغياب بيئة العمل المحفزة على الابتكار، فالرقمنة والأتمتة يتسارعان في المؤسسات الصناعية العالمية بينما تبقى المؤسسة الجزائرية أسيرة لمنطق التكيف الاضطراري بدلاً من التكيف المخطط له، وهو ما يُهدد قدرتها على المنافسة في السوق العالمية ويُضعف من جاذبيتها للكفاءات الشابة التي تبحث عن بيئات عمل ديناميكية تتيح لها التعلم المستمر والتقدم المهني.

تظهر النتائج على مستوى السلامة المهنية أن ضعف بيئة العمل ينعكس مباشرة على مخاطر العمل، فعندما يتم جلب معدات جديدة دون تكوين كافي وعندما يضطر العمال للعمل بضعف طاقتهم لتغطية النقص وعندما يغيب التنسيق بين الأقسام، فإن مخاطر الحوادث المهنية تتصاعد بشكل كبير، وهو ما يجعل السلامة المهنية

ليست مجرد مسألة تقنية تتعلق بالمعدات والإجراءات بل هي نتاج بنيوي للعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ولسياسات بيئة العمل.

تتجلى النتائج على مستوى الديناميكيات الجماعية في أن العمل في المؤسسة يفتقر إلى التنسيق الأفقي الفعال بين الوحدات التنظيمية، فالأقسام تعمل بمعزل عن بعضها البعض وتفتقر إلى آليات التواصل والتعاون المنتظم، وهو ما يُنتج حالة من التوقف العبثي حيث يتوقف العمال عن العمل لانتظار إنهاء قسم آخر لمهامه، وهذا التوقف ينتج عن نقص في عدد الموظفين في ذلك القسم وكذلك عن سوء تنظيم وتوزيع للمهام بين الأقسام المتداخلة.

يظهر أن النتائج تُؤكد على ضرورة إعادة النظر في منظومة بيئة العمل بما يضمن بناء بيئة مهنية محفزة قادرة على تحسين أداء الكفاءات ومواكبة التحولات الصناعية الكبرى، وهذه الإعادة النظر لا تقتصر على الجوانب المادية والإجرائية بل تمتد لتشمل الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية ومعاني العمل، فالمؤسسة في المنظور السوسيولوجي ليست مجرد آلة إنتاجية بل هي بنية اجتماعية حية تحتاج إلى رعاية وتطوير مستمر.

تتجلى أهمية هذه النتائج في مساهمتها في النقاش العلمي حول تحولات العمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية وتقديم رؤية نقدية تُساعد على فهم الإشكاليات الراهنة وبلورة مقترحات إصلاحية تستند إلى المعطيات الميدانية والإطار النظري، فالبحث السوسيولوجي لا يكتفي بوصف الواقع وتحليله بل يحمل أيضاً مسؤولية تقديم رؤية للمستقبل تستند إلى فهم عميق للماضي والحاضر.

يظهر أن النتائج تفتح آفاقاً للبحث المستقبلي في مجالات متعددة تتراوح بين دراسة العلاقة بين التحولات التقنية والتجربة الذاتية للعامل ودراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع والابتكار ودراسة آليات بناء العقد النفسي في المؤسسات الصناعية الجزائرية ودراسة دور النقابات العمالية في الدفاع عن حقوق العمال وتحسين ظروف العمل.

مهما كان الوضع والبيئة والحجم وجميع خصائص المؤسسة فإن تنفيذ سياسة تدريب الموظفين وإدارة المهنة يجب أن يكون موضوع تفكير حقيقي يمكن من خلاله استخلاص أسباب الالتزام.

هذه الأطروحة ليست شاملة، ولا وصفية فحسب، ولا عالمية، ولا مفصلة حقًا. إنها ببساطة تحاول أن تكون عملية وتسعى إلى تقديم طريقة عالمية لفهم إدارة المهنة والتكوين.

إنه لا يفرض أي شيء، ولا يقيد أي شيء، بل يوفر سبلًا يمكن للجميع العمل عليها بطريقتهم الخاصة.

ومن الضروري أن يكون هناك نهج حقيقي وملموس لإشراك أصحاب المصلحة، وإلا فإن بقاء مشروع الموارد البشرية قد يكون موضع تساؤل.

ويتعين على كل قسم أن يفكر في الكيفية التي يريد بها القيام بذلك، وأن يسمح بإطار زمني طويل بما فيه الكفاية للتنفيذ.

من السهل العثور على إجابات تقنية، ولكن لا ينبغي لنا أن ننسى أن المهارات الشخصية تشكل أصلاً أساسياً للمديرين، بغض النظر عن مستواهم الهرمي.

وتبين أن مؤسسة سوناطراك GNL3Zطبقت إدارة المعرفة المتقدمة من حيث الإدارة المهنية الاستراتيجية. إن القيود التي يولدها هذا التنفيذ، وخاصة فيما يتعلق بإعادة تنظيم المهن، وتحديث المعلومات، وثقافة المؤسسات، يصعب التغلب عليها في بعض الأحيان.

ومن وجهة نظر الموارد البشرية، يكمن الاهتمام في تمكين الموظفين من تحسين المرونة والتكيف مع سياسة الموارد البشرية، وسياسة التكوين، وسياسة إدارة المهنة، وسياسة التقييم، وأخيرًا سياسة الصحة والسلامة والبيئة أنها تسمح بالابتكار وتطوير المنتجات عالية الجودة.

وبشكل عام، فإنه يسمح لنا بالتقاط المعلومات وإنشاء المعرفة ومشاركتها والتعلم منها.

ولكن من المستحيل تحقيق كل هذه التأثيرات من دون الاهتمام المستمر بخلق المعرفة وتحديثها والرغبة في نقلها والتعلم. وبالمثل، لا يمكن لعملية التكوين أو عملية إدارة المهنة أن تنجح بدون تواجد جميع الموظفين وجميع الفرق في العمل والعمل.

لقد أنشأنا أيضًا، وخاصةً من خلال دراسة حالة المؤسسة، رابطًا معينًا بين عملية التكوين وعملية إدارة المهنة وأساليب الجودة التكميلية في كثير من الأحيان.

كما لاحظنا خلال زيارتنا لهذه المؤسسة أن نظام التقييم المستخدم فعال بشكل عام، إلا أن خطة التكوين الناتجة، على الرغم من ثرائها ودقتها، تتطلب تقييمًا باردًا، مما يعني أنها تفتقر إلى المرونة والانفتاح على مقترحات تدريبية أخرى محتملة تؤثر على جميع الموظفين، وهو الأمر الذي يتم تطويره حاليًا لتقييم إنجازات التكوين.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

- **أولاً: الكتب :**

1) بلقاسم، مصطفى .(2018) تصميم مساحات العمل وتأثيرها على التركيز المكتبي .الجزائر: دار الأمل.

2) بن الشيخ، وفاء .(2021) السلوك التنظيمي في بيئات العمل المعقدة .الجزائر: دار الأيام.

3) بن حبتور، عبد العزيز .(2018) إدارة الكفاءات البشرية في بيئة العمل المعاصرة .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

4) بوزيان، حسان .(2020) الاستبقاء الوظيفي للكفاءات من خلال المناخ الاجتماعي .الجزائر: دار العلوم.

5) بوعكاز، جمال .(2023) الذكاء العاطفي وبيئة العمل الإيجابية .الجزائر: دار الفجر.

6) بوفلجة، غياط .(2016) سوسيولوجيا بيئة العمل: الأبعاد المادية والنفسية .وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.

7) حداد، نور الدين .(2019) التحفيز وتوفير البيئة الملائمة لتطوير الكفاءات .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

8) حمدوش، علي .(2019) التمكين الإداري وتطوير بيئة العمل الداعمة .الجزائر: دار الخلدونية.

9) دراجي، سمير .(2022) الاحتراق النفسي: أسبابه وعلاجه من خلال تحسين بيئة العمل .الجزائر: دار الفجر.

10)زايدي، مراد .(2018) الثقافة التنظيمية ودورها في تكييف بيئة العمل .الجزائر: دار الخلدونية.

11)زروقي، رياض .(2017) الصراع التنظيمي وأثره على بيئة أداء الكفاءات .الجزائر: دار هومة.

12)زغدار، أحمد .(2015) الأرغونوميا وهندسة بيئة العمل في المؤسسة الجزائرية .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

13)سعداوي، حورية .(2022) البيئة المحوسبة وتأثيرها على الأداء الفكري للكفاءات .الجزائر: دار هومة.

14)سوالم، كمال .(2021) بيئة العمل والأداء المتميز للكفاءات .الجزائر: دار الخلدونية.

15)شريط، أمينة .(2015) تسيير الكفاءات في ظل التغيرات التنظيمية .الجزائر: دار الأمل.

16)شياخي، عبد القادر .(2020) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء المهني .الجزائر: دار الفجر.

17)طواهير، عبد الجليل .(2019) الاستثمار في رأس المال البشري وجودة بيئة العمل .الجزائر: دار البدر.

18)طيبي، محمد .(2016) تقييم الأداء في ظل ظروف العمل المتباينة .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

19)عباسي، طارق .(2019) الاغتراب المهني الناتج عن سوء بيئة العمل .الجزائر: دار الفجر.

20)عثماني، عبد الرحمان .(2016) الاتصال الداخلي وأثره في تلطيف بيئة العمل .الجزائر: دار المحمدية.

21)عطية، عبد الحق .(2022) ديناميكية فرق العمل والبيئة التنظيمية .الجزائر: دار الأيام.

22)قادري، مجيد .(2020) دور القيادة الإدارية في تحسين مناخ العمل .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

23)قاسمي، عبد النور .(2021) هندسة الموارد البشرية وتصميم الوظائف .الجزائر: دار البدر.

24)قريشي، محمد .(2022) إدارة المواهب وتصميم بيئات العمل الجاذبة .الجزائر: دار الحامد.

25)لعريبي، حسين .(2020) جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي .الجزائر: دار الهدى.

26)مزياني، فاطمة .(2017) بيئة العمل النفسية وتأثيرها على الإبداع الإداري .قسنطينة: دار بهاء الدين.

27)معمري، خديجة .(2017) علم اجتماع العمل: الإنسان وبيئته التنظيمية .الجزائر: دار هومة.

28)مكلف، عبد الرحمن .(2018) الضغوط المهنية وتأثير بيئة العمل المادية .الجزائر: دار الأيام.

29)منصوري، ليلى .(2021) اقتصاديات العمل وظروف الإنتاجية .الجزائر: دار الخلدونية.

30)يوسفي، كريمة .(2018) حماية العمال وتوفير بيئة عمل آمنة في التشريع الجزائري .الجزائر: دار بلقيس.

- **ثانياً: الأطروحات ومذكرات الماجستير و الماستر:**

31)بختي، رضا .(2020) دور الأمن والسلامة المهنية في خلق بيئة عمل محفزة .مذكرة ماستر، جامعة سيدي بلعباس.

32)بخوش، عبد الرزاق .(2018) تأثير ساعات العمل الطويلة على جودة حياة العمل والأداء المكتبي .مذكرة ماستر، جامعة تمنراست.

33)بركان، عبلة .(2022) العقد النفسي وعلاقته بتصورات الكفاءات حول بيئة العمل .أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

34)بلقاسم، محمد .(2021) البيئة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة وأداء الإطارات .أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2.

35)بن ددوش، مريم .(2018) أثر الاستقرار الوظيفي وبيئة العمل على الالتزام المهني .مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة.

36)بن علي، طارق .(2019) تقييم تكلفة رداءة بيئة العمل وتأثيرها على المردودية الاقتصادية .أطروحة دكتوراه، جامعة تبسة.

37)بن عودة، عبد الله .(2019) قياس العائد من الاستثمار في برامج جودة حياة العمل .مذكرة ماستر، جامعة الطارف.

38)بن عيسى، فاطمة الزهراء .(2020) أثر بيئة العمل المادية والنفسية على أداء الكفاءات: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك .أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.

39)بن يحيى، كمال .(2018) تقييم تأثير بيئة العمل المادية على تقليل حوادث العمل وتحسين الأداء . أطروحة دكتوراه، جامعة المدية.

40)بودراع، حكيمة .(2023) إعادة تصميم العمل (Job Redesign) لتقليل الرتابة والملل .مذكرة ماستر، جامعة تيبازة.

41)بوعافية، محمد .(2019) إدارة التنوع الثقافي في بيئة العمل وأثره على الأداء الجماعي .أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف.

42)بوعلام، سهام .(2022) المناخ الاجتماعي وتأثيره على ديناميكية العمل الجماعي لفرق البحث والتطوير . أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف.

43)بوفارس، هشام .(2018) استراتيجيات الاحتفاظ بصناع المعرفة من خلال تحسين المناخ التنظيمي . أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2.

44)تواتي، نسيمة .(2020) أثر الثقافة التنظيمية الداعمة على تطوير الكفاءات .مذكرة ماستر، جامعة البويرة.

45)جبار، نادية .(2021) تأثير النزاعات العمالية على تدهور بيئة العمل الفردية .مذكرة ماستر، جامعة سوق أهراس.

46)حماني، لويزة .(2017) التمكين الوظيفي كمدخل لتحسين البيئة النفسية للكفاءات .مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم.

47)حمدوش، وفاء .(2021) تقييم دور الاتصال الداخلي في تحسين مناخ العمل بالمؤسسة الصناعية . أطروحة دكتوراه، جامعة بجاية.

48)حميدي، سعاد .(2020) سوسيولوجيا العمل: توازن الحياة المهنية والشخصية وتأثيره على الأداء . أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

49)خليفي، عيسى .(2021) سياسات إدارة المواهب وربطها بتوفير بيئة عمل تنافسية .أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة.

50)خياري، منى .(2023) متطلبات تطبيق مواصفات الأيزو للسلامة والصحة المهنية لتحسين بيئة العمل . أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2.

51)دراجي، نور الدين .(2019) إدارة الضغوط المهنية لتحسين الأداء الوظيفي في قطاع الصحة .أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة.

52)دريد، فاطمة .(2020) العدالة التنظيمية كركيزة لبناء بيئة عمل صحية .أطروحة دكتوراه، جامعة برج بوعريريج.

53)ديب، نوال .(2023) بيئة العمل الخضراء (Green Work Environment) وتأثيرها على أداء العمال . أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.

54)رحماني، عبد القادر .(2022) العلاقات غير الرسمية وتأثيرها على المناخ التنظيمي .أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار.

55)زايدي، مراد .(2022) المقاربة السوسيولوجية لجودة حياة العمل وعلاقتها بالابتكار .أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

56)زواوي، إبراهيم .(2019) أثر بيئة العمل المرنة (الزمانية والمكانية) على أداء صُناع المعرفة .أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2.

57)سايح، حنان .(2022) تأثير أنماط الإشراف على المناخ النفسي للمرأة العاملة .أطروحة دكتوراه، جامعة قالمة.

58)سعداوي، حورية .(2023) البيئة النفسية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية المحسوسة لدى الإطارات . أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2.

59)شريط، أمينة .(2018) تأثير الأرغونوميا الفيزيقية على المردودية الفردية .مذكرة ماستر، جامعة باتنة 1.

60)شريف، خالد .(2019) إدارة الصراعات التنظيمية كآلية للحفاظ على بيئة عمل إيجابية .أطروحة دكتوراه، جامعة غليزان.

61)صاولي، جمال .(2018) المناخ الإبداعي وعلاقته بتوليد الأفكار لدى الإطارات العليا .أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2.

62)طويل، أمين .(2017) المشاركة في اتخاذ القرار وتأثيرها على تحسين مناخ العمل .أطروحة دكتوراه، جامعة معسكر.

63)طيبي، عبد القادر .(2016) تصميم الوظائف بمرونة وأثره على رضا الكفاءات .مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان.

64)عبد اللاوي، زينب .(2023) دور الأنشطة الاجتماعية والثقافية للمؤسسة في تحسين جودة حياة العمل .مذكرة ماستر، جامعة سكيكدة.

65)عماري، فاروق .(2017) دور النقابات في المطالبة بتحسين ظروف وبيئة العمل .أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة.

66)عياد، عبد السلام .(2017) أثر التكنولوجيا المتقدمة في تغيير بيئة العمل وأداء الكفاءات .أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1.

67)عياش، سميرة .(2019) الابتكار التنظيمي وتأثيره على تحسين بيئة عمل الكفاءات التقنية .أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.

68)غريسي، مراد .(2021) سوسيولوجيا العلاقات الإنسانية في بيئة العمل الصناعية .أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

69)قاسي، عبد المالك .(2018) تأثير الإضاءة والضوضاء والتهوية على التركيز الذهني للعمال .مذكرة ماستر، جامعة بومرداس.

70)قماز، سليمة .(2020) البيئة التنظيمية الداعمة وأثرها على السلوكيات للمواطنة التنظيمية .أطروحة دكتوراه، جامعة سعيدة.

71)كواشي، إلهام .(2021) العنف المعنوي في بيئة العمل (Mobbing) وأثره على مردودية الإطارات .مذكرة ماستر، جامعة جيجل.

72)لعجال، مصطفى .(2019) تأثير سياسات التحفيز المادي والمعنوي على الرضا عن بيئة العمل .مذكرة ماستر، جامعة تيارت.

73)لعمارة، جمال .(2019) دور المناخ التنظيمي في استبقاء الكفاءات العالية بالمؤسسات العمومية . أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1.

74)لعور، راضية .(2021) تأثير العلاقات التنافسية بين الزملاء على البيئة النفسية للعمل .مذكرة ماستر، جامعة عنابة.

75)لكحل، زوبيدة .(2021) تأثير التلوث السمعي في الورشات الصناعية على التركيز والأداء الفني .أطروحة دكتوراه، جامعة الأغواط.

76)مازري، حكيم .(2017) القيادة التحويلية ودورها في خلق بيئة عمل إبداعية للكفاءات .أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.

77)مداني، سعيد .(2019) تأثير الهندسة المعمارية الداخلية لمقرات العمل (Open Space) على أداء الإطارات .أطروحة دكتوراه، جامعة تيزي وزو.

78)مراح، سمير .(2017) تأثير بيئة العمل على الولاء التنظيمي وتقليل معدلات الدوران .أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي.

79)مزهودي، ليلى .(2022) تصميم المسارات المهنية وعلاقتها ببيئة العمل المحفزة .أطروحة دكتوراه، جامعة عين تموشنت.

80)معوش، رياض .(2018) دور التفتيش العمالي في ضمان بيئة عمل قانونية ولائقة .مذكرة ماجستير، جامعة خنشلة.

- **ثالثاً: المقالات العلمية :**

81)بلقاسم، مصطفى (2018). "العلاقة بين ظروف العمل المادية وزيادة الإنتاجية ."مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 5(3)، 77-92.

82)بن الشيخ، سميحة (2022). "المكاتب المفتوحة (Open Spaces) وتأثيرها على التركيز الذهني للإطارات ."مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 16(2)، 40-55.

83)بن الشيخ، وفاء (2020). "تصميم برامج جودة حياة العمل وأثرها على استقطاب المواهب ."مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 13(1)، 60-75.

84)بن ددوش، مريم (2020). "علاقة الأمن الوظيفي بمستوى الإبداع والإنتاجية ."مجلة دراسات المرأة والمجتمع، 7(2)، 15-30.

85)بن عيسى، فاطمة (2021). "تقييم العوامل الفيزيائية (حرارة، إضاءة) على جودة العمل المخبري ."مجلة الأرغونوميا وطب العمل، 6(1)، 15-31.

86)بن يحيى، كمال (2020). "دور لجان الصحة والسلامة المهنية في حماية بيئة الكفاءات ."مجلة التدقيق والمالية، 11(1)، 55-70.

87)بوحنية، قوي (2018). "الثقافة التنظيمية ودورها في تشكيل بيئة العمل المتميزة ."مجلة الباحث، 18(1)، 22-39.

88)بوزيان، حسان (2018). "رأس المال النفسي الإيجابي كمتغير وسيط بين بيئة العمل والأداء ."مجلة العلوم التجارية، 10(2)، 80-95.

89)بوزيان، حسان (2021). "أثر بيئة العمل المادية على كفاءة الأداء الفردي ."مجلة الباحث الاقتصادي، 9(1)، 15-30.

90)بوعكاز، جمال (2020). "السلوكيات للمواطنة التنظيمية كمخرج لبيئة العمل الداعمة ."مجلة الاقتصاد والمجتمع، 8(1)، 29-44.

91)بوعكاز، نوال (2022). "جودة حياة العمل وتأثيرها على استبقاء الكفاءات ."مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 17(1)، 22-38.

92)بوعلام، سهام (2019). "التوازن بين الحياة الأسرية والمهنية للإطارات وتأثيره الأدائي ."مجلة العلوم السلوكية، 8(3)، 18-33.

93)تواتي، نسيمة (2022). "الاستثمار المريح في الأثاث المكتبي وتأثيره على الأداء البدني ."مجلة الموارد البشرية والتنمية، 8(2)، 10-25.

94) حداد، علي (2019). "الأرغونوميا الفيزيقية ودورها في تقليص التعب المهني ."مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 8(3)، 10-25.

95) حماني، لويزة (2023). "المزايا الاجتماعية (النقل، الإطعام) كجزء من تحسين بيئة العمل ."مجلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، 14(1)، 80-95.

96) حمدوش، علي (2022). "الأرغونوميا المعرفية وتقليل العبء الذهني في الوظائف الإدارية ."مجلة الإدارة والتنمية، 9(3)، 15-30.

97) خليفي، عيسى (2022). "التحديات المعاصرة في توفير بيئة عمل لجيل الألفية ."(Millennials) مجلة الحقوق والعمل، 13(2)، 88-103.

98) دراجي، نور الدين (2023). "التنمر الوظيفي وأثره على الأداء المهني للكفاءات ."مجلة الاقتصاد والتسيير، 15(1)، 77-91.

99) رحماني، عبد القادر (2023). "أثر العلاقات التعاونية الإيجابية في تقليص التوتر الوظيفي ."مجلة الاتصال والمؤسسة، 9(1)، 42-57.

100) زايدي، مراد (2022). "التفاعل السوسيولوجي لفرق العمل وتأثيره على الأداء الجماعي ."مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 14(2)، 11-26.

101) زروقي، رياض (2018). "تحليل أسباب الدوران الوظيفي للإطارات التقنية في الجزائر ."مجلة العلوم الاقتصادية، 12(3)، 88-103.

102) زغدار، أحمد (2020). "تأثير توفر التكنولوجيا على تحسين بيئة عمل الكفاءات ."مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 12(3)، 88-102.

103) زواوي، إبراهيم (2021). "الالتزام العاطفي وعلاقته بالبيئة الثقافية للمؤسسة ."مجلة الإدارة المعاصرة، 50-65.9 ,(1)

104) زيتوني، كمال (2018). "سوسيولوجيا العمل: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في بيئة العمل ."مجلة دراسات في علم الاجتماع، 10(2)، 80-95.

105) سعداوي، حورية (2023). "الذكاء الثقافي للمديرين ودوره في إدارة بيئات العمل المتنوعة ."مجلة التواصل، 11(1)، 33-49.

106) سوالم، كمال (2021). "القيادة الخادمة وأثرها على توفير بيئة عمل آمنة نفسياً ."مجلة العلوم الإدارية والمالية، 9(2)، 44-59.

107) شريط، أمينة (2023). "أثر المرونة في ساعات العمل على إنتاجية الكفاءات النسوية ."مجلة اقتصاديات المعرفة، 7(1)، 48-62.

108) شياخي، عبد القادر (2023). "البعد السوسيولوجي للعدالة التنظيمية وتأثيرها على المناخ الاجتماعي ."مجلة الحكمة للدراسات السوسيولوجية، 10(1)، 15-29.

109) طواهير، عبد الجليل (2022). "إدارة المواهب وتصميم بيئات عمل تتسم بالمرونة ."مجلة دفاتر اقتصادية، 13(2)، 19-35.

110) طيبي، عبد القادر (2020). "أهمية الاستراحات القصيرة في بيئة العمل الصناعية وتأثيرها على التركيز ."مجلة التكوين والتشغيل، 7(1)، 45-60.

111) طيبي، محمد (2021). "العنف اللفظي في بيئة العمل وتأثيره على الدافعية للإنجاز ."مجلة إستراتيجيات التنمية، 7(2)، 22-38.

112) عباسي، طارق (2020). "الشائعات في بيئة العمل وتأثيرها على تدهور المناخ التنظيمي ."مجلة العلوم الاجتماعية، 9(2)، 20-35.

113) عبد اللاوي، زينب (2019). "المناخ الداعم للإبداع وتأثيره على الأداء الابتكاري للمهندسين ."مجلة علم النفس المهني، 6(2)، 33-48.

114) عثماني، خديجة (2021). "التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات الكفاءات في بيئة العمل ."مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(2)، 33-48.

115) عثماني، عبد الرحمان (2021). "أثر الاتصال التنظيمي الفعال في تقليل الغموض في بيئة العمل ." مجلة آفاق علمية، 13(2)، 25-40.

116) عطية، عبد الحق (2020). "المناخ التنظيمي كمدخل لتحسين الكفاءة في الإدارات العمومية ."مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 11(2)، 45-60.

117) عطية، عبد الحق (2021). "الولاء التنظيمي كنتيجة لجودة العلاقات الداخلية بالمؤسسة ."مجلة الابتكار والتسويق، 6(2)، 55-70.

118) عياش، سميرة (2018). "تقييم الرضا عن بيئة العمل كأداة لتصحيح الانحرافات الإدارية ."مجلة الفكر القيادي والاقتصادي، 10(1)، 20-36.

119) غريسي، مراد (2018). "تأثير العمل بنظام المناوبة (الورديات) على الصحة النفسية والإنجاز ."مجلة علم الاجتماع الاقتصادي، 4(2)، 25-41.

120) قادري، عبد المجيد (2020). "أهمية البيئة النفسية في تنمية المهارات القيادية للكفاءات ."مجلة التنمية الاقتصادية، 7(1)، 12-28.

121) قادري، مجيد (2019). "دور تفويض الصلاحيات في تحسين الرضا عن بيئة العمل ."مجلة دراسات إدارية، 10(2)، 12-27.

122) قاسمي، عبد النور (2019). "استراتيجيات تكييف ظروف العمل لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة ." مجلة أبحاث اقتصادية، 12(1)، 41-56.

123) قاسي، عبد المالك (2022). "أثر سياسة الباب المفتوح على تحسين الاتصال ومناخ العمل ."مجلة الدراسات التجارية، 11(2)، 60-75.

124) لعريبي، محمد (2019). "تأثير ضغوط بيئة العمل على ارتكاب الأخطاء المهنية ."مجلة ابتكار، 5(1)، 18-34.

125) لعمارة، جمال (2019). "دور طب العمل في مراقبة وتحسين ظروف العمل المادية ."مجلة الهندسة الصناعية والأمن، 4(2)، 40-58.

126) مداني، سعيد (2021). "أثر بيئة العمل الرقمية على تقليص الجهد البدني وزيادة الفعالية ."مجلة الهندسة والنظم، 10(1)، 70-85.

127) مراح، سمير (2021). "أنماط القيادة السامة وتدمير مناخ الإبداع التنظيمي ."مجلة القيادة والتطوير، 9(2)، 22-37.

128) مزياني، عبد النور (2023). "بيئة العمل الداعمة وعلاقتها بالابتكار التنظيمي ."مجلة ريادة الأعمال، 9(1)، 55-70.

129) مزياني، فاطمة (2019). "دور التقييم العادل في تحسين المناخ التنظيمي والمردودية ."مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 11(1)، 48-63.

130) معمري، خديجة (2020). "الاحتراق المهني لدى عمال الصحة وعلاقته ببيئة العمل السلبية ."مجلة دراسات نفسية وتربوية، 12(1)، 50-66.

131) مكلف، عبد الرحمن (2019). "التمكين النفسي وأثره في تعزيز أداء الكفاءات ."مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 6(1)، 30-45.

132) منصوري، ليلى (2021). "دور الحوافز في خلق بيئة عمل تنافسية إيجابية ."مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 10(3)، 60-75.

133) منصوري، ليلى (2022). "المكافآت غير المالية ودورها في تحسين البيئة النفسية ."مجلة الباحث الاقتصادي، 12(1)، 34-49.

134) يوسفي، كريمة (2021). "المسؤولية القانونية للمؤسسة في توفير ظروف عمل صحية ."مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 10(2)، 65-80.

الملاحق: دليل المقابلة النصف موجهة

المقابلة رقم ..... مكان إجراء المقابلة :دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA

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 لبيئة العمل و تأثيرها على الكفاءات:

7) "في استراتيجية المؤسسة الحالية، هل يتم التعامل مع 'تحسين بيئة العمل' (مكاتب حديثة، مناطق راحة، دعم نفسي) كبند 'تكلفة' يجب تقليصه، أم كـ 'استثمار استراتيجي' له عائد مباشر على أداء الكفاءات؟"
8) "المنافسة على الكفاءات (المهندسين والضباط) شرسة. هل تعتبرون أن 'بيئة العمل' في مينائنا تشكل عنصر جذبللكفاءات الخارجية، أم أنها نقطة ضعف تجعلنا نعتمد فقط على الرواتب لاستقطابهم؟"
9) "هل لديكم مؤشرات لقياس 'المناخ الاجتماعي' داخل الميناء؟ وكيف تتعاملون مع النتائج إذا أشارت إلى وجود احتقان أو بيئة عمل طاردة في قسم معين؟"
10) "يعمل المهندسون والضباط تحت ضغط عالي جداً. هل لدى مديرية الموارد البشرية سياسة استباقية للكشف عن حالات 'الاحتراق الوظيفي' قبل وقوعها؟ وهل توفرون برامج دعم نفسي أو إعادة تكييف لبيئة العمل لحماية هذه الكفاءات؟"
11) "تشير الدراسات إلى أن الشعور بـ 'اللاعدالة' هو أكبر ملوث لبيئة العمل النفسية .ما هي الآليات التي تضمنونها (تظلمات، سياسة الباب المفتوح) للتأكد من أن الكفاءات تشعر بالإنصاف ولا تصاب بالإحباط الذي يقتل الإبداع؟"
12) "كيف توفقون بين متطلبات الميناء الذي يعمل 7/24 وبين حق المهندسين في التوازن بين الحياة المهنية والشخصية؟ هل ترون أن الخلل في هذا التوازن يؤثر على كفاءة قراراتهم الفنية؟"
13) "هل يقتصر دوركم على توفير الموظف، أم تتدخلون في تصميم مكان عمله؟ هل هناك تنسيق مع قسم السلامة لضمان أن المكاتب وغرف التحكم مصممة أرغونومياً لتقليل الإجهاد الذهني والجسدي للكفاءات؟"

14)"تعتبر الأدوات الرقمية جزءاً من بيئة العمل الحديثة. هل تواجهون شكاوى من الكفاءات بخصوص تقادم الأنظمة أو الأدوات، وكيف تستجيبون لذلك لضمان عدم تعطل أدائهم؟"

15)"هل تعتقدون أن بيئة العمل الحالية في الميناء تشجع المهندسين على 'المبادرة 'وتقديم حلول مبتكرة، أم أن الروتين والبيروقراطية الإدارية يخلقان بيئة تكبح هذا التميز؟"

المحور الثالث: منظور العاملبيئة العمل و تأثيرها على الكفاءات:

16)"بصفتك (مهندساً/ضابطاً) تتطلب مهامك دقة عالية، هل تعتقد أن تصميم مكان عملك الحالي (المكتب، غرفة التحكم، الورشة) يساعدك على التركيز؟ أم أن سوء التصميم (الإضاءة، التهوية، المقاعد) يسبب لك إرهاقاً جسدياً يؤثر على دقة عملك في الساعات الأخيرة من الدوام؟"

17)"الميناء بيئة صاخبة بطبعها. كيف تتعامل مع عامل 'الضجيج' أثناء تأدية مهام ذهنية معقدة؟ هل توفر لك المؤسسة عوازل أو مناطق هادئة للتركيز، أم أنك تضطر لاتخاذ قرارات حساسة وسط الضوضاء؟"

18)"هل الأدوات والبرمجيات المتاحة لك تواكب مستوى كفاءتك؟ هل تشعر بالإحباط أو تراجع الأداء بسبب اضطرارك للعمل بأدوات تقليدية أو بطيئة مقارنة بما تملكه من مهارات؟"

19)"هل تصف بيئة العمل في قسمكم بأنها 'بيئة ثقة' تمنحك الاستقلالية في اتخاذ القرار، أم 'بيئة شك' تعتمد على الرقابة اللصيقة؟ كيف يؤثر هذا النمط على رغبتك في المبادرة وطرح أفكار جديدة؟"

20)"هل تشعر بوجود 'ضجيج معنوي' في بيئة العمل (شائعات، صراعات، غموض في التعليمات، أو شعور بعدم الإنصاف)؟ وإلى أي مدى يشتت هذا الضجيج تركيزك عن أهدافك المهنية ويقلل من إنتاجيتك؟"

21)"كإطار ذو كفاءة، ما الذي يحفز أداءك أكثر في بيئة الميناء: الحوافز المالية، أم البيئة التي تشعرك بالتقدير المعنوي والاحترام لخبرتك؟"

22)"هل سبق وأن ارتكبت خطأً فنياً أو إدارياً، وكان السبب الرئيسي ليس نقص كفاءتك، بل ضغط بيئة العمل (استعجال غير مبرر، تداخل الصلاحيات)؟" (هذا السؤال هام جداً لإثبات الفرضية.(

23)"بكل صراحة، إذا تلقيت عرض عمل من مؤسسة أخرى براتب مماثل ولكن ببيئة عمل أكثر راحة وتنظيماً، هل ستقبل؟"

24)"هل تشعر أن بيئة العمل الحالية تسمح لك باستخدام 100% من قدراتك ومهاراتك؟ إذا كانت الإجابة 'لا'، فما هي النسبة المهدرة وما هو العائق البيئي الرئيسي؟"

25)"صف لي 'بيئة العمل المثالية' التي تحلم بها داخل الميناء والتي ستجعلك تقدم أفضل أداء ممكن؟

26)"لو كنت مديراً للميناء، ما هو التغيير الأول الذي ستجريه في بيئة العمل (غير زيادة الرواتب) لرفع معنويات وأداء الإطارات؟"