

الوضعية المهنية للإطارات الصناعية العاملة بمؤسسة سوناطراك في ظل سياسة الأدوار التنظيمية و المساهمات

Professional status of industrial executives operating at SONATRACH under the policy of organizational roles and contributions

بن شارف حسين*، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، bencharef.houcine@univ-oran2.dz

تاريخ النشر: 2023/06/10

تاريخ القبول: 2023/02/19

تاريخ الاستلام: 2022/09/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم العوامل و الظروف السوسيو تقنية التي دفعت بالإطارات القيادية و السامية العاملة بالإدارة المركزية لمؤسسة سوناطراك باتخاذ قرار إعادة إنتاج سياسات تسيير و تنمية الموارد البشرية من خلال فرض معيارين لإدارة المهارات و الكفاءة و المهن هما: أولاً، الأدوار المهنية من خلال مناصب العمل في البناء الهرميشي من منظور بعدها المالي و تفويض السلطة التنظيمية من خلال فكرة إنابة المسؤولية و القرار الوظيفي، ثانياً، المساهمات المهنية من خلال سياسة الرواتب.

يتم رسم و تسيير الوضعية المهنية للإطارات الصناعية العاملة بمؤسسة سوناطراك انطلاقاً من المعطيات الاجتماعية و الاقتصادية لها، بحيث، تقوم الإطارات الصناعية بمهامها كسلطة استشارية مساعدة و مكملية للسلطة التنفيذية للإطارات السامية و القيادية بالمؤسسة، لهم حرية المبادرة الشخصية في العمل.

الكلمات المفتاحية: الإطارات الصناعية – الأدوار التنظيمية – المساهمات التنظيمية – دوران العمل – مؤسسة سوناطراك.

Abstract :

This study aims to understand the sociotechnical factors and conditions that have driven the leadership and high executives working in the central management of SONATRACH to take the decision to reproduce the policies of management and development of human resources by imposing two criteria for the management of skills, competence and professions: first, professional roles through job positions in hierarchical construction from the perspective of its financial dimension, and the delegation of regulatory authority through the idea of deputizing responsibility and career decision, second, professional contributions through the payroll policy. The professional status of SONATRACH's industrial executives is drawn up and managed on the basis of her social and economic data. So that the industrial executives carry out their functions as an auxiliary advisory authority complementary to the executive authority of the high and leading executives of the enterprise, they have the freedom of personal initiative at work.

Keywords : Industrial executives – Organizational roles – Organizational contributions – Work turnover – SONATRACH Foundation.

* بن شارف حسين، أستاذ محاضر قسم "ب" MCB، علم اجتماع المنظمات.

● المقدمة:

يعلمنا علم اجتماع المنظمات أن نفهم المؤسسة باعتبارها نظام اجتماعي تقني تتكيف بوعي مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، من هنا تأتي سياسة تسيير و تنمية الموارد البشرية التي تعمل كأداة سوسيو اقتصادية من خلال البحث عن أفضل الكفاءات و المهارات سواء من خلال مصادر التوظيف الداخلي أو مصادر التوظيف الخارجي، بغية تحقيق ربحية أفضل و أقل تكلفة على رؤية المناجمت الحالي والمستقبلي الخاص بها.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم العوامل و الظروف السوسيو تقنية التي دفعت بالإطارات القيادية و السامية العاملة بالإدارة المركزية لمؤسسة سوناطراك باتخاذ قرار إعادة إنتاج سياسات تسيير و تنمية الموارد البشرية من خلال فرض معيارين لإدارة المهارات و الكفاءة و المهن هما:

أ. **الأدوار المهنية:** من خلال مناصب العمل في البناء الهيرارشي من منظور بعدها المالي و تفويض السلطة التنظيمية من خلال فكرة إنابة المسؤولية و القرار الوظيفي.

ب. **المساهمات المهنية:** من خلال سياسة الرواتب.

نعرف السوسيو تقنية من اجتهادنا الخاص باعتبارها مجموعة من الروابط ذات الأبعاد الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية بين مختلف الجهات الفاعلة داخل مختلف الأشكال التنظيمية، التي تشكل شبكة تفاعلات و مصالح و قرارات، مما ينتج عنه درجة عالية من الاستقرار الاجتماعي و المهني الوظيفي و السياسي الاقتصادي.

كما نعرف التنظيم الهيرارشي باعتباره مصفوفة مناصب العمل تصاعديتنازلية و أفقية، تشير إلى قرارات مختلفة لبنية المنظمة، منها أن: مناصب العمل هي كتل مالية، السلطة التنظيمية مقسمة إلى استشارية و تنفيذية، القرار الوظيفي مقسم إلى المركزية الإدارية و اللامركز الإداري و اللامركزية الإدارية.

● الاشكالية و الفرضيات:

منذ سنة 1990، بدأت المديرية العامة لتنسيق الموارد البشرية DCGRH بتتبع حركية الموظفين على مستوى جميع فروع مؤسسة سوناطراك، حتى تمتلك القدرة على التسيير و التنمية التنبئية للموارد البشرية في ظل العمل بسياسة المخاطر الصناعية و التكنولوجية و المالية و مخاطر الذهاب الارادي و اللارادي للعنصر البشري و ما يصحبها من اتخاذ القرارات الوظيفية و الاستراتيجية للمؤسسة.

مع ذلك، من الواضح أن وقت الاستجابة لا يزال يمثل مشكلة كبيرة لبعض الموظفين. بالتالي، يجب على المديرية العامة لتنسيق الموارد البشرية DCGRH لمؤسسة سوناطراك تحديد وتنفيذ تقنيات وأساليب مبتكرة لتحفيز موظفيها وإرضائهم والاحتفاظ بهم.

برغم ذلك، بالكاد تستطيع المؤسسة تقديم حلول تقنية ملموسة لجميع فئاتها السوسيو مهنية، لوجود تضخم في الاطارات المتوسطة نتيجة لسياستي الترقية و الأجر.

يشكل الاحتفاظ بموظفين مؤهلين تأهيلا عاليا الآن تحديا كبيرا لمؤسسة سوناطراك حقل بحثنا هذا. هذه الأخيرة تسعى جاهدة بوسائل مختلفة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الإمكانيات العالية، بحيث ذهبت إلى حد منع مديريها التنفيذيين من العمل في شركات أخرى بعد تقاعدهم، كما تختار جزء منهم لمهام وظيفية جديدة بمجال الخبرة التقنية و الاشراف و التكوين بعد التقاعد من خلال عقود محددة خاصة بحاجاتها السوسيو تقنية.

كانت السياسة العامة لتسيير و تنمية الموارد البشرية بما فيها بعد الأجر، الحاجة السوسيوثقنية الأساسية لمؤسسة سوناطراك للحفاظ على موظفي قلب المهن أو مهن الانتاج و المهن المساعدة لمهام الانتاج بشكل مستدام، موضع اهتمام خاص من أعلى مستوى من المديرية العامة لتنسيق الموارد البشرية DCGRH، بحيث لوحظ ميل الموظفين إلى رفض فرص العمل الأجنبية الداخلية و الخارجية من أجل الحصول على حقهم في التقاعد الكامل و لعدم الثقة في جدية عقد العمل مع المؤسسات الأجنبية ذات الأهداف الجيوستراتيجية و الجيوسياسية الاقتصادية.

هذا يقودنا إلى البحث عن العوامل السوسيوثقنية التي تبني نموذج القيمة الاجتماعية للعمل لدى مؤسسة سوناطراك و إطارها الصناعية. سياسة الأدوار و المساهمات لتسيير و تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية SONATRACH – TRC – RTO هي دليل إداري و مالي يقدم في شكل محاور بحثية (توظيف – تكوين مؤسسي – إدارة الوظائف والمهارات والمهن – الأجور و المكافآت و تحفيز الموظفين – الحوادث و المخاطر و الأمراض المهنية).

تألفت سياسة الموارد البشرية القديمة من مضاعفة وظائف المخطط التنظيمي للحفاظ على وظيفة الإنتاج دون مراعاة المساهمة الفردية في التسلسل الهرمي لمحطات العمل و لا درجة الكفاءة المنتجة. أيضا ، المبالغة في تقييم العمل الإداري مقارنة بالعمل الفني التقني. يقدم نموذج تسيير و تنمية الموارد البشرية الجديد المسمى "أدوار و مساهمات الفاعلين الاجتماعيين والمهنيين في مؤسسة SONATRACH – TRC – RTO" عشرة أدوار هرمية تحت أربعة مستويات من المسؤولية:

- أ. أدوار المساهمات الفردية: (مشغل – وسيط تقني – محترف).
- ب. أدوار الإدارة الوسيطة: (قائد الفريق – مدير الفريق – مدير المشروع).
- ت. أدوار مختلطة: (مشرف).
- ث. أدوار الإدارة العليا: (مدير جوارى – مدير محطة أو فرع – مدير مجال النشاط – نائب الرئيس المدير العام – الرئيس المدير العام).

يسمح لنا نظام سياسة تسيير و تنمية الموارد البشرية الجديد الموسوم بالأدوار و المساهمات بالدراسة والتصنيف في شكل شبكات إدارة:

- أ. على المستوى التنظيمي: التسلسل الهرمي للمناصب، خصوصا بعدها المالي، ثم المهن و المهارات و الكفاءات.
- ب. على المستوى الوظيفي: العلاقات الإنسانية في طبيعة سوسيوثقنية.

مع ذلك، فإن هذا النموذج لإدارة الموارد البشرية محدود، لأنه يقوم على المهارات، في حين أن نظام الأجور الجزائري يشير إلى المؤهلات. على هذا المستوى، تتخذ قرارات سوسيوثقنية للتكيف مع سياق التغيير الناشئ في قطاع المحروقات و الطاقة و المناجم في الجزائر، و مع التوقعات المشروعة للموظفين، وضعت مؤسسة سوناطراك القيمة الاجتماعية للعمل كقيمة في صميم إصلاحاتها.

بشكل عام، سعينا بتواضع من خلال موضوع بحثنا للإجابة على السؤال المركزي التالي : "هل تسمح سياسة الأدوار التنظيمية و المساهمات بما في ذلك بعد الأجور و تامين المهارات و الكفاءة باستقرار دوران العمل و حركية المسار المهني للإطارات الصناعية العاملة بمؤسسة سوناطراك؟"

للإجابة على هذا الطرح السوسيوولوجي، صغنا فرضيتين هما:

- أ. تسمح سياسة الأدوار و المساهمات لتسيير و تنمية الموارد البشرية بدوران العمل و حركية المسار المهني للإطارات الصناعية من خلال جدول "القيم الاستدلالية للأقدمية و المهارات الفردية".
- ب. نظام الأجور الجديد الذي جاءت به سياسة الأدوار و المساهمات خلق قطيعة سوسيو تقنية في العلاقات المهنية الهيرارشية.

• الاختيارات المنهجية:

تم إجراء البحث في المؤسسة الوطنية الاقتصادية الصناعية سوناطراك "منطقة النقل الغربية (RTO) التابعة لشعبة العمليات (EXL) التابعة لنشاط النقل عبر خطوط الأنابيب (TRC) " في ولاية وهران بدائرة أرزيو. جرت الدراسة في حدود أربعة أشهر من بداية شهر فيفري 2022 إلى منتصف شهر جوان 2022 بصفة مستمرة.

هناك حوالي 1622 موظف في المديرية الجهوية للنقل الغربي للمحروقات، بما في ذلك حوالي 341 مديرا تنفيذيا مقسمين إلى مديرين تنفيذيين مسؤولين عن الدراسات والمهندسين وكبار المديرين والإدارة العليا.

علاوة على ذلك، فإن عينة بحثنا هي "عشوائية بسيطة"، شملت على 50 إطار صناعي متوسط و سامي منهم مكلفين بالدراسات و مهندسين، بما في ذلك (24 امرأة إطار مكلف بالدراسات و مهندسين)، بالاعتماد على مقابلات نصف موجهة تحتوي على 63 سؤالاً، منها حوالي 47 سؤالاً مستخرج من إفادات المبحوثين questions tremplins (13 متغيرا مستقلا و 47 متغيرا تابعا)، استهدفنا بعض رؤساء الأقسام و رؤساء المصالح و المكلفين بالدراسات و المهندسين.

اخترنا العينة العشوائية البسيطة في بحثنا هذا لأننا لم نتمكن من الحصول على القوائم الاسمية الفعلية للموظفين في مختلف الأقسام و المصالح الإدارية و التقنية لميدان الدراسة، بسبب الحركة الوظيفية المتمثلة في النقل و التحويل و التبادل و الترافف و الترقية و بورصة العمل، مما اضطرنا اختيارهم عشوائيا داخل كل مصلحة بالمؤسسة باعتماد شرطين هما: التخصص و الأكثر أقدمية فقط، بغية منا التماس مستوى جيد من الموضوعية في تحصيل الإفادات.

فيما خص حجم العينة المتمثل في 50 إطار صناعي متوسط و سامي منهم مكلفين بالدراسات و مهندسين، فهو ممثل إلى حد كبير لأن من أصل مجموعهم الكلي 341 مديرا تنفيذيا مقسمين إلى مديرين تنفيذيين مسؤولين عن الدراسات والمهندسين وكبار المديرين والإدارة العليا، بقي منهم 287 إطارا لم تشملهم الحركة الوظيفية.

اعتمدنا على منهج تحليل المضمون لمراقبة و وصف سلوكيات مجتمع البحث و الدراسة، وأخيرا على تحليل الخطاب المهني لربط سياسة الأدوار و المساهمات بالوضعية المهنية للإطارات الصناعية، لذلك كانت الملاحظة المباشرة رصيذا رئيسيا لنا للكشف عن القيمة الاجتماعية للعمل.

كما اعتمدنا على مراجعات الأدبيات حول سوسيولوجية الإطارات و سوسيولوجية العمل و المنظمات، لبناء القالب النظري للدراسة و كذا نموذج التحليل.

صعب علينا القيام بهذا البحث في ظل السياسة الوقائية التي تطبقها مؤسسة سوناپارك بفعل جائحة كورونا كوفيد 19، لهذا الغرض دامت المقابلات أربعة أشهر ميدانيا.

● مدخل لسوسيولوجية الإطارات:

ظهر مصطلح الإطارات في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية (Olivier, 2011)، عرفه علماء الاجتماع من خلال مجموع التمثلات الاجتماعية و الرمزية و المؤسسية، "...الإطارات وجه اجتماعي، يتوسط الطبقة العمالية و قادة المنظمات، و هم صورة تجسد النجاح الاجتماعي..." (BOUFFARTIGUE Paul, 2001)، تطورات المجموعات الاجتماعية ضمن الأجساد المهنية و إندماج المصطلحات المستوردة من البلدان الأنجلوسكسونية، مثل: مصطلح "المناجير Manager و خبير Expert" (BOUFFARTIGUE Paul G. C., 2011).

في الجزائر خلال عشرون عاما بعد الاستقلال، كان مفهوم الإطارات خاصا بالموظفين السياسيين الساميين في الدولة و قادة حزب جبهة التحرير الوطني أو الحزب الواحد FLN (MEYNIER Gilbert, 2004)، و الباقين منهم الموظفين ذوي الكفاءة العالية الذين ينشطون في الحقل الاقتصادي تم اعتبارهم عمال فكريين و آخرين يدويين، بالتالي، كانت تتجه إيديولوجية قانون العمل إلى المساواتية (Omar, 1999).

أما اليوم، يتحدد مفهوم الإطار بناء على طبيعة الجسد المهني الذي ينتمي إليه الفرد و طبيعة النشاط الاقتصادي و عادات المنشأة، لكن، لا تزال المؤسسات الجزائرية ضمن القطاعين العام و الخاص تعتمد سلم الأجور الموسوم (SGT : Statut Général du Travailleur) – و ذلك رغم إلغاءه سنة 1990 (Tayeb, 2000).

الديوان الوطني الجزائري للإحصائيات (ONS) في تقريره السنوي 1991 – 1992، يصنف الإطارات إلى حالات هي: الإطارات السامية و المتوسطة و الخارجة عن التصنيف و إطارات المهن الليبرالية الحرة مثل: الطب و المحاماة (ONS, 1992). في قانون المهن الجزائري الصادر سنة 1998 عن الديوان الوطني للإحصائيات (CERPEQ, 2006) ورد تصنيف الإطارات إلى فئتين هما:

أ. **الفئة الأولى:** المهن الإدارية، مهن اتخاذ القرارات و ذات التأطير و التوجيه، و هم: الإطارات السامية للإدارة العمومية، مديري و إطارات الإدارات المختصة العمومية و الخاصة مثل: قطاع الزراعة و الصيد الغابي و البحري و البناء و الأشغال العمومية بما فيهم مدير عام و رئيس مدير عام.

ب. الفئة الثانية: المهن الفكرية و العلمية و هم: المهندسين على عمومهم و المختصين في العلوم الفيزيائية و الكيميائية و التقنية و الرياضيات و الباحثين في علوم الطبيعة و الحياة و علوم الفلك و الفضاء و علوم الجيوفيزياء و الجيوكيمياء و العلوم الانسانية و الاجتماعية و علوم الشريعة و الفقه و غيرها ...

لا يحدد قانون العمل الجزائري أية معايير لوظيفة الإطارات، فقانون العمل 90-11 ، يحكم جميع عقود العمل ما عدا بعض الإمتيازات في وظائف الإطارات السامية، يحددها المرسوم التنفيذي رقم 290/90 الصادر بتاريخ 1990/09/29 (JORA n°42 / 190) المنظم لعلاقات العمل بالنسبة للإطارات السامية (CDT, 1990) .

نقتبس "...الإطارات في الجزائر حسب المواثيق التشريعية التي نص عليها قانون العمل، هي التي تتولى مهمة التنظيم و التسيير، موجودة على مستوى عالي داخل التنظيم الهرمي للمؤسسة و المسؤولية هي الحجاب الفاصل بين عمال التنفيذ و الإطارات ... إنه لمن خلال الإتفاقيات الجمعية و القانون الداخلي للمؤسسة، يتحدد فقط من هو إطار و العكس، و لا يوجد نص قانوني جزائري أو دولي خاص بوظيفة الإطارات. ذلك يبقى ضمن صلاحيات المنشآت..." (Zine-Eddine, 2008).

كما أن، تسمية الإطارات السامية في الدولة و تنصيبها في محلاتها، يسبقها مراسيم وزارية و رئاسية مركزية و تنفيذية محلية - تأهيلية، في الجزائر كغيرها من الدول يعيش الإطارات باختلافهم شروط و ظروف عمل خاصة تحكمها نصوص عمل تعاقدية أحيانا غير واضحة. قد تتساءل عن ماهية الإطارات؟ ماذا نقصد بالإطار الصناعي؟ ما هو التصنيف السوسولوجي المتفق عليه و المعتمد عليه بالممارسة البحثية حول تصنيف الإطارات؟ ما هي خصائص الأصول الاجتماعية و المهنية لأعضاء الإطارات المتوسطة؟ كيف تهيكل و تنظم الإطارات الجزائرية بين الأصول الاجتماعية الحضرية و الريفية؟ هنا قد نتفق مع بعض الباحثين في سوسولوجية المنظمات (BENSOUSSAN, 2010) على أن، هذا المفهوم هو مجرد و يشير إلى شخص معين له مكانة داخل التقسيم الاجتماعي للعمل مبنية على معيارين هما:

أ. المستوى العلمي و التأهيل المحصل عليه و المتمثل عادة في شهادة أو تكوين أو كفاءة محصل عليها ذاتيا عن طريق الممارسة و الخبرة و الترقية داخل المؤسسة المعنية.

ب. الوظيفة أو المنصب الإداري أو الفني الذي يحتله هذا الإطار في المؤسسة المعنية. يعرف "جاك دوبلي - DAUBLET Jacques" في كتابه "الإطارات - Les Cadres" هو "...أجبر يمارس وظيفة مبادرة و قيادة و يقوم بمسؤولية معينة داخل المؤسسة، و هو الذي حصل على تكوين عالي متوج بشهادة أو تكوين تحصل عليه ذاتيا عن طريق الممارسة و الخبرة، و يعمل في ميادين مختلفة سواء كانت إدارية، تقنية، قانونية، تجارية ، مالية..." (Paul, 2001)، بالتالي، الباحث هنا يركز في تعريفه للإطار على الوظيفة التي يشغلها هذا الأخير في الهيكل التنظيمي.

يعرف "أرنولد كوفمان - KAUFMANN Arnold" في كتابه: "Les Cadres et la révolution informatique" الإطار على أنه، "...شخص له سلطة المبادرة داخل تنظيم مهني معين..." (LE MAO Carolie, 2010).

يعرفه الباحث "حسان مراني - MIRANI Hassan" في قوله "...يعتبر إطار صناعي كل فرد يعمل في إطار علاقة عمل، في إحدى القطاعات الاقتصادية الصناعية، و كان يقوم بتفويض من قيادة التنظيم، بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط أو الرقابة سواء إمتلك سلطة أو لا، مع اعتراف رسمي له باحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الاعتراف من نتائج على موقعه و أجره و واجباته و حقوقه..." (حسان، 2005).

هناك إتفاق واسع في الأسرة السوسيوولوجية الجزائرية على تصنيف الإطارات "كفئة سوسيو مهنية، تختلف فيما بينها من حيث، التكوين الذي تلقته و حتى من حيث، مناصب العمل التي تحتلها في إطار التقسيم التقني للعمل داخل المؤسسة" (LAZZAROTTI Olivier, 2010).

طرح الباحث "محمد ناشي NACHI Mohamed" التصنيف التالي للإطارات الصناعية (Mohamed, 2010):

أ. **الإطارات العليا:** و هي الفئة التي تحصلت على تكوين عالي متوج بشهادة جامعية أو من معاهد تقنية عليا أو بفعل التجربة و الترقية و ندرج ضمن هؤلاء:

1. **المهندسين:** التابعين للمؤسسة الإنتاجية الصناعية أو الزراعية، و يتميزون بامتلاكهم لشهادة جامعية أو من معاهد عليا.

2. **الإطارات الادارية و التجارية و القانونية:** يمثلون المدراء و يطلق عليهم باللغة الانجليزية مصطلح Managers .

ب. **الإطارات المتوسطة:** هم الذين يقومون بوظيفة المراقبة و التنظيم، و لهم نشاط ذو مستوى عالي خاصة من الناحية التقنية.

نستطيع القول أن، وظائف الإطارات المتوسطة تقام على مستوى أدنى من مستوى اتخاذ القرارات، التي تقوم بها الإطارات العليا، و هرميا فإن: الإطارات المتوسطة موجودة بين مستوى التنفيذ و مستوى السامية.

ت. **الإطارات البسيطة:** نجد فيهم التقنيون - les Techniciens ، و يتميزون بتكوين تقني من مستوى التعليم الثانوي أو شهادة من معهد تقني جامعي أو شهادة تقني سامي من معهد تقني وطني تابع لوزارة ما، دورها محدود جدا من ناحية القيادة و السلطة، لهم مسؤوليات وظيفية بمعنى، حسب الأدوار التي يقومون بها، و يأخذون عادة مكانا وسطا بين العمال المنفذين و الإطارات المتوسطة الجامعية.

نحن بدورنا نعرفه من خلال الدراسة الميدانية باعتباره "شخص تحصل على تكوين أو تأهيل عن طريق الممارسة و الترقية و هو الذي يقوم بوظيفة ذات مستوى معين داخل الهرم التنظيمي للمؤسسة و المتميز بالمبادرة الشخصية في العمل و مستوى قيادي معين".

نعتقد تنحصر الخصائص الاجتماعية و المهنية للإطارات الصناعية الجزائرية المتوسطة، بين الروافد الحضرية و الريفية، بالارتكاز إلى نتائج دراسات أقرت أن: التحولات السوسيو اقتصادية متمثلة، في السياسة الصناعية المتبعة خلال المخططات التنموية، قد أثرت على التركيبة

الاجتماعية للمجتمع الجزائري، بحيث أن: الظهور المكثف للمصانع بالوسط الريفي خصوصا بالغرب الجزائري و دفع حركة التعمير بالمدينة سرع في وتيرة انتقال الكفاءة الديناميكية الزراعية من الريف نحو المدينة (عنصر، 2001).

• البحث الميداني:

I. إنتاج وضع "الإطار الصناعي" بمؤسسة سوناطراك:

تستند صورة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة و الخاصة في سوق العمل الوطني و الدولي على ظروف العمل التي توفرها العمليات الإدارية لمختلف أشكال المنظمات خصوصا المؤسسات الاقتصادية و الهيئات الحكومية التي تشرف عليها، ولكن أيضا وقبل كل شيء، على المعلومات التي تنقلها إلى داخل و خارج محيطها السوسيوثقني، بما في ذلك، حالة المؤسسة الوطنية الاقتصادية الصناعية سوناطراك "المديرية الجهوية للنقل الغربي (RTO) التابعة لشعبة العمليات (EXL) التابعة لنشاط النقل عبر خطوط الأنابيب (TRC) ". حتى تواصل مؤسسة SONATRACH - RTO / TRC وجودها، يجب أن تمارس سياسة الحوكمة، خلق برامج توظيف، تفعيل ميثاق أخلاقيات المهنة في إطار مفهوم "المواطنة التنظيمية"، يساهم في تعزيز هذه الصورة من خلال تنظيم التجنيد والتكوين. كما يجب عليها أن تصبح أداة رئيسية في مكافحة البطالة و تحديا كبيرا للعمالة الكاملة و الأداء و الترقية، من خلال اعتماد نظام تقييم المهارات للتنقل المهني لجميع الفئات السوسيومهنية، بناء على سياسة الأدوار و المساهمات الفردية و الجماعية للجهات الفاعلة التي تظهر في مخططاتها التنظيمية.

يتميز المستوى الهرمي للمديرين التنفيذيين في مؤسسة SONATRACH - RTO / TRC بثلاثة أبعاد: الإطارات الصناعية الموسومة بالمتوسطة المكلفة بالدراسات الإدارية و الهندسية، و الإطارات السامية و الإطارات القيادية. يبدأ التنقل المهني للإطار الصناعي داخل مؤسسة SONATRACH - RTO / TRC يوم تعيينه بها، و لا يمكن لأي شخص أن يكون إطار تنفيذي أو تتم ترقيته بين عشية وضحاها، سيكون من الضروري المرور عبر مراحل دقيقة، و التي تسمح بتقييم الوظائف من خلال التكوين المؤسسي، و تقييم الأداء الذي يسلط الضوء على التنقل المهني. تتدخل الأدوار و المساهمات المهنية المتعلقة بسياسة الموارد البشرية داخل مؤسسة SONATRACH - RTO / TRC في التنقل المهني للإطار الصناعي المتوسط من خلال ثلاثة (03) مسارات وظيفية:

أ. التنقل المهني على أساس الأقدمية:

وسائل التنقل المهنية، إذا كانت فترة العمل طويلة، يتمتع الشخص بفرصة أكبر لشغل الوظيفة الشاغرة، لأنه سيكتسب المزيد من الخبرة و الحنكة المهنية، من بين خصائص هذا الإجراء، هو أنه أكثر موضوعية من الإجراءات الأخرى. أما عيوبه فهي:

1. كبح الطموحات المهنية و روح المبادرة.

2. استقالة بعض الإطارات التنفيذية السامية الذين يصعب عليهم الترقية إلى رتبة الإطارات القيادية.

ب. التنقل المهني على أساس الكفاءة:

من المنطقي جداً أن تستند الترقية على الكفاءة، يعتبر مكافأة للفرد المنتج الذي يتمتع بقدرات طبيعية و صحيحة.

عامل المكافأة يتضح من نتائج تقييم الأداء المهني، أو من الاختبارات البسيكوتقنية، من بين خصائصه:

1. تحفيز الموظفين على تكثيف جهودهم من أجل تحسين أدائهم.

2. زيادة الروح المعنوية للموظفين.

3. استقطاب أفضل الأشخاص لملاء الوظائف الشاغرة.

من بين عيوبه:

1. غياب الموضوعية في تقييم الأداء المهني.

2. زيادة معدل التوظيف التنبؤي و التوظيف السياسي مقابل الذهاب الارادي اللاإرادي للموظفين.

ت. التنقل المهني على أساس الأقدمية و الكفاءة:

الأقدمية المرتبطة بالكفاءة تعتبر الأكثر الموضوعية نظرا للأسباب التالية:

1. في المناصب الإدارية العليا، يجب أن يعتمد التنقل المهني على الكفاءة وحدها، باعتبار أن هذا النشاط يتطلب مهارات إدارية و التي

لا توجد بالضرورة في معظم الموظفين السابقين.

2. في مستويات التوظيف المنخفضة، يفضل ربط الأقدمية بالكفاءة، هذا من خلال إعطاء نسبة مئوية محددة للترقية القائمة على

الكفاءة.

3. توفير الفرصة للموظفين، من أجل تحسين مهاراتهم و خلق تقنيات جديدة للعمل دون تقييد الوقت.

لاحظنا وجود الهيمنة الذكورية على مناصب التأطير كلما ارتقينا في السلم الهيرارشي، يفسرها العمل النقابي و الأقدمية في مكان العمل

بالنسبة للفاعل الاجتماعي الرجل إلى جانب رأس المال العلائقي *le capital relationnel*، أما بالنسبة للفاعل الاجتماعي المرأة

فالمؤسسة الاقتصادية سوناتراك ابتكرت المرصد الوطني للتشغيل النسوي على مستواها سنة 2002 بفعل قرار تنفيذي (OPF)

(2002)، مما مكن المرأة الإطار الصناعي المتوسط من تقلد مناصب تأطير بالمؤسسة حقل البحث و لكن بتمثيل ضئيل جدا، يفسره

وضعيتها الاجتماعية العامة خارج محيط العمل، بالإشارة إلى عادات و تقاليد الأسرة الجزائرية و الحياة الزوجية و ما ينجم عنها من

مسئوليات قيدها من بلوغ أهدافها المهنية و جعلها تتمركز في مستوى الإطارات الصناعية المتوسطة المكلفة بالدراسات و المهندسين.

بالأخص، ما جعل التأطير النسوي محدود هو عدم تمكنها من القيام بالعمل الليلي الذي تختلف ظروفه الفيزيائية و النفسية عن العمل

النهارى العادي، خصوصا بالأقسام التقنية للمؤسسة، لأسباب منها عدم موافقة عائلتها أو زوجها أو كلاهما، أحيانا لظروف صحية أو

مرض أحد أصولها أو بسبب تدرس الأطفال الذي لاحظناه كعذر متكرر لديهن.

تتوزع الإطارات الصناعية المدروسة على مستويين: استشاري و تنفيذي، تتراوح خبراتهم المهنية ما بين 6 سنوات و 31 سنة من الممارسة المهنية، منهم من عانى من البطالة التقنية و الهيكلية في بداية العمل، تم توظيفهم بالإجماع على أساس مسابقات و امتحانات و عن طريق وكالة التشغيل ANEM المحلية بأرزو و بطوية بولاية وهران.

لاحظنا أن التكوين المؤسسي يقلل من حجم حوادث العمل التي تنجم عن نقص التركيز أثناء أداء المهام و حجم الأخطاء المهنية و التكاليف المالية التي تنجم عنها، التي تتركز أساسا على مستوى الذكاء المهني و الاستعداد النفسي و يسمح بالتكيف مع التغيرات التكنولوجية و التنظيمية و المخاطر الصناعية بالمؤسسة و رفع مستوى المعرفة المهنية للعمال الصناعيين و الإطارات بما يمكنهم من تقلد مناصب التأطير.

• تمرين يوضح الوضعية المهنية للإطارات الصناعية وفق سياسة الأدوار و المساهمات المهنية بقسم تسيير و تنمية الموارد

البشرية بمؤسسة SONATRACH – RTO / TRC نموذجاً:

المسمى الوظيفي:	المساهمات التنظيمية:	الأدوار التنظيمية:	درجة التأهيل:
رئيس قسم الموارد البشرية	مسؤول عن توجيه و تنسيق المصالح المختلفة لقسم تسيير و تنمية الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - يطور خطط التوظيف و يوافق على اختيار المرشحين. - يطور و يشرف على تطبيق تخطيط القوى العاملة و سياسات تنمية الموارد البشرية. - يحدد التناقضات بين التوقعات و إنجازات جداول الموظفين و اتخاذ التدابير التصحيحية. - ضمان حسن سير خدمات "إدارة المسار الوظيفي و التكوين المؤسسي"، لتعزيز تنمية الموارد البشرية الجيدة. - يساهم في جهود تطوير الإمكانيات البشرية، من خلال التخطيط للاحتياجات و إنشاء نظام إدارة مهنة عقلائي. - يضمن الامتثال للجداول الزمنية و جودة التكوين المؤسسي. - الإشراف و الرقابة على عمل الميزانيات الخاصة بمستحقات الموارد البشرية. - يتكفل بتوسيع مركز التكوين المؤسسي و تطويره و يؤسس هيئة لتشغيله. - ضمان الاستخدام الرشيد لمعدات المركز. التي توضع تحت سلطة 	شهادة الليسانس أو الماستر / ماجستير

		<p>ومسؤولية المضيف.</p> <p>- يضمن متابعة فترة التأهيل للاندماج المهني Induction للموظفين الجدد بالجمع.</p> <p>- يشرف على تنظيم التكوين المؤسسي العملي.</p> <p>- يتأكد من تحقيق أي إجراء تكويني لإضفاء الطابع الرسمي على ملفات تسجيل المرشحين، بما فيها العمليات الإدارية والمالية، والمتابعة التعليمية وتكليف الموظف قيد التكوين المؤسسي.</p>	
رئيس مصلحة التكوين المؤسسي	مسؤول عن تطوير و اقتراح خطة التكوين المؤسسي للمجمع و التأكد من تنفيذها.	<p>- يحدد احتياجات التكوين المؤسسي المهني.</p> <p>- يضمن تنفيذ خطة التكوين المؤسسي المتفق عليها.</p> <p>- ينسق ويشرف على أعمال التكوين المؤسسي.</p> <p>- يضمن توافر جميع الوسائل اللازمة للتكوين المؤسسي.</p> <p>- يضمن تنفيذ البنود التعاقدية المختلفة من حيث التكوين المؤسسي.</p> <p>- الحفاظ على علاقة وثيقة مع مشرف مركز التكوين المؤسسي.</p> <p>- يدير موظفيها: الحساب ، التقييم ، التكوين المؤسسي ، إلخ.</p> <p>- إعداد تقارير النشاط والميزانية السنوية.</p> <p>- يهتم بالتسيير الإداري والمالي و يشرف على التطوير المهني للمتربصين.</p> <p>- التنسيق مع معاهد التكوين المؤسسي والجامعات المتخصصة.</p> <p>- وضع خطة التكوين المؤسسي المؤقتة و يقترح الإجراءات التي يتعين القيام بها في إطار خطة التكوين المؤسسي.</p>	شهادة الليسانس أو الماستر / ماجستير
إطار متوسط مكلف بالدراسات بمصلحة التكوين المؤسسي RHU/FOR	يضمن الإنجازات المادية والمالية لجميع أعمال التكوين	<p>- التحصيل من هياكل التكوين المؤسسي على برامج التكوين المؤسسي والتطوير وإعادة التكوين المؤسسي.</p> <p>- يوزع برامج التكوين المؤسسي على الهياكل.</p> <p>- يضمن متابعة المتربصين في فترة التجربة والمديرين التنفيذيين المعاد تكليفهم.</p> <p>- يضمن الامتثال للشروط التعاقدية.</p>	شهادة الليسانس أو الماستر /

	المؤسسي وفقاً للخطط.	<ul style="list-style-type: none"> - يسجل الموظفين مع منظمات التكوين المؤسسي. - يياشر بإيفاد العقود والتعديلات على المستفيدين. - يضمن امتثال الهياكل لتفاصيل إرسال وكلاء للتكوين المؤسسي. - الحفاظ على علاقات منتظمة مع منظمات التكوين المؤسسي. 	ماجستير
موظف قيد التكوين المؤسسي	تحسين المستوى و الأداء المهني بعد التقييم البارد و الساخن.	<ul style="list-style-type: none"> - جمع وتوزيع المعلومات المتعلقة بالندوات. - جمع المعلومات لإنجاز تقرير التكوين المؤسسي. - المتابعة التعريفية للمتربصين الجدد. - إعداد التقرير الوظيفية. - استكمال ملفات الموظفين قيد التكوين المؤسسي. - برمجة ومتابعة الندوات المهنية المتخصصة. 	شهادة الليسانس أو الماستر / ماجستير
رئيس مصلحة تخطيط القوى العاملة و إدارة المسارات الوظيفية	مسئول عن البحث عن الاحتياجات من الموارد البشرية و اختيارها و توظيفها و تقييم أدائها.	<ul style="list-style-type: none"> - احتياجات البرامج قصيرة ومتوسطة المدى من الموظفين وتراقب التوظيف و يتحكم في عمل تطوير الاختبارات البسيكوتقنية الخاصة بالتوظيف. - يضمن الامتثال للمخططات التنظيمية المعتمدة لجميع الهياكل. - يشرف على جميع الأعمال المتعلقة بتعيين الموظفين قيد مرحلة التأهيل المهني Induction لعملية التكوين المؤسسي. - يعالج جميع معلومات التقييم المتعلقة بموظفي الجمع. - يطور خطة الموارد البشرية ويدير الملفات الوظيفية. - يشارك في جميع حالات إعادة التوجيه وحركة الموظفين. - يحضر إجراءات الحياة. - يشارك في توصيف ودراسات الوظائف الجديدة. - ينفذ مراجعات لخطط توقعات القوى العاملة. - يدير موظفيها: الحساب، التقييم، التكوين المؤسسي ، إلخ. 	شهادة الليسانس أو الماستر / ماجستير

<p>إطار متوسط مكلف بالدراسات بمصلحة تخطيط القوى العاملة و إدارة المسارات الوظيفية RHU/PEGC</p>	<p>مسؤول عن إدارة وظائف الإمكانيات البشرية من خلال مراقبة تقدير الموظفين ووضع خطط التطوير.</p>	<p>- يشارك في الدراسة ويوصي بالتنقلات الوظيفية الممكنة ويحدد احتياجات التوظيف. - الشروع في جمع المعلومات المتعلقة بالفجوات المهنية لتنفيذ خطة التكوين المؤسسي (إعادة التكوين المؤسسي، التحسين، التكوين المؤسسي). - الانطلاق الدوري لحملة التقدير. - تحديثات الملفات والسجلات المهنية. - إعداد المواد وملخصات المعلومات للجان الفرعية واللجان الفنية. - يضمن أرشفة وثائق القسم. - يجمع محاضر الفحص والاختيار والمقترحات المختلفة. - يتعاون مع خدمات ADM و FOR لتحديث شهادات تدريب القطاع وملفات التكوين المؤسسي. - الشروع في إنشاء الملفات الإدارية للمتربصين الجدد. - يطبق نظام التقييم ويجمع عناصر التقييم المتعلقة بمؤهلات الموظفين. - الشروع في استغلال المعلومات المتعلقة بحركة الموظفين وإنشاء لوحة القيادة.</p>	<p>شهادة الليسانس أو الماستر / ماجستير</p>
--	--	---	--

* المصدر: مقابلة رقم 01 مع رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية الجهوية الغربية لنقل المحروقات RTO بوههران.

II. استراتيجية تسيير المسارات المهنية للإطارات الصناعية بمؤسسة سوناطراك:

نحاول تعريف مفهوم الكفاءات بحقل الدراسة باعتبارهم، مجموعة منظمة و مستقرة نسبيا من الممارسات المتقنة و السلوك المهني و المعرفة الفنية، التي اكتسبها العمال الصناعيون من خلال التكوين المؤسسي و الخبرة و يمكنهم التحديث من خلال رسكلة المهارات، في السلوك المهني الذي تقدره مؤسساتهم.

لخصنا استراتيجية تسيير المسارات المهنية للإطارات الصناعية بمؤسسة SONATRACH - RTO / TRC في ستة خصائص رئيسية نذكرها:

أ. يجب أن تكون بمثابة جسر بين الموظفين و الهيكله الهيرارشية، هذا يعني أنها تمثل القدرات على العمل المطبقة على المهن، كما أنها لا تحدد المتطلبات المهنية فحسب، بل تحدد أيضا خصائص المنظمة (استخدام المخططات التنظيمية).

- ب. يجب أن تمثل لمبدأ المنفعة الاقتصادية، هذا يعني أن قيمة المهارات و الكفاءات ليست فقط دالة على مستوى الخبرة التي يعبرون عنها أو ندرتها في سوق العمل، بل تعتمد بشكل أساسي على مشاريع و وظائف المؤسسة التي يساعدون على إرضائها.
- ت. يجب تحديدها بشكل جماعي، ففكرة الكفاءات لها آثار فردية ومحلية، لكن، تنبع من الاهتمام بالإدارة الجماعية.
- ث. يجب أن تسهل التنمية الفردية، فالغرض من إدارة الكفاءات هو تأسيس حالة من إرث المهارات من خلال جعلها تُوّقي ثمارها عبر أساليب العمل المؤهلة و التحسين المستمر، فإن صياغة المهارات الوظيفية تجعل من الممكن إبراز الاحتياجات التكوينية المؤسساتية.
- ج. يجب أن تكون قابلة للتحويل من حالة عمل إلى أخرى، علاوة على ذلك، فإن التمكن من مهارة ما يمكن أن يساعد في اكتساب مهارة أخرى تقدم أوجه تشابه مع الأولى، مما يبرر تقييم المهارات و قوائم جرد الإنجازات المهنية.
- ح. يجب أن يخضعوا لتقييم متدرج، نظرا لأنه لا يكفي تحديد مهارة وظيفية معينة، فمن الضروري أن تكون قادرا على تحديد مستوى الاكتساب (التقييم الفردي) أو المتطلبات (تقييم الوظيفة).

تدار سياسة الإدارة المهنية من قبل قسم تخطيط القوى العاملة و إدارة الحياة المهنية، يتألف الأخير من ستة مدراء تنفيذيين في قسم الموارد البشرية RHU المسؤولين عن دراسات الإدارة المهنية، لاحظنا أن جميعهم خريجي حقل العلوم الاجتماعية بجامعة وهران، بعبارة أخرى: علم نفس العمل و التنظيم، علم الاجتماع السياسي، علم اجتماع العمل و التنظيم، المناجمت، علوم سياسية و حقوق.

لاحظنا أن إدارة الكفاءات تواجه العديد من التغييرات باختلاف وجهة نظر و منطق التسيير عند كل مسئول في هيرارشية قسم الموارد البشرية. لتوقع الحاجة لمواصلة تطويرها. تتعلق هذه التغييرات بشكل خاص بما يلي:

- أ. زيادة المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية.
- ب. أهمية تحسين المسارات المهنية للموظفين.
- ت. تسريع التغيرات في المنظمات والمهن.
- ث. نقص العمالة.
- ج. تمديد الحياة العملية.
- ح. الصدمة الديموغرافية التي أدت إلى العديد من حالات التقاعد.

من منظورنا الموضوعي، هذا هو السبب في أن مديريات الموارد البشرية من الأنشطة الخمسة لمؤسسة سوناطراك مثل: (AMONT, TRC, LQS, COMR, Associations)، مطالبة بإنشاء ممارسات إدارية فعالة، تعبئة الموارد البشرية و تطوير التكوين المؤسساتي.

لاحظنا، مساعدة رئيس قسم تسيير و تنمية الموارد البشرية لمصلحة تسيير المسارات المهنية "SLR/PEGC" لاختيار و تطوير خطة التوظيف. بنقل العمال الصناعيين من مختلف أنشطة و فروع مجمع سوناطراك وجعلها مركزية من خلال إنشاء المديرية الجهوية لبرورصة العمل Bourse de l'emploi، التي تمارس كامل سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق باكتساب بشييت الموظفين الجدد من عدمه، متابعة

تعريفهم و تربصاتهم و تكوينهم و كذلك تطوير المهارات و الكفاءات و المهن من خلال المراقبة و التحكم في أساليب و إجراءات الإدارة المهنية المطبقة داخل المديرية الجهوية الغربية لنقل المحروقات RTO بوهران، كمثال عن أحد مديريات مجمع سوناطراك. يمكننا القول أن الإدارة المهنية التي تعتمد عليها مؤسسة سوناطراك مبنية على:

أ. إجراء تحليل للوضع الحالي (تحليل الوظيفة).

ب. تقييم الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة (تقييم الموظفين و أنواع المغادرة المختلفة).

تقود هذه السياسة الوظيفية مؤسسة سوناطراك إلى وضع إجراءات تعديل فيما يتعلق بتدريب الموظفين (التكيف النوعي) أو إجراءات التعديل المتعلقة بحجم العمالة المستخدمة من قبل المؤسسة (التكيف الكمي). مصادر التوظيف بمؤسسة سوناطراك داخلية و خارجية.

تهدف المصادر الداخلية إلى شغل الوظائف بالمهارات و الكفاءات الداخلية للمؤسسة و هي أربعة نخلها:

أ. **التراصف Staffing**: هي أول حاجة للتوظيف عندما يكون هناك شغور في وظيفة معينة لا تتوافق مع إجراء تبادل الوظائف، قسم تسيير و تنمية الموارد البشرية يقوم بتحليل اختيار المرشحين على أساس عدد معين من معايير التقييم مثل: المستوى الأكاديمي، الخبرة المهنية، تقييمات التسلسل الهرمي، السلوك المهني وفق أخلاقيات العمل، الإمكانيات المحتجزة لدى العمال و التي تحتاج إلى التطوير و الاستغلال، تخضع للمراقبة و التكوين المؤسساتي كتدبير مصاحب إلزامي.

ب. **النقل Mutation / التحويل Transfert / التبادل Permutation**: جاء في مضمون الاتفاقية الجماعية لمؤسسة SONATRACH-TRC-RTO، يعرف النقل على أنه: "... المرور من محطة عمل إلى محطة عمل أخرى، مما يؤدي إلى تغيير التخصيص. قد يؤدي هذا التغيير في التخصيص إلى تغيير مكان العمل أو الإقامة، أو كليهما في نفس الوقت..."

هذه هي الحاجة الثانية للتوظيف، بحيث يجب على العامل تقديم الطلب كتابيا و الإشارة بدقة إلى الأسباب التي دفعته، يتم إرسال الطلب تحت غطاء السلم الهيرارشي إلى رئيس القسم المفوض للهيكل الذي يستدعيه إذا لزم الأمر لإجراء مقابلة. في حالة الموافقة، يتم إرسال الطلب مصحوبا بنموذج التحويل التنظيمي إلى الهيكل المضيف، الذي بدوره يستدعي الشخص المعني لإجراء مقابلة.

أثناء المقابلة، يتم إبلاغ العامل بأي ميزات محددة تتعلق بمحطة العمل مثل: (نظام العمل، المضايقات، البدلات، التصنيف، إلخ).

ت. **الترقية Promotion**: الترقية هي الحاجة الثالثة للتوظيف، هي أحد مخرجات "نتائج" عملية "نظام التقييم". بحيث الموظف الأكثر كفاءة و تفاني في العمل و حسن الخلق و حسن السيرة في السلم الهيرارشي مع شروط أخرى قد تكون ضرورية يكون مؤهل للترقية.

نقتبس "...الترقية هي تطوير مهني عمودي، هي الانتقال من منصب عمل إلى منصب تصنيف أعلى آخر. الغرض منه تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال التخصيص لكل محطة عمل، يجب على الموظف الذي يلي متطلبات الوظيفة على أفضل وجه تعزيز أدائه الفردي من خلال تطوير المعرفة و المهارات المهنية و تطوير ثقافة عمل قائمة على الجدارة..." (RTO, 2022).

تم الترقية داخل إطار منظم ، وفقاً لاحتياجات مؤسسة RTO-TRC-SONATRACH و هيكلها التنظيمي، فإنها تتطلب حداً أدنى من تجهيزات محطة العمل لا تقل عن (03) ثلاث سنوات من الخبرة و تكون مشروطة بالجهود التي يبذلها الموظف في محطة العمل الخاصة به، و التي تؤدي نتائجها إلى قيمة مضافة، يتم الاهتمام أكثر بتكوين العمال التشغيليين في مهن الصيانة، الإنتاج، الفنيون و السلامة الصناعية).

في هذا الصدد نستشهد بتصريح رئيس قسم تنمية و تسيير الموارد البشرية:

" ... Ces efforts sont appréciés par le responsable et sont traduits par une promotion lors de la campagne annuelle d'appréciation pour les postes filières à travers le bilan de compétence BDC et l'évaluation des acquis de l'expérience VAE, l'attribution d'une promotion est assujettie à une formation type et un tenue de poste minimale de (02) deux ans..."

(SONATRACH, 2022).

ث. بورصة العمل **Bourse de l'emploi**: هي الحاجة الرابعة للتوظيف الداخلي من خلال البحث عن المرشحين بناء على إعلان داخلي، يخص الأمر بجميع الفئات السوسيومهنية في السلم الهيرارشي.

يتم توزيع الإعلان الداخلي بالبريد المهني عن طريق: (الفاكس، الجريدة الالكترونية للمؤسسة أو عن طريق الإنترنت)، حسب الاستعجال و الوقت المسموح به لاستلام الطلبات. كما يمكن القيام به على الإنترنت من خلال موقع: [https://sonatrach.dz/bourse de l'emploi](https://sonatrach.dz/bourse-de-l-emploi) ، أي موظف مهتم بملء وظيفة شاغرة، يمكنه التقدم للوظيفة الشاغرة إذا كان ملفه الشخصي يلي متطلبات المنصب.

III. تقدير العمل و كفاءة البنية الهيرارشية التنفيذية في مؤسسة سوناتراك:

تقييم الأداء الوظيفي، هي أساس المناجمت الصناعي بمؤسسة RTO-TRC-SONATRACH ، فهي تجعل من الممكن التراجع خطوة إلى الوراء و إنشاء مرصد لمراقبة تطور الموظف و اكتشاف نقاطه الإيجابية مع معالجة العناصر التي تحتاج إلى تحسين و رسكلة.

ورد تعريف التقدير حسب دليل تنمية و تسيير الموارد البشرية لمؤسسة سوناتراك باعتباره "... تقرير عن إتقان الوظيفة المشغولة و النتائج التي تم الحصول عليها، الغرض منه هو تقييم الأداء و تحديد الأهداف و تحديد المهارات المحتملة و معرفة توقعات الموظفين، و أخيراً

التعرف على مساهمة كل منهم في الحصيلة الاجتماعية للمؤسسة (RTO S.-"...bilan social de l'entreprise BSE (D. d.-S., 2022).

يحمل التقييم الوظيفي هدفين رئيسيين هما:

أ. بالنسبة للإطارات الصناعية المتوسطة: يسمح لهم بمعرفة مسؤولياتهم و توقعاتهم فيما يتعلق بأدائهم، و معرفة المعايير التي سيتم تقييمهم على أساسها، و معرفة أهدافهم، و التعريف برغباتهم في التطوير الوظيفي، و أخيراً تحديد نوع الدعم الذي يحتاجونه في العمل.

ب. بالنسبة للسلسلة الهرمائية لاتخاذ القرار : يسمح لهم بتحديد الأهداف التي يتعين عليهم تحقيقها للفترة القادمة مع أعوانهم، تقييم الموظف في أداء عمله، معرفة توقعاتهم من المنظمة، تقييم احتياجاتهم التكوينية المؤسساتية و التطويرية الفنية، و أخيراً تطوير نظام العلاقات المهنية بينهم و بين العمال الصناعيين.

ورد تعريف نظام التقييم في دليل تسيير و تنمية الموارد البشرية لمؤسسة RTO-TRC-SONATRACH، باعتباره "... مجموعة منظمة من الخطوات التي تهدف إلى تقييم مساهمة الموظف و تقديرها..." (RTO C. d.-S., 2022).

يتم تحديد معايير التقييم بشكل واضح و واقعي في نظام التقييم، الهدف منه الحصول على تقييم صادق يشمل كل من المثلث و المثلث *l'évaluateur et l'évalué*

التقييم السنوي لأداء الموظفين يتعلق بالنتائج التي حصل عليها كل مثلث *l'évaluateur* فيما يتعلق بمجموعة أهداف الأداء و الأهداف الشخصية المتفق عليها و المتعلقة بشكل أكثر تحديداً بهذه المهام و المسؤوليات.

أما المثلث *l'évalué* يسجل تعليقاته في النموذج المقدم لهذا الغرض، بذلك يعرب عن درجة رضاه فيما يتعلق بتحقيق الأهداف و المهارات المستخدمة.

ضمن هذا النموذج نفسه، يلخص المثلث *l'évalué* نقاط القوة التي يجب الحفاظ عليها أو تقويتها و كذلك نقاط الضعف التي يجب تحسينها في الشخص الذي تم تقييمه، كما أنه يقدم التوصيات المناسبة اعتماداً على ما إذا كان التكوين المؤسساتي أو الترقية أو النجاح أو عدم النجاح، تظهر التعليقات الشخصية للمثلث و المثلث *l'évaluateur et l'évalué* في هذا النموذج أخيراً على شكل توصيات نستخلص منها أهداف جديدة.

أ. طريقة حساب معدل الأداء بمؤسسة سوناطراك:

لتمكينها من قياس أداء كل عامل وجعله قابلاً للقياس الكمي، فإن مؤسسة سوناطراك، تستخدم طريقتها الخاصة لحساب معدل الأداء (تحقيق الأهداف).

ب. التحكم في ترجيح النتائج:

أ = فاق (11 نقطة) ب = منجزة (8 نقاط).

ت = محقق جزئياً (04 نقاط) ث = لم يتم تحقيقه (1 نقطة)

الأحرف "أ"، "ب"، "ت"، "ث" توضح مستوى تحقيق الأهداف، فكل مستوى من حيث الأهمية يعادل عددا معيناً من النقاط.

ت. مستويات توافق الأهداف كما يلي:

$$1 = \text{هدف معقد للغاية (9 نقاط)} \quad 2 = \text{هدف معقد (6 نقاط)} \quad 3 = \text{هدف منخفض التعقيد (3 نقاط)}$$

الأرقام "1،2،3"، يتوافق كل منها مع درجة معينة من التعقيد، كل درجة مرتبة حسب الأهمية، تعادل عددا معيناً من النقاط.

نقوم بضرب قيمة مستويات تحقيق الأهداف بقيمة درجات التعقيد للحصول على النتائج التالية:

$$1^أ = 99 / 1^ب = 72 / 1^ت = 36 / 1^ث = 9.$$

$$2^أ = 66 / 2^ب = 48 / 2^ت = 24 / 2^ث = 6.$$

$$3^أ = 33 / 3^ب = 24 / 3^ت = 12 / 3^ث = 3.$$

تمثل القيم الاستدلالية "ب1، ب2، ب3" شبكة النتائج المثلى (المتوقعة).

يتم تطبيق الصيغة التالية، للحصول على نسبة مئوية التي تمثل معدل تحقيق النتائج: $100 \times \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{النتائج المنتظرة}}$

أخيراً، لقياس معدل أداء العمال الصناعيون يتم تطبيق الصيغة التالية: $100 \times \frac{\text{معدل الأداء}}{\text{عدد الأهداف}} = \text{جميع المتوسطات}$

IV. وصف الوضعية السوسيو اقتصادية و الوعي المهني و السياسي للإطارات الصناعية بمؤسسة سوناطراك:

نحاول تقديم الخصائص السوسيو اقتصادية و الأنثروبولوجية الخاصة بمجتمع البحث بمؤسسة سوناطراك RTO، التي تمكننا من فهم معيشتهم الاجتماعي العام و المهني الخاص.

مجتمع الدراسة يمتاز بالشبابية نسبياً فهو يحتل الفئة العمرية ما بين 26 سنة بداية الحراك المهني بالمؤسسة و 61 سنة نهاية المسار المهني و التحضير للتقاعد، قليل منهم توكل إليه مهام جديدة بعد التقاعد في إطار عقود محدد المدة لمنصب معينة تحددها الإدارة المركزية للموارد البشرية DCGRH، معظمهم متزوجين في حالة استقرار اجتماعي و مادي و في وضعيات مهنية مستقرة.

معظم آبائهم، كانوا عمال بسطاء موظفين بمختلف قطاعات الوظيفة العمومية الجزائرية و عمال صناعيين سابقين بقطاع الطاقة و المناجم في مؤسسات سوناطراك، نפטال و سونلغاز، قليل منهم نشطوا بالمهن الحرة كالحمامة و التجارة.

كلهم جامعيون خريجي العلوم القانونية و الإدارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية و العلوم الاجتماعية بالنسبة للإطارات الصناعية الإدارية.

أما بالنسبة للإطارات الصناعية المهندسين فهم خريجي معاهد التكوين في المحروقات على مستوى الجامعات الجزائرية كبومرداس، الكهرباء الصناعية و الميكانيك الصناعية و الكيمياء و الفيزياء الصناعية و السلامة الصناعية، إلى جانب تكوينهم المؤسسي بالمعهد الوطني العالي للبترول IAP ببومرداس و وهران و أكاديمية المناجمت لمؤسسة سوناطراك SMA بوهران و تكوينات مؤسساتية أخرى بالخارج خاصة بتطلبات المنصب و رسكلة المعارف الخاصة بالمهنة.

أغلبهم متزوجين و أبنائهم متمدرسين و يملكون منازلهم و سياراتهم الخاصة، كما أن بعضهم أقر بعيشه مستوى متوسط من الرفاه المادي لتمكنهم من السفر للخارج و اقتناء ما يرغبون به عادة دون اللجوء إلى الاقتراض، هذا يدل على وجود الاستقرار المهني و الاجتماعي، يهدفون حاليا إلى الزيادة في الأجور مقارنة مع تضخم الوضع الاقتصادي الراهن في الجزائر، حتى لا يتراجعوا خطوة إلى الوراء في مستوى الانتماء السوسيو اقتصادي العام.

متوسط أجور المبحوثين بلغ قيمة 114000 دج بالتقريب، هذا يشير إلى حياة اقتصادية مريحة تمكنهم من سد احتياجاتهم بمرونة، هم مقتنعين باستقرار و نمو تدريجي لوضعياتهم المعيشية لأن لديهم دخلا ثابتا و تأمينا صحيا لهم و لزوجاتهم الماكثات فالبيت و لأطفالهم، يوجهون استهلاكهم بحذر شديد خوفا من أية تقلبات للوضع الاقتصادي العام في الدولة.

يرفضون الفكرة التي مفادها أن الفئات العمالية البسيطة أو ما يسمى بالطبقة الوسطى، التي نسميها "الطبقة العاملة"، لا تزال تتكيف مع متطلبات الحياة الكريمة من خلال ما يسمى بسياسات الدعم الاجتماعي للدولة، لأن القوة الشرائية للمجتمعات العاملة في الجزائر محدودة و رهينة للركود الاقتصادي الوطني و الخارجي.

يعزفون عن المشاركة السياسية و العمل الجمعي، كما أقرروا بعدم وجود أي فرصة لهم للمشاركة في العمل النقابي الذي يخضع لشروط موضوعية تتنافى مع أهدافهم المهنية و معيشتهم الاجتماعي و ذاتية متشعبة، باعتباره أمر حيوي للدفاع عن مصالحهم المهنية، الأمر الذي يعكس الانسداد المهني الاجتماعي الذي تعيش فيه هذه الاطارات الصناعية.

في رأيهم، لا تملك الجمعيات الجزائرية برامج موضوعية محددة وفق جدول عمل محدد جيدا، تعرضه على الرأي المهني المحلي، يفترض أن يكون لها مشروع اجتماعي مثل الأحزاب السياسية، التي تعبر عن قبول أو رفض الممارسات و المعيش الاجتماعي و الاقتصادي و السياسي العام في الدولة، كما تبقى محدودة و غير فعالة و تجمد العمل الاجتماعي والسياسي.

حالات قليلة صرحت بانتماءاتها لجمعيات أولياء التلاميذ بهدف الدفاع عن تعليم مناسب ذو جودة لأطفالهم.

يمكننا تفسير هذا العزوف عن المشاركة النقابية و الجمعية بمؤسسة سوناطراك على أنه انعكاس حالة من الضيق و عدم الانتباه و فقدان الثقة في الأنشطة الجمعية و السياسية في مجتمعنا الحديث، بحيث يصب مبحوثينا أهدافهم على وضعياتهم المهنية و المادية فقط.

من وجهة نظر ذاتية، فإننا نحكم على عدم الاهتمام هذا بالحياة السياسية و الجمعية بمؤسسة سوناطراك كمؤشر يعكس المواطنة السياسية و العمالية الخسبة، مع ذلك، لم يقل أحد أنها تمارس دورا راعيا أو تمثليا فقط.

V. نتائج الدراسة:

للتذكير، إن دراستنا الموسومة "الوضعية المهنية للإطارات الصناعية العاملة بمؤسسة سوناطراك في ظل سياسة الأدوار التنظيمية و المساهمات"، من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة الوطنية الاقتصادية سوناطراك RTO، كانت مبنية على فرضيتين رئيسيتين سوف نطرح النتائج المتوصل إليها وفقها.

1) نتائج الفرضية الأولى: "تسمح سياسة الأدوار و المساهمات لتسيير و تنمية الموارد البشرية بدوران العمل و حركية المسار المهني

للإطارات الصناعية من خلال جدول "القيم الاستدلالية للأقدمية و المهارات الفردية":

- أ. تميز الإطارات الصناعية السامية القدامى الشائعين، للجهود الفردي و الجمعي و الشعور بالمسؤولية فيما نسميه نحن السوسيوولوجيين بالوعي بمتطلبات وظيفة الإطار المتوسط، في ظل لا مبالاة الجدد المكلفين بالدراسات و المهندسين الحاملين بمشاكل المنشأة سوناطراك، الذين همهم الوحيد هو الحراك السوسيو مهني السريع، الأمر الذي يجعلنا نقول بأن الإطارات الصناعية السامية الشائعة تؤكد البعد الجمعي في الأدوار و المساهمات المهنية و تؤكد الحاملة البعد الفردي الذاتي في ذلك، مما جعلنا نحس بنوع من الاغتراب المهني في محيط العمل.
- ب. هناك ثلاثة أنماط أو نماذج من العلاقات المهنية ينتجها و تتبادلها الإطارات الصناعية هي: التعاون الديناميكي بين الإطارات الجديدة و الأكثر خبرة و تجربة، من حيث تبادل المعلومات و المعارف بين الأجيال المهنية، العلاقات التنافرية التي ترمي إلى مشكل فارق السن بين الأجيال المهنية بالمؤسسة حقل البحث، العلاقات الصراعية المجسدة في سلوكيات احتقار و تكبر و أنفة بينهم في مجال التنشئة المهنية و القيم المهنية.
- ت. تداخل الصلاحيات بين الشباب و الشيوخ يفسره انخفاض مستوى التأهيل العلمي لدى جيل الشائعين و غياب الحنكة الخبراتية لدى جيل الحاملين.
- ث. الإطارات الصناعية المكلفة بالدراسات و المهندسين الجدد الذين يتراوح متوسط الأقدمية المهنية لديهم ثمانية سنوات، هم مناصري التغيير المستمر و التوسيع الدائم لأرصدهم المعرفية العلمية و العملية، من خلال التكوين المؤسسي و يطالبون بحقهم في تولي مسؤوليات بالنيابة، لهم خيال مهني واسع حول مستقبلهم الاحترافي، يسعون دون ادخار لبلوغ مقامات الإطارات الصناعية السامية و القيادية، لهم وعي جزئي أو غير واضح بمشاكل و متطلبات المنشأة سوناطراك، لهم حس ضعيف من الموضوعية في اتخاذ القرارات الوظيفية و عادة ما يكررون الأخطاء المهنية نتيجة عدم الجدية في اتباع التعليمات المهنية.
- ج. الإطارات الصناعية السامية الشائعين الذين يتراوح متوسط الأقدمية المهنية لديهم ستة و عشرون سنة، هم على اضطلاع واسع بمهنتهم بحكم الخبرة الطويلة بأنوميات المنشأة – les anomyes de l'industrie SONATRACH، لقد توصلوا إلى وضعيتهم المهنية بعد سنوات طويلة من العمل، تسلقوا خلالها درجات مهنية عديدة، مستهم التحولات السوسيو اقتصادية و السياسية الناجمة عن الظاهرة الصناعية بالجزائر بشكل عميق.
- ح. محدودية التكوين المؤسسي لفائدة الإطارات الصناعية السامية الموجهين نحو التقاعد القانوني.
- خ. التحويل العشوائي للكفاءات بمختلف المصالح التقنية و الإدارية و اعتماد التوظيف الغير عقلائي قصد امتصاص الكم الهائل من خريجي الجامعات، مما أدى إلى انتشار روح اللامبالاة و الاتكالية في العمل.
- د. ضعف تمثيل للمرأة الإطار الصناعي في الساحة النقابية للمنشأة سوناطراك، يؤثر مباشرة على عملية صنع القرارات الوظيفية اليومية.
- ذ. تؤكد أن الوسائل و الأساليب الضرورية لتقييم المكونين و العملية التكوينية ليست عقلانية، بحيث تستعمل فيها ثلاثة محددات هي "تحليل تكاليف الإنتاج، وجود خلل مهني و التسيير التنبؤي للوظائف"، بالنسبة لنا هي معطيات كمية لا تستطيع إبراز مواطن الضعف و القوة للفاعل المكون و جودة الأداء المهني الفردي و الجماعي.

- ر. نؤكد أنه غالباً ما يعتمد رؤساء الأقسام بمحل الدراسة على الملاحظة اليومية للأداء المهني للموظف، بالإضافة إلى الحوار و التقارير المهنية الدورية، في هذا الصدد، لاحظنا عدم وجود مناهج مقننة و رسمية تعبر عن مدى اكتساب الموظف للكفاءات و القدرات اللازمة لمهنته، يفسرها دور قسم الموارد البشرية بترك كل رئيس قسم مسئول لوحده عن تقييم شركائه، كما أن عدم قدرتهم على الإلمام بالخلفيات النفسية لهؤلاء الموظفين ينتج عنه تقييماً ذاتياً للمحيط المهني أثناء تقدير الوضعيات المهنية.
- ز. ينعكس نمط الثقافة المجتمعية و قيمها و معتقداتها السائدة بين جمهور مجتمع البحث على عقلانية تخطيط العملية التكوينية.
- س. استنتجنا افتقار محتوى التكوين المؤسساتي بالمنشأة إلى المرونة و الانفتاح لكونه مغلق غير متجدد و ليس منفتح على التحولات السوسيوثقافية الديناميكية للمؤسسة و محيطها الاجتماعي و السياسي و الاقتصادي و القانوني و الثقافي و التجاري، مما يؤثر على ديناميكية العمل و الأداء المهني الفردي و الجماعي، من حيث هو انشغال سوسولوجي من الضروري إعادة النظر فيه من طرف الإطارات القيادية و السامية للمؤسسة حقل الدراسة.
- ش. عدم الاعتماد على المعايير العلمية السوسولوجية في التخطيط التنموي للموارد البشرية.

- 2) نتائج الفرضية الثانية: "نظام الأجور الجديد الذي جاءت به سياسة الأدوار و المساهمات خلق قطيعة سوسيوثقافية في العلاقات المهنية الهيرارشية":
- أ. استنتجنا أن حجم الموارد البشرية العاملة بمؤسسة سوناطراك له أهمية كبيرة في تكوين عناصر الرواتب المختلفة، فهو عامل ذي صلة في تحديد الرواتب.
- ب. أظهر تطور أنظمة الأجور بمحل الدراسة أنه من الضروري اليوم وضع الموارد البشرية في طليعة الاهتمامات و التشكيك في مناهج إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالاختلافات في الهياكل التنظيمية للمنشأة بقدر ما ترتبط بالسلوكيات الإدارية.
- ت. استنتجنا أن المشكلة الحقيقية المتعلقة بنظام الأجور في الجزائر لا تتعلق بإنشاء النظام أو تنفيذه، بل بالحاجة إلى تطويره ليأخذ بعين الاعتبار التغيرات في البيئة المهنية الداخلية و المعيش الاجتماعي الخارجي.
- ث. استنتجنا أن نظام الأجور داخل سوناطراك يستند على خصائص الأجر المعتاد و البسيط القائم على حجم العمالة، كما أن الاختلافات في الأجور يجب تبريرها بتطبيق مبدأ المساواة في محتوى العمل. بالتالي، نظام الأجور غير كاف ليعكس الاختلافات في الأداء المهني الفردي و الجماعي.
- ج. استنتجنا أن الزيادات الفردية للأجور تستند على الأقدمية و الجدارة و عادة ما تكون تلقائية عندما يقوم العمال الصناعيين بتغيير الوظيفة بالنقل الرأسي العمودي أو الأفقي الخطي أو تغيير فئة الراتب.
- ح. تقوم المنشأة بتوزيع منحة المردودية الفردية السنوية لجميع الموظفين، بعد قرار من اجتماعهم العام العادي، تستند الأجور غير المباشرة في مستوياتها إلى أدوات قانونية و تشريعية تشمل عناصر الأعمال الاجتماعية و المتبادلة و المعاشات التقاعدية و الضمان الاجتماعي، فضلاً عن منحة المردودية الجماعية التي تقرها الثلاثية النقابية و الإدارة المركزية للمنشأة.

- خ. ما تمكنا من تسليط الضوء عليه في هذا العمل هو أن الأجر بمثابة متغير توجيهي أساسي يساهم في تطوير الأداء المهني و ظروف التوازن الاجتماعي الداخلي للمنشأة و يحافظ على حركية الموظفين و يجذب الكفاءات المستقبلية.
- د. يجب تحديد مختلف عناصر الأجر وفقا لنفس المعايير للرجال و النساء و فئات و معايير التصنيف و الترقية المهنية و جميع الأسس الأخرى لحساب الأجر، بما في ذلك أساليب تقييم الأدوار و المساهمات المهنية الهيرارشية.

● الخاتمة:

نستنتج من هذه الدراسة المتواضعة أن منشأة سوناطراك تعتمد على تنمية مستدامة لمواردها البشرية هيرارشيا، من خلال الاستثمار في التكوين المؤسسي و نظام الأجور المبني على استراتيجية الأدوار التنظيمية و المساهمات الفردية و الجماعية و منح مناصب التأطير لدفع الإطارات الصناعية للمشاركة أكثر في الحياة المهنية و تحسين وضعياتهم المهنية داخل المؤسسة، مما يؤهل لتحسين صورتها الاجتماعية أمام الشركاء الاجتماعيين و الاقتصاديين.

في نهاية هذه الدراسة ، خرجنا بهذا السؤال الذي قمنا بمشكلته على النحو التالي: "ما هي إذن جودة الاستماع و التفاهم و الحوار بين مختلف الفئات العمالية الصناعية و تراتبها الهيرارشي العاملة بمؤسسة سوناطراك عند تنفيذ استراتيجية الأدوار التنظيمية و المساهمات الفردية و الجماعية؟".

● قائمة المراجع:

- AKTOUF Omar (1999). *Le Management entre tradition et renouvellement*3ème édition. (Montréal – Paris, France: Gaïtan Morin.
- BELLOULA Tayeb (2000). *Droit du travail Algérien*2ème Edition INT). (BERTI ، Alger، Algérie: BERTI.
- BOUFFARTIGUE Paul (2001). *Les Cadres : Fin s'une figure sociale* (المجلد 1) Première édition. (Paris, France: La Dispute / SNÉDIT.
- CDT (1990). *Loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail. JORA n 1990 / 17 °et rectificatif, JORA n .1990 / 38 °*Alger ، Algérie: Code du travail algérien.
- CERPEQ (2006). *Guide méthodologique pour l'élaboration de la nomenclature algérienne des emplois et métiers* (المجلد 1) Octobre 2006. (Alger ، Algérie: Institut national de formation professionnelle (cerpeq.
- Chef de département développement et gestion des ressources humaines - SONATRACH . (Entretien n) 3°BENCHAREF Houcine (المحاور) ، Oran ، Arzew ، Algérie: Mars, 2022 . Enquête de terrain.

- Chef de département développement et gestion des ressources humaines - SONATRACH RTO 6) .Avril, 2022 .(Entretien n) .2°BENCHAREF Houcine (المحاور، Oran، Arzew، Algérie: Enquête de terrain.
- Chef de service planification des effectifs et gestion des carrière PEGC - SONATRACH RTO 14) .Mars, 2022 .(Entretien n) .4°BENCHAREF Houcine (المحاور، Oran، Arzew، Algérie: Enquête de terrain.
- Code du Travail algérien .(1990) .*Loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail. JORA n 1990 / 17 °et rectificatif, JORA n / 38 ° .1990*
- COUSIN Olivier .(2011) .*Les Cadres à l'épreuve du travail*2 (المجلد 2ème édition) .(Collection le sens social (المحرر، Paris، France: Armand Colin.
- GADEA Charles, POCHIC Sophie, BOUFFARTIGUE Paul .(2011) .*Cadres, Classes Moyennes vers l'éclatement* (المجلد 2ème édition) .(Paris، France: Armand Colin.
- GRELON André ,GROUX Guy, LAUFER Jacqueline, LIVIAN Yves-Frédéric, BOUFFARTIGUE Paul .(2001) .*Cadres : La Grande Rupture*2 (المجلد 2ème édition) .(Paris، France: La Découverte.
- HARBI Mohammed, MEYNIER Gilbert .(2004) .*Le FLN: Documents et histoire 1954-1962* (المجلد 2ème édition) .(Collection : Divers Histoire (المحرر، Paris، France: FAYARD.
- MARACHE Corinne, LE MAO Carolie .(2010) .*Les élites et la terre* (المجلد 2ème édition) .(Paris، France: Armand-colin.
- Mathieu BENSOUSSAN .(2010) .*L'Engagement des Cadres : Pratiques Collectives et Offres de représentation* (المجلد 2ème édition) .(Paris، France :l'Harmattan.
- NACHI Mohamed .(2010) .*Actualité du Compromis* (المجلد 2ème édition) .(Paris، France: Armand-colin.
- OLAGNIER Pierre-Jacques, LAZZAROTTI Olivier .(2010) .*L'identité entre ineffable et effroyable* (المجلد 2ème édition) .(Paris، France: Armand-colin.
- ONS .(1992) .*situation de l'emploi de : 1991/1992* .Collections statistiques n (المحرر، 58 ° Oran، Algérie: ONS.
- SONATRACH OPF .(2002) .*Décision n/43°DG du Président Directeur Général de l'entreprise SONATRACH CHAKIB Khalil, portant sur la création de l'Observatoire de l'emploi féminin par abréviation "OPF", Alger le : 11 Février 2002* .Alger - Algérie: SONATRACH.
- Sous-Directeur du personnel D*S - SONATRACH RTO 25) .Avril, 2022) .(BENCHAREF Houcine (المحاور، Oran، Arzew، Algérie: Enquête de terrain.

ZEMMOUR Zine-Eddine). Octobre – Décembre, 2008 .(Réformes économiques et attitudes des Cadres : éléments pour une recherche .Revue *Insaniyat N ,42* °CRASC, صفحة 68.

ZEMMOUR Zine-Eddine .(بلا تاريخ). Réformes économiques et attitudes des Cadres : éléments pour une recherche .Op.cit, page: 69.

ZEMMOUR Zine-Eddine .(بلا تاريخ). Réformes économiques et attitudes des Cadres : éléments pour une recherche .Op. cit, page: 69.

العياشي عنصر. (2001). الإطارات الصناعية: (مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات). دفاتر المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC، رقم 02، صفحة 38، 74، 119.

مراني حسان. (سبتمبر، 2005). الإطارات الصناعية: (شروط تكوين نخبة حديثة). دفاتر المركز رقم 09 – 2005، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC، صفحة 18.