

* المؤلف المرسل

الكلمات المفتاحية: نظرية الفاعل- الشبكة، الترجمة، الاتفاقيات، الدور، مؤسسة سوناطراك، نظام إدارة الأداء.

تصنيف JEL : A10-C58-J01

Abstract

This study propose an essay to apply and employ three theoretical perspectives in order to understand and **-why not-** affect the philosophy of conceping and managing the strategy in the Algerian companies with their economical and cultural issues and their dealing with strategic thinking; the first theoretical perspective is the translation theory or *Actor-Network-Theory* which suppose that the conception of strategy is like a translation process. The strategies conceptualize on that moment when the basic actors -the translators- come to mobilize the people in a network, in order to select new directions, and at the same time redefined the direction that allows them to keep the network. The second theoretical perspective is agreements theory And the role concept, and finally the third perspective which consist on a basic concept in human resources function which is the organizational equity and contribution/ retribution. This study also try to approach the development strategy of Sonatrach company, which is Algeria's biggest corporation works in petroleum fields, in order to understand and analyze the company's performance evaluation system.

Keywords: Actor-Network-Theory, strategy of Sonatrach company, translation theory, role concept.

Code Jel : A10-C58-J01

مقدمة

أثبتت العديد من الدراسات حول الأداء في المؤسسة الجزائرية حدود وعيوب فرضية مفادها، أن مشاكل الأداء في المؤسسة لا تتعلق مباشرة بخصائص المؤسسات نفسها وأنماط التسيير أو طبيعة الأفراد فيها مع اختلاف وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وكفاءتهم أيضا وإنما هي مشاكل منعزلة وأنظمة مستقلة والنتيجة المنطقية أننا أصبحنا نستورد بطريقة أو بأخرى أنظمة غريبة عن مؤسساتنا ونعمل على تطعيمها greffage فيها بطريقة أو بأخرى، في أكثر الأحيان نحاول جهلا أن نخضع البيئة كاملة بتعقيداتنا المختلفة وتباين الفاعلين فيها لـ "نظام جزئي" مستورد كمنتوج نهائي، لا يتعدى أن يكون حلقة من الحلقات الثانوية في موطنه الأصلي كمن يحاول أن يضع "الكل" في خدمة "الجزء"، من هنا تبرز أهمية مفهوم "تكوين الاستراتيجيات" أو "صناعة الإستراتيجيات" و من هنا أيضا يأخذ ثراءه النظري والتطبيقي.

إنّ إرساء نظام لتقييم أداء الأفراد في إطار إستراتيجية محكمة، هو عملية معقدة جدا نظرا لوجود عدّة إشكاليات أساسية ضمن إدارة المنضّمات الحديثة على غرار إدارة الموارد البشرية، مثال على ذلك تقييم الأداء الفردي إضافة إلى القياس الدقيق والعادل لمدى تحقيق العمال للأهداف ومكفائتهم، وهو ما نحاول الإشارة إليه من خلال مجموعة من المقابلات قمنا بها في مؤسسة سوناطراك.

من خلال تناولنا لهذا الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية، سنعمل على صياغة الإشكالية التالية:
ما هي حدود نظام التقييم القديم الذي دفع مؤسسة سوناطراك للذهاب في اتجاه نظام

جديد لتقييم الأداء؟

هذا السؤال الرئيسي يدفعنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم مصطلح الفاعل — الشبكة؟
- ما هي معالم إستراتيجية مؤسسة سوناطراك؟
- ما هي مظاهر نظام تقييم الأداء في سوناطراك

أولاً. الإطار النظري:

انتشار و اتساع مجال التحليل الاستراتيجي ساهم وبشكل كبير جدا في سنوات 1990 في تطوير نظريات احتل فيها الفاعل l'acteur المكانة الأساسية، من بين هذه النظريات، النظرية الاجتماعية للاتفاقيات التي يمثلها كل من لوك بلتنسكي ولورن تيفينوا Luc Boltanski و Laurent Thévenot ثم نظرية الفاعل - الشبكة أو نظرية الترجمة مع كل من ميشال كالون، برينو لتور وجون لو، Michel Callon, Bruno Latour et Johon Law. كل حسب طريقته و مقارنته ساهم في إثراء التحليل الاستراتيجي (Amblard, Bernoux, Herreros, & Livian, 2005).

تشكل النظرية الأولى نمودجا للعلاقات الاجتماعية يسعى إلى تفسير سلوك مختلف الفاعلين والتنسيق بين نشاطات الأفراد في المؤسسة، يقوم هذا النموذج على تصور يوحى بوجود عدة شرعيات متعارضة في المؤسسة، مثل نوعية العمل، فعالية الأداء، المردودية، الابتكار، التقاليد المهنية. . الخ، أمام هذه الشرعيات العلمية السؤال الذي كان مطروحا هو حول امكانية بناء كيان اجتماعي يسخر لفائدة الفعل الجماعي على غرار الفعل الجماعي في المنظمات، فمن خلال الدراسة التي قام بها بلتنسكي وتيفينوا Thévenot & Boltanski يظهر أن المؤسسة تواجه عدة شرعيات تعبر عن الفعل الجماعي، عالم الإلهام la cité inspirée، تبرهن هذه الشرعية أن الحاجة إلى الابتكار هي التي تدفع الأفراد للعمل، العالم المنزلي، عالم الشهرة، العالم المدني،- العالم التجاري والعالم الصناعي.

تسعى النظرية الثانية إلى البحث عن طريقة إنجاز المشاريع. فتوحيد التصور حول طريقة مشاركة الأفراد في إنجاز مشروع، يحقق للمنظمة نتائج عالية، فالترجمة تعني نقل الأفكار عن مشروع من المجموعة التي أعدته إلى المجموعة المكلفة بإنجازه، فيحدد لكل فرد دوره في المشروع و ذلك لزيادة ارتباطه بالمنظمة (بورحلة، 2005)، علم اجتماع الترجمة هو دعوة إلى إعادة الاعتبار لكل ما هو مكون لد " اجتماعي" وهو يتكون من مجموعة من المواد (الأشياء) الغير متجانسة، البشرية والغير بشرية (Law, 1994) إضافة إلى مصطلح الوكالة (Cooren, 2008)، هكذا يكون " كل شيء يأتي ليغير وضعية معينة من خلال عملية إدخال وإيجاد لحالة من حالات التباين، فاعلا "يصبح فاعل" acteur أو محدث للفعل- الذي يقابله في اللغة الفرنسية actant وهو مفهوم كثير التداول عند علماء الاجتماع وعلماء اللغة linguistes إضافة إلى كونه مفهوم أساسي في السيميائية البنائية La sémiotique structurale خاصة مع A.-G. Greimas

المفهوم جاء ليستقر في مجال علم اجتماع العلوم مع كل من Latour و Callon ليوظف فيما بعد من طرف علماء اجتماع التقنيات. les sociologues des techniques. يعرف محدث الفعل عند علماء اجتماع العلوم كما يلي: "كل من يقوم أو يتعرض للفعل " Qui que " ce soit qui accomplit ou subit une action . - في حالة عدم تلقيه لدور من التمثيل أي مجرد figurine. يقدم لاتور (Latour, 2006) "محدث الفعل" على أنه: كل ما/من يتم تمثيله.

بالنسبة لعلماء اجتماع الترجمة لا يوجد صراع ما بين ما هو إنسان وغير إنسان، تقتضي المقاربة ألا يحدد الباحثون مسبقا في مكان الفاعلين مكونات العلم الاجتماعي (Callon M. , 2006) . (2006) من خلال مصطلح الشبكة وتحت تأثير الفعل الثلاثي المشترك: لعملية تدجين لما هو كلي، إعادة توزيع لما هو محلي ، عملية ربط للمواقع (Latour, 2006) بالنسبة لكالون وفيراري (Callon & Ferrary, 2006) تظهر الحلقات السببية إن وجدت من خلال الشبكات، هكذا يصبح كل ما هو "كلي" عديم الأهمية إلا في حالة ما يكون مربوط بنقطة من نقاط الشبكة أو حلقة من حلقاتها، بالنسبة للتحليل analyse يتعلق الأمر ب" الإطار أو السياق" بالنسبة لورقتنا هذه يمثل الإطار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجزائرية ومختلف متغيراتها خاصة الثقافية منها والتقنية خاصة المتغيرات المرتبطة بالقيم الثقافية.

1. مصطلح الفاعل - الشبكة

مصطلح نظرية الفاعل- الشبكة أو نظرية الفاعل على الشبكة تشير إل مقارنة في العلوم الاجتماعية، المقاربة التي بدأت تتشكل منذ بداية الثمانينات حول مجموعة من المساهمات خاصة مساهمات ميشال كالون وبرينو لتور وجون لاو إضافة إلى مدلين أكريش Michel Callon ، Bruno Latour، John Law و Madeleine Akrich نشأ المفهوم في مجال علم اجتماع العلوم والتقنيات وتطور فيما بعد في مجالات وتخصصات مختلفة على غرار نظرية المنظمات وهي تشكل اليوم خاصة في العالم الانجلوساكسوني مجالا متكاملًا للبحث ، لاتور ، إن أنظمة التصورات أو التمثيلات التي تركز على الترابطية المتبادلة interconnexion ما بين ثلاث أنساق من المرشحات : filtres الفردي ، المجتمعي (القيم) والإيديولوجي (النظريات والنماذج)، التي تصنع في نفس الوقت المعرفة وتصورات الفاعلين للعالم الذي يحيط بهم ، البيئة الاجتماعية-

التقنية ومنطق الفاعلين، تذهب في اتجاه تشكيل شبكة، هذه الشبكة تعمل وتؤدي الوظيفة انطلاقا من مجموعة من القيم القوية والايجابية كعملية البحث عن الجودة، العمل على التحديث، البحث عن الأنماط التيسيرية المناسبة، الرفع من الأداء، النظرة الثنائية التي منطلقها الإنسان والتقنية والتي تذهب في اتجاه تحقيق رؤية إيديولوجية جديدة لمفهوم العمل وهو الاهتمام الأساسي لنظرية الشبكة الفاعلة ومنظري نظرية الفاعل - الشبكة ، تحتوي الشبكة على أجزاء اجتماعية وأخرى تكنولوجية، عناصر تشكل كلا متكامل حسب نظرية الفاعل الشبكة (Callon M., 2006).

انطلاقا من المنظور البنائي الشمولي واعتمادا على إمكانية توظيف الأطر النظرية التي عملنا على الإشارة إليها وتحليلها ولو بشكل مختصر على غرار نظرية الفاعل - الشبكة و نظرية الاتفاقيات لكل من بلتنسكي و تيفينو Boltanski Thévenot ، يمكننا فهم ودراسة وتحليل مشاكل الأداء في المؤسسة الجزائرية على غرار كل المشاكل التيسيرية الأخرى للمؤسسة الوطنية في إطار الإستراتيجية كلها وما تتضمنه من عناصر فاعلة كشبكات فرعية وحلقات مترابطة ومتفاعلة بعضها البعض، تؤثر في مجملها على مستوى أو مستويات الأداء.

تفترض المقاربة البنائية بأطرها النظرية السابقة الأخذ بعين الاعتبار، مجموع الأفراد، فرق العمل والمجموعات البشرية في المؤسسة، الأشياء التقنية المستوردة والمحلية المعقدة منها والبسيطة (التكنولوجيا العالية وأنظمة التسيير الحديثة والمعقدة مثلا)، المؤسسات والهيئات، الخطابات مع تنوعها و تنوع اتجاهاتها، مختلف الفاعلين الآخرين ومحدثي الفعل actants في المقابل بالنسبة لتحليلنا لنظام الأداء الجديد لمؤسسة سوناطراك، نفترض أنه انطلاقا من إشكالية تقييم الأداء في مؤسسة سوناطراك أكبر المؤسسات الجزائري على الإطلاق نستطيع أن نحدد هوية بعض أنماط الفاعلين ولما لا تقوية انضمامهم للمشروع من خلال (مفهوم أدرج في المشروع بطريقة أو بأخرى) مفهوم الإشراك في العمل implication ونفترض أيضا أن المشروع هو مشروع غير متجانس بمعنى أنه يحتوي على عدد أكبر من الشبكات الفرعية مهيكله بشكل أو بآخر من حول إشكالية تقييم الأداء في المؤسسة، على غرار "نظام التقييم القديم"، "نظام تقييم الجديد"، "منظومة الأجور" أنظمة الاتصال المختلفة. . الخ، الحاجات المعبر عنها من طرف مختلف الفاعلين الذين أجرينا معهم المقابلة في إطار هذه الدراسة ، وأيضا مختلف الخطابات التي قمنا بتحليلها خاصة منشورات وتعليمات الإدارة العامة لسوناطراك) التي نعتبرها أيضا فاعل actant من الشبكة) تعبر في مجملها عن الرغبة الملحة في تقوية و إنجاح الإستراتيجية طور التكوين - الشبكة - و تقوية مختلف حلقاتها على غرار نظام H.S.E ونظام SMP.

انطلاقاً من هذه النزعة البنيوية بأفاقها الواعدة يصبح من الممكن وضع إستراتيجية المؤسسة تحت المجهر لكي نتفحصها يومياً وننظر كيف تتكون هذه الإستراتيجية، حسب ليندة رولو تتكون الإستراتيجية من خلال مجموع التفاعلات الناشئة ما بين الأفراد في الحياة اليومية للمؤسسة بهدف تغيير الروابط التي تربطهم ببيئتهم، يمثل المستوى المجهرى بالنسبة لأصحاب تيار صناعة الإستراتيجية: الأفراد وجماعات الأفراد، ارتباطاتهم المتبادلة وتفاعلاتهم أيضاً إلى جانب الإطار الذي يتطورون فيه، أفعالهم وأنظمة النشاط والخطابات التي تنشأ منها

قصد تجاوز صعوبات تطبيق النماذج التقليدية في الإستراتيجية، ظهرت اتجاهات نظرية جديدة مع كل من دونيس و لونجلي و ليندة رولو Denis ، Langley و Rouleau ، 2004 ، 2007 ، اقترح هؤلاء (Denis, Langley, & Rouleau, 2004) ، ثلاث اتجاهات نظرية قوية من حيث التحليل، هذه الاتجاهات تتمثل كما رأينا في نظرية الفاعل- الشبكة، نظرية الاتفاقيات ونظرية الممارسات الاجتماعية، وهي تسمح بعملية ضبط أو إعادة ضبط للإشكاليات المتعلقة بإستراتيجية المنظمات التعددية les organisations pluralistes إضافة أنها مومن ومصدر ثري، يُمَوِّن بالأدوات المفاهيمية المناسبة لفهم بيئات المنظمات المعقدة، في ورقتنا البحثية هذه اقتصرنا على الاتجاه النظري الأول والثاني.

تكوين وصناعة الاستراتيجيات من منظور النزعة البنائية يستدعي الأخذ بعين الاعتبار لكل العناصر المشاركة في هذه الصيرورة: الأفراد في المؤسسة، تحديات البيئة وتفاعلاتها المتبادلة، هكذا تكون الإستراتيجية هي أقرب إلى أن تكون عبارة عن عملية عقلنة خطابية من طرف الفاعلون في المؤسسة، بخصوص العملية التنظيمية المعتمدة – مشروع التغيير، نظام التقييم الجديد الذي شرعت فيه مؤسسة سوناپراك – لمواجهة البيئة.

2. مصطلح الدور

مصطلح الدور من المصطلحات الأساسية في النظرية الاجتماعية عامة وفي علم اجتماع المنظمات خاصة، وهو يعمل على إظهار وتحديد طبيعة التوقعات الاجتماعية المرتبطة بأوضاع اجتماعية معينة في المجتمع والتنظيمات على السواء ويحلل تلك التوقعات.

ما يميز نظرية الدور، أنها تحتوي على اتجاهين نظريين، تطور الاتجاه الأول في إطار ما يسمى بالأنترولوجيا الاجتماعية لاليف لينتون، وهو الاتجاه الذي يولي أهمية بنائية للأدوار القائمة داخل النظام الاجتماعي، في هذا الاتجاه النظري المتطور تعرف الأدوار، أنها عبارة عن مجموعة من الحقوق

والواجبات المعيارية المترابطة بتوليفات مؤسسية، أما التوجه أو التيار الفكري الثاني فهو يذهب في اتجاه علم النفس الاجتماعي الكلاسيكي ويعمل أساسا على إنتاج وصنع الأدوار وتقمص الأدوار وممارستها أيضا ضمن عمليات نشطة في المجتمع، هذا التوجه الثاني هو جزء من التراث النظري لما يعرف بالتفاعلية الرمزية والمنظور المسرحي الذي يحلل الحياة الاجتماعية مجازيا على طريقة تحليل الأعمال الدرامية والمسرح.

ذهبت العديد من الدراسات الثقافية عامة والكثير من الأعمال الأكاديمية حول موضوع ثقافة المؤسسة في الجزائر، إلى محاولة عزل مجموعة من الأنماط الثقافية والرموز الثقافية - القيمة والتقنية التي مكنت الباحثين في هذا المجال من فهم جزء لا يستهان به من إشكالية علاقة المؤسسات الوطنية بواقع البيئة الداخلية والخارجية بمكوناتها الاجتماعية، المجتمعية ومكوناتها الثقافية والتاريخية أيضا كمتغيرات بيئية متداخلة إلى أبعد الحدود على المستويات الأفقية والعمودية والزمنية أيضا.

يمثل هذا الواقع الذي تطورت فيه المؤسسة الجزائرية مجموعه من التهديدات البيئية الوطنية الداخلية والخارجية - الدولية - لنشاط وحيوية المؤسسة الوطنية العمومية منها والخاصة على السواء، على شكل رموز ثقافية وقيمة بوصفها تعمل كمعدلات تقنية موضوعية، للهواجس الاجتماعية - الثقافية، الفردية والجماعية بالنسبة للمجتمع الجزائري في مراحله الانتقالية الطويلة بالموازاة لعبت نفس هذه الرموز دورا في تحديد النظم والمناهج التقنية والتسييرية الفردية والجماعية كصمامات أمان بالنسبة للمؤسسة الجزائرية بخصوصياتها الاقتصادية، التسييرية والتنظيمية.

في هذا الإطار يمكن أن نفهم شيوع رموز الخصب والانبعاث، في مرحلة النهوض الوطني، في خمسينيات القرن العشرين بالنسبة للثقافة العربية وسنوات السبعينيات والثمانينيات بالنسبة للمجتمع الجزائري أين كانت الطموحات كبيرة تراقب وتتابع "الإستراتيجية التنموية" قيد "التطور" و " البناء" يوما بعد يوم مثلما يمكن أن نفهم شيوع رموز التشيؤ والاغتراب، مع تنامي الإحساس بإخفاق حركات التحرر العربية خاصة الثقافية - التقنية والاقتصادية في إنجاز مشروعها الاجتماعي - الحضاري وإخفاق المشروع التنموي بأبعاده الثلاث، الفردي، الجماعي والاقتصادي ثم المجتمعي في الجزائر. المنطق نفسه لفهم وتحليل الرموز في المؤسسة الجزائرية.

مفهوم الدور في مثل هذه التحاليل analyses هو مفهوم أساسي جوهري يعمل على تحديد وفهم العلاقة القائمة بين " الشخصية " أو ما يميز الفرد كفرد صاحب دور معين والإطار أو السياق أو البيئة المتواجد فيها، من هنا يعمل الدور على تحديد نوع من السلوك الذي يسلكه الفرد تبعا لمجموعة من المعايير الاجتماعية، السلوك الذي يعتبر بمثابة استجابة مباشرة لتوقعات الآخر في

ظل متغيرات بيئية محددة، عادة ما تكون الإلزامات المعيارية المرتبطة بكل دور من الأدوار، في أبسط حالاتها وفي أبسط الحالات أيضا، معروفة تقريبا من مجموع الفاعلين المنتمين إلى تنظيم معين، تعمل هذه الأخيرة على خلق توقعات للدور، تؤدي إلى تقليص الشك في النشاط المتبادل (عندما يدخل الفاعل "أ" في نشاط متبادل مع الفاعل "ب" فإن كليهما ينتظر أن يتحرك الآخر في الإطار المعياري الذي يحدد دوره). أهم تحدّ اليوم أمام المنظمات، يتمثل في البحث عن استراتيجيات في بيئة أو سياق تكون الأهداف فيه متنوعة وصراعية أيضا. (Denis, Langley, & Rouleau, 2004)

الدراسات والأعمال التي ينتمي أصحابها إلى التيار الإتفاقي خاصة أعمال Boltanski و (Boltanski & Thévenot, De la justification: Les économies de 'la grandeur, 1991) و أعمال Chiapello و Boltanski (Chiapello, Le nouvel esprit du capitalisme, 1999) الأعمال التي هي في مجملها تتمحور حول طبيعة الصيرورات التي يتوصل من خلالها مختلف الفاعلين إلى التعاون، يمكن تلخيصها في الدراسات التي قامت بها Meredith Belbin من جامعة كومبرج والتي استغرقت أكثر من 20 سنة، بيّنت في الأخير، أنه يوجد عدد محدود من الأدوار في فرقة العمل، يهيكل كل دور من هذه الأدوار على ثوابت من السلوكات تحدث في الإطار المهني من طرف أصناف مختلفة من الشخصيات في بعض الأحيان هي شخصيات مختلفة كل الاختلاف.

3. مظاهر تدويل نشاطات مؤسسة سوناطراك الوطنية.

مؤسسة سوناطراك هي " الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال و نقل المحروقات"، أنشأت في 31 ديسمبر من عام 1963 وهي المؤسسة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية في الجزائر وبيعها وهي تحتل المرتبة 12 من بين المؤسسات العالمية والمرتبة الأولى من بين المؤسسات الإفريقية وتحتل المرتبة الثانية من الشركات العالمية المصدرة للغاز الطبيعي (سوناطراك، الحصيلة السنوية، 2021)، جاء في قانون المحروقات رقم 07/05 المؤرخ في 28 أبريل 2005 ، القانون المعدل بالأمر رقم 10/6 المؤرخ في 29 جويلية 2006، تعويض تعريف سوناطراك كشركة ذات أسهم باسم: " المؤسسة الوطنية سوناطراك: شركة ذات أسهم"، المقصود من هذا التغيير هو التأكيد على شكل هذه المؤسسة المهمة القانوني كمؤسسة وطنية وليست شركة ذات أسهم فقط.

تعتبر مؤسسة سوناطراك من المؤسسات الإستراتيجية ذات الوزن الكبير في الاقتصاد الوطني. تتمتع شركة سوناطراك باستقلالية في التسيير واتخاذ القرارات الاقتصادية، مما يسمح لها إمضاء عقودها مباشرة مع الشركات الأجنبية على خلاف ما كان سائدا من قبل. إلى جانب الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الوطنية سوناطراك داخل التراب الجزائري، تمتد أنشطتها إلى بقية العالم، وذلك من خلال مساهمتها في العديد من الإنجازات ومشاركتها في مشاريع دولية ، فهي تسعى من خلال ذلك إلى تدويل نشاطاتها عن طريق سلسلة المحروقات في الأسواق الدولية. في سنة 2014 بلغ عدد الأفراد العاملين فيها أكثر من 48 798 فرد. من حيث التنظيم تعتبر شركة سوناطراك، شركة متكاملة عموديا خلفيا وأماميا، وذلك من خلال شركاتها القابضة والمؤسسات التابعة لها، حيث تنشط هذه المؤسسات في مختلف مراحل سلسلة ، المحروقات، ابتداء من النشاط الخلفي (الاستكشاف، التنقيب، الحفر، الإنتاج . . .) وصولا إلى النشاط الأمامي (التصفية والتكرير، نقل، وتسويق. . .) (سوناطراك، إنجازات سوناطراك لسنة 2022, 2023 ؛ تمتلك مؤسسة سوناطراك عدة مزايا تنافسية، منها مزايا متعلقة بالتكاليف كالتقرب من الأسواق الدولية (تخفيض تكلفة النقل)، ومنها مزايا على مستوى منتجاتها مثل نوع البترول الجزائري، ومزايا أخرى تنافسية تستمدتها من هيكلها المتكامل عموديا ، ويظهر ذلك خاصة في نشاطاتها الأمامية التي تستفيد بشكل ما من النشاط الخلفي وما يضيفه ذلك كله من اقتصاديات الحجم والكفاءة الإنتاجية لمؤسسة سوناطراك.

4. معالم إستراتيجية سوناطراك

تتحدد الإستراتيجية التنموية لمؤسسة سوناطراك من خلال مجموعة من المعالم، لعل أهمها يذهب في اتجاه البحث عن الحفاظ عن الريادة مثلها مثل كل المؤسسات الكبيرة، سواء من حيث المكاسب الاقتصادية التي حققتها أو المسؤولية الاجتماعية التي أُلقيت على عاتقها كمؤسسة وطنية عمومية ملك لكل الجزائريين إلى جانب أهدافها الإستراتيجية كمؤسسة عالمية. تذهب إستراتيجية مؤسسة سوناطراك كمؤسسة اقتصادية في اتجاه البحث عن المزايا التنافسية من خلال اتجاهين بارزين هما: اتجاه تنوع المنتج، و التنوع يكون حسب البلدان من المنظور الجيوسياسي (Sonatrach, Rapport annuels Sonatrach, 2007) بالموازاة مع إستراتيجية الذهاب مباشرة إلى المستهلك النهائي لثمين أكثر لمنتوجها من خلال عملية البيع المباشر، أي البحث عن خلق القيمة محليا ودوليا (SENOUNI, 7-8 octobre 2010) وهي الإستراتيجية نفسها التي تنتهجها روسيا (Locatelli, 2007) ودولة قطر، لتجسيد هذه الإستراتيجية كان على مؤسسة سوناطراك أن تنتهج مجموعة من الاستراتيجيات التي هي في الحقيقة لا تتجاوز أن تكون برامج جاهزة للتنفيذ،

أهمها: إستراتيجية التطوير المتواصل للكفاءات (Sonatrach, La formation a
 Sonatrach, état des lieux et actions d'amélioration, 02 et 03
 Décembre 2008) تحت شعار " من التسيير . . إلى إدارة التكوين"، استحداث الوظيفة
 La HSE (Health, Security, Environment) سنة 2002 أو كما تسمى أحيانا الطريقة
 démarche QHSE التي تظهر التزاماتها اتجاه الزبون الدولي والمحلي عبر الانضمام إلى مفهوم
 التنمية المستدامة، استحداث نظام جديد لإدارة الأداء SMP بهدف تجسيد رؤية جديدة تندرج
 ضمن إشكالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة: يترجم هذا الاتجاه من خلال تامين كل
 من مفهوم الرأسمال البشري (دحماني، 2015)، مفهوم الدور ومستويات الإسهام (Sonatrach,
 Le capital humain au coeur de la stratégie de Sonatrach, mise en
 oeuvre du nouveau système de rémunération, 2013) مفهوم تنمية
 الموارد البشرية (حسين، 2008) ". . . الرهان الاستراتيجي لسوناطراك هو التأسيس لتسيير حقيقي
 للرأسمال البشري يركز على مبادئ العدل، الشفافية والتوجه نحو الاعتراف بالكفاءات والبحث عن
 الطاقات الكامنة." (Djouabri, 2013)

في هذه الورقة نكتفي فقط بالاتجاه نحو نظام جديد لإدارة الأداء والذي يعبر بصورة واضحة عن معالم
 إستراتيجية المؤسسة طور التكوين والبناء.

ثانيا. معالم "نظام لإدارة الأداء" من المنظور الاستراتيجي لمؤسسة سوناطراك

عملت سوناطراك على إيجاد نظام لإدارة الأداء كوظيفة تنظيمية جديدة في إطار الإستراتيجية
 العامة للمؤسسة التي تذهب في اتجاه تحسين أداء فرق العمل والأفراد إضافة إلى الجوانب التي تتعلق
 بالصحة والأمن والبيئة، أظهرت دراسة قامت بها مجلة "ميدل ايست إيكونوميك" حول شركات
 النفط الوطنية في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط بأن إدارة مؤسسة سوناطراك تملك أفضل إدارة
 و ركزت الدراسة على عشرة نشاطات أساسية لشركات المحروقات الوطنية هي: الأداء التجاري، تدفق
 الاستثمار والتحرر من التدخل السياسي والالتزام بتدريب الأفراد و حماية البيئة.

1. فلسفة نظام إدارة الأداء في مؤسسة سوناطراك.

يمكن فهم معالم فلسفة نظام إدارة الأداء في مؤسسة سوناطراك من خلال تحليل نظام إدارة الأداء
 الذي يعتبر حسب رأينا نظاما قائما بذاته ونظاما مكمل للنظام الجديد لتقييم الأداء خاصة في

مستواه المادي وجزئه المتعلق بتقييم إنتاجية العاملين وهذا لاعتبارات عديدة أهمها، حسب تحليلنا دائما، يكمن في واقع، أن هناك وظائف تساهم في الإنتاج بشكل مباشر وأخرى هي وظائف داعمة للوظائف الأولى خاصة الوظائف الإدارية بمختلف أنواعها ومستوياتها وخصوصياتها أيضا، والتي يصعب في أغلب الأحيان تقييمها من خلال مخرجاتها فقط الأمر الذي يستدعي نظريا وعمليا البحث عن ما يطلق عليه اسم نظام " أهداف الإسهام " الذي يتكون من محاور الإسهام المحددة مسبقا وبدقة متناهية، أما المهام والوظائف التي تصنف ضمن الوظائف الإنتاجية يمكن تحديد لها ما يسمى ب: " أهداف نتائج " التي تقاس بعدد الوحدات المنتجة، هذا إضافة إلى أهداف الإسهام كما رأيناها.

من حيث الإعداد، يمر نظام إدارة الأداء، بثلاث مراحل حاسمة: تتمثل المرحلة الأولى أساسا في وضع الأهداف التكتيكية وفق الإستراتيجية الكلية للمنظمة أو المؤسسة مع ضرورة الحفاظ على الرؤية الإستراتيجية أو معالمها كما تحددها الإدارة العليا، إدارة الأداء هي المرحلة الثانية والغرض منه هو متابعة تحقيق الأهداف المحددة خاصة في شقها المتمثل في محاولة استباق العقاقيل المحتملة في طريق تنفيذ الإستراتيجية والحفاظ على الأداء المطلوب، عادة ما يلجأ المدراء في مثل هذه المستويات إلى العمل على التخلص من الفجوات المسجلة وهذا باتخاذ خطوات تصحيحية عاجلة وفعالة. مرحلة التقييم هي من المراحل الأخيرة عادة ما تتم في نهاية السنة الجارية.

في كل المراحل يتطلب قياس الأداء المقدم خلال السنة، بشكل موضوعي، تنتهي نتائج التقييم إلى تحديد فرص المكافأة، والتحسين من المسار المهني للأفراد في المؤسسة وهذا من منطلق مبدأ أو منطق ضرورة تفاعل وترابط الأهداف في إطار شبكة واحدة أو في سياق وإطار مجموعة من الشبكات حسب مقارنة نظرية الفاعل - الشبكة التي تتألف من أهداف إستراتيجية للمؤسسة وأهداف إستراتيجية قطاعية لجميع قطاعات النشاط، ثم أهداف جزئية للقائد أو المسير أو المدير على مستوى كل قطاع نشاط، أضف إلى ذلك، أهداف جماعية للأفراد المرؤوسين وأهداف خاصة بكل فرد في المؤسسة، كل هذه الحلقات تشكل ما يسمى بالفاعلين الأساسيين ضمن شبكة واحدة.

2. الأهداف الإستراتيجية لنظام إدارة الأداء في مؤسسة سوناطراك

تعتبر أهداف نظام إدارة الأداء من منظورها كشبك، هي نفسها الأهداف الإستراتيجية العامة لسوناطراك لسبب بسيط يتمثل في كونها أنها شبكة فرعية لها، ويقوم النظام بعملية تحويل الأهداف من أهداف إستراتيجية إلى أهداف عملية وفق ضرورة المدخلات / المخرجات التي تترجم عمليا إلى مجموعة من الخطوات العملية من حيث الإدارة والمتابعة والتقييم وتصحيح الفجوات.

يقتضي نظام إدارة الأداء أن يحصل العامل على مكافأة مادية متغيرة قد تكون هذه المكافأة، مكافأة متغيرة فردية مثلاً، مدير أو مسؤول، أو مكافأة متغيرة جماعية الخاصة بعمل الفرد ضمن فرقة عمل، وهذا في كلتا الحالتين، مرتبط بتحقيق النتائج المنتظرة ضمن الأهداف المسطرة مسبقاً كأهداف منتظرة، وهي في الغالب أهداف كمية معيارية يمكن تحديدها بسهولة (يرقى، 2008)، في العادة يحتاج المكلف بتركيب هدف كمي إلى تحديد محتوى الهدف (إنتاج كمية معينة من المنتج مثلاً، أو تحقيق مستوى معين في إنجاز مشروع ما) وتحديد وحدة القياس التي يشترط أن تتناسب مع طبيعة محتوى الهدف المحدد مسبقاً والقيمة الرقمية لعبئة الهدف وأخيراً المستوى أو سقف الهدف، وأخير عتبة وسقف الهدف.

تحدد عتبة الهدف من خلال النتائج التي يعتبرها المدير بمثابة بداية للأداء أما مستوى الهدف، و تترجم كحد أدنى من النتائج التي يعتبرها المشرف كأداء مرضي ومقبول، يعرف سقف الهدف على أنه المستوى من النتائج التي تعبر عن أداء استثنائي، ضمن المخطط السنوي للمنظمة على شكل قيم رقمية.

ثالثاً. نظام تقييم الأداء القديم في مؤسسة سوناطراك

عملية تقييم الأداء من منظور النظام القديم لمؤسسة سوناطراك هي عملية سنوية وهي خاصة بكل الأفراد الذين تزيد خدماتهم في المؤسسة لأكثر من ستة أشهر في مؤسسة سوناطراك، المسؤول المباشر عن الفرد هو الذي يتولى مهام ملء بطاقات التقييم، البطاقات التي تتم مناقشتها فيما بعد في اجتماع يضم مسؤولين عن إدارة الموارد البشرية وأعضاء من ممثلي النقابة، الذين لهم دور الملاحظة فقط وليس الدراسة والمشاركة في عملية التقييم، في هذه الاجتماعات يتم مناقشة بطاقات التقييم، بعيداً عن مشاركة الأفراد، إذ لا يحق للأفراد العاملين في المؤسسة أن يعرفوا شيء عن مجريات وتفاصيل الاجتماعات ومحتوى البطاقات أيضاً، لهم الحق فقط في معرفة مخرجات التقييم التي تخصهم بشكل فردي: ترقية، زيادات في الأجر، تحفيزات أخرى...

بالنسبة لعملية تقديم الطعون ودراستها والإعلان عن نتائجها، فهو معروف عن نظام التقييم القديم في سوناطراك، أن هذه العملية تأتي مباشرة بعد الإعلان عن مخرجات الاجتماعات والإطلاع على القرارات المتخذة، لكل فرد يعتقد أنه تمت عملية إجحاف في حقه مهما كان نوعها له الحق أن يقدم طعن أو مجموعة من الطعون، وبناء على هذه الأخيرة يتم استدعاء المسؤول المباشر لصاحب الطعن من قبل إدارة الموارد البشرية، ويطلب منه تقديم كل البيانات والتبريرات التي عمل بها والتي

اعتمد عليها في تقييمه في كل حالة على حدا، يطلب في الأخير من المسؤول المباشر عن الفرد العامل أن يقدم كل التبريرات اللازمة حول العملية وحول نتيجة التقييم محل النزاع، يجب أن نسجل هنا أيضا، أن هذا الاجتماع الأخير أيضا يكون سريرا، بدون حضور الفرد أو الأفراد المعنيين بالأمر.

1. عيوب نظام التقييم القديم

مؤسسة سوناطراك من المؤسسات الوطنية التي تحاول أن تجعل من نشاط إدارة الموارد البشرية نشاطا ديناميكيا، لا يقتصر فقط على إدارة الأفراد العاملين والكفاءات بل يعمل أيضا على البحث والتطوير في مجال الموارد البشرية وهذا للتحسين منها وتجاوز السلبيات المختلفة التي يمكن أن تسجل مع الوقت، في موضوع بحثنا حول نظام التقييم قامت مديرية الأجور المركزية بدراسة معمقة حول مجموعة من السلبيات والعيوب المسجلة في النظام القديم كمثال على سلبيات هذا النظام على سبيل الحصر: إشكالية تقييم الأداء بالنسبة للتقنيين الذي يكلفون بمهام إدارية، ومجموعة أخرى من السلبيات نحاول أن نعرضها كنتائج لسلسلة من المقابلات قمنا بها مع عينة من مسؤولي وإطارات قسم الأجور وهذا بقصد الفهم الأكثر للظاهرة.

- عدم وضوح معايير التقييم في النظام القديم للتقييم. : نظام يدور حول مفهوم الوظيفة.

"... لم تكن نقيّم أداء العامل بل كنا نقيم وظيفته، فإذا قام العامل بالمهام المتضمنة في منصبه، - حتى هذه المهام و متطلبات الوظيفة المسجلة في بطاقة وصف الوظيفة، كما يلاحظ المستجوب هي متطلبات و توصيفات بالية تجاوزها العصر الذي نعيشه - ، فإنه يكون قد أدى ما عليه بغض النظر عن كيفية أدائه لهذه المهام، سواء من حيث زمن الإنجاز أو جودة العمل: مثلا إذا كان يستخدم أسلوب مبتكر أو تقليدي، أو كيف استخدم الوسائل الموضوعة تحت تصرفه، مثلا هل أحسن استخدامها أم لا؟ ؛ هل هناك ملائمة أو لا بين الوسائل و الأهداف؟ هذه الأمثلة كلها تبين أن كل الاهتمام كان يقع على تقييم المنصب في حد ذاته، وليس صاحبه..."

السيد س. ن رئيس قسم الأجور والمسار المهني في المعهد الجزائري للبتروك IAP مارس 2015.

- نظام هو في أغلبه مجحف، يعتمد على تصنيف مختلف الوظائف والتفريق بينها على أساس التموقع الجغرافي.

الوظائف المتمركزة في مقر المديرية العامة للمؤسسة (جنان الملك بحيدرة - الجزائر العاصمة -) ينظر إليها على أنها أهم من الوظائف التي تقع خارج المقر الرئيسي - أي المديرية العامة - ، مثلا تلك الوظائف

الموجودة في حقول حاسي مسعود أو حاسي الرمل أو بومرداس - و بالتالي فإن العامل في هذه الوظائف الواقعة في المقر الرئيسي للمؤسسة يحصل على مزايا أعلى من تلك الواقعة في الوحدات الإنتاجية مثلا. *Formation des Relais ; ibid, 2013.*

- بفضل هذا النظام نجد أن منحة المردودية هي منحة متساوية ومضمونة لجميع الأفراد في المؤسسة ونقصد هنا، منحة المردودية الفردية وأيضاً المردودية الجماعية النتيجة.

هي علامة (XX/70) يمنحها المسؤول المباشر للعامل ضمن عملية تقييم يفترض أنها سنوية، ولكنها في الواقع تحصل مرة في "الحياة المهنية". "الجميع يمنحون نقطة متماثلة بغض النظر عن اختلاف أدائهم (الجميع تقريباً يحصلون على 60/70 مما يقابلها 20% (في آخر قرار تعديلي هذه النسبة) منحة من الأجر القاعدي PRI وأحياناً تكون العلامة أقل قليلاً وبالتالي النسبة أقل) حتى تكون هناك "عدالة". وهي بذلك عدالة اجتماعية لا علاقة لها بالأداء المقدم. السيد ق.ن مكلف بالأجور على مستوى المعهد الجزائري للبتروك IAP سوناطراك.

2. تقييم النظام في فيما يعرف بالمرحلة الانتقالية (من 2007 إلى 2014)

في الفترة الممتدة من 2007 إلى غاية 2014 ، الفترة المعروفة عند مدراء الموارد البشرية في سوناطراك بالمرحلة الانتقالية، تجسدت قناعة تكون شبه كلية لدى مدراء سوناطراك وأيضاً لدى المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية وهذا في المستويات، مفادها، ضرورة الذهاب نحو مفهوم الاداء والعمل به وأخذه بعين الاعتبار في عملية مكافأة الافراد، بالنسبة لنتائجه نحن نعتقد أن على وضوحها لم تلقى استحسان العمال، وهو ما ميز الفترة الانتقالية نحو نظام جديد للتقييم في سوناطراك.

"... إن محاولة تطبيق النظام الجديد لتقييم الأداء هي في الواقع محاولة غير جادة من طرف المسؤولين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فتنطبق نظام تقييم يقوم على الأداء ولا شيء سوى الأداء هو بعيدا كل البعد عن الممارسات التي تعوّد المسؤولين المباشرين عن العمال في المؤسسة القيام به، فهم في واقع الأمر يطبقون نظام جديد بعقلية قديمة، فالزيادة الفردية التي من المفروض أنها تحسب حسب الأداء، المسؤولون اليوم يقدّمونها على أساس اعتبارات أخرى، كتعويض العامل لأنه لم يدخل ضمن مجموعة العمال الذين حصلوا على ترقية، أو حتى لاعتبارات ذاتية..."

مجموعة من عمال في قسم المحاسبة والمالية في المعهد الجزائري للبتروك، تمت المقابلة في 06 أبريل 2015

من أهم ملامح وخطوط النظام الجديد أو ما يسمى بالنظام الجديد للأجور والإسهام *nouveau système de rémunération, et contribution* أنه جاء ليواكب الفكر التنظيمي الحديث خاصة فيما يتعلق بالنظريات التنظيمية الحديثة التي تدور في مجملها حول إشكالية وفكرة الأداء في المؤسسة وما يدور في فلكها من نظريات حول التحفيز، العدالة التنظيمية، الإدارة بالأهداف ونظريات أخرى في نفس الاتجاه الفكري. من هنا فلسفة التحفيز الحديث في مؤسسة سوناطراك جاءت لإعطاء العامل ما يستحق من تحفيز مقابل أداء أو إسهام حقيقي وهو بمثابة عقد اجتماعي حقيقي بين مختلف الأطراف، تكون فيه رابحة في مجموعها.

من خلال دراستنا لمختلف جوانب المشروع الجديد توصلنا إلى أن هذا النظام الجديد يركز على ثلاث أفكار محورية كقيم ثقافية يجب أن تشكل الهوية التنظيمية لمؤسسة سوناطراك وتمثل في العدالة والشفافية والتركيز على الأداء، هذه المحاور الثلاث كقيم بمقدورها أن تكون بمثابة هيكل النموذج الجديد أو النظام الجديد لتقييم الأداء وبمقدورها أيضا أن تساير الإستراتيجية التنموية التي اعتمدتها سوناطراك في العقدين الأخيرين.

إنّ هذا التوجه وهذا المفهوم للتغيير في تقييم الأداء، أعطي لمصطلح "الدور" دورا أساسيا في النظام الجديد، لكن ما نجده على مستوى وثائق المؤسسة و في محاولة العمل به، هو في اعتقادنا لا يعدو أن يكون تعويضا لمفهوم "الوظيفة" بمفهوم "الدور" بعيدا عن محاولات تحليل وفهم العلاقة القائمة بين أفراد المؤسسة كفاعلين أساسيين وسلسلة تفاعلاتهم وارتباطاتهم بالإستراتيجية محل التنفيذ، وهو ما يعبر بشكل أو بآخر عن ظاهرة اعتماد واستهلاك وتطبيق المؤسسات لأنظمة تسييرية جاهزة رغم فعاليتها في بيئتها الأصلية، على غرار الأجهزة التكنولوجية التي تستهلكها في كل مراحل نشاطها؟ هل هو مطلوب من المؤسسة ومن مختلف الفاعلين فيها فهم الجانب التقني - التطبيقي، للنظام من طريقة حساب الأجر والتقييم الكمي لأداء العامل بعيدا عن إطار الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وفلسفتها المرتبطة أساسا بالسياق الثقافي للمجتمع الجزائري من جهة والمجتمع الدولي من جهة أخرى، من هنا تبدأ مشروعية وثراء توظيف واستغلال الإطارات النظرية التي عملنا على الإشارة إليها في هذه الورقة والاهتمام العلمي بصيرورات تكوين الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية بخصائصها الاقتصادية والثقافية وخصائص المجتمع الجزائري الذي يحدد بصورة مباشرة سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة.

إنّ التعامل بسطحية مع نظام تقييم الأداء الجديد في سوناطراك من طرف المسؤولين على اعتبار أنه مؤسس على قواعد نظرية عميقة لم تكن مفهومة لديهم، جعلت من تطبيق النظام أمراً في غاية من الصعوبة والدليل على ذلك أن الفترة الانتقالية من النظام القديم إلى الجديد استغرقت مدّة طويلة من 2007-2015 حتى فقد بعض الاهتمام على اعتبار أنه مشروع تغيير.

قائمة المراجع

1. حسين، يرقى. (2008). *استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير. تلمسان: غير منشورة.*
2. عزيز، دحمانى. (2015). *مساهمة الانفاق على الراسمال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، حالة مؤسسة سوناطراك، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير. تلمسان، الجزائر: غير منشورة.*
3. علال بورحلة. (2005). *تحليل المنظمات. الجزائر: مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع.*
4. يرقى، حسين. (2008). *استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة دكتوراه في العلوم، تخصص العلوم الاقتصادية. تلمسان، الجزائر: غير منشورة.*
5. Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (éd. 2e édition). Paris, France: seuil.
6. Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: édition Gallimard.
7. Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification: Les économies de la grandeur*. Paris: éditions Gallimard.
8. Callon, M. (2006). Sociologie de l'acteur réseau. Dans A. Madeleine, C. Michel, & B. Latour, *Sociologie de la traduction: Textes Fondateurs* (pp. 267-276). Paris: Presses des Mines.
9. Callon, M., & Ferrary, M. (2006). Les réseaux sociaux à la une de la théorie de l'acteur réseau. *Sociologies pratiques*, 2 (13), 37-44.
10. Cooren, F. (2008). Between semiotics and pragmatics : Opening language studies to textual agency. *journal of Pragmatics*, 40 (01), 1-16.
11. Denis, J., Langley, A., & Rouleau, L. (2004). *La formation des stratégies dans les organisations pluralistes: Vers de nouvelles avenues théoriques*. le Havre Normandie: AIMS.
12. Djouabri, M. (2013, décembre). Le système de rémunération pour une gestion moderne des ressources humaines. *La revue Sonatrach* (62), p. 40.
13. Latour, B. (2006). *Changer de société - Refaire de la sociologie*. Paris, France: les éditions la découverte.
14. Law, J. (1994). *Organizing Modernity*. Oxford: Blackwell Publishers.

15. Locatelli, C. (2007). les stratégies d'internationalisation de Gazprom; enjeu de la constitution d'une Grande compagnie d'état russe. *le courrier des pays de l'Est* (1061).
16. SENOUCI, B. (7-8 octobre 2010). *Etudes comparative sur les stratégies de trois pays exportateurs de GNL*. IV ème Forum du BRI, Euro MED, Marseille.
17. Sonatrach. (02 et 03 Décembre 2008). La formation a Sonatrach, état des lieux et actions d'amélioration. *RHU; Direction de la formation*. Alger.
18. Sonatrach. (2013, décembre). Le capital humain au coeur de la stratégie de Sonatrach, mise en oeuvre du nouveau système de rémunération. *Revue Sonatrach* (62), p. 40.
19. Sonatrach. (2007). *Rapport annuels Sonatrach*.

20. سوناطراك (2021). Consulté le Avril 23, 2023, sur <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2022/12/RAPPORT-ANNUEL-2021-AR.pdf>

21. سوناطراك (2023). مارس (26/نجازات سوناطراك لسنة 2022). Consulté le 10 أفريل 2022. DZ: <https://almasdar-dz.com/150093-المصدر-2023>, sur
 %D8%A5%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%B2%D8%A7%D8%AA-
 %D8%B3%D9%88%D9%86%D8%A7%D8%B7%D8%B1%D8%A7%D9%83-
 %D9%84%D8%B3%D9%86%D8%A9-2022