

جامعة أبو القاسم سعد الله (الجزائر 2)
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه : التنظيم ،
والديناميكية الاجتماعية والمجتمع

أطروحة بعنوان:

ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية

دراسة ميدانية بمؤسسة الشراكة الجزائرية الأمريكية هاليورتن لخدمات الآبار - (HESP) -
بحاسي مسعود - ورقلة.

مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم

تحت إشراف:
أ.د حسين عبد اللاوي

من إعداد الطالب:
طارق تواتي

السنة الجامعية 2016-2017

جامعة أبو القاسم سعد الله (الجزائر 2)
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه : التنظيم ،
والديناميكية الاجتماعية والمجتمع

أطروحة بعنوان:

ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية

دراسة ميدانية بمؤسسة الشراكة الجزائرية الأمريكية هاليورتن لخدمات الآبار - (HESP) -
بجاسي مسعود-ورقلة.

مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم

من إعداد الطالب:
طارق تواتي

تحت إشراف:
أ.د حسين عبد اللاوي

لجنة المناقشة:

- أ.د: شريف زهرة (جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2) رئيسا
أ.د: حسين عبد اللاوي (جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2) مشرفا ومقررا
أ.د: أحمد دلّاسي (جامعة عمار ثليجي - الاغواط) عضوا مناقشا
د: عيشة بن صافية (جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2) عضوا مناقشا
د: العربي حران (جامعة عمار ثليجي - الاغواط) عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بكل صدق ووفاء اهدي هذا العمل إلى قرة عيني ،ومن الجنة تحت أقدامها ، إلى من تعبت وربت وسهرت ليالي من اجلي ، إلى أُمي الغالية التي لا املك سواها في هاته الدنيا ،والى روح والدي رحمه الله الذي كان بساطا حافظا وواقيا ومرشدا ومعلما ،وما عسى إلا أن أدعو ربي بان يحفظهما كما ربياني صغيرا .

إلى خالي العزيز ،والى إخوتي وأخواتي ،والى زوجتي التي وقفت معي وتقاسمت معي مشقة العمل ،والى صغيرتي زهراء ، والى كل من ساعدني ووقف بجاني وكافة زملاء المدرسة من جامعة غرداية ورقلة الاغواط والجزائر.

طارق - ت

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين أولا وأخيرا.. الحمد لله الذي وهبنا علما، وعلمنا ما لم نعلم، وأعاننا على إتمام هذا الانجاز العلمي المتواضع.

أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور "**حسين عبد اللاوي**" الذي كرمني بإشرافه على إنجاز هذه الرسالة، فله كل معاني الاحترام والكثير من الشكر على قبوله تأطيري، وعلى توجيهاته القيمة وصبوره علينا طيلة فترة إنجاز هذا العمل، فكان الأستاذ المشرف والأب والأخ اتمنى له دوام الصحة والعافية.

كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الذين ساهموا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل من خلال تكويننا وتوجيهنا.. إلى جميع أساتذتي الأفاضل بمدرسة الدكتوراه اخص بالذكر الأستاذ الدكتور نور الدين حقيقي ، والأستاذ الدكتور بوزيدة عبد الرحمان ، والأستاذ الدكتور مقراتي الهاشمي ، والأستاذ الدكتور شريف زهرة والأستاذ الدكتور دلاسي أحمد والأستاذ الدكتور بن طاهر التجاني والدكتور بن الشين احمد والدكتورة جرادي والى كافة الزملاء والإخوة والأساتذة د/بن سليم و د/ نوري والدكتور حران العربي .

وتتقدم بجزيل الشكر إلى كافة أعضاء لجنة المناقشة، الذين شرفونا بقبولهم لمناقشة هذا العمل ، كل باسمه جزاهم الله كل خير .

فلكم يا أساتذتنا ألف شكر وانحناءة تقدير وتبجيل واحترام.
الشكر والتقدير لكافة عمال مجمع المؤسسة الوطنية ENSP وعمال مؤسسة HESP بجاسي مسعود بورقلة إلى كافة الزملاء العاملين بالمؤسسات الصناعية واخص بالذكر دكتور شبيرة بولرباح ، والأخ المهندس احمد حبيش، والأخ تواتي محمد .

إليكم جميعا خالص شكرنا وتقديرنا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الإهداء
شكر وعرفان
فهرس الجداول
فهرس الأشكال
مقدمة أ-ب-ج

الباب الأول: بناء الإطار المعرفي والاقتراب المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد 08
● أولاً: أسباب اختيار الموضوع 09
● ثانياً: أهداف الموضوع 10
● ثالثاً: تحديد الإشكالية 11-12
● رابعاً: فرضيات الدراسة 12
● خامساً: تحديد المفاهيم 13-23
● سادساً: الدراسات السابقة 23-30
● سابعاً: المقاربات النظرية 30-35
● خلاصة الفصل 36

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري لثقافة المؤسسة

● تمهيد 39
● أولاً: ماهية الثقافة 40-46
● ثانياً: خصائص ووظائف الثقافة 47-48
● ثالثاً: مفهوم ومراحل تطور ثقافة المؤسسة 49-54
● رابعاً: مكونات وخصائص ثقافة المؤسسة 54-63
● خامساً: نماذج وأبعاد ثقافة المؤسسة 63-68
● سادساً: تجليات تأثير ثقافة المؤسسة على سلوكيات العمال ووظيفتها في التنشئة المهنية 69-80
● سابعاً: أشكال تقييم ثقافة المؤسسة 81
● خلاصة الفصل 82

الفصل الثالث: الإطار النظري للاندماج المهني

- تمهيد.....85
- أولا: ماهية الاندماج المهني.....86-90
- ثانيا: المقاربات النظرية السوسولوجية المفسرة لمسألة الاندماج المهني.....90-105
- ثالثا: أشكال الاندماج المهني106-107
- رابعا: الآليات المساهمة في التحكم بعملية الاندماج المهني107-116
- خامسا: أبعاد الاندماج المهني117-126
- سادسا: مظاهر الاندماج المهني.....127
- سابعا: علاقة الاندماج المهني بثقافة المؤسسة.....128-129
- خلاصة الفصل130

الفصل الرابع: سياسة الشراكة الأجنبية والخلفية السوسيو مهنية والثقافية للعمالة الجزائرية

- تمهيد.....133
- أولا : مفهوم الشراكة الأجنبية.....134-135
- ثانيا خصائص الشراكة الأجنبية:136-137
- ثالثا : أشكال الشراكة الأجنبية.....137-139
- رابعا : الدوافع المؤدية إلى عقود الشراكة الأجنبية.....140-141
- خامسا: مراحل تشكيل عقود الشراكة الأجنبية.....142-145
- سادسا : العوامل المساهمة في نجاح الشراكة الأجنبية145-146
- سابعا: ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية والياتها في الاندماج المهني للعمال.....146-150
- ثامنا :مزايا وعيوب الشراكة الأجنبية151-152
- تاسعا: واقع عقود الشراكة الأجنبية في الجزائر.....152-157
- عاشرا: ملامح اللوحة الثقافية للمجتمع الجزائري في مجال العمل إطار الشراكة.....158-160
- إحدى عشر: سيرورة تحولات ثقافة منظومة العمل و ملامح الاندماج المهني للعمال بالمؤسسة الجزائرية 161-174
- خلاصة الفصل.....175

الباب الثاني : الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

- تمهيد.....179
- أولا :الإطار العام للدراسة.....186-180
- ثانيا :مجالات الدراسة.....193-187
- ثالثا :منهج البحث المستعمل في الدراسة196-194
- رابعا :الأدوات المستعملة في البحث.....201-196
- خامسا :مجتمع البحث وطرق استخراج العينة.....202
- خلاصة الفصل.....203

الفصل السادس : موقف العمال الجزائريين من الشراكة الأجنبية والاستقرار المهني

- تمهيد.....206
- أولا : البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد.....218-207
- ثانيا : البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى.....230-218
- ثالثا:نتائج الفرضية الأولى.....231-230

● الفصل السابع:سياسة التوظيف والروح المعنوية للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية

- تمهيد.....234
- أولا : البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية.....247-235
- ثانيا: نتائج الفرضية الثانية.....249-248

● الفصل الثامن: العلاقات الاجتماعية للعمل والالتزام المهني للعمال الجزائريين إطار الشراكة الأجنبية

- تمهيد:.....252
- أولا:البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة.....273-253
- ثانيا : نتائج الفرضية الثالثة.....276-274

الفصل التاسع: نظام الحوافز والهوية المهنية للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية

- تمهيد.....279
- أولا: البيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة.....301-280
- ثانيا: نتائج الفرضية الرابعة.....302-301
- ثالثا: النتائج العامة للدراسة.....304-303
- رابعا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.....307-305
- خامسا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية.....309-308
- سادسا: التوصيات والحلول المقترحة.....309
- الخاتمة.....311
- قائمة المراجع.....324-313
- قائمة الملاحق

فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	مقارنة المنظمة المفتوحة والمنظمة المغلقة على نفسها	01
99	يوضح النموذج المثالي للاندماج المهني وانحرافاته	02
100	المقارنة بين النظرية الأمريكية و اليابانية و نظرية وليام أوشي.	03
141	مصفوفة المفاضلة بين دوافع المستثمر الدولي ودوافع الدولة المضيفة	04
157	توزيع دول لمشاريع المستثمرين الأجانب خلال الفترة (2002 - 2015)	05
157	توزيع قطاعات لمشاريع المستثمرين الأجانب خلال الفترة 2002-2015	06
180	نسبة الاستثمارات الأجنبية مع المؤسسة العمومية الوطنية سوناطراك	07
189	يبين تعداد العمال الجزائريين بمؤسسة الشراكة (HESP)	08
199	يبين توزيع الاستثمارات المسترجعة حسب الفئات المهنية العاملة بالمؤسسة .	09
207	يبين توزيع العينة حسب الجنس	10
208	يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	11
209	يبين توزيع العينة حسب السن	12
210	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	13
211	يبين توزيع العينة حسب ملكيتها للسكن	14
212	يبين توزيع العينة حسب مدى القرب من مكان العمل	15
213	يبين توزيع العينة حسب نوع السكن	16
214	يبين توزيع العينة حسب نظام الإسكان	17
215	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	18
216	يبين توزيع العينة حسب منصب العمل المشغول	19
217	يبين توزيع العينة حسب صيغة العمل	20
218	يبين مدى المعلومات المسبقة للعامل حول نظام الشراكة حسب منصب الشغل	21
219	يبين مدى الجوانب التي يجهلها الأفراد عن نظام الشراكة حسب منصب الشغل	22
220	يبين مدى الاستفادة من نظام الشراكة الأجنبية حسب المستوى التعليمي.	23

221	يبين مجالات الاستفادة من نظام الشراكة الأجنبية	24
222	يبين أفضلية نظام العمل بين العمومي ونظام الشراكة بالنسبة للعامل حسب الأقدمية	25
224	يبين الجوانب السلبية في نظام الشراكة الأجنبية حسب رأي العمال	26
225	يبين مدى فرض وتيرة عمل على العمال من طرف المؤسسة حسب منصب العمل	27
226	يبين ردة فعل العمال عند تكليفه بعمل مستعجل	28
228	يبين خصوصية التنظيم بمؤسسة الشراكة الأجنبية حسب منصب العمل	29
229	يبين رؤية العامل للمؤسسة	30
235	يبين طريقة معرفة العامل لعروض التوظيف بالمؤسسة	31
236	يبين مدى توافق المهام الموكلة مع المستوى العلمي حسب المنصب المشغول	32
239	يبين مدى تأقلم الأفراد بمؤسسة الشراكة الأجنبية الذين سبق عملهم بمؤسسة اخرى حسب نوع المؤسسة التي عمل بها	33
240	يبين مدى تأقلم الأفراد بمؤسسة الشراكة الأجنبية الذين سبق عملهم بمؤسسة اخرى حسب الوظيفة التي كانوا يشغلونها بالمؤسسة السابقة	34
242	يبين معيار التوظيف المعتمد في مؤسسة الشراكة الأجنبية وفق رأي العمال	35
243	يبين شعور العامل أثناء العمل حسب صيغة العمل التي يعمل بها	36
244	يبين أسباب تخوف العمال داخل المؤسسة حسب الحالة الاجتماعية	37
246	يبين مدى دعوة العامل لزملائه للعمل بالمؤسسة وأسباب ذلك.	38
253	يبين مدى انضباط العامل اتجاه مسؤول العمل الأجنبي والجزائري	39
254	يبين مدى وجود الاختلاف بين المشرفين الجزائريين والأجانب في توجيه العمال.	40
256	يبين أوجه الاختلاف بين المشرفين الأجانب والجزائريين	41
257	يبين مدى تغيب الأفراد عن العمل حسب مشرفي العمل الأجانب والجزائريين	42
258	يوضح اتجاه إجابات المبحوثين على مدى استشارة مسؤول المباشر للعامل	43
259	يبين رضا الأفراد حول علاقات العمل حسب الفئات المهنية	44
261	يبين مدى حدوث المشاكل أثناء العمل حسب أفضلية جماعات العمل	45
263	يبين الجهة التي يلجأ إليها الأفراد في حل مشاكله في حالة وقوعه .	46
265	يبين مدى معرفة العمال للتغيرات التي تحدث بالمؤسسة وفق صيغ العمل	47
266	يبين مدى معرفة العمال للتغيرات التي تحدث بالمؤسسة وفق منصب العمل.	48

267	يبين الوسيلة التي يتم من خلال اطلاق العمال على التغيرات بمؤسسة (HESP)	49
268	يبين مدى اهتمام الإدارة بمعالجة مشاكل العمال .	50
269	يبين طريقة مطالبة العمال الإدارة في حالة عدم تلبية مطالبهم.	51
270	يبين العلاقة بين الرضا على علاقات العمل وكيف يقضي الوقت خارج العمل	52
271	يبين مدى مراعاة ثقافة المؤسسة في إطار نظام العمل للخصوصية الدينية للأفراد العاملين حول مواقيت الصلاة.	53
273	يبين مدى مراعاة ثقافة المؤسسة لاستفادة العمال من عطل في المناسبات الدينية.	54
280	يبين وسيلة النقل المستعملة للذهاب إلى مكان العمل، حسب منصب العمل بالمؤسسة	55
281	يبين وسيلة النقل المستعملة للذهاب إلى مكان العمل و موقف العمال من خدمات النقل.	56
283	يبين مدى رضا العمال على الأجر حسب الفئات المهنية بالمؤسسة	57
284	يبين أسباب عدم رضا العمال على الأجر الممنوح من طرف مؤسسة الشراكة الأجنبية	58
285	يبين مدى رضا العمال على الأجر حسب الحالة الاجتماعية	59
286	يبين مدى رضا العمال على الأجر حسب مكان السكن .	60
287	يبين مدى رضا العمال على الأجر حسب نظام الإسكان.	61
289	يبين مدى استفادة من نظام التكوين حسب منصب العمل المشغول بالمؤسسة	62
290	يبين مجال الاستفادة من خلال نظام التكوين حسب منصب العمل بالمؤسسة.	63
292	يوضح مدى اكتساب العامل للمهارة في مجال العمل حسب الوظيفة	64
293	يوضح مدى رضا العمال على خدمات الإطعام بمؤسسة الشراكة الأجنبية.	65
293	يوضح مدى رضا العمال على خدمات الصحية بمؤسسة الشراكة الأجنبية.	66
295	يوضح مدى استفادة العامل من الخدمات الاجتماعية ومدى رضاه على نظام الحوافز بالمؤسسة	67
296	يوضح مجالات الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة	68
298	يبين تحديد الأفراد لأهم المشاكل السائدة حسب مدى افتخار العامل بالمؤسسة.	69

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
60	مكونات ثقافة المؤسسة	01
61	مكونات ثقافة المؤسسة	02
75	يوضح المنهج الاستراتيجي لعملية التنشئة المهنية العمالية	03
79	إطار ماكينزي لنجاح المؤسسات	04
105	شكل توضيحي لسيرورة الاندماج المهني حسب كلود دوبار	05
142	مراحل اتخاذ قرار الشراكة.	06
145	سيرورة تسيير المشروع المشترك	07
160	موقع الجزائر مع المناطق السوسيواقتصادية الخمسة بالنسبة لدرجة التحكم باللايقين.	08
160	موقع الجزائر مع المناطق السوسيواقتصادية الخمسة بالنسبة للبعد الرتبي.	09
160	موقع الجزائر مع المناطق السوسيواقتصادية الخمسة بالنسبة للحس الجماعي	10
184	ييين حصيلة عقود الشراكة الأجنبية مع المؤسسة العمومية الوطنية سوناطراك	11
192	:ييين الهيكل التنظيمي لمجمع مؤسسة الوطنية لخدمات البترول .Ensp	12
193	ييين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الشراكة الأجنبية HESP	13
207	ييين توزيع العينة حسب الجنس	14
208	ييين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	15
209	توزيع العينة حسب السن	16
210	ييين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	17
211	ييين توزيع العينة حسب ملكيتها للسكن	18
212	ييين توزيع العينة حسب مدى القرب من مكان العمل	19
213	ييين توزيع العينة حسب نوع السكن	20
214	ييين توزيع العينة حسب نظام الإسكان	21
215	ييين توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	22
216	ييين توزيع العينة حسب منصب العمل المشغول	23
217	ييين توزيع العينة حسب صيغة العمل	24

مقدمته

مقدمة :

ساد تعاقب ديناميكي في السنوات الأخيرة على شكل التنظيمات، طرأت جملة من التغيرات العالمية السريعة و المتلاحقة و العميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية، فلقد تحول نظام تسيير وتنظيم المؤسسة إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وجعل سبل و ميكانزمات بناء الهوية المهنية داخل هاته الأشكال الجديدة للمنظمات مكشوفة، ومحل أيضا مقارنات ساعية إلى تقييم جودة وفعالية نظم التسيير للقوى العاملة بين هاته البدائل التي تضي في طابعها تباين في ثقافات التسيير ، كما توسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات ، و قد نتج عن كل هذا بروز مفهوم العالمية أو العولمة كظاهرة مست حل وكافة المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، كما ظهرت عدة منظمات ساهمت بقوة في تنامي ظاهرة العولمة وما تحمله من جملة من لوائح إجبارية معلنة أو غير معلنة تدفع المنظمات إلى ضرورة الخروج من بوتقة التسيير المحلي للمؤسسة إلى الشكل العالمي في التسيير ، و من بين هذه المنظمات نجد منظمة التجارة العالمية التي تعتبر عنصرا فاعلا من عناصر العولمة، كما أن ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة ومن أبرزها الاتحاد الأوروبي و زيادة نفوذ الشركات متعددة الجنسيات على الاقتصاد العالمي و سيادة آليات السوق والاندماج بين المؤسسات الكبرى، كل هذا ساهم بشكل كبير في إرساء ملامح العولمة.

وضمن كل ما سبق فان تلك الاعترابات أخذت مجراها في صياغ التحديث والتجديد ومواكبة عصره المؤسسات العالمية وتبني تكنولوجيات واليات تسيير وتنظيم، وما تحمله هاتين الأخيرتين من مجرد كونهما آلات ولوائح تنظيمية إلى البعد الثقافي والاجتماعي لهما ، وسعيا لتحقيق الحداثة والعصرنة فقد اعتبرت الشراكة الأجنبية في الجزائر من المحاور الإستراتيجية للمؤسسات العمومية و الخاصة على حد سواء و ذلك من أجل تحقيق كفاءة و فعالية المؤسسات الجزائرية، في إطار انفتاح الحدود وتصاعد وتيرة المنافسة والمساهمة في تحسين أداءها، كما أصبح عدد عقود الشراكة المبرمة مؤشرا لقياس نجاح المؤسسة و دليلا على كفاءة تسييرها، و بهذا التوجه توسع مجال الشراكة الأجنبية في الجزائر ليشمل عدة قطاعات من بينها القطاع الصناعي .

وكما اشرنا أنفا تمثل الشراكة فرصة لنقل التكنولوجيا والمعارف المهنية، إلا أن هاته العملية تحمل في طياتها مفارقات واختلافات فالأفراد المحليين العاملين داخل نسق المؤسسة يحملون ثقافة تختلف عن تلك التي يحملها الأجانب، فالشراكة ليست أرقام ا وآلات حديثة، بل قيم وفوارق ثقافية، تفرض وجودها في التعامل مع هذه التكنولوجيا والآلات الحديثة والسير ضمن نظام عمل والتي تحمل هي بدورها قيما مغايرة، هذا الموقف لا يعني استحالة التعامل والتكيف معها بل يجب توخي الحذر من أجل تفادي العوائق التي قد تثبط المؤسسة والأفراد معا، وبذلك نكون أمام نتائج غير مرغوبة.

وبناء على كل ما سبق جاءت هاته الدراسة الحالية لتبحث ضمن الدراسات السوسولوجية المتخصصة في دراسة التنظيمات، على الأشكال الحديثة التي تعتمدها الجزائر فيما يخص عقود الشراكة الأجنبية التي تقيمها المؤسسات العمومية الصناعية في الجزائر، من خلال محاولة البحث على علاقة ثقافة المؤسسة بالاندماج المهني للعمال الجزائرية في إطار الشراكة الأجنبية، من خلال إجراء بحث ميداني لإحدى المؤسسات الشراكة الأجنبية العاملة بالجزائر، وهي المؤسسة الأمريكية هاليورتن الموجودة بالمنطقة الصناعية بحاسي مسعود بالجنوب الجزائري، بولاية ورقلة، حيث تم تقسيم الدراسة إلى بابين الأول معنون ببناء الإطار المعرفي والاقترب المنهجي للدراسة ويحتوي على:

الفصل الأول: الاقتراب المنهجي للدراسة:

حيث تم التطرف في هذا الفصل إلى إبراز جملة الأسباب التي دفعت الباحث لاختيار الموضوع، إضافة إلى توضيح أهداف التي يصبوا إليها من خلال الدراسة الراهنة، وتم كذلك في هذا الفصل تحديد وصياغة الإشكالية التي تدور حولها الدراسة، وبعد ذلك تم صياغة الفرضيات وتحديد المفاهيم الأساسية الواردة في الدراسة، إضافة إلى ذلك تم عرض جملة الدراسات التي شكلت نقطة ارتكاز استندت عليها الدراسة، وفي الأخير تم تناول المقاربات النظرية التي تم الاستناد إليها في معالجة الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والفكري لثقافة المؤسسة

وتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الثقافة ثم تم تناول خصائص ووظائف الثقافة ماهية الثقافة وبعد ذلك مفهوم ومراحل تطور ثقافة المؤسسة، إضافة إلى مكونات وخصائص ثقافة المؤسسة ثم نماذج وأبعاد ثقافة المؤسسة. إضافة إلى تجليات تأثير ثقافة المؤسسة على سلوكيات العمال ووظيفتها في التنشئة المهنية وفي الأخير أشكال تقييم ثقافة المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار النظري للاندماج المهني

حيث تم تناول في هذا الفصل ماهية الاندماج المهني ثم المقاربات النظرية السوسولوجية المفسرة لمسألة الاندماج المهني ثم التطرق إلى أشكال الاندماج المهني والآليات المساهمة في التحكم بعملية الاندماج المهني إضافة إلى أبعاد الاندماج المهني ومظاهر الاندماج المهني. سيتم في الأخير تناول علاقة الاندماج المهني بثقافة المؤسسة.

الفصل الرابع: سياسة الشراكة الأجنبية والخلفية السوسيومهنية والثقافية للعمال الجزائرية

تم التعرض في بداية هذا الفصل إلى مفهوم الشراكة الأجنبية و الدوافع المؤدية إلى عقود الشراكة الأجنبية. ثم إلى خصائص الشراكة الأجنبية ومراحل تشكيل عقود الشراكة الأجنبية. إضافة إلى أشكال الشراكة الأجنبية والعوامل المساهمة في نجاح الشراكة الأجنبية ثم تم تناول ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية والياتها في الاندماج المهني للعمال وفي الأخير تناول مزايا وعيوب الشراكة الأجنبية والى واقع عقود الشراكة الأجنبية في

الجزائر، إضافة إلى ملامح اللوحة الثقافية للمجتمع الجزائري في مجال العمل إطار الشراكة وأخيرا سيرورة تحولات ثقافة منظومة العمل وملامح الاندماج المهني للعمال بالمؤسسة الجزائرية
ثم الباب الثاني: الجانب الميداني في الدراسة ويحتوي على :

الفصل الخامس: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

حيث تم تناول فيه أولا الإطار العام للدراسة ثم مجالات الدراسة ثم منهج البحث المستعمل في الدراسة إضافة إلى الأدوات المستعملة في البحث و في الأخير تم التطرق إلى مجتمع البحث وطرق استخراج العينة.

الفصل السادس: موقف العمال الجزائريين من الشراكة الأجنبية والاستقرار المهني.

تم التطرق فيه أولا إلى البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد ، وثانيا البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى وأخيرا نتائج الفرضية الأولى.

الفصل السابع: سياسة التوظيف والروح المعنوية للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية

تم التطرق فيه أولا إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية وأخيرا نتائج الفرضية الثانية.

الفصل الثامن: العلاقات الاجتماعية للعمل والالتزام المهني للعمال الجزائريين إطار الشراكة الأجنبية

تناول هذا الفصل أولا إلى البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة وأخيرا نتائج الفرضية الثالثة.

الفصل التاسع: نظام الحوافز والهوية المهنية للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية

حيث تم في هذا الفصل تناول أولا ، البيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة في الدراسة ، وثانيا نتائج الفرضية الرابعة وبعدها تم التطرق إلى النتائج العامة للدراسة، ليتم بعد ذلك مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة و مناقشة أيضا نتائج الدراسة على ضوء المقارنات النظرية، ثم تناول في الأخير التوصيات والحلول المقترحة .

الباب الأول :بناء
الإطار المعرفي
والاقترب المنهجي

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

محتويات الفصل الأول

تمهيد

1. أسباب اختيار الموضوع.
2. أهداف الموضوع.
3. تحديد الاشكالية.
4. فرضيات البحث.
5. تحديد المفاهيم.
6. الدراسات السابقة.
7. المقاربات النظرية للموضوع.

خاتمة الفصل

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، من خلال التطرق لمختلف الجوانب المنهجية التي تتعلق بموضوعها، ومنها على وجه التحديد مبررات اختيار الموضوع وأهميته وكذا أهداف الدراسة، إضافة إلى تحديد إشكالية الدراسة وصياغة فرضياتها، ثم تحديد مفاهيمها الأساسية. ثم تحديد مفاهيمها الأساسية..

وبالتالي، يمكننا القول أن هذا الفصل بمثابة باب نلج من خلاله لهذه الدراسة، وبداية لفهم موضوعها ووضعها في إطارها المنهجي الصحيح.

I أسباب اختيار الموضوع :

1. الأسباب الذاتية :

1. تطور مفاهيم جديدة لإدارة الأفراد والرغبة الملحة في تعميق الدراسة.
2. فهم معطيات التكيف العمالي داخل نسق المؤسسة ذات التعددية الثقافية .
3. التغيير السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة عامة وإدارة المؤسسات الصناعية والاقتصادية بوجه أخص، واتساع دورها في المجتمع.
4. التعرف على مكانة الجوانب الثقافية في مؤسسة الشراكة الأجنبية، والتعرف بالمقابل على مكانة المؤسسة ضمن نظرية ثقافة المؤسسة.
5. الرغبة الملحة في مواصلة موضوع الدراسة على مستوى الماجستير ، ومن اجل أيضا التعمق في فهم جوانب الدراسة.
6. مدى تصور الباحث لجوانب دراسته وفهمه لها نتاج بحثه السابق من اجل أصفاء صفة التكامل والتوصل في العمل دون مشقة وصعوبة بناء تصور جديد للموضوع آخر.

2. الأسباب الموضوعية :

1. أن موضوع الشراكة تناوله الكثير من علماء وباحثين في علم الاقتصاد والتسيير، هذا باعتباره موضوعا اقتصاديا يؤثر على تطور وتحسين إنتاج المؤسسات، وبالتالي فالوجهة هنا هي وجهة اقتصادية بحتة في حين أن موضوع الشراكة والاستثمار الأجنبي يمكن أن يتعدى الجانب الاقتصادي إلى جوانب اجتماعية عدة، مثل التأثير على الاندماج المهني للعامل وبالتالي على الفعل الاجتماعي، باعتبار أن الشريك الأجنبي يسعى إلى تحقيق الربحية بغض النظر عن الجوانب الاجتماعية، هذا ما يتعارض مع مصالح العمال وهذا ما أدى إلى الصراع الدائم بين الرأسماليين والعمال، الذي أدى بدوره إلى تشكيل النقابة العمالية كهيئة للدفاع عن مصالح العمال، وبالتالي هنا كل تخصص يهتم بهذا الموضوع حسب وجهته، فهذا الموضوع يحتاج إلى تعدد الأطر والمداخل العلمية والنظرية في معالجته ، وخصوصا من وجهة الباحثين في علم الاجتماع .
2. الدور الكبير الذي تلعبه المسألة الثقافية في مجال العمل والتنظيم.
3. فهم السلوك التنظيمي للعمال الجزائريين في إطار ثقافة المؤسسة ذات طابع الشراكة الأجنبية.

II أهداف الموضوع :

لأي بحث علمي أهداف محددة ومسطرة، ويقدر ما تكون هذه الأخيرة كذلك بقدر ما يتضح السبيل الأنجع للوصول إلى المعلومات المفيدة في إتمام البحث العلمي ، ويمكن توضيح أهداف هاته الدراسة فيما يلي :

1. الأهداف العلمية :

1. توسيع النظرة لموضوع التنظيم الإداري وثقافة المؤسسة للتمكن من إبراز بعض العضلات أو النقائص التي يعاني منها التنظيم الإداري .
2. هذه الدراسة هي بمثابة دعوة لتوجيه الاهتمام نحو دراسة المؤسسات ذات طابع الشراكة دراسة واقعية تعتمد على الحقائق النابعة من واقع العمل بالحقل الميداني .

2. الأهداف العملية :

1. تحديد الآثار المترتبة عن الشراكة الأجنبية بغية الاستفادة من الإيجابيات و المنافع الناتجة عنها و كذا تحليل آثارها السلبية لتفاديها.
2. محاولة تشخيص مزايا الشراكة الأجنبية من الاستثمار في الموارد و التطور التكنولوجي ومسالة التشغيل.
3. تقديم دراسة سوسولوجية حول موضوع الشراكة الأجنبية ومحاولة لتشخيص بيئة العمل السائدة من خلال نقل التنظيمي .
4. محاولة التعمق في فهم البيئة الاجتماعية للعمل وقياس مدى اندماج المهني للعمال الجزائريين في نسق المؤسسة.
5. محاولة إبراز مدى تقبل العمال الجزائريين لنظام شراكة الأجنبية ومدى اندماجهم المهني في ظل ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية.
6. معرفة رد فعل العمال في إزاء وضعهم المهني في إطار الشراكة الأجنبية، والتالي الكشف عن دور التحولات الاقتصادية الراهنة على العلاقات التي تربط بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمسؤولين.

III تحديد الإشكالية :

إن التغيرات التي أفرزها الوضع الحالي الذي تشهده اليوم المؤسسات في الجزائر إزاء الوضعية الحرجة ،ومن بينها المؤسسات الصناعية التي تعيش نفس الظروف ،مع زيادة حدة المنافسة في مجال العمل بالموازاة مع نقص الموارد ذات الكفاءة اجبر هاته الأخيرة إلى ضرورة تبني فكرة الشراكة الأجنبية كسياسة تسعى إلى تحقيق أقصى حدود الفعالية التنظيمية ، من خلال محاولة جلب التكنولوجيا الحديثة في العمل وتقنيات العمل وتنظيم العمل من اجل تأهيل الموارد البشري المحلية .

كما إن لكل إنسان ثقافة معينة يحملها معه، وتشكل هاته الأخيرة معيار بناء هويته والتي تحدد انتماءه واندماجه ضمن جملة أشكال التجمعات البشرية، سواء في محيطه الاجتماعي أو الأسري وحتى المهني الذي يدرج اليوم في صياغ أشكال المنظمات التي يشهدها العالم اليوم ،حيث يستقبل القرن الواحد والعشرين،سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، وتتميز الإدارة في المجتمعات الحديثة بالقدرة على الحركة السريعة والتكيف مع الأوضاع المتغيرة- بالرغم من صعوبة الموقف أحيانا -وذلك لمواجهة تحديات القرن القادم.

و قد عالج جملة من الباحثين الجزائريين مشكلة عدم نجاعة المؤسسات المحلية، وحاولوا إيجاد حلول لها فكانت السياسات المتعاقبة منذ التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ثم إعادة الهيكلة المالية والاقتصادية ،ثم في النهاية سياسات استقلالية المؤسسات العمومية، ثم الخصوصية أو التصفية ذلك أن هذه المؤسسات أصبحت تشكل عبئا على خزينة الدولة ولا تقدم شيئا للاقتصاد الوطني، وتعتمد في الوقت الحالي رهانات جديدة تتمثل في مبدأ الشراكة الأجنبية وخصوصا في القطاعات الصناعية والخدمات البترولية، كما يمكن التنويه إلى أن هنالك القليل فقط من الباحثين الذين تحدثوا عن أهمية البعد الثقافي ،وما يلعبه من أدوار في المؤسسات إطار الشراكة الأجنبية وقد جاء هذا البحث في سياق الدراسات السوسولوجية ،التي تتخذ من نظرية الثقافة مدخلا لتحليل الحلول البديلة التي تعتمدها المؤسسات المحلية ،في إطار اعتماد مبدأ الشراكة الأجنبية وخصوصا في الوقت الراهن الذي يشهد تصاعدا في وتيرة العمل وفق هذا النظام الحديث ، وهذا باعتبار أن الجزائر اعتبرت الاستثمار الأجنبي من المحاور الأساسية للتنمية لاسيما الشراكة سواء بالنسبة للمؤسسات العمومية أو الخاصة، فقامت باستصدار عدة قوانين ومراسيم تشريعية من أجل ترقية الاستثمارات،وعلى إثر ذلك فقد قامت الجزائر بإمضاء عدة عقود شراكة في قطاع المحروقات من بينها عقد الشراكة بين سوناطراك والمؤسسة الأمريكية هاليبورتن المتخصصة في خدمات الآبار، هاته المؤسسة التي تعتمد جملة من السياسات التنظيمية التي تحاول من خلالها تسيير القوى البشرية المحلية والاجنبية ، وتحقيق أهداف مشروع الشراكة الأجنبية، و من خلال هذا يمكن صياغة إشكالية بحثنا فيما يلي:

1. **الإشكالية العامة :** هل ثقافة مؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليورتن (HESP) استطاعت تحقيق اندماج مهني للعمالة الجزائرية من خلال سياسات تنظيم العمل المعتمدة؟
2. **الإشكاليات الفرعية :**
1. ما هي حدود تكيف العمال المحليين ضمن نسق المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية (HESP) ؟ وفيما تتمثل ردود أفعال العمالة الجزائرية من تنظيم العمل داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليورتن (HESP) ؟
2. هل تستجيب ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليورتن (HESP) ضمن إطار سياسة التوظيف إلى تطلعات العمالة الجزائرية ؟
3. ما مدى مساهمة ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليورتن (HESP) في توطيد العلاقات الاجتماعية فيما بين مختلف الفئات المهنية وبين الإدارة و الفئات المهنية العاملة ؟ هل استطاعت ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليورتن (HESP) فرض ثقافة المؤسسة وتوجيه قوى العمل المحلية والأجنبية في إطار العمل جماعي وتحقيق الهدف المشترك ضمن نسق المؤسسة؟
4. هل ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليورتن (HESP) تستند إلى نظام حوافز يعزز من هوية المهنية للعمالة الجزائرية بالمؤسسة ؟

IV فرضيات البحث :

1. **الفرضية العامة :** ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليورتن (HESP) من خلال سياساتها التنظيمية المنتهجة لم تستطع تحقيق توجيه السلوك التنظيمي للعمال وتحقيق الاندماج المهني لكافة الفئات المهنية الجزائرية العاملة بالمؤسسة.
2. **الفرضيات الجزئية :** من أجل الإجابة على الأسئلة السابقة سننطلق من الفرضيات التالية:
 1. احتواء جزئي للعمال الجزائريين ضمن نسق المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية (HESP) نتيجة عدم فعالية القيم التنظيمية التي تعبر عن ثقافة المؤسسة في تحفيز وتوجيه السلوك التنظيمي لكافة الفئات المهنية مما أدى تكوين موقف الرفض وعدم الاستقرار المهني لدى العمال الجزائريين في إطار نظام الشراكة الأجنبية .
 2. سياسة التوظيف المنتهجة من طرف مؤسسة الشراكة الأجنبية أدى إلى شعور غالبية العمالة الجزائرية بالإقصاء المهني وضعف الروح المعنوية لدى العمال الجزائريين.
 3. سعي القيادات الإدارية إلى تجسيد المجال التنظيمي البيروقراطي الذي يُوَطر السلوكيات التسييرية والممارسة التنظيمية في نظام العمل داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) أدى إلى شعور العمال بعلاقات العمل الرسمية الميكانيكية مما أدى إلى عدم التزامهم المهني .
 4. إخلال ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية (HESP) بنظم التحفيز العمالة الجزائرية، وعدم تحقيق العدالة بين الفئات المهنية أدى إلى عدم تشكل الهوية المهنية لديهم.

V تحديد المفاهيم :

تعتبر عملية تحديد المفاهيم ضرورة معرفية، لا تتم بطريقة عشوائية بل يجب الاعتماد على منطق علمي ملائم لها لخدمة البحث الميداني¹، فالمفهوم بهذا المعنى " هو ذلك الوسيلة الرمزية المختصرة والواضحة التي يستعان بها للتعبير عن المعنى... وأفكار معينة يراد إيصالها إلى المهتمين بالموضوع الذي يراد فهمه"². من خلال هذا تحتوي دراستنا على مجموعة من المفاهيم الأساسية يمكن توضيح وتبيين أهم هاته المفاهيم في النقاط الموالية:

1. ثقافة المؤسسة :

يعرفها "Hellreigel" بأنها "تمثل جانب مهم من البيئة الداخلية لأي مؤسسة ، لأنها تساهم إسهاما واضحا بوحدة التنظيم بكامله ، والتي تتمثل بانتقاء العاملين حول عناصر ثقافة المؤسسة مثل القيم والمعتقدات والتوقعات ، بحيث تصبح ملازمة ومرتبطة بالسلوك التنظيمي"³. كما تعرف بأنها "ثقافة المؤسسة تتضمن أسلوبا يتم من خلاله التكيف والتلاؤم مع مجموعات وتعلمها بحيث تصبح عادة يجب التعامل والتأقلم معها"⁴. وتعرف أيضا " مجموعة من المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة ، والتي تعمل على توجيه السلوك الانساني نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمجتمع داخل المؤسسة ، ومن ثم فإن إدخال جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لهاته الثقافة بما يتماشى وتحقيق الهدف الرئيسي"⁵. إن للمؤسسة كيانها الخاص الذي يحكم الممارسات الفردية والجماعية ويتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه ، فكل التعاريف التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة بالبحث والدراسة متفقة على هذه النقطة الأساسية. ومن خلال ذلك يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي لثقافة المؤسسة :

"القدرة على تعزيز العمل الجماعي، تعزيز قيم العمل الجاد من خلال تقوية علاقات العمل واعتماد الشفافية والوضوح والمساواة في معايير الترقيات والجزاءات وبث روح الثقة والمبادرة والمساواة بين العمال والإدارة من اجل تحقيق الاستمرار في التعاون والتساند بغية تحقيق أهداف المؤسسة والعمال".

¹ فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997 ، ص26.

² حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، 1982 ، ص 9.

³ طاهر محسن منصور العالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل ،الأردن ،2007،ص295.

⁴ نفس المرجع،ص297.

⁵ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل ،الاردن ،2004،ص317.

2. الاندماج المهني :

في أي مؤسسة يوجد نسيج معقد من العلاقات الاجتماعية يربط بعضهم ببعض فلكل منهم مركزه، ودوره ومكانه في هذا النسيج الاجتماعي¹، وعندما يدرك كل فرد مكانته ويقوم بدوره على أكمل وجه ومن ثم يحدث التوافق والانسجام بين العمال، كما توجد عدة جهات تساهم في تحقيق الاندماج ونجاحه مرهون بمدى فعالية أعمال إدارة الموارد البشرية وكذلك العمال في حد ذاتهم من خلال اتحادهم وتضامنهم في كل الحالات، الإدارة من خلال توفيرها لكل الظروف والشروط والوسائل والتي تسمح للعامل بأداء مهامه باطمئنان.

الاندماج المهني يعني التأثير بين الأفراد أو الجماعات بعد دخولهم في علاقات اجتماعية ناتجة عن الأدوار و المكنات التي يشغلها هؤلاء الأشخاص بالمؤسسة، ويتحدد الدور حسب المكنة أو الموقع.

إن اندماج الفرد سواء في المجتمع أو الأسرة أو الشغل أو أي جماعة يفرض عليه إشباع قيمها ومعاييرها وعدم تجاوزها ومنه كلما زاد تمسكه بهذه القواعد زاد تكيفه واندماجه ويظهر الاندماج إما بين:

- فرد وفرد آخر: ويعتمد على " السمات الشخصية لكل فرد وتقبل الفرد الآخر.

- فرد وجماعة: ويتعلق بالاندماج القائد مع مجموعته ويعتمد على سمات القائد ومدى نجاحه في تحقيق وإبقاء هذه العلاقة بينه وبين مجموعته، كما يعتمد على خصائص المجموعة ومدى تقبلها لهذا القائد.²

كما يعرفه ميشال فرنيار "M. Vernier": "السيرورة التي تؤدي بشخص بدون تجربة مهنية ليشغل موضع مستقر في نظام التشغيل".³

ويعرف أيضا بأنه "نسيج معقد من العلاقات الاجتماعية يربط الأفراد بعضهم ببعض لكل منهم مركز دوره، مكانته ومنزلته في هذا النسيج الاجتماعي".⁴

ومنه يمكن تقديم تعريف إجرائي للاندماج المهني حيث يمثل "هو تماهي عضوية الأفراد العاملين مع جماعات العمل وانصهار هويتهم المهنية في نسق منسجم، ذي معايير وقيم موحدة من خلال ثقافة مؤسسة مبنية على أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية إزاء الأفراد العاملين وذلك ببث روح المبادرة الجماعية وجعل العامل مستقر في عمله".

¹M. De Coster, *sociologie du travail et gestion de ressources humaines*, Bruxelles, 1999, p.160.

² - حسن منسي، ديناميات الجماعة والتفاعل الصفي، دار طارق للطباعة والنشر، ط1، عمان، 1998، ص17

³ J. François Lochet , *L'insertion professionnelle à partir de l'observation des entrées dans la vie active*, édition ceved, Paris, novembre 1992, p.4.

⁴ M. Vernier , *l'insertion professionnelle. analyse et débat*, édition Economic, Paris, 1997, p2.

3. الهوية :

يرى رونو سانسوليو "R.Sainsaulieu" على أنه إذا كانت هناك هوية جماعية، فإن ذلك مرده إلى أن الأفراد لهم نفس منطق الفعل إذا كانوا يحتلون المواقع الجماعية نفسها ، ويرى أن الهوية تتشكل من بعدين أساسيين هما : "الأنا" و"التجربة" التي تجسد تفاعل الفرد مع الآخرين، ومهمة الأنا، كما يضيف " سانسوليو"، هي تحديد، "القيام بعملية الجمع أو التوليف Synthèse والتنظيم التي يحافظ من خلالها الفرد على تواجده كشخصية" متجانسة بالنسبة له وبالنسبة للآخرين، كما يذكر " سانسوليو" بما جاء به " E.H.Erikson" بهذا الصدد عن ظاهرة " فقدان الهوية" التي تنتج كرد فعل منطقي لدى الفرد عندما لا يجد وسائل أخرى لمواجهة ما قد يتعرض له من ظروف اجتماعية صعبة ، ويعني بفقدان الهوية هنا أن الفرد قد اختار الهروب، عندما عجز عن الدفاع عن نفسه في مواجهة ما يتعرض له من ضغوط قوية فمفهوم الهوية إذا كما يضيف " R.Sainsaulieu" يستعمل في إطار الخطاب الإكلينيكي، حيث يعني التعبير عن الشعور بالوجود والاستمرار ضمن العلاقات الاجتماعية، واكتساب الهوية يعني أن هناك شعور بالاعتراف من طرف الآخرين ولكن يضيف " سانسوليو"، إن هذه الهوية ليست ممنوحة بالضرورة إنها ترتبط بوضعية اجتماعية تاريخية معينة وتتأثر بمجموعة من القوى الاجتماعية¹ .

ويخلص " سانسوليو" إلى القول بأن التفاوت في فرص الوصول إلى مصادر السلطة في وضعية اجتماعية محددة، خاصة في التنظيمات ومنها تنظيمات العمل، يؤدي إلى عجز الأفراد على فرض ما يميزهم عن الآخرين، وهذا العجز معناه " الموت الرمزي" وهو في الحقيقة" عجز عن تحديد معنى للذات في العلاقات اليومية وهذه الحالة هي التي يمكن تسميتها ب" فقدان الهوية"² .

أما "كلود دوبار" C.Dubar وهو من أبرز المهتمين بقضية الهوية في العشرية الماضية، فإنه يقول، في إحدى مقالاته، بأن استعمال مفهوم الهوية، في مجال علم الاجتماع العمل، أمر جديد نسبياً، وجاء استعماله في هذا المجال، حسب "دوبار"، ويضيف "دوبار" أن تعريف هذا المفهوم تعترضه صعوبات كبيرة في كل العلوم الاجتماعية وفي ميادين أخرى³، ومن هنا فإنه من الصعب إذا في نظر هذا الباحث، بل ومن المستحيل إعطاء تعريف مسبق لهذا المفهوم إلا إذا اخترنا الإشارة إلى ما لا يعنيه وليس إلى ما يعنيه ومع ذلك فإن "دوبار" يلاحظ أن معظم العلماء يستعملونه كمؤشر للانتماء إلى كائن اجتماعي مجموعة أو فئة، والذي يسمح بتعريف الأفراد من طرف الآخرين وتعريف الأفراد لأنفسهم في مقابل الآخرين، من هنا يؤكد "دوبار" وهو أمر في غاية الأهمية، كانت هويات الأفراد على الأقل في المجتمعات الصناعية، متعددة بتعدد المجموعات التي ينتمون إليها.

وفي السياق نفسه، يبدأ "دوبار" بالتأكيد على أنه يمكن القول بأن دوركلم، من خلال أعماله المختلفة، يرى بأن الهوية الاجتماعية تنتقل من جيل إلى جيل، من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي يخضع لها الأطفال، فحصول

¹ R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1977, p86.

² *Ibid*, p87

³ C. Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1998 .p.5.

الفرد على هوية محددة، بالنسبة لدوركاييم، ظاهرة إنسانية عامة، حتى وإن تغيرت أشكالها عبر التاريخ ، وتحدد الهوية وفقا لنظرة دوركاييم ب : تواجد اجتماعي، وبمركز محدد، سواء في الحياة العامة أو في مجال العمل أو في غيره من المجالات الاجتماعية الأخرى.¹

وبالتالي، فإن "دوبار" يعتقد أن من بين العناصر المشكلة للهوية الاجتماعية، استنادا لتصور دوركاييم، نجد : الهوية المهنية، التي لا تبدو سوى اسم المهنة التي يختص بها كل واحد والوسط المهني الذي ينتمي إليه وكذا التدريب الذي خضع إليه. إن الهوية بهذا المعنى، تعطي من طرف المجموعات المهنية التي تشكل عنصرا أساسيا من البناء الاجتماعي القائم. تلك المجموعات التي تضطلع بمهمة إدماج الأعضاء في نسق القواعد المنظمة لأية مهنة وإلى نسق الأفكار والمشاعر والمصالح التي تميز كل مجموعة من المجموعات المهنية. ويلاحظ "دوبار" من جهة أخرى أن الانتماء إلى مجموعة مهنية، يشكل عنصرا أساسيا من عناصر الهوية الاجتماعية في المجتمعات الصناعية أو في المجتمعات المعاصرة، حيث أن احتلال منصب مهني معين يعطي للأفراد في هذه المجتمعات هوية اجتماعية رسمية.²

مقابل هذه النظرة، التي يمكن اعتبارها صادرة عن علم الاجتماع الفرنسي الدوركاييم، التي تجعل من الهوية إذا نتاج للمسار التاريخي، يرى "دوبار" أن هناك تيارا آخر، يمكن النظر من خلاله إلى الهوية الاجتماعية كعلاقة بين الفاعل والآخرين، إنه التيار الذي تمتد جذوره إلى "علم الاجتماع الفهمي" الذي أسسه "ماكس فيبر" وإذا كانت النزعة الأولى تعطي دورا جوهريا للمؤسسات الاجتماعية في عملية تشكيل الهوية الاجتماعية، فإن النزعة الثانية ترى للهوية على أنها ترتبط بالنشاط الاجتماعي الذي يقوم به الفرد، وبالتالي أمكن وصفها بالنسبة لأصحاب هذا التيار، على أنها هوية فاعلين اجتماعيين في ظل نسق العلاقات بين مجموعة الفاعلين المنتمين لهذا النسق الذي يتشكل من خلال الديناميكية الاجتماعية التي يفرزها هذا النسق في حد ذاته.³

فالهوية بناء على هذا التصور، يمكن اعتبارها نتيجة لما تفرزه أنساق الفعل، وخاصة الفعل الجماعي المنظم في ظل قواعد الفعل السائدة. فإذا كانت النظرة الأولى (الدوركاييمية) تعطي الأولوية في تحديدها لظاهرة الهوية، للعامل الزماني للحياة الاجتماعية، فإن النظرة الثانية (الفيبرية) تنظر لها من خلال البعد المكاني (العلائقي)، والهويات لا تتشكل إذا من خلال المسارات الاجتماعية التي يمر به الأفراد، كما يميل للاعتقاد أصحاب الرأي الأول، ولكنها تتشكل في نظر الفيبريين من الاتجاهات، والقناعات، والقيم المرتبطة بنسق الفعل الاجتماعي إن الهوية هنا، كما يرى "كروزيه Crozier ترتبط بأشكال العقلانيات التي تستند إليها استراتيجيات الفاعلين الذين تتحدد هوياتهم من خلال مشاركتهم في الفعل الاجتماعي، ضمن نسق العلاقات الإستراتيجية التي تربطهم بالآخرين.

وبناء على ذلك، يضيف "دوبار"، فإن الهوية في مجال العمل والتنظيمات تكون قابلة للتحديد والتحليل بالأساس، انطلاقا من طبيعة نسق علاقات السلطة، حيث تكون أشكال الصراع في قلب عملية التحليل والتي تجعل من

¹C. Dubar , op.cit.,p6

² Ibid,p6.

³ Ibid,p7

الهوية ليس نتيجة " ثابتة " و " مستقرة " لتنشئة سابقة) دوركايم (ولكن كنتاج غير ثابت، وغير مستقر، لأشكال الالتزام تجاه الفعل في الوقت الراهن، فالهوية وفقا لهذه القناعة، تعتبر القدرة على إرغام الأطراف الأخرى على الاعتراف بالطرف المعني بهذه الهوية كفاعل في نسق علاقات السلطة القائم في التنظيم والذين يفشلون في مهمة تأكيد الاعتراف هذا، يصبحون مرغمين على البحث (على مستوى مجالات أخرى) عن السبل المؤدية إلى تأكيد هوية تسمح لهم ب " التواجد الاجتماعي".¹

ويضيف " كلود دوبار " أن هذه الرؤية تلتقي جزئيا مع تلك التي عرفت في الولايات المتحدة في بداية الخمسينيات من طرف التفاعلية الرمزية، حيث نظر معظم المنتمين لهذا الاتجاه إلى قضية الهوية من خلال تحليل التفاعلات كمجموعة من الترقيات ولكن على عكس ما يقترحه الاتجاه المتأثر بآراء " فيبر "، فإن الذي يحدد هوية الفاعلين لدى أصحاب التفاعلية الرمزية ليست العلاقات الإستراتيجية ولكن التفاعلات الرمزية. من هنا، يقول " دوبار، ميز " غوفمان " Goffman " بين الهوية الاجتماعية الافتراضية "كميزة أساسية تمنح للفرد بالقوة وبين الهوية الاجتماعية الحقيقية " التي نستطيع أن نتأكد من امتلاكها من طرف الفرد، إن هاذين النوعين من الهوية لا يلتقيان بالضرورة، والتعامل مع المسافة التي تفصل بينهما يؤدي إلى بروز استراتيجيات هوية تأخذ أشكالا مختلفة تمتد من القبول بالهوية الممنوحة من طرف الآخرين (الهوية للآخر، (إلى الثورة ضد تلك الهوية الممنوحة والعمل على تحقيق الهوية المطلوبة).²

أما بالنسبة إلى تعريف المفهوم، فإن " دوبار "، بعد أن يذكر بأن موضوع الهوية قد أصبح من المواضيع الهامة المطروحة في علم اجتماع العمل منذ بداية الثمانينيات، فإنه يرى بأن الأعمال المختلفة والمتعددة لا تعطي للمفهوم التعريف نفسه ولكنه يعتقد بأن أغلبية الباحثين في هذا المجال ينظرون للهوية، الفردية والجماعية، كتعبير عما يقوله الأفراد عن أنفسهم وعن علاقاتهم في العمل، وعن انتماءاتهم المهنية وللمؤسسة، وكذلك لمساراتهم الماضية وكذا نظرهم إلى المستقبل وكما جاء من قبل، فإن " دوبار " يرى أن هناك شبه اتفاق على أن الهوية في الواقع ناتجة عن عاملين أساسيين هما : المسارات الذاتية للأفراد التي يتشكل من خلالها هؤلاء كفاعلين اجتماعيين من جهة، ولعمل الميكانيزمات التي يفرزها البناء الاجتماعي القائم التي يعبر عنها أحيانا ب " الهوية للآخر

" l'identité pour autrui " من جهة ثانية. وبناء على هذا التصور، فقد أصبح ينظر للهوية، على أنها تقاطع لعمل هذين العاملين وليس كنتيجة لعمل أحدهما دون الآخر.

فعند نقطة الالتقاء، تتشكل الهوية، التي يمكن اعتبارها " وضعيات " مؤقتة لطرق مشروعة اجتماعيا لتعريف الذات ومعرفتها من طرف الآخرين. ويكون الانتقال من شكل هوية لآخر ممكنا دائما أثناء مسار الحياة وإن كان هذا الانتقال يتطلب شروطا مؤسسية لم يتم إلى حد الآن تحديدها والكشف عن طبيعتها فإذا كان المفهوم كما يقول " دوبار " قد أصبح يشكل جزءا من المفاهيم المستعملة من طرف العديد من علماء اجتماع العمل، فإن

¹ Ibid,p7

² Ibid,p7

تعريفه لا يزال يطرح عدة صعوبات وأن سياقاته النظرية ما تزال متباينة، ويضيف "دوبار" بأن اللجوء لاستعمال مفهوم الهوية، يتطلب من علماء الاجتماع الأخذ بعين الاعتبار مجموعتين من المعطيات، تلك التي تنبثق عن المسارات الذاتية التي يبني من خلالها الأفراد انتماءاتهم وتصوراتهم لأنفسهم، وللعالم فهي عناصر ذاتية. وعناصر بناءية، ناتجة عن ملاحظات وتحليلات لمسارات وسياسات التشغيل، والعمل، والتكوين وإن الهوية يقول "دوبار" تأخذ إذا معناها كسيرورة ديناميكية، تتشكل عند الالتقاء بين هذين البعدين: الذاتي والبنائي، بين التاريخ الشخصي للأفراد وتطور المؤسسات، وإن هذا يؤدي بنا إلى تصور مفهوم الهوية بعيدا عن أخطار الانزلاق في التصورات السيكلوجية التي تجعل منها مجرد أشكال للشخصية أو اقتصادية لا تعتبرها سوى انعكاسا لبناءات تفرض أشكالا موحدة للسلوك العقلاني.¹

في موقع آخر، يذكر "دوبار" أن مفهوم "السمت" (l'habitus) كما استعمله "بورديو" يمكن أن يندرج ضمن تصور يسمح بإعادة العلاقة بين الأشكال الاجتماعية والاستعدادات الفردية، حيث لا يعتبر "السمت" مجرد نتاج الظروف الاجتماعية فحسب ولكن أيضا كمبدأ منتج لمسارات فردية تعاش كاختيار حر، من هنا يؤكد "دوبار"، فإن التمييز ولو على مستوى التصور بين الهوية الفردية والجماعية لا يصبح ضروريا، إن الهوية وفقا لهذا التصور الذي يقترحه "بورديو" تبني من طرف الأفراد من خلال المسار الاجتماعي وفي نفس الوقت نتيجة لعملية "الإستدخال l'intériorisation للظروف الاجتماعية الماضية وكتعبير للأشكال الفردية الذاتية. إن هذه المواقف، يضيف "دوبار" يمكن أن نجد لها ما يماثلها في وجهة النظر التي تتضمنها نظرية "بياجيه في التنشئة".²

ويشير "دوبار" في حديثه عن الهوية بالإشارة إلى أن هذا المفهوم يبرز من حين لآخر ضمن مفردات العلوم الاجتماعية وحتى في الخطاب العادي وكثيرا ما يرتبط بعبارة "أزمة الهوية" دون أن ندري ما تعنيه بالضبط ويعتقد "دوبار" أن الهوية تشكل أعلى ما يمتلكه الشخص، لأن فقدانها يعني الاغتراب، المعاناة، القلق ومع ذلك فإن الهوية ليست ثابتة ولكنها قابلة لإعادة البناء عبر مختلف فترات حياة الفرد فالهوية بهذا المعنى هي نتاج التنشئات الاجتماعية المختلفة.³

4. القيم التنظيمية:

هي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة، التي يدركها الأعضاء و يعايشونها ويعبرون عنها، وتعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جدا، لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.⁴

تعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية التي تعبر عن ثقافة المؤسسة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك، وتعتمد العديد من المنظمات اليوم إلى وضع قائمة للقيم الرسمية

¹ Ibid,p7

² Ibid,p9

³ Ibid,p9

⁴ جمال لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة، 2000، ص34.

أو ميثاق أخلاقي تجعله كمرجع أساسي للإعلان عن أهدافها كما تجعله بمثابة المعيار لتقييم سلوكها وسلوك أفرادها.

وعلى العموم، فإنه إذا كان اعتماد المسؤولين والمنظمات للقيم مهم، فإن الأهم منه هو نظرة العمال وحكمهم على هذه القيم المتبناة، لأن هذا الإدراك هو الذي يحدد سلوك العامل تجاه الآخرين سواء كانت المنظمة أو جماعة العمل أو المشرف.

5. الشراكة:

ترتبط الشراكة أساسا بالاستثمار وبذلك تعتبر نوع من أنواع الاستثمار، كما تعتبر الشراكة في المجال الاقتصادي مفهوما واسعا بحيث ظهر هذا المفهوم بسبب تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات، وبالتالي فقد أعطي لها عدة تعاريف فمنهم من يرى أن الشراكة شكل من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات الاقتصادية باختلاف جنسياتها، قصد القيام بمشروع يحفظ لكل المؤسستين مصلحتها.¹

كما أن الشراكة هي علاقة قائمة على تحقيق المصالح المشتركة وتحديد مدى قدرات ومساهمات كل طرف من جهة ومن جهة أخرى الوصول إلى الغايات المنشودة والمتوقعة.²

6. الاستقرار المهني:

يشير إلى "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله، والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتخديمه سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو إلى القلق، لذلك لا بد أن يستغل المسؤولين الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالراحة والأمن وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته".³

كما يشير أيضا بأنه "يتحقق الاستقرار بإزالة جميع إشكال مصادر المنازعات بين العمال والإدارة، وذلك بوضع سياسة للموظف والأجور".⁴

ويعرف على أنه "درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وتواجدهم بها وتمثيلهم لأهدافها وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم".⁵

ويمكن تعريف إجرائي للاستقرار المهني من خلال ما سبق "حيث يشير إلى الحالة التي تنطوي على بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول، دون شعورهم برغبة في تغيير مكان العمل رغم عروض العمل المتاحة لهم

¹ M. Thmoty Collins , **Les alliances stratégiques**, Ed. organisation ,Paris,1993 ,p 123 .

²C. Nguyen, P. Bruno, et autre, **Partenariats d'entreprises et mondialisation**. Ed khartala , AUF,Paris,1999 ,p14

³ عبد الوهاب عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض، 2005، ص8.

⁴ سمير حليس، التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009، ص13.

⁵ محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، ط3، مصر، دار المعرفة، 2003، ص6.

خارج المؤسسة الأصلية، كما يشير إلى انتماء العامل للمؤسسة وتمسكه بمبدأ العمل لإنجاح المؤسسة والتضحية من أجلها وان استدعى الأمر خفض الأجر والرواتب.

7. الضمان الوظيفي:

يشير هذا المصطلح بان "أي عامل و بأي مؤسسة يرغب في ضمان منصب عمله أي ضمان مستقبله - إلى حد ما - لأن ذلك يجعله أكثر استقرارا و اطمئنانا على ضمان دخله، هذا يؤدي به إلى بذل جهد أكبر و العمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، لأن استقرارها يعني تأمين معيشته ومعيشة أفراد أسرته كذلك"¹.

8. الولاء التنظيمي :

"يعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية و ايجابية وديناميكية و تقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس بمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا و منافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة و يعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه"².

كما تعتبر كتابات أتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام و يأخذ ثلاث أشكال هي:

1. **الولاء المعنوي** : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير .

2. **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة** : وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة

3. **الولاء الاغترابي** : وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد³ .
كما يمكن تناول أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والتي لا بد على المنظمة أن تضعها في الحسبان والمتمثلة في النقاط التالية⁴ :

¹ زهية عزيز، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007، ص168.

² محمد صالح أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2009، ص36.

³ نفس المرجع، ص41.

⁴ نفس المرجع، ص.47/46.

1. **المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين قي التنظيم:** فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في الداخل التنظيم، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيمًا فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.
 2. **وضوح الأهداف / الأدوار:** كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.
 3. **العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:** ويعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المنظمة.
 4. **زيادة إشراك العاملين في التنظيم:** تعرف المشاركة على أنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وان يشارك في المسؤولية عنها".
 5. **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة و المناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين .
 6. **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة.
- إن شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل ، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة، وأثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة و زيادة درجة فعالية

الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق والمنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية .

9. الرضا الوظيفي :

يعرف "بورتر" Porter" و معه آخرون الرضا بأنه "الفرق بين النتائج أو الأهداف التي يتوقع الفرد أن يحققها و النتائج أو الأهداف التي حققها بالفعل" ¹.

ويشير أيضا إلى "الاتجاهات المؤثرة للأفراد تجاه أدوارهم التي يؤديونها ويشغلونها حاليا" ² يبرز هذا التعريف العلاقة بين القيم الإيجابية التي تتيحها الوظيفة لشاغلها إزاء التوفيق والتكامل بين قدرات الأفراد وبين الوظيفة التي يعملون فيها.

ويحتوي الرضا الوظيفي على جملة من الأبعاد التي تحدد في المجال السوسولوجي والتي تكمن في :

1. **نوعية المهنة**: يشمل التنظيم الاجتماعي للمنظمات الحديثة على تعدد المهن المختلفة والمتسلسلة وظيفيا داخل البناء الاجتماعي للمنظمة ، منها ما هو ابتكاري كالأعمال الفنية والهندسية وكل نوعية من نوعيات المهن تتميز بدرجة من الإجهاد تحددها طبيعة العمل ذاتها، وعلى هذا الأساس فان مدى الإجهاد في ساعات العمل من أهم الأبعاد التي تؤدي إلى الرضا أو من عدمه فدراسة بلامير "R.Blamer" توصل إلى أن نسبة الرضا عند العمال المهرة أكبر من غيرهم ، فالعامل المجهود دائما يكون نسبة رضاه اقل أن لم تشبع حاجاته ، كما أن الأعمال المجهدة في الغالب يكون عائدها المالي اقل ، والشهرة والتقدير يكون للأعمال ذات المستويات العليا في الإدارة.

2. الثواب والعقاب :

أ- **المكافآت المادية** : توصل فريدمان إلى أن المكافآت المالية من أهم العوامل في تحديد معيار الرضا الوظيفي عن العمل ويحددها في الأجور والمرتبات ، المكافآت والعلاوات الدورية والتشجيعية ، الخصومات المالية.

ب- **المكافآت الغير مادية**: وتمثل في الشهادات التقديرية التي ترفع ن الروح المعنوية وتدفع الآخرين للحصول عليها مستقبلا ، ولوحات الشرف التي تخصص لها أماكن ثابتة يستطيع العمال والزوار الاطلاع عليها، حيث توضع فيها أسماء وصور المميزين لفترة زمنية معينة ، وفي المقابل القائمة السوداء التي توضع فيها أسماء من تكرر لهم الجزاء ، وزادت الأخطاء التي ارتكبوها ³.

¹ مدني عبد القادر علاحي، الإدارة، ط3، دار تحامة للنشر، جدة، 1985 ، ص 567 .

² عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1989، ص 210 .

³ فهيمة بوهنتالة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة المخصصة ، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2009، ص 74.

3. الأمان الوظيفي: أن شعور العامل بالاستقرار في وظيفته وثبات في منصب عمله هو عامل مؤثر على نسبة الرضا الوظيفي للعمال وهذا ما تفتنت له العديد من النظريات في الإدارة الحديثة، مثل الإدارة اليابانية التي طبقت مبدأ الوظيفة الدائمة للعمال، والذي أسهم بشكل وأخر إلى رضا العمال اليابانيين عن المؤسسة .

10. السلوك التنظيمي :

هو " دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت."¹ وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه " ينطوي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى"²

وبالتالي يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه هو عبارة عن تفاعل العنصر البشري مع العناصر والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، والهيكلة التنظيمية والبيئة التنظيمية والاجتماعية خارج المنظمة، وهو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين كأفراد ومجموعات وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين.

VI الدراسات السابقة:

يعتبر هذا البحث بمثابة تكملة و تعميق لبعض الدراسات التي سبقته، و من بين الدراسات التي تناولت الجوانب المتعلقة بموضوع الشراكة الأجنبية نجد:

1. الدراسات المتعلقة بالشراكة الأجنبية :

• الدراسة الأولى:

هي دراسة فوزية ساحي المعنونة ب " موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة - Arcelormittal - بنعابة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل بجامعة الجزائر 2 ، قسم علم الاجتماع 2013/2012، انطلقت هاته الدراسة من إشكالية محورية تتمثل فيما يلي: هل السياسة التسييرية الجديدة للعمل بما فيها التنظيم الجديد للعمل بمختلف جوانبه يؤدي إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية وتشجيع روح المبادرة الفردية مقارنة بالوضع السابق قبل الشراكة ؟

وللإجابة على الإشكالية المحورية التي انطلقت منها الباحثة ، صاغت الفرضيات التالية :

1. محافظة الشريك الأجنبي على مناصب العمل أدى بالفئات المهنية إلى التأييد لهذه الشراكة الأجنبية ؟
2. يزيد تأييد الفئات المهنية للشراكة كلما كان مستواهم التعليمي أو السوسيو مهني عالي .

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر ، 2005 ، ص74.

² نفس المرجع ، ص75.

3. تؤثر الامتيازات المهنية التي يستفيد منها العمال على موقفهم اتجاه الشراكة الأجنبية نحو التأيد.
 4. تلعب علاقات العمل الجيدة داخل المؤسسة دورا فعالا في التأيد لنظام الشراكة الأجنبية.
 5. السياسة التسييرية الجديدة للعمل بما فيها التنظيم العقلاني للعمل بمختلف جوانبه أدت إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية مقارنة بالوضع السابق.
- ومن بين النتائج المتوصل إليها من طرف الباحثة ما يلي:
1. المحافظة على منصب العمل يجعل موفق الفئات المهنية من الشراكة بالتأيد ، فالشريك الأجنبي من بنود الشراكة التي فرضت عليه المحافظة على منصب العمل .
 2. المستوى التعليمي له دور في تمكين الفئات المهنية من قوة الإدراك والوعي لموضوع الشراكة .
 3. استفادة الجميع من امتيازات الشراكة في حياتهم المهنية والاجتماعية كالانضباط في العمل ورفع روح المردودية وروح المبادرة الفردية والجماعية .
 4. ضبط سلوك العاملين والقضاء على السلوكيات المكتسبة من سلبات النظام السابق كظاهرة التراخي في العمل واللامبالاة والتسيب.

● الدراسة الثانية :

- وهي دراسة معنونة حول دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية ،دراسة بمصنع سور الغزلان بالبويرة ، من إعداد الباحثة فرفار سامية بجامعة الجزائر 2 كلية العلوم الاجتماعية 2013/2012، انطلقت هاته الدراسة من إشكالية محورية تتمثل فيما يلي :
1. كيف تساهم السياسة التنظيمية للشريك الأجنبي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المورد البشري في المؤسسة الجزائرية ؟
 2. ما هي المكتسبات المادية والمعنوية والمهنية المحققة في إطار السياسة التنموية الجديدة بما يساعد على خلق الرضا الوظيفي لدى المورد البشري ؟
- واعتمدت الباحثة على فرضيات أساسية للإجابة على الإشكاليات السابقة تكمن فيما يلي :
3. السياسة التنظيمية للشريك الأجنبي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المورد البشري في المؤسسة الجزائرية؟.
 4. الحوافز المادية والمعنوية المقدمة ظل السياسة التنظيمية للشريك الأجنبي تؤدي إلى خلق رضا الوظيفي عند العمال.
 5. يتباين الرضا الوظيفي بتباين الخصائص الشخصية والمهنية عند العمال في مؤسسة الشراكة الأجنبية .
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
1. عدم إحداث الشريك الأجنبي لأية تغيرات وإضافات على المنح المقدمة ، ترتقي إلى مستوى طموح العمال في المؤسسة مما جعلهم غير راضيين.

2. تغيير الشريك الأجنبي لمناصب نصف مجموع العمال تقريبا ، تنفيذنا لبنود الاتفاقية المرتبطة بتحسين التسيير والتنظيم أدى إلى رضا العمال على هذا الوضع بحكم تحسن وضعهم المهني مقارنة بالسابق .
تذمر العمال بأنهم لم يحققوا أية مكاسب في ظل الشراكة الأجنبية ، فالشريك لم يمنحهم أية امتيازات كانت مادية أو معنوية .

● الدراسة الثالثة :

دراسة نعيمة سومر المعنونة بـ : الإدارة مابين الثقافية تكييف النموذج أم تكييف الموظف حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر رسالة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل بجامعة الجزائر 2. 2010/2009.
انطلقت الدراسة من إشكالية محورية تتمثل فيما يلي :

1. ما مدى قابلية تطبيق النموذج الياباني؟ وكيف يمكن للثقافة المحول منها أن ينظم المورد البشري للثقافة المحول إليها , إذا كانت أهم المبادئ الإدارية تحمل في صميمها بصمات الثقافة المنقول منها ؟
وللإجابة على جملة التساؤلات التي طرحتها الباحثة اعتمدت على فرضية تكمن في الصياغة الموالية :
1. قياس مدى شمولية النموذج الإداري الياباني المنقول ومدى قابلية نقله يتم بناء على استكشاف من جهة وكيفية تطبيقه من طرف مسؤولي المؤسسة من جهة أخرى , معايشة العمال لمبادئه هما بعدين اجتماعيين ينطويان على عدد من العوامل تشمل المستويين الثقافي والتنظيمي للمؤسسة , الرمزي والاستراتيجي للفرد.
واثبت الدراسة جملة من النتائج أهمها :

1. مدى تأثير العوامل المحيط الثقافي المباشر للعمال على سلوكياتهم التنظيمية , وان هنالك دلالات سوسولوجية تعجل الفرد في مأزق الخيارات بين الثقافتين المحلية والاجنبية وبين القديم والحديث, النفعي والرمزي.
2. وفسرت ردود أفعال المقاومة إزاء تطبيق النموذج التنظيمي الياباني ليس في النموذج نفسه وإنما في طريقة تطبيق من طرف المسؤولين المحليين.

● الدراسة الرابعة :

دراسة الباحث بن يمينة السعيد حول فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العمال ، رسالة دكتوراه بقسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 2 2008/2007 ، انطلق الباحث من إشكالية تتمحور حول :

1. ما هي الأسس والإجراءات التي يتم من خلالها اختيار الإدارة في عملية التوظيف ، وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم من خلال نظام التكوين ، والسياسة المعتمدة لتشجيعهم وتحفيزهم واثّر ذلك على سلوك العاملين ، من حيث تصرفاتهم والقيم التي يحملونها ومدى اندماجهم في المؤسسة ؟
2. هل تعتمد المؤسسة أساسا عقلايا وإجراءات قانونية في توظيف الأفراد ؟
3. هل التكوين في المؤسسة يستجيب لمتطلبات المنصب وينمي قدرات الأفراد ومعارفهم ؟

4. هل السياسة المعتمدة في نظام الأجور والحوافز تسجع الأفراد على أداء عملهم؟ ما هي القيم التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة؟

واعتمد على الفرضيات البحثية التالية للإجابة على الإشكاليات البحثية التي انطلق منها :

1. شدة التنافس بين المؤسسات الوطنية والشركات الأجنبية ، حتم على إدارة الموارد البشرية اعتماد سياسة عقلانية في عملية التوظيف والتكوين وأجور محفزة مما أدى إلى تحسين أداء الأفراد.
2. عدم مراعاة إدارة الموارد البشرية للفوارق الثقافية بين العمال المحليين والأجانب يؤدي إلى عدم وجود قيم عمل مشتركة مما يصعب على المؤسسة التنبؤ بسلوك أفرادها.
3. إهمال ظروف العمل في المؤسسة يؤدي إلى الحوادث المهنية وزيادة نسبة التغيب ، مما ينجم عنه ارتفاع حالات النزاع بين العمال والإدارة .

وتوصل الباحث في نهاية بحثه إلى النتائج التالية :

1. الإدارة لم تحاول تطوير من العاملين الجزائريين في المشاركة في وضع الأهداف لتحقيق فائدتين ، أولهما زيادة حماسهم لتنفيذ الأهداف والثانية لرفع مستوى إدراكهم للمسؤولية .
2. لم تحاول الإدارة إعادة النظر باستمرار في نظام تقويم الوظائف لكي تتلائم مع التغيير في الظروف الادارية .

● الدراسة الخامسة :

دراسة علي بلعيدى والمعنونة ب" رهانات الشراكة والاستثمار الأجنبي بين تناقض القيم والسلوك الاستراتيجي للعمال والإطارات الصناعية دراسة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل بجامعة الجزائر2 2012/2011, انطلقت من إشكالية حول :

1. فكيف سيكون سلوك الأفراد أمام الشراكة كواقع متغير يفرض ظروف ا جديدة؟ وكي تكيفوا أمام هذا الواقع؟ وكي تتدخل القيم في سيرورة عملية السلوك التكيفي؟
2. هل إدراك الواقع الجديد يختل باختلال الانتماء الهرمي للأفراد؟ وهل لهذا الانتماء أثر في السلوك التنظيمي؟
3. ما علاقة السلوك التكيفي بالسلم الهرمي، وما هي مميزاته؟
4. باعتبار الشراكة، كواقع جديد بما يقدمه من نقل للتكنولوجية والطرائق حديثة للتنظيم، كي يبني الأفراد إستراتيجيتهم في هذا الوسط الجديد، وهل سيصل هذا السلوك الاستراتيجي إلى ترسيخ قيم جديدة للفرد الجزائري عبر تفاعلهم بالمعطيات الجديدة؟

وتم صياغة الفرضيات التالية من طرف الباحث:

1. تؤثر القيم ومسار تنشئة الفرد المهنية على فهم وإدراك الموقف، والذي يؤثر بدوره على السلوك التكيفي في الواقع الجديد(المتمثل في الشراكة ويحدد كل من الزمن ومؤثرات المحيط الجديد(الشراكة)، والانتماء الهرمي،

من إدراك واستيعاب الواقع الجديد، لتجاوز الصراعات والتناقضات التي تواجهه في التعامل والتواصل عبر التفاعل مع الآخرين ومع مؤثرات وظروف التغيير من أجل بناء استراتيجيات واضحة، غايتها المصلحة الفردية. توصلت الدراسة إلى نتائج التالية :

1. يتباين تأثير معطيات بيئة الشراكة بتباين الانتماء والموقع في السلم الهرمي.
2. هناك علاقة عكسية بين تأثير الاتصال والعوامل البيئية للشراكة وفقا للانتماء الهرمي، فكلما نزلنا في السلم الهرمي كلما كان تأثير عملية الاتصال مهم مع تناقص تأثير العوامل البيئية للشراكة والعكس صحيح.
3. إن تبني القيم يكون وفقا للانتماء الهرمي، إذ نجد حضور القيمة الدينية لدى العمال، أي في أسفل السلم الهرمي أما تبني القيمة التقنية فقد كانت أكثرها حضور في قمة السلم الهرمي، حيث إن إدراك المواقف يكون وفقا لما يرمي إليه الفرد في هذا المستوى وبذلك ردة فعله تكون مبنية لاعتبارات عديدة.

2. الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة :

• الدراسة الأولى :

دراسة كمال بوقره المعنونة ب"المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية دراسة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم وعمل 2008 بجامعة باتنة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، انطلقت الدراسة من إشكالية محورية :

1. ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ أو بشكل آخر إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنموية. واعتمد على فرضية محورية تكمن في :

1. تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. الكشف عن طبيعة النسق الثقافي للعامل من حيث موقف الأفراد من العمل نجد أن هنالك من يفضل العمل ونجد أغلبهم ينظرون إلى العمل على أساس أنه مورد مادي يحقق لهم إشباعات بيولوجية وطبيعية فقط، فيما نجد فئات أخرى تعتبر العمل مصدر لتحقيق حاجات معنوية كالمكانة الاجتماعية، واحترام وتحقيق الذات.

• الدراسة الثانية :

دراسة العقبي الأزهر المعنونة بالقيم الاجتماعية المحلية والثقافية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين دراسة بمصنع الكوابل ببسكرة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، انطلقت من تساؤل :

1. عن مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم سواء كانوا عمالا فيما بينهم أو رؤساء ومرؤوسين.

واعتمدت على فرضيات تكمن فيما يلي :

1. تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والمحلية أساس التعاون و الإشراف السائدين بين العمال اشتراك العمال في القرابة يزيد من التعاون يعكس نمطا التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من هاته الدراسة ما يلي :

1. أن علاقات الرؤساء بمؤوسيتهم ليست علاقات مراكز ولكنها علاقات تتضمن كل الشخصية فهم يتدخلون في اتخاذ قراراتهم فضلا على تطبيق القوانين بشكل لين والتستر عليهم حالة مخالفة والاستماع إليهم في الانشغالات المهنية .

● الدراسة الثالثة :

دراسة بن عيسى محمد مهدي، انطلقت هاته الدراسة المعنونة تحت " ثقافة المؤسسة " رسالة دكتوراه علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2005 .
من فرضية أولى تتمثل في :

1. إن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات و الأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية ،أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة و موجهة بالاستراتيجيات الذاتية، و الخاصة بأصحابها و الذي ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة الإنتاج للسلوكيات ، و الأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة .

2. البحث حول البنية الثقافية التي تقف وراء اختيارات المسؤولين لدورهم القيادي داخل المؤسسة، أي أن فهم موجبات الفعل التسييري، كفعل اجتماعي تقوم به الفئة القيادية داخل المؤسسة، و ذلك بحكم مكانتها الاجتماعية في البناء الاجتماعي القائم في المؤسسة، و الدور المنوط بها و سبب إخفاقها في أدائها لهذا الدور. ومن بين أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج هي :

1. إن الفئة القيادية تعتقد أن دورها الإشرافي يتمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية في حين أن متابعة العامل على أداء دوره الإنتاجي لم يكن من اهتماماتها.

2. أن الغاية التي تهدف الفئة القيادية هو العمل على احترام و تطبيق القانون و الوسيلة لذلك هي القواعد القانونية. فاحتلقت لديها الوسيلة بالهدف و أصبح المجال التنظيمي البيروقراطي هو الذي يوطر سلوكياتها التسييرية و ممارساتها التنظيمية.

3. فيما يتعلق بطبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية رأى أن هذه العلاقات الاجتماعية سواء الأفقية أو العمودية ما هي في الحقيقة إلا حالة من حالات التآلف و التانس التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليس علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودون من أجله في المؤسسة.

4. فيما يخص التوجهات المطلوبة لدى العمال رأينا بأن طبيعة المطالب التي تقوم على خلفية عدم رضاهم عن بعض العوامل التي تتعلق مباشرة بوضعيتهم المهنية داخل المؤسسة .

كما يمكن أن نوضح في الأخير تموقع دراستنا ضمن هاته الدراسات السابقة، بحيث إن اعتماد الباحث واطلاعه على الدراسات السابقة، يسهل عليه جملة من العراقيل والصعوبات وتوضيح جملة من الغموضات التي تعترض الباحث خصوصا في بداية عمله ، وبهذا تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد واختيار مشكلة البحث، فبدأ الباحث بالبحث والتمحيص في الدراسات السابقة والتي تشكل بالنسبة له تراثاً هاماً ومصدراً غنياً لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء بالبحث، وهذا يجد ذاته يوفر للباحث العديد من الفوائد والتي تتمثل فيما يلي:

1. بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها ومجالاتها: وذلك من خلال الاطلاع الواسع على ما قد كُتب من دراسات وأبحاث حول المشكلة التي اختارها الباحث مما سيبعدك بالتأكيد عن تكرار بحث سبقك إليه غيرك، ويخلصك من صعوبات قد وقع فيها غيرك، وبالتالي تفودك الدراسات السابقة إلى الاتجاه السليم والصحيح لبحث جدير بالدراسة والتمحيص.

2. إغناء مشكلة بحثك بالمعارف والدراسات والفرضيات والمسلمات والنتائج التي توصل إليها الآخرون وتزويدك بها: وهذا يعني بالضرورة إثراء معلوماتك معرفياً حول البحث وأخذ خبرة واسعة تنزود بها من أجل تحقيق مستوى طموح بحثك.

3. يستطيع الباحث من خلال الدراسات السابقة تحديد الأدوات التي يستخدمها في بحثه، وقد تنزود بالأفكار والإجراءات والاختبارات التي يمكن أن تستفيد منها في إجراءاتك لحل مشكلتك دون الرجوع لأحد. تنزود الباحث بالكثير من المراجع والمصادر مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.

4. تعد الدراسات السابقة نقطة قوة في البحث وانطلاق جديد لدراسة جديدة وخاصة عند تحديد المشكلة لأنها مبررات وحجج قوية للبحث العلمي تبين الفجوة العلمية الناقصة في البحث العلمي والتي من شأنها سوف تُعد الدراسة البحثية الجديدة

5. الأبحاث العلمية تأتي دائماً في سياق البحث عن أجوبة للأسئلة التي تدور في خلد الباحث العلمي، لهذا فقد كان من الضروري للباحث أن يستعين بدراسات ومؤلفات ومراجع سابقين تبرز أهميتها في إعطاء الباحث إماماً كاملاً وشاملاً بالموضوع الذي يكون بصدد دراسته، فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد وبشكل كبير على سبر أغوار الموضوع، والوصول إلى أدق تفاصيله وتناجوههاك أهميتها أخرى للاستعانة بالأبحاث السابقة تكمن في إعطاء الباحث معرفةً بتاريخ تطور الموضوع، وتفتح عينيه على نقاط لم يكن ليلتفت إليها وقد تكون مفتاحاً للحل .

وبهذا يمكن الإشارة إلى دور مجل الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في بحثنا هذا والتي مكنتنا من ضبط جملة من المعطيات ، و توضيح بعض الغموضات التي مكنتنا من رسم حدود لهاته الدراسة بحيث تم:

1. الاستناد إليها في تحليل المفاهيم وخاصة المتعلقة بمفهوم الثقافة وصياغتها ضمن المؤسسة.
2. الاعتماد عليها في اختيار المنهج والتقنيات البحثية.
3. الاعتماد عليها في تبني المقاربات النظرية .
4. فهم السلوك العملي للعمالة الجزائرية داخل المؤسسة والاستناد إلى تحليل ذلك في دراستنا. ويرى توماس كوهن في كتابه بنية الثورات العلمية، على ضرورة امتلاك الباحث العلمي على صورة التجديد والبحث في ضوء الدراسات والمقاربات النظرية من اجل العمل على الخروج من دوامة التكرار، وبهذا فقد كان سعينا إلى الاطلاع على جملة الدراسات السابقة والتي استطعنا الوصول إليها، من ضبط متغيرات دراستنا حول ربط متغير ثقافة المؤسسة بمتغير الاندماج المهني، وبالاطلاع على التراكمات النظرية تم الاستناد إلى جملة من الأبعاد والمؤشرات لكلا المتغيرين المتعلقين بالدراسة، في محاولة للبحث في إيجاد علاقة بين متغيرات الدراسة من منظور سوسيولوجي، محاولين في ذلك تجديد وتوسيع مجالات الدراسة من خلال تمحص كل الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها .

VII المقاربات النظرية للدراسة:

تعتبر النظريات السوسيولوجية حقلا جد مريعا و خصبا فيما يخص تنظيم العمل، سواء كان ذلك من حيث الكم أم الكيف، حتى أنه كانت و لا تزال نظريات علم الاجتماع المرجعية القاعدية التي يلجأ إليها مختلف الباحثين في مجال التنظيم و المؤسسة، إذ يعود الفضل في ذلك إلى شمولية الدراسات التي تناولها أكبر و أشهر علماء الاجتماع الذين ساهموا بقسط كبير في بروز و تطور هذا العلم، و الذين كان طموحهم الأساسي هو تفهم ظواهر اجتماعية شاملة و عامة، بحيث يرى أتزيوني أن نظرية التنظيم أصبحت على درجة كبيرة من النمو والتكامل، بحيث يمكنها أن تصلح كموجه للبحوث التي تجري على التنظيمات بحيث يسعى كل باحث في تناوله لموضوع بحث سوسيولوجي معين إلى إدراج بحثه ضمن مقارنة نظرية تتيح له فرصة معالجته بدقة و موضوعية، فكما أن النظرية بحاجة إلى البحث العلمي في سبيل تطويرها و تنقيحها أو حتى ردها، فإن البحث العلمي كذلك بحاجة إلى النظرية، التي توفر له النسق المفاهيمي اللازم، و الانسجام الفكري الذي يؤدي به إلى الوصول إلى نتيجة صادقة دونما خروج عن الموضوع أو تبعثر للأفكار و تشتتها .

إن الانطلاق في دراستنا هذه من خلال مداخل نظرية لنظرية التنظيم كفييل بأن يجعل هذه الدراسة تصل إلى أهدافها و في فهم مشكلة التكامل و وصفها و تحليلها و تفسيرها، و كذا مشكلة التكيف التنظيمي و فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي و دورها في حدوث بعض العراقيل التنظيمية، فكما أن تناول الباحث لهذه المتغيرات يكون متكاملا في النهاية، فإنه كذلك سيوظف هاته المداخل بصفة متكاملة، فلا يمكن من الناحية العلمية أن نفصل الأبعاد التنظيمية التي تشكل علاقات أي تنظيم عن بعضها البعض انطلاقا من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تهم موضوع دراستنا بما يستجيب لطبيعة الدراسة وأهدافه مع عرض مبسط وتوضيح الأسباب التي أدت بالباحث اختيارها :

1. الاتجاه النظري لعلم الاجتماع المؤسسة "ثقافة المؤسسة" :

ومن بين رواد هذا الاتجاه كل من سان سوليو "R.Sainsaulieu" الذي رأى أن المؤسسة هي مكان للتنشئة الاجتماعية، و مصدرا لإعطاء الهوية ومكان منتج لثقافة نوعية وخاصة بالمؤسسة و مكان لبعث قيم العمل الجاد، وتعزيز قيم النشاط المثمر الذي يعزز بقاء واستقرار الأفراد بالمؤسسة، من جهته ركز على الظواهر المرتبطة بالهوية و بالخصوص ثقافة المؤسسة والتي لم تكن الأولى من نوعها، بل سبقتها بحوث ومرادفات أنجلوسكسونية لثقافة المؤسسة نذكر منها: (ثقافة - النقابة) ، كما تكلم في مؤلفه " الهويات في العمل : الثقافية للمنظمة " سنة 1977، اختلاف و تباين سلوكيات أعضاء المؤسسة باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية، و استنتج أن في المؤسسة الواحدة تتعايش الثقافات و تتداخل بقدر تعددها و اختلافها¹، ومن منظور المؤسسة كمنشأة جماعية قادرة على إعادة تنظيم و ضبط العلاقات الاجتماعية، وانطلاقا من الاقتراب المؤسساتي ومن منطلق هذا الاتجاه يذهب كل من سان سوليو و سغريستان، بان هذا الضبط يتجسد على ثلاث مستويات: مستوى الهوية المستوى الثقافي، و مستوى التغيير وهي تلخص فيما يلي²:

1. تشكل المؤسسة مركز من مراكز إنتاج الهوية، أين يتم إعادة النظر في الهويات الجماعية التي لا تبرز من العدم بل تتأثر بعناصر محيطها.

2. تعتبر المؤسسة خلية موحدة، يتحقق التحامها من خلال الثقافة، أي مجموع القيم المشتركة التي تشكل الرابط الرمزي الذي يجمع بين كل عناصر المؤسسة، و منه فهي حقل اجتماعي أين تنبثق ثقافة تنظيمية و تشكل جماعات العمل، بل و حتى مواجهات و نزاعات ثقافية.

3. تتحرك المؤسسة في إطار علاقتها بالمجتمع و هو ما يمكنها من تغيير بعض ميادينها، و منه فالتغيير يخص العلاقة التي تربط المؤسسة بالمجتمع بمعناه الواسع و قد تناول سغريستان هذا التحول الذي طرأ على المؤسسة انطلاقا من الثنائية الشهيرة: جماعة/مجتمع (Communauté/Société) و التي يعود الفضل إلى كل من تونيس "F. Tonnies" في اصطلاحها و فيبر "Weber" في إثرائها، حيث قارن الأول بين نوعين من المجتمعات يختلفان حسب الترابطات التي تجمع بين أعضائها، فيصف العلاقات داخل الأول أي " الجماعة " بأنها ذات طابع عضوي، روحاني و عاطفي، على عكس الثاني الذي تهيمن عليه التبادلات العقلانية عن طريق القوانين و العقود.

أما ديربارن "P. D'iribarne" الذي اعتمدت تحليلاته على "الاقتراب الثقافي الذي يسلم بالخصوصية الثقافية لكل نموذج تسيير، إذ يحافظ هذا الأخير بداخله، أينما نقل، على السمات الثقافية التي بني على

¹ D. Cuhe, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Ed. Casbah, Alger, 1998, p. 103.

² Claudette Lafaye, *La sociologie des organisations*, Ed. Nathan, Paris, 1996.p85

أساسها". فلكل بلد تقاليده، طريقته في تحديد حقوق و واجبات كل فرد، طريقته في الإدارة، الطاعة، في المساهمة و المواجهة"¹ ، و كان م .موريس " M.Maurice " ف .سيلبي " F.Sillier " و ج.ج .سلفستر " J.J. Silvetre " قد عرضوا تقريبا نفس الفرضية انطلاقا من دراسة مقارنة بين المؤسستين الألمانية و فرنسية فتواصلوا في استنتاجاتهم إلى أن البنية الداخلية للمؤسسة تتوقف على محيطها الخارجي و بالخصوص، مجالاتها، التربوية، النقابية و السياسية، كما أن ف .ديريبارن " P. D'iribarne " يتكلم عن " احترام التقاليد " مثل ما هي عليه المؤسسات اليابانية، و هو ما يعتبره مفتاح الازدهار بحيث يسمح بمسايرة تطورات العنصر و التصدي إلى تحديات التغيير المحيطي، و هذا ما يفسر مدى توسع النقاشات و تزايد الدراسات حول البعد الثقافي للمؤسسة و تحليل الهياكل الثقافية التي تتسم بها، و يؤكد أيضا ف.ديريبارن " P. D'iribarne " الذي دافع طويلا على المقاربة الثقافية، فيعرف الثقافة على أنها " مرجعية المعاني، إذ يتعذر علينا فهم سلوكيات و أفعال جماعة ما ، بدون الرجوع إلى ثقافتها "² .

وفي مؤلفه المعنون " منطق الشرف " يبرهن على نسبية نماذج إدارة الأعمال و يبين أن لكل بلد تقاليده و طريقته في تحديد حقوق و واجبات كل فرد، طريقته في الحكم و الطاعة ، في المساهمة و المواجهة. و في نفس المنوال قام هوفستاد " G.Hofstede " بدراسة مقارنة لأربعة و ستين شبكة فرعية ، تابعة لمؤسسة أمريكية متعددة الجنسيات ، و من النتائج الرئيسية التي خرج بها ، هي أن الممارسات التنظيمية و أساليب إدارة الأعمال تختلف من بلد لآخر و أنها تتأثر بصفة مذهلة بما أطلق عليها هوفستاد " بالبرمجة الذهنية للعمال "³ ، إذ تعتبر دراسته هذه نموذجا تحليليا مقارنا كان يسعى من خلاله إلى تسليط الأضواء على اختلافات الممارسات في مجال إدارة الأعمال، لذا فهو اعتمد على أربع متغيرات أساسية لتحديد الأبعاد الثقافية لكل بلد، هذه المتغيرات التي عرضها على شكل ثنائيات تتمثل في :الفردية مقابل الجماعية، بعد تدريجي طويل أم قصير، الأنوثة مقابل الذكورة، مراقبة مشددة أو مخففة لدعم اليقين.

وكذا من خلال إسهامات فيليب برونو " Ph.Bernoux " هو الآخر على حث على آليات بناء وتشكيل الهوية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة كالتكوين إذا تم إعداد مضمونه جيدا من طرف المؤسسة بهدف إعطاء العامل قناعة راسخة بان نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة، حيث يصبح التكوين عامل من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال ،وأيضا الخبرة المهنية وذلك من خلال المسار المهني للعامل . وبالتالي فان منظور الحديث لثقافة المؤسسة ينظر إلى المؤسسة "بمدى قدرتها على أن تكون مؤسسة اجتماعية ناحته للهوية ومنتجة لثقافة تجعل أعضائها يشعرون بالانتماء إليها ليس بمجرد الانتساب الإداري لها،إذا نجاعة

¹ P. D'iribarne, **La logique de l'honneur** , Gestion des entreprises et traditions nationales, Ed. du Seuil, Paris, 1993, p. 09.

² **Ibid** ,p 8.

³Isabelle Huault, **Le Management international**, Ed. Casbah, Alger, 1999.p 90.

المؤسسة أصبح يحكمها مستوى التشكل الاجتماعي وليس القدرة على تجزئته كما هو الحال في التنظيم العلمي للعمل.¹

في إطار منظور يجمع بين النسق المفتوح و الاقتراب الاجتماعي يدعو م . كروزيه في إحدى مؤلفاته إلى الإدارة من خلال الثقافة كنموذج نظير لأسلوب الإدارة عن طريق القوانين و الإجراءات الإدارية الصارمة فيذهب إلى أنها الطريقة المثلى التي تسمح بتخطي و تجاوز المركزية من خلال تنظيم و تحقيق استقلالية كل فرد و ذلك بالحفاظ على القسط اللازم من الإكراه، و يقول في هذا الصدد " إذا لم نستطع إدارة الأفراد عن طريق القواعد و الأوامر، فالحال الوحيد للحفاظ على أدنى نسبة من الإكراه، أي النسبة اللازمة لتناسق الجهود، هو الارتكاز على الثقافة التي تفرزها كل جماعة بشرية لديها مجموعة من الأهداف، كما أن اكتشاف أهمية و دور الثقافة في توجيه السلوكيات، جعل منها عنصرا جديدا و جدهاما في ميدان البحث حول الفعل الاجتماعي.²

ومنه فاستبدال القوانين الإدارية و الإجراءات الرسمية بالقيم و المبادئ الثقافية، قد جعلت من البحوث الاجتماعية تنتقل بالفرد من تصويره كمجرد فاعل عقلائي (Agent rationnel) إلى فاعل اجتماعي معقد (Acteur social complexe) و الذي توصل أخيرا إلى فرض نفسه بمحمل حاجياته، جوانبه القوية و الضعيفة، طبيعته و ثقافته إذ أصبحت الثقافة محور المواضيع التي تتمركز حولها بحوث علم الاجتماع و علم إدارة الأعمال، لأنها أثبتت قدرتها على تفسير و تحليل اللاوظيفية و الخلل الذي يجل بالبنى التنظيمية داخل المؤسسة، و "لأنها تشكل مختلف المعارف و المعلومات المخزنة التي يلجأ إليها أعضاء المؤسسة قصد حل مشاكلهم بطريقة الخاصة".³

2. الاتجاه البنائي الوظيفي :

فهو يعتمد في دراسته للتنظيم و السلوك الإنساني التنظيمي على التصورات التطبيقية للنظرية النسقية، بحيث يعكس جانبها التطبيقي بالتنظيمات حسب هذا المدخل هي أبنية متوافقة مع الأهداف من حيث الوحدات و الأقسام و الفروع و تدرج السلطة و المسؤوليات و شبكة الاتصال و العمل النقابي، بالإضافة إلى البناءات الغير رسمية الأخرى، فكل سلوك حسب هذا المدخل، إنما يعود في طبيعته إلى طبيعة البناء التنظيمي . والتنظيم هو نسق اجتماعي يتكون من أنساق فرعية تتكامل كلها لتأدية وظيفة لصالح النسق الأكبر، و يعتبر هذا المدخل أن السلوك الفردي و الجماعي لا يمكن تفسيره إلا في إطاره البنائي، الذي تظهر بوضوح انعكاساته على تصرفات الأفراد و الجماعات و لسلوكياتهم، و بذلك فإنهم يرون بأنه لا يمكن الكشف عن الظواهر الاجتماعية التنظيمية إلا في ضوء البناء التنظيمي انطلاقا من مقولات النسق الاجتماعي مثل ظواهر

¹ محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، ط1، الجزائر، أوت 2010، ص246.

² M. Crozier, L'entreprise à l'écoute , Apprendre le management post-industriel, Ed. Seuil, 1994.p51-52.

³ Ibid, p53.

التغيب، دوران العمل و الصراع و التكيف و الاندماج المهني و غيرها و نجد بارسونز "T.Parsons" بتحليله للمنظمات، حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية هي¹ :

1. مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي، وتهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.
 2. مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.
 3. مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.
 4. مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.
- وبحل هذه المشاكل يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور وتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية، ذلك أن المنظمة وسيلة هامة من بين الوسائل التي يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه، وعليه ينظر للفعالية التنظيمية، على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل.

إن طبيعة الاحتياجات المختلفة هي التي تحدد السلوك عندهم و إلى جانب هذا المدخل كذلك نجد المدخل البنائي الوظيفي الذي ينظر إلى الظواهر الاجتماعية و التنظيمية و يفسرها في إطار البناء و الوظيفة أيضا، وفي إطار حاجات التنظيم كنسق².

وينطلق هذا المدخل، بالاستعانة بنظرية النسق الاجتماعي كما أسلفنا، من مسلمة أساسية و هي أن هناك تكامل بين أجزاء النسق و في كل واحد منها، و أن هذه الأجزاء و الأنساق الفرعية تعتمد بعضها على بعض، بناء على هذا فإن المدخل البنائي عموما، قد عالج التنظيمات في ضوء أربع تصورات هي³:

1. **التنظيمات أبنية اجتماعية توافقية** : و هو تصور طوره فيليب سلزنيك فالتنظيمات حسبه ذات أهداف و هي تعبئ لتحقيق ذلك، كل إمكانياتها بما فيها الإنسانية مما يترتب عنه ظهور الصراع مع جماعات العمل التي تكون البناء الغير رسمي للدفاع عن مصالحها و احتياجاتها، لذلك و جب على التنظيم الرسمي معاملة هذا البناء التكيفي في ضوء الحاجات و الميكانزمات، حاجات التنظيم بصفة عامة .

2. **التنظيمات هي عبارة عن انساق اجتماعية** : و قد طور هذا التصور بارسونز حيث اعتبر التنظيمات انساقا اجتماعية، و قد حاول أن يطبق المشكلات الأربع التي تواجه الأنساق بصفة عامة على التنظيم كنسق اجتماعي، أو ما يسمى بالمتطلبات الوظيفية للتنظيم، و هي التكيف و إنجاز الأهداف و الكمون "ضبط التوتر" فتفهم بذلك العلاقات الاجتماعية التنظيمية و السلوكيات المختلفة في ضوء العلاقات التنظيمية العامة داخليا و خارجيا بالنسبة للبيئة التنظيمية.

3. وهناك تصور ثالث و هو من تطوير أميتاي أتزيبوني الذي يرى أن الاغتراب و الصراع أمران لا تخلو منهما التنظيمات، فاختلاف المصالح داخل التنظيم و بينه و بين بيئته الخارجية آل ذلك يؤدي إلى الصراع الذي

¹ دفيد سيلفرمان، الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم، ت و تقديم : عادل مختار الحواري، مكتبة نضمة الشرق، القاهرة، ط 1980، 2، ص 39 .

² نفس المرجع، ص 44.

³ محمد بوخولوف، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، ط 1، الجزائر، 2001، ص 58.

قد يكون إيجابيا في بعض الأحيان، و يعتبر الصراع بين جماعة العمال و جماعة الإدارة أبرز مظاهر الصراع حول المصالح، بالإضافة إلى مصادر أخرى كرتابة العمل و غربة العامل عن موضوع عمله و غيرها .

4. **التنظيمات تنطوي على القوة و الصراع :** و قد طور هذا التصور ألفن جولدنر فيلى جانب التكامل التنظيمي هناك علاقات قوة و صراع بين جماعات مختلفة باختلاف مصالحها و أهدافها و مكائنها، بل حتى بين التنظيم آكل و جماعات خارجية .وهكذا يصبح التنظيم بمثابة نسق من القوى المتصارعة والمتعارضة المصالح فيما بينها داخليا وفيما بينها وبين الفئات الأخرى خارج التنظيم ، بحيث يمكننا أن نقول بناء على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن هناك على مستوى بعض التنظيمات صراعا كبيرا بين فئة الرؤساء والمرؤوسين المتعارضة المصالح والأهداف في كثير من الأمور ، بحيث يجب أن يراعى ذلك عند دراستنا لأي تنظيم¹.

لذلك وعلى العموم فإن ما يهمننا من هذا المدخل النظري ،هو نظرتة إلى التنظيم كنسق اجتماعي كما اشرنا وبوصفه يتكون من عدة أجزاء تفهم في ضوئها مشكلات التنظيم وحدودها ، ويهمننا كذلك نظرتة إلى كون التنظيم يواجه أربع مشكلات تنظيمية رئيسية كنسق اجتماعي مفتوح ، وتمثل هذه المشكلات حسبة في مشكلة التكامل، ومشكلة التكيف ،وإنجاز الأهداف ، ومشكلة الكمون " ضبط التوتر أو احتواء التوترات " وهي بمثابة متطلبات وظيفية أساسية تقع على عاتق كل تنظيم، يجب العمل على مجابتهها وتوفير شروطها من أجل وصوله إلى أهدافه ،وهي في نفس الوقت مشكلات تنظيمية تدفع على العمل المتواصل للمحافظة على التوازن التنظيمي الضروري ، ومن ثم فهم السلوكيات الفردية والجماعية والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية المختلفة ،وفق منظور شامل لمشكلات للتنظيم في علاقاته الداخلية والخارجية والعمل بطريقة توازنية ديناميكية على مجابهة هذه المشكلات ،والتقليل من حدة تأثيرها على عمله.

¹ . علي عبد الرزاق جلي، علم اجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، ط3 ، 1996 ، ص173 .

خلاصة الفصل

لقد تم خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة ، الذي تم فيه التعرض لموضوع الدراسة، والإحاطة بجميع الجوانب الممكنة لفهمه من تحديد للإشكالية، وعرض للتساؤلات، والفرضيات، وتحديد للمفاهيم وغيرها من الإجراءات المنهجية، سنستعرض فيما سيأتي الفصول النظرية الخاصة بالمفاهيم والمتغيرات الأساسية للدراسة، وذلك للوصول إلى تشكيل رؤية أكثر وضوحاً وعمقاً عن الموضوع.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والفكري لثقافة المؤسسة

محتويات الفصل الثاني

تمهيد

1. ماهية الثقافة.
2. خصائص ووظائف الثقافة..
3. مفهوم ومراحل تطور ثقافة المؤسسة.
4. مكونات وخصائص ثقافة المؤسسة.
5. نماذج وأبعاد ثقافة المؤسسة.
6. تجليات تأثير ثقافة المؤسسة على سلوكيات العمال
ووظيفتها في التنشئة المهنية
7. أشكال تقييم ثقافة المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد مفهوم ثقافة المؤسسة من المفاهيم الحديثة التي دخلت حيز الدراسة، وقد أصبحت من مواضيع الساعة التي اهتم بها العديد من الدارسين للتنظيمات وخاصة علماء الاجتماع، فقد كانت البدايات الأولى الممهدة، لظهور هذا المصطلح من خلال دراسة للمجتمعات البروتستانتية في الولايات المتحدة، واتصاف هاته الأخير بأنها أكثر ليبرالية وذلك لذيوع و سعي هذه الفئة الاجتماعية إلى إنشاء المؤسسات التي تتصف بالولاء والعمل الجاد، ثم انتقل هذا الأمر إلى كندا عن طريق "Jean François" والذي سماه بالبعد المنسي حيث رأى أن كل فريدريك تايلور وفورد هذا الأخير الذي جاء بفكرة العمل بالسلسلة قد اغفلا هذا الأمر، و أكد على تنشئة العامل تنشئة ثقافية اجتماعية مؤسساتية تسهم في زيادة إنتاج المؤسسة، ثم انتقل الأمر إلى الغرب عن طريق "سان سوليو" بفرنسا وهو أول من أسهم في فكرة ثقافة المؤسسة والذي رأى أن المنظمة يجب أن تكون مؤسسة تنشئة اجتماعية، ونظرا لأهمية هذا المفهوم في الحقل السوسيولوجي بادر جملة من المنظرين إلى صياغة مفهوم ثقافة المؤسسة وتداول استخدامات في تحليلاتهم السوسيولوجية، ومن خلال هذا الفصل سنعرض أهم التعاريف الخاصة بمفهوم الثقافة و ثقافة المؤسسة والى أهم العناصر المشكلة له .

I ماهية الثقافة :

حتى يمكن إدراك مفهوم ثقافة المؤسسة، وخصوصية استعماله وتناوله في العديد من المقاربات السوسولوجية الحديثة، يمكن في البداية التطرق ومعالجة مصطلح الثقافة وهذا من خلال تناول :

1- التطور الكرونولوجي لمصطلح الثقافة :

بعد القرن السادس قبل الميلاد عمد أفلاطون إلى إبراز العلاقة بين المجتمع والثقافة ، وذهبت إلى أن الإنسان يحقق ذاته في حياة المجتمع أو حياة المدينة ، أما أرسطو فقد أكد أن الإنسان حيوان اجتماعي أي أن المجتمع وثقافته هي التي تعطي الإنسان إنسانيته، أما أبو قراط " Hippocrate " فقد أشار إلى أن الفوارق بين أخلاقيات الأمم إنما ترجع إلى التنظيم التربوي والتدريبي والأعراف كما يؤكد هيرودوت " hirodote " * أن الأعراف سيدة كل شيء ¹.

يتضح مما سبق أن التطور الحاصل في مفهوم الثقافة و ما يدور بها من عناصر كان منصبا على تعميق التفكير في جميع الأنواع الأدبية وجميع مجاري الفكر المتصلة بالثقافة ثم جاء إسهام العنصر الروماني للمفهوم بإعطاء مفهوم التربية أو أنها " إرهاف متميز " و " امتياز خاص " و كان سيسرون " Ciceron " يتحدث عن ثقافة الفكر مع إعطاء كلمة ثقافة معاني أخرى.

و كان الإسهام الحقيقي الذي شارك فيه الرومان يتمثل في اللفظة ذاتها " ثقافة "، " culture " المشتقة من اللفظ اللاتيني " colere " بمعنى الزرع، فالكلمة كانت تشير إلى استصلاح الأراضي لحصد حبوبها ونباتها وثمارها كما اشتقت من كلمة celere لفظة (cultuo) و تعني عبادة الآلهة ، بالتالي انصهار الدين والثقافة في التراث الإغريقي.

و بقيت كلمة ثقافة بدلالاتها " الزراعية " ، و احتفظت في ترجمتها بمعنى عبادة* ، و قد جاء الاستخدام الأول للمصطلح في معجم أكسفورد لعام 1420 حيث نجد مصطلح ثقافة للمرة الأولى بالمعنى المجازي. أما في التراث الإسلامي فإن كلمة ثقافة كلمة عربية أصيلة ولفظ قرآني* ، وفي معناها اللغوي يقصد بها الفهم والإدراك والخدمة والمهارة .

وفي مقدمة ابن خلدون نجد عرضه للمفهوم في أن "الحيوان لا ثقافة له لذلك كان عدوانيا بطبعه أما الإنسان فهو صانع الثقافة و الذي وهبه الله الفكر واليد ومن خلالهما تنشأ الصنائع وتعمر الأرض" كما ركز ابن خلدون في دراسته على الحضارة واعتبرها هي العمران الثقافي، و بهذا تعد الحضارة عنده المستوى المتطور في مجال الثقافة و ليست مرادفة للثقافة كما يراه البعض من العلماء.

¹ علي عبد الرزاق و السيد عبد العاطي، محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية 1998، ص 16- 17.
* hirodote: مؤسس علم التاريخ.

* كانت كلمة ثقافة culture تكتب couture ، ولم تتغير هذه الكتابة إلا بعد عصر النهضة
* يقول تولى: " فإنما تتقنهم في الحرب " صدق الله العظيم (الأنفال: 57) .

ومن ناحية أخرى يمكن التحدث في العصور الوسطى الإسلامية عن ثقافتين : ثقافة العلماء و الفلاسفة و ثقافة الجماهير ، وذلك بعد بروز الترجمات الإسلامية للفلسفة اليونانية و ظهور علم الكلام الإسلامي .

أما الاستخدام الحديث لكلمة ثقافة كان في القرن 17 وذلك باستخدام صفة المثقف، ولكن اسم الثقافة ظل قليل الاستعمال و الانتشار و كان يستخدم بالإضافة إلى مجال معين مثل ثقافة الفنون أو ثقافة العلوم.

و في عام (1632 – 1694) قدم صموئيل "S.pufendorf" الدليل المضاد حيث يقول " إن الثقافة تبيح لكل إنسان بلوغ حياة إنسانية حقا بفضل معونة سائر البشر أعمالهم و اكتشافاتهم و لكن أيضا بفضل الجهد الشخصي و التفكير الشخصي لكل امرئ و أيضا بفعل الإلهام الآلهي"¹.

أما في فرنسا فقد بدأ استعمال مصطلح "ثقافة الفكر" في القرن 18 عن طريق فولتير "Voltaire" حيث دعا إلى توسيع المفهوم ، فأخذ البعد الروحي والعقلي للأشخاص و ذلك عن طريق مجموعة من الباحثين كأمثال جون جاك روسو "J.j.rousseau" ، و في "الموسوعة الكبرى" ل: "Diderot" و "Alembert" حيث أضافا أنه من الممكن فهم "ثقافة الفكر" على أنها فن خاص بتعليم كيفية الزراعة و تحسين جميع جوانب الفكر الإنساني².

و في أواخر القرن 19 أخذت الثقافة مفهوما جماعيا في ألمانيا "kultur" ليعبر عن التطور الذكائي و الاجتماعي للإنسان والحضارات ، و عرف بعدها تحولات جديدة سنة 1871 بعد ترجمة هذا المصطلح من ألمانية إلى الإنجليزية و ذلك مع أعمال كجوستاف كليم "Gustav Klemm" وادوارد برونوت تايلور "E.B.taylor" والذان استعمالا مصطلح الثقافة كمرادف لمفهوم الحضارة، فأصبح يعبر عن مجموع الوقائع وخصائص المجتمع.

رغم هذا التطور الثري عبر الزمن إلا أن كلمة الثقافة لم تندمج حقيقة في اللغة الفرنسية، حيث لا تزال تعبر عن المعنيين: فلاححة الأرض والروح الفكرية، أما عن الاهتمام بالثقافة في ميدان البحوث والدراسات فقد بدأ أكثر مع الأنثروبولوجيا في القرن 19م أما اهتمام ميدان علم النفس و بعض العلوم الإنسانية الأخرى فلم يظهر إلا مؤخرا ، لهذا نلاحظ جليا تعدد واختلاف تعاريف الثقافة و ذلك نظرا لاختلاف الميادين التي اهتمت بالموضوع من جهة ، و تأثير التعريف بثقافة واضح التعريف من جهة أخرى³.

¹ نفس المرجع، ص18.

² نفس المرجع، ص19.

³ نفس المرجع، ص20.

2- المقاربة الأنثروبولوجية لمفهوم الثقافة :

يرتبط تطور مفهوم الثقافة بالمحيط الفكري والاجتماعي والأيدولوجي أيضا، و لعله بإعطائها إياها مفهوما علميا أي معنى وصفيا يبعدها عن المعنى المعياري الذي حاول البعض نعتها به، و ذلك من خلال وصف واقعها كما يبدو في واقعها المجتمعات البشرية وقد تحقق هذا مع مؤسسي علم الأنثروبولوجيا، وعلى رأسهم الأنثروبولوجي البريطاني إدوارد تايلور الذي يرجع إليه الفضل في تقديم أول تعريف أنثروبولوجي للثقافة، هذا التعريف الذي لا يكاد يخلو منه أي كتاب يتحدث عن الثقافة، حيث يعرف "E.B.taylor" "عالم الانثروبولوجيا الثقافة بأنها" بأنها ذلك الكل المعتقد الذي يشمل المفاهيم والمعلومات والعقائد والفنون والقوانين والأعراف والأخلاق و جميع القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع"¹.

ويتضمن هذا التعريف أربع خصائص - على الأقل - تعتبر حدا أدنى للتعريف الأنثروبولوجي :

1. الثقافة كمجموعة من المعطيات الفكرية والعاطفية والمادية التي يختلف الباحثون في طريقة تحديدها وتحليلها حسب المناهج ولكنها تحافظ على كلية ترابط فيها هذه المعطيات ترابطا يكسبها دلالتها ولا تفسر خارجه.
 2. التشكل الذي يختلف قوة ومرونة حسب الحالات، فالقانون مثلا يأخذ شكلا أكثر صلابة من الأساليب الفنية أو أساليب المعاملات اليومية بين الأشخاص.
 3. التعلم: فالثقافة يتم اكتسابها عن طريق التدريب والتقليد وهذا في مقابل ما يرثه الإنسان بيولوجيا.
 4. المشاركة: أي اشتراك مجموعة من الناس من الموقف من الثقافة سواء كان عدد هذه المجموعة صغيرا أو كبيرا. إلا أن هذا الحد الأدنى من الاتفاق لم يحل دون وجود تعريفات كثيرة مختلفة باختلاف المرجعيات الفكرية والمناهج والفروع العلمية، يقول صاحب موسوعة علم الإنسان " :منذ أن كتبت هذه العبارة (تعريف تايلور المذكور) نجد أن مفهوم الثقافة قد عرف ووظف بطرق متنوعة أشد التنوع، ولا يوجد إجماع تام على معناه الدقيق، واستطاع كروبر و كليكهون سنة 1952 إحصاء واستعراض حوالي 300 تعريف مختلف لها.²
- ويعرفها روث بينيديكت "R. Benedict" حيث يرى بأنها "روابط وصلات معرفية قائمة بين أفراد مجتمع معين، يفترض أنها تشكل بناء محددًا ومتناسكا، يؤدي دورا ويكتسب قيمة تاريخية"³، والملاحظ من خلال التعريف هذا انه قام بنمذجة أو تنميط الثقافة، وجعلها منهجا سلوكيا خاص لجماعة محددة بعينها.

ومن بين تعريفات الثقافة المحصاة من طرف كروبر "A. Kroeber" "كليكهون "C. kluckhn" نجد ذلك الذي حاولا من خلاله المساهمة في تحديد معنى و تعريفا مشتركا للأنثروبولوجيين، ذلك التعريف الذي يحدده كليكهون "C. kluckhn" للثقافة على أنها "طريقة التفكير و الشعور والعقيدة وهي عبارة عن مجموعة من المعارف التي حصلت عليها الجماعة و اخترنتها في ذاكرة أفرادها و كتبهم و أشياءهم لكي تستخدم في المستقبل،

¹ دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2007، ص30.

² ماهر رشيد مبيض، موسوعة الثقافة السياسية الاجتماعية الاقتصادية العسكرية، دار المعارف للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2000، ص56.

³ أحمد أبو زيد، محاضرات في الأنثروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1978، ص63.

- و أنه كي نلم بها و ندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العُني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة، التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها¹.
- لقد تم ترتيب التعريفات الخاصة بالثقافة في نظام دلالي مرتبط بالذهنيات، بالطقوس، بوسائل الاتصال، اللغة و التقنية، المنتجات و القيم التي هي حسب الدراسة الأنثروبولوجية تميز مجموعة معينة بإعطائها هوية خالصة و مختلفة عن هويات المجموعات الإنسانية الأخرى.
- هذا التحليل و المسمى بنظرية قيم التوجيه، أظهر المكانة المركزية لنظام القيم في محاولة الكشف عن الظواهر المتعلقة بالثقافة، حيث تركز هذه النظرية على عدد من الفرضيات و التي يمكن تلخيصها فيما يلي²:
1. هناك عدد من المشاكل الإنسانية المشتركة بين جميع المجتمعات ، و التي توصلت كل الشعوب إلى إيجاد حلول لها، هذه المشاكل تخص الملبس و المسكن و المأكل... فكل مجتمع عليه أن يحدد نظام: اتصال، تربية، تجارة و حكم.
 2. إن حل كل مشكلة يستند إلى اختيار محدد، فالمسكن مثلا، لا يمكن إدراكه إلا في مكان محدد.
 3. كل مجتمع يعمل على إيجاد الاختيار الأفضل بشكل منفرد.
 4. كل مجتمع يعمل على اختيار القيم على أساس معايير معينة فهناك مجتمعات تفضل مثلا علاج مرضاها بوخز الإبر، و أخرى بالصلوات، في حين تفضل ثالثة الجراحة. فالاختيار هنا، يكون مبررا بالقيم التي يعطيها لمفهوم العلاج أو بالدلالة المعطاة للمرض.
 5. كل مجتمع يضع تدرجا للقيم لنظامه الخاص.
 6. تترج القيم يتبلور و يتطور على أساس معايير داخلية و خارجية.
- ما يمكن استخلاصه مما سبق أن نظام القيم الخاص بكل مجتمع، يفرض على الفرد إتباع سلوك فردي معين تجاه المعايير و الضوابط المفروضة عليه، سواء كان ذلك في علاقته مع الآخرين، مع محيطه أو في تعاملاته الخاصة. كما يقدم لينتون تعريفا الذي يقول فيه أن "الثقافة هي ذلك المجموع الكلي للأفكار والاستجابات العاطفية المشروطة ونماذج السلوك المتعود الذي اكتسبه أعضاء المجتمع من خلال التوجيه أو المحاكاة والذي يشترك فيه"³، وتعريف روبرت لويس "R.Lewis" بان الثقافة هي "مجموع ما يتلقاه الفرد من مجتمعه: المعتقدات، التقاليد، المعايير الفنية، نحل المعاش وأشكال الحرف والأصناف التي لا تأتي من نشاط الفرد الخلاق بل مما يرثه من الماضي،

¹ شارلوت سيمور سميت، موسوعة علم الإنسان: المفاهيم والمصطلحات الأنثروبولوجية، ترجمة مجموعة من الأساتذة تحت إشراف محمد الجوهري، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1993، ص30

² دنيس كوش، مرجع سابق، ص38.

³ سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي، ط4، 2002، صص24-50.

أي مما يتناقله الناس بسبل ظاهرة أو مضمرة¹، كما لا يمكن التغاضي على المفهوم الذي قدمه إ. سايبير على أن :
"الثقافة هي مجموعة الممارسات والمعتقدات المتوارثة اجتماعياً، التي تحدد جوهر حياتنا"².
ومن أمثلة التعريفات المعيارية التي ترى الثقافة قاعدة وطريقة أو أسلوباً تعريف هيرزجوفيتش "الثقافة هي طريقة حياة الناس بينما المجتمع هو جمع منظم من الأفراد الذين يتبعون طريقاً معيناً للحياة، وتعبير أبسط فإن المجتمع يتكون من أفراد، أما الطريقة التي يسلكون بها فتؤلف ثقافتهم"³.

ومنه فإن التعريفات السابقة تؤكد على أن الثقافة، تشمل جميع طرق العيش والتفكير والعادات والأخلاق، والتي يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه، و ترسخ هاته الأمور في ذاكرة الأفراد لتصبح أداة يستعملها الأفراد في المستقبل لحل مشاكلهم، وتنظيم حياتهم اليومية.

كما يقدم الاتجاه الانتشاري للثقافة والذي يقوم مبدأ انتشار السمات الثقافية بين الثقافات المتباعدة أو القريبة والذي يساعد على تهيئة الشروط الكفيلة بإحداث التغيير الثقافي أو الانتقال من مرحلة إلى أخرى، و الذي ظهر كرد فعل على مبدأ التطور، فإذا كان هذا الأخير يؤكد على النشأة المستقلة للثقافة، وتطورها الذاتي في أي مكان شرط أن تتوفر العوامل الملائمة والشروط الكافية من المرور من مرحلة دنيا إلى أخرى أعلى وأكثر تطوراً، إذا كانت هذه إحدى المسلمات الأساسية لدى التطوريين، فإن فئة من الأنثروبولوجيين وهم من يطلق عليهم اسم الانتشاريين يؤكدون على الاحتكاك أو الاتصال الثقافي أو التفاعل بين الجماعات وبالتالي انتقال السمات الثقافية أو انتشارها من مجتمع لآخر، و انطلاقاً من فكرة الانتشار هذه يمكن تفسير التشابه الثقافي بين مجتمعين أو أكثر بانتشار سمات ثقافية من هذا المجتمع إلى آخر نتيجة اتصال بينهما أياً كانت طبيعته كالحروب أو التجارة أو غير ذلك، وتتلخص المسلمات الأساسية التي تجمع الانتشاريين عامة رغم الاختلافات فيما بينهم في النقاط التالية :

1. إن الثقافة بجميع مكوناتها وعناصرها المادية والفكرية والاجتماعية لا تنشأ عن النمو التلقائي الناتج عن تشابه الإمكانيات الاجتماعية والطبيعية الإنسانية بل عن الاستعارة والانتقال من مكان إلى مكان آخر فالثقافات لا تنشأ وتتطور في إطار العزلة بل دائماً في إطار الاحتكاك بغيرها من الثقافات⁴.
2. عجز العقل البشري عن الإبداع، بمعنى أن أنصار هذه المدرسة يرفضون القدرة على الاختراع والإبداع الثقافي بالنسبة لكل مجتمع على حدا، فمن غير المعقول أن تتمتع كل شعوب الأرض بقدرات متماثلة على الخلق والابتكار، ولكنها تستطيع بسهولة أن تستعير من غيرها ما تعجز عن ابتكاره بنفسها⁵.

¹ روبرت لوي، تاريخ الإثنولوجيا: من البدايات حتى الحرب العالمية الثانية، ترجمة نظير جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2007، ص5.

² سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص52.

³ M, Herskovits, **les bases de l'anthropologie culturelle**, Traduit par François Vaudon Editions Payot, Paris, 1967, p.7.

⁴ Robert Lowie, **Histoire de l'ethnologie classique**, Traduit par Hervé Gramont et Hélène Sadoul, Editions Payot, Paris, 1991, p.1 46.

⁵ أحمد أبو زيد، مرجع سابق، ص61.

3. الميل إلى التفسير التاريخي للثقافة: فهم يرون أن التاريخ الفعلي لتطور الثقافة أكثر تعقيدا من أن يصور في لوحات تبسيطية ذاتية، كتلك التي قدمها مورغان، فكل شعب وبالتالي كل ثقافة تتعرض لتأثيرات خاصة، نتجت عن الاحتكاك مع الجيران، ولذلك فإن الثقافة تقتضي البحث في ماضيها. وقد ترتب عن الاتجاه الانتشاري مفهوم جديد للثقافة اختلف عن المفهوم التقليدي لتاييلور هذا المفهوم الجديد ينظر إلى الثقافة على أنها مجموعة من العناصر الثقافية، وتلعب عملية الانتشار دورا أساسيا في تجميع تلك العناصر في مجموعات أو مركبات وإما في تفريق عناصر مجموعة أخرى وانتقالها من مكان إلى آخر من عصر لآخر والاختلاف الرئيس بين المفهومين يتمثل في أن مفهوم تاييلور يؤكد تكامل وترابط العناصر الحضارية في المجتمع الواحد، أما الثاني فلا يذكر ذلك التكامل والترابط¹.

كما يقدم اتجاه آخر ويدعى بالاتجاه الوظيفي تعاريف للثقافة حيث يعتبر مالينوفسكي من أهم رواد التحليل الوظيفي للثقافة حيث اهتم بفهم مكانة السمات الثقافية في المنظومة الشاملة، و قد جاء هذا الاتجاه كرد فعل على مبدأي التطور و الانتشار، حيث يعرف مالينوفسكي الثقافة " هي ذلك الكل الذي يحتوي أدوات ومواد الاستهلاك، والمواثيق القانونية التي تنظم مختلف التجمعات الاجتماعية، والأفكار والفنون، والمعتقدات والعادات سواء تصورناها ثقافة بسيطة جدا أو أكثر بدائية، أو على العكس ثقافة معقدة ومتطورة جدا، فالأمر يتعلق بجهاز واسع، مادي من جهة، وإنساني من جهة أخرى، وروحي من جهة ثالثة، هذا الجهاز يمكن الإنسان من مواجهة المشاكل الفعلية والمحددة التي تطرح عليه. وهذه المشاكل ناتجة في الواقع عن كون الجسم الإنساني يخضع لمختلف الحاجات العضوية، وأنه يعيش في وسط يمثل حليفه الممتاز وفي الوقت عينه خصمه اللدود بسبب القوى الغاشمة التي ينطوي عليها"²، كما يعاب على الوظيفية تركيزها إلى حد كبير على الاستقرار والثبات وتقليلها من أهمية الصراع و "التناقضات الداخلية والخلل الوظيفي، أي الظواهر الثقافية المرضية"³.

كما ظهر اتجاه على أنقاض الاتجاه السابق وهو البنيوي، من بين أهم رواده ليفي ستراوس حيث يعطي تعريف للثقافة بأنها " مجموعة من المنظومات الرمزية التي تحتل المرتبة الأولى فيها اللغة وقواعد الزواج والعلاقات الاقتصادية والفن والعلم والدين، وهذه المنظومات كلها تهدف إلى التعبير عن بعض أوجه الواقع المادي والواقع الاجتماعي وكذلك العلاقات التي يقيمها هذان النمطان مع بعضهما بعض وتلك التي تقوم بين المنظومات الرمزية نفسها مع بعضها"⁴، كما انتقد ليفي س تروس التفسير الوظيفي للثقافة والمجتمع، حيث يشير إلى: " إن القول عن مجتمع ما بأنه يقوم بوظائفه، ضرب من تحصيل الحاصل أما القول بأن كل ما في هذا المجتمع يقوم بوظائفه، فقول تافه"⁵.

¹ -عاطف وصفي، الأنثروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت -لبنان، 1971، ص5

² دنيس كوش، مرجع سابق، ص35-36.

³ نفس المرجع، ص43.

⁴ Robert Deliége, *Introduction à l'anthropologie structurelle*, Lévi - Strauss aujourd'hui, Seuil (coll. Points), Paris, 2001, p. 137 -138.

⁵ كلود ليفي ستروس، الإناسة البنيانية، ترجمة حسن قيسي، بيروت، ط1، 1995، ص25.

إضافة إلى ما سبق من تعاريف فقد برز اتجاه يسمى بالتفاعلية فقد أعطى تعاريفاً للثقافة حيث يعطي Geertz الأولوية للرمزية كبعد معرفي، فالثقافة حسب رأيه "نظام ينقل تاريخياً، تلك المعاني المتجسدة في الرموز، المفاهيم المكتسبة بالوراثة و المعبر عنها في أشكال رمزية و التي بفضلها يتم الاتصال بين الأفراد، فتدوم و تتطور معارفهم المتعلقة بواقع الحياة ومواقفهم اتجاهه"¹، ومن خلال هذا فإنه يعتبر أن الثقافة تتناسب مع مجموعة المعاني و الدلالات المستوحاة من مجموعة الرموز المكونة للنظام الذي يعتمده الإنسان في الاتصال مع الآخرين، حيث يطور معارفه في الحياة، و هو بهذا يؤكد على تلك الخاصية التي تفرض السلوك الاجتماعي و الثقافي.

3- المقاربة السوسولوجية لمفهوم الثقافة :

من بين أهم علماء الاجتماع الذين قدموا تعريفاً للثقافة هو وليام توماس "W. Thomas" في دراسته الشهيرة حول الفلاح البولوني في أوروبا وأمريكا المنشورة بين عامي 1918 و 1920 والذي توصل إلى تعريف الثقافة مفاده أن الثقافة هي: "عبارة عن المعتقدات والأساطير والعادات التقليدية الشائعة بين عامة الشعب، وهو أيضاً آداب السلوك والأغاني الروائية والأمثال، وهو جزء ما يمثل التراث القديم"²، والفكرة ما وراء هذا التعريف بان الفلوكفور احد العوامل التي تحافظ على التضامن الاجتماعي باختلاف خصوصية الشعب.

وبناء على فكرة "الإنسان الهامشي" الذي يتطبع بطباع المنظومتين الثقافيتين الأصلية والمكتسبة، بفعل الاندماج في مجتمع مغاير، يعرف روبرت بارك "R. Park" الثقافة بأنها "نسق من العادات والتقاليد والاتجاهات والمواقف المنظمة والمتلازمة تتناقل عبر التنشئة الاجتماعية"³ ونستنتج من هذا موضوعي يشير إلى الصفات التي يرثها الإنسان عن مجتمعه عن طريق التنشئة الاجتماعية.

في حين يرى أنتوني جيدنز فيعرف الثقافة بقوله "تعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة، و يشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك، تتيح لهم مجالات التعاون و التواصل، و تمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع، و تتألف ثقافة المجتمع من جوانب مضمرة غير عيانية مثل المعتقدات و الآراء و القيم التي تشكل المضمون الجوهري للثقافة و من جوانب عيانية ملموسة مثل الأشياء و الرموز التي تجسد هذا المضمون"⁴.

¹ دنيس كوش، مرجع سابق، ص 61.

² رمون بودون، فرانسوا بوريكو، المعجم النقدي في علم الاجتماع، ترجمة. سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 228.

³ أحمد أبو زيد، مرجع سابق، ص 61.

⁴ يحي مرسي، أصول علم الإنسان، ج 1، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص 3

II خصائص ووظائف الثقافة :

1- خصائص الثقافة :

هنالك بعض الخصائص المميزة التي تحملها الثقافة والتي تكسبها خاصية مميزة عن باقي الأنماط الأخرى ومن بين هاته الميزات ما يلي :

1. **الاستقلالية :** الثقافة مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية خاصة باعتبارها أمور يكتسبها الإنسان بالتعلم، فهي تأخذ شكل التقاليد المتوارثة من جيل لآخر، والمقصود هنا بالاستقلالية أن الأفراد يجدون الثقافة داخل مجتمعاتهم، فهي تمثل بشكل حقيقي " أسلوب الحياة لأعضاء المجتمع الذين غالبا يأخذون تأثيرها كأمر مسلم به أو حتمي، فالجلوس على الأرض وتناول الطعام بالأيدي يعكس ثقافة العرب، أي أسلوب حياتهم الذي يختلف عن غيرهم من الأجناس".¹
2. **التعقيد:** الثقافة هي شبكة متداخلة ومعقدة من العديد من العناصر مثل العقيدة والتقاليد والأخلاق وغيرها، وقد حاول العلماء تبسيط هذا التعقيد برده إلى نوعين هما:
 - أ - **الثقافة المادية:** وهي كل ما أنتجه العمل البشري عبر حياته من أشياء مادية ملموسة.
 - ب - **الثقافة اللامادية:** وهي التي تشمل مظاهر السلوك والتي تتمثل العادات والتقاليد التي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات".²
3. **الاكتساب:** وهذا يعني أن الثقافة تكتسب عن طريق التعلم حيث جميع العناصر يتم اكتسابها من الممارسة والخبرة السابقة للفرد من حيث هو عضو في المجتمع، وكذلك التلقين الذي يعني انتقال العناصر والتجارب بواسطة الاتصال، ويقول " بارك " " بأن التعليم يؤدي وظائف متعددة إذ يسهل التفاهم بين الأفراد الذين يؤلفون الجماعة الاجتماعية ويعطيهم معنى لوحدة الثقافية".³
4. **الثقافة فوق عضوية :** وهذا يعني أن الثقافة تستمر بعد أجيال عديدة، مما يؤكد أن مضمونها هو نتاج الإنسان أكثر من كونه نتاجا بيولوجيا، فالتطور الثقافي كما يرى " دافيد بيرري " وغيره من علماء الأنثروبولوجيا مرتبط بالبناء العضوي للإنسان، والثقافة تبدو فوق عضوية من حيث كونها كامنة في الشعور السيكولوجي للإنسان، فقدرة الإنسان على الاختراع لا حد لها واستخدامه للرموز يسمح له بالابتكار واكتساب أشكال جديدة للحياة دون أن يكون هناك تغير في بنائه العضوي.⁴
5. **الثقافة متغيرة:** قانون التغير تخضع له جميع ظواهر الكون، وطالما كانت الثقافة جزءا منه فهي تتعرض بدورها للتغير سواء في الجانب المادي أو اللامادي، ويحدث التغيير بفضل ما تضفيه الأجيال الجديدة إليها من

¹ عاطف وصفي، مرجع سابق، ص 78 .

² عبد الرزاق جلبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص73

³ نفس المرجع، ص72 .

⁴ نفس المرجع، ص77 .

خبرات وأدوات وقيم وأنماط السلوك، أو بفضل ما تستبعده وتحذفه من أساليب وأفكار وأدوات لكونها لم تعد تتفق مع الظروف الجديدة.

والتغير يبدأ في العناصر المادية للثقافة، ويظهر ذلك بشكل كبير مقارنة بالعناصر اللامادية، وذلك أن الأفراد أكثر إقبالا على العناصر المادية للثقافة وأقل مقاومة فيها، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها أن العناصر المادية ملموسة ولها منافع مباشرة ولا ترتبط بالعواطف والأحاسيس بعكس العناصر اللامادية.

2- وظائف الثقافة بالنسبة للفرد والمجتمع :

إن للثقافة عدد من الوظائف التي تقوم بها في المجتمع، وتمثل هذه الوظائف فيما تقدمه للفرد من طرق ووسائل لإشباع حاجياته ومطالبه البيولوجية والنفسية والاجتماعية فعن طريق الثقافة يتكيف الفرد ككائن بيولوجي مع البيئة التي يعيش فيها، فهي التي تحدد له الطرق والقواعد التي تساعد على التوافق مع وسطه الطبيعي والاجتماعي، كما تعمل من جهة أخرى على ضمان وحدة الجماعة واستمرارها ووجودها. ومن أهم الوظائف التي تقدمها الثقافة نحو الفرد والمجتمع نذكر:

1. تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما أنها تهيئ له أسباب التفكير والشعور.
 2. تزود الثقافة الفرد بما يشبع به حاجياته البيولوجية إذ ليس على الفرد أن يبدأ من الصفر لكي يتمكن من إشباع جوعه أو تلبية رغباته الجنسية أو الحاجة إلى الراحة، وذلك لأن مختلف الطرق والأساليب التي تنظم هذه الوظائف وتصبها في قالب محدد معروف مسبقا.
 3. تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها، كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث، لهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة من ثقافتهم عددا من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوئها من تحديد ما هو جميل وقبيح وخير وشر... الخ.
- تكسب الثقافة الأفراد الضمير الذي ينبثق من الاجتماع، وذلك لأن استنباط قيم الجماعة ومستوياتها يؤدي في العادة إلى امتزاج هذه الخبرة في شخصية كل واحد من أفرادها، الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفته هذه القيم.¹

¹ موسى توفيق، إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين، عمان: المركز العربي للخدمات، 1995، ص 81.

III مفهوم ومراحل تطور ثقافة المؤسسة :

1- مفهوم ثقافة المؤسسة :

تم تداول ظهور هذا المصطلح ثقافة المؤسسة مع بدايات الثمانينات و ذلك في الولايات الامريكية تحت اسم ما اصطلح عليه آنذاك بـ "Corporate culture" من طرف كل من "T. E. Deal" و "E. Kennedy"، كما ساهمت العديد من الدراسات في تطوير الجوانب المتعلقة بهذا المجال ففي فرنسا ظهر هذا المفهوم في الثمانينات حيث انتشر موضوع الثقافة الصناعية وقد يعود السبب في النجاح الذي حققه هذا المفهوم كونه قد برز ليشكل جواباً على النقد الذي كانت تثيره المؤسسات الصناعية في أوج أزمته حول العمل وإعادة البناء الصناعي، وإزاء ذلك فإن استخدام مفهوم الثقافة كان يمثل، بالنسبة لمدرء المؤسسات، وسيلة إستراتيجية لكي ينحصر العمال في الأهداف العامة للمؤسسة¹، كما ساد تعريف يتمثل في أن ثقافة المؤسسة هي " نظام من التمثلات والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة، هذا يعني أن كل فرد داخلها يشترك في رؤية محددة حول ماهية المؤسسة، دورها الاقتصادي والاجتماعي، المكانة التي تحتلها بين منافسيها، مهمتها مع زبائنها، الأفراد العاملين بها و مع مموليها"، ومن جهة أخرى فإن ثقافة المؤسسة تتشكل أساساً من الاعتقادات، القيم و القواعد وتستند في نفس الوقت على إنتاج رمزي متواجد أساساً في اللغة، الميث، الحكايات، الأساطير والطقوس².

يعرف ميشال كروزيه "M. Crozier" ثقافة المؤسسة، " على أنها القدرة على العمل والفعل جماعياً هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف أنية بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض"³، ويتفق كل من رونو سان سوليو وفليب برنو مع هذا الطرح الأخير الذي قدمه كروزيه.

من خلال هذا التعريف يتضح أن ثقافة المؤسسة تبنى من ثقافة الأفراد الفاعلين بالمنظمة والذين يعملون على بناء إستراتيجية تقوم على العمل الجماعي و التشاور، لتحقيق الأهداف المشتركة وليست هاته القدرة الجماعية هي عملية ميكانيكية وليدة ظروف أنية تمارس على الأفراد ضغطاً في فترة ما، مما يوضح أن بناء ثقافة المؤسسة هي نتاج القواعد التي وضعها الأفراد الفاعلين بالمنظمة والكفيلة بتوجيه علاقاتهم وتحقيق أهدافهم .

¹E. Delavalle, **Culture et décision, le cas d'une entreprise de haute technologie**, Paris, I.A., 1994 cité par lui même dans « pour ne plus gérer sans la culture » Revue française de gestion, 1996, n°110, p.5-16

²Ph. Cabin., **les mythes de l'entreprise**, in : les organisations, Etats des savoirs, Auxerre, Ed des sciences humaines, 1991, p.p. 279-283 .

³ محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم : من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة ، مرجع سابق ، ص240.

في حين يرى فيليب برنو " Ph.Bernoux " ثقافة المؤسسة تكمن في " مدى قدرة المنظمة على أن تكون مؤسسة اجتماعية " Institution sociale " ناحتة للهوية ومنتجة لثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها وليست مجرد الانتساب الإداري لها ¹.

يتبين من خلال هذا التعريف الذي قدمه فيليب برنو حول ثقافة المؤسسة تكمن في مدى قدرة المؤسسة في غرس هوية الانتماء للمؤسسة ، من خلال الآليات التي تعزز ولاء الأفراد إلى المنظمة بعيدا عن انتماء الأفراد من ناحية التنظيم الإداري ، لان هذا الأخير لا يعزز وليس مؤشرا وحيد وكافيا على انتماء الفرد للمؤسسة . ويرى وليام أوشي بان ثقافة المؤسسة تكمن في " قدرة المؤسسة على إدارة العنصر البشري من خلال خلق العامل السعيد في عمله من خلال أعمدة أساسية هي : الثقة، الألفة والمودة ، و الحدق والمهارة ² يعرف ديسلر " Dessler " ثقافة المؤسسة " بأنها القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ، ومعايير الترقيات والجزاءات والعقوبات. ³ من الملاحظ أن هذا التعريف الأخير يركز على الجوانب المادية التي تمس جانب العلاوات والترقيات وكل المحفزات المادية التي بدورها تؤثر على الجانب المعنوي للأفراد العاملين ومنه يرى أن الثقافة كمتغير تابع يمكن تعديله وتوجيهه لصالح العام للمؤسسة كما أن هذا التعريف يركز على الجوانب التنظيمية للمؤسسة ويعتبرها كهوية تحملها المؤسسة يمكن أن تقوم بترسيخها لدى الأفراد العاملين.

وتعرف كذلك بأنها " مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها أثر كبير على سلوك الأفراد في منظمة ما " ⁴.

و تعني كذلك " مجموعة من المعتقدات مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة تعني كيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة وكيف يسيرون أعمال منظماتهم ، هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ولكن لها تأثير على أفكارهم وأفعالهم " ⁵.

ومنه فهذان التعريفان الأخريان ينظران إلى ثقافة المؤسسة على أنها تمثل مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة ما عن باقي المنظمات الأخرى ، وتكتسب هذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ، وتتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات، وترتكز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين ، ولذلك تعد ركنا أساسيا في المنظمات المعاصرة ، إضافة إلى أنها تلعب دورا بارزا في التأثير على الأداء العام للمنظمة وعلى تحقيق الفعالية التنظيمية بها ، حيث تتأثر هذه الأخيرة بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلبا أو إيجابا . فتثقافة المؤسسة نتاج ما اكتسبه

¹ نفس المرجع، ص 246

² عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1997، ص 78.

³ عبد الوهاب علي محمد ، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة، الرياض ، جدة ، 2001، ص 129.

⁴ نفس المرجع ، ص 130

⁵ نفس المرجع ، ص 132

العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها ، ثم تضفي المنظمة على ذلك النسق الثقافي المنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ، ويميزها عن المنظمات الأخرى .

ومن العرض السابق لمفهوم الثقافة وارتباطها بالمنظمة فإن هذا الارتباط يتيح تحديدا أكثر للقيم والأفكار السائدة في التنظيم والتي تمثل الأطر المعيارية لسلوك وممارسات الأفراد والعاملين بالمنظمة ، فالثقافة هي التي تحدد نمط التنظيم السائد والقيم التي تحكم سياسة المنظمة .

وهناك تعريف ينظر إلى ثقافة المؤسسة بأنها " منظومة المعاني ، والرموز ، والقيم والمعتقدات ، والأعراف ، والفلسفة ، والتوقعات التنظيمية ، والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم ، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم" ¹.

ينظر هذا التعريف الأخير إلى ثقافة المؤسسة على أنها منظومة من المعاني والقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تنشأ بين أفراد التنظيم والتي تكون بمثابة عمل تشاركي يتقاسمه أفراد المنظمة ، والذي يضيف على الفئات العمالية توليد حس وجود هؤلاء الأفراد داخل التنظيم أي تنمية حس ولاء التنظيمي لأفراد بأهداف التنظيم ، كما أن ذلك يساعد في التنبؤ بسلوكيات الأفراد داخل المنظمة ويمكن كذلك من توجيهه وتحقيق مراد التنظيم و يساعد في حل المشاكل التي تقف حاجز وتنمية قدرات وأداء الأفراد بالمنظمة وتحقيق استثمار في الموارد البشرية.

يعرف " Shafaritz " ثقافة المؤسسة بأنها " تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها" ².

تعريف ' E.H. Schien ' وهو من أكثر التعاريف تداولاً والتي يعرفها على أنها مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها و أصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة و الجيدة في إدراك و معالجة هذه المشاكل ³.

¹ نفس المرجع، ص133.

² عبد الوهاب علي محمد ، مرجع سابق، ص131.

³ محمد مهدي بن عيسى، (ثقافة المؤسسة كموجه لسلوكات الأفراد والأفعال في المنظمات الحديثة). مجلة الباحث . جامعة ورقلة. العدد3. 2004. ص147.

كما يوضح ذلك أكثر فيعتبرها بمثابة "الطقوس والممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، والطقوس حول ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم السائدة داخل المنظمة، والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة، والمناخ داخل المنظمة".¹ ومنه يمكن أن نستنتج ببعض النقاط في هذا التعريف :

1. أن آليات التلاحم في هذه الحالة هي كفاءة جماعية و ليست فردية كما أنها ضرورية من أجل بقاء الجماعة و استمرارها.
 2. كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته تكون لها ثقافة خاصة بها كما هو الحال بالنسبة للفئة العمالية الموجودة في مؤسسة ما .
 3. هذه الثقافة تكون وليدة اختياراتها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة و مثلى في مواجهة المحيط الخارجي و من أجل تحقيق الانسجام و الضبط الداخلي.
 4. أن الثقافة بهذا المعنى لها وظيفتان أساسيتان و هما تحقيق الدمج الداخلي و التأقلم الخارجي .
- أما موريس ثيفيني "M.Thevenet" يرى أن ثقافة المؤسسة هي " كل ما يوحد المؤسسة في ممارستها و كذلك كل ما يميزها عن الآخرين"،² في تصور آخر يحاول إيضاح مفهوم ثقافة المؤسسة، يركز على ما يسميه بالبصمات الثقافية أي كل ما تترك عليه ثقافة المؤسسة آثارا لها، فعلى مستوى المؤسسة تظهر خمسة مجالات أساسية تظهر فيها بصمات الثقافة بشكل واضح وهي فيما يلي:³
1. مرحلة التأسيس :و هي المرحلة التي تحدد فيها أولى اختيارات المؤسسة، و شخصية المؤسسين.
 2. تاريخ المؤسسة.
 3. عمل المؤسسة "إنتاج مهمة، صناعة، حرفة".
 4. قيم المؤسسة :خاصة المتعلقة بالتسيير (الرواتب، نظام الترفية) و لا بد من التفريق بين القيم المعلنة (الرسمية) و القيم غير المعلنة المتعلقة بواقع تسيير المؤسسة.
 5. الرموز و الإشارات.
- بعد الانتهاء من جمع البصمات في المستويات الخمس يمكن البدء في تحديد مفهوم خاص بثقافة المؤسسة، و ذلك انطلاقا من مميزات هذه الثقافة من خلال تاريخ، و القيم المشتركة لهذه المؤسسة.

¹ بوحنية قوي، (ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة :دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء).جامعة ورقلة .مجلة الباحث.العدد2003/02.ص ص 79.70.

² محمد مهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة كموجه لسلوكات الأفراد والأفعال في المنظمات الحديثة، مرجع سابق،ص148.

³M .Thevenet, *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, 1993, p. 54.

ويعرفها ويليام أوتشي بأنها "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"¹.

ويرى إيليو جاك "E. Jacques" أن "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"². وفي الأخير وفي مجل كل ما سبق نلاحظ أن ثقافة المؤسسة لها شقين الشق الأول يتمثل في العوامل و المكونات الداخلية لها التي تجعل السلوكات والأفعال التي يقوم بها العمال بصفتهم فاعلون اجتماعيون منسجمة مع بعضها البعض و متشابهة، الثقافة هنا تحدد السلوك و توجهه و الشق الثاني هو التماثل الخارجي لهذه الثقافة على مستوى باقي الأنساق الفرعية الأخرى من نسق الأهداف والنسق التقني و نسق البنية على اعتبار أن هذه الأنساق الأربعة هي التي تشمل النسق الكلي للمؤسسة و عليه تصبح الثقافة ليس محددة فقط للسلوكات الفردية و الجماعية بل حتى للأنساق الفرعية الأخرى فكل منا على علم بعدد من المؤسسات التي تواجه صعوبات كبيرة من جراء عدم التطابق بين ثقافتها و متطلبات بنيتها المتخصصة معنى هذا أن ثقافة المؤسسة لها تأثير بشكل أو بآخر و بدرجات متفاوتة على أدنى قرار عملي فيها (على مستوى الفرد) إلى أعلى قرار يتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها والذي يدخل ضمن الاختصاصات الوظيفية لهيئتها المديرة.

2- مراحل تطور ثقافة المؤسسة :

مرت قيم المؤسسة بمراحل نتيجة للتغيير والتطوير، فقد أثر التطوير في تشكيل وإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، لذلك يمكن الإشارة إلى مراحل تطور ثقافة المؤسسة بالمراحل التالية :

1- **مرحلة العقلانية :** في هذه المرحلة تم النظر إلى الفرد من منظور مادي بحت ، بحيث يتم تحفيزه بجوائز مادية لأداء مهامه ، وقد كان فريدريك تايلور من رواد هاته النظرية، التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية وتم ترسيخ في هاته المرحلة لمسألة القيم المادية، إلا أنها تغيرت عبر مراحل تطور الفكر الإداري من القيم المادية إلى القيم المعنوية.

2- **مرحلة المواجهة :** في هاته المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير .

3- **مرحلة الإجماع في الرأي :** ظهرت في هاته المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العمال وفي هاته المرحلة عزز "ماك غريجور" مفهوم وأهمية القيم الإدارية .

¹ Gilles Bressy et Christian Kankoyt, **Economie d'entreprise**, 4 édition Dalloz. Paris98. p 513.

² Ibid., p.514

- 4- **المرحلة العاطفية**: قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هاته المرحلة امتداد إلى تجارب هاوثون، التي شددت على أهمية المشاعر و الأحاسيس وأكدت على أن الإنسان ليس مجرد آلة ميكانيكية.
- 5- **مرحلة الإدارة بالأهداف**: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعمال، فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية كاتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والإشراف..... الخ، إضافة إلى العمل الجماعي في تحديد أهداف المؤسسة وكذلك المسؤولية المشتركة .
- 6- **مرحلة التطوير التنظيمي**: ظهرت في هاته المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي، التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد المهني .
- 7- **مرحلة الواقعية**: يمثل تطور القيم في هاته المرحلة مزيجاً بين المراحل السابقة، التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.¹

IV مكونات وخصائص ثقافة المؤسسة :

1- المكونات المشكلة لثقافة المؤسسة :

- حسب رونو سان سوليو " R. Sainsaulieu"، يرى بان بناء ثقافة المؤسسة تركز على ثلاث عوامل رئيسية² والتي تبينها النقاط الموالية :
1. الثقافة السابقة للعامل والتي يمكن أن تكون مرتبطة بجنسه رجل أو امرأة أو انتمائه ريفي أو حضري بالثقافة المهنية السابقة التي قد حصل عليها في مؤسسات أخرى .
 2. الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة والتي تتضمن الفئة الاجتماعية والمهنية التي هو مصنف فيها وكذا شكل تنظيم العمل .
 3. علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه داخل المؤسسة وما يترتب عن ذلك من استراتيجيات سواء في علاقته بالمؤسسة أو بالآخرين.
- فهذه العوامل تجعل من الثقافة حالة مشخصة ونوعية ليس حسب المؤسسات بل حسب الفئات المهنية المتواجدة في كل مؤسسة فقد توصل " R. Sainsaulieu" في الدراسة التي أجراها عن هوية العامل في العمل فوجد الهويات الثقافية والاجتماعية التي صنفها حسب ما يلي :

¹ ربيعي ميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة نقل الأنابيب بغرداية، رسالة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سكيكدة، 2006/2007، ص 56 .

² محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق، ص 244.

1. النموذج الانصهاري أو الاندماجي "Fusionnel": يميز العمال الفرنسيين الذين لهم تأهيل وليس لهم أي سلطة لا على ظروف عملهم ولا على علاقتهم بالآخرين فهم يتميزون بالتضامن مع بعضهم البعض أي مع العمال الذين ينتمون إلى نفس الفئة المهنية ونفس الانتماء الاجتماعي ويعيشون في تبعية كبيرة لسلطة المسؤول المباشر.
 2. النموذج المفاوض "Négociatif": يخص العمال المهنيين الذين لهم تأهيل عالي والذين يستعملون الكفاءة المهنية من اجل نزع الاعتراف الاجتماعي بهم على أنهم فئة متميزة ومختلفة عن باقي الفئات الأخرى .
 3. النموذج العاطفي "affinité" : ويضم الأعوان التقنيين والعمال المؤهلين والجدد في المؤسسة والإطارات العصامية autodidacte.
 4. نموذج العمال المنسحبون : ويشمل العمال ذوي التأهيل البسيط والعمال المهاجرون والنساء. والملاحظ من خلال الطرح السابق والذي يبرز بان المؤسسة ككيان اجتماعي قبل أن يكون اقتصادي، مما يجب على ثقافة المؤسسة التعامل مع الأفراد بما يكون له من توجيه جل الفئات المهنية داخل التنظيم خدمة لأهدافهم و أهداف المؤسسة كما يستلزم على المؤسسة تشخيص عام ومستمر لثقافة العمال لمعرفة مطالب العمال و محاولة تحقيقها وتوجيهها .
- ومنه فان لبناء ثقافة المؤسسة هناك خطوات محددة لتشكيلها تأخذ التسلسل التالي¹:
1. ضرورة الحرص و الجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المؤسسة و التكيف معها.
 2. تجريد العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القيم و التجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة و كذا قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة .
 3. التدريب الدوري للعاملين.
 4. استخدام نظم المكافأة و التحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد و الذي يحقق أهداف المؤسسة.
 5. إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار و اعتناق الأفراد لثقافة المؤسسة.
 6. تعريف العاملين للعديد من المواقف و التي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المؤسسة لديهم.
 7. تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المؤسسة.

¹ جمال الدين محمد المرسى وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة- ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002 .، ص 440.

- ويرى البعض الآخر بان تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي¹:
1. صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات.
 2. خصائص الوظيفة و مدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية ، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم و تتوافق مع اهتماماتهم و قيمهم ، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
 3. خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة و التي تنعكس على نمط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.
 4. المكافآت و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد و التي تعكس المكانة الوظيفية للفرد و التي لها تأثير على سلوكياته و طريقة عمله.
 5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة و التي تشمل على أساليب التفكير و طرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية ،و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم و أخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة و المجتمع ، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.
- إن عملية بناء ثقافة المؤسسة تركز في مجملها على محاور أساسية والتي يمكن أن تجعل من المؤسسة تحتل مكانة ريادية وتحقيق فعالية تنظيمية عالية تكسبها سمعة رائدة على المستوى المحلي والإقليمي ، وحتى على المستوى العالمي، فهي تتمحور حول "التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء تنظيم في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم ،والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم ، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة"².
- و فيما يلي يمكن تحديد بعض الملامح الثقافة المؤسسة المحفزة على النحو التالي³:
1. مدى ثقة الإدارة في الأفراد.
 2. مدى انفتاح قنوات الاتصال مع الجهات الخارجية.
 3. مدى انفتاح قنوات الاتصال مع العاملين.
 4. مدى قبول التغيير.
 5. مدى الاستماع بتجربة الأفكار الجديدة.
 6. مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.
 7. مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل : نظم المقترحات وجلسات العصف الذهني وحلقات الجودة.
 8. مدى توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية،الإسكندرية ، 2003 ، ص 83

² محمد قاسم القيروني ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال،ط5، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،2009، ص316

³ نفس المرجع،ص317.

- وفيه من اعتبر بان ثقافة المؤسسة تعتبر مزيج يتكون من العناصر التالية¹:
1. مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد داخل المؤسسة.
 2. مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة ويمكن أن تكون نقطة قوة مميزة تنافسية أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة.
 3. ناتج التفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة، مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.
 4. انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة وهذا ما يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم والمؤسسات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.
 5. ثقافة المؤسسة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.
 6. ثقافة المؤسسة تعطي للمؤسسة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.
 7. القيم التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل وخارج المؤسسة مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها. وفي الأخير وبالاستناد إلى كل ما سبق يمكن إيجاز تقديم مكونات ثقافة المؤسسة والتي تتمثل في ما يلي:
 1. **القيم والمعتقدات** : وهو كل ما تعتبره المنظمة (الأحسن / الأفضل) ويمكن تعريف القيم على أنها مجموعة الأفكار والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المنظمة ، والتي تؤثر على سلوكياتهم .
يوجد نوعان من القيم في المنظمة : القيم التصريحية والقيم المؤثرة.
 - أولا** : القيم التصريحية تظهر في المشاريع ، الخطابات الرسمية للمنظمة ، في التقارير السنوية أو في الكتيبات التي تحمل صفة الإعلان للمنظمة وفي الحملات الإشهارية وهي تساعد المنظمة على التعريف بأهم المبادئ التي تركز عليها المنظمة.
 - ثانيا** : القيم المؤثرة أو الفاعلة أو العملية فهي تحيط بشكل مباشر بالقرارات والإستراتيجيات وطرق السير التي تعتمد عليها المنظمة ، وكما صرح أحد المديرين لمجموعة مخازن كبيرة قال بأن القيم هي المفتاح لمنظمتهم هي إشباع احتياجات زبائنهم ، ونلاحظها في نظام المكافآت² .

¹ نفس المرجع، ص-ص 70-79.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص75.

وتتعدد مصادر القيم فهي لا تأتي من فراغ ويمكن الإشارة إلى مصادرها :

- أ- **التعاليم الدينية:** فهي مورد لبعث القيم الأخلاقية والحث على العمل حيث يؤكد الإسلام على عدم الغش في العمل والعمل بإتقان ،وقد أشار بعض علماء الاجتماع في دراستهم على أهمية هاته القيم الدينية في خلق روح العمل والتفاني في العمل فدراسة ماكس فيبر التي أجراها على المجتمعات البروتستانتية ،والتي لاحظ تشبع الأفراد بالقيم التي تملئها عليهم التعاليم الدينية في هذا المذهب ،حيث أكد أن سعي الأفراد نحو كسب المال والعمل بجد لا يفسرها شيوع الفكر الليبرالي لدى هؤلاء والذي يسعى إلى السيطرة والهيمنة والى تبرير فكرة تجديد الهيمنة الإقطاعية في النظام الرأسمالي ، بل أكد أن هذا الأمر كله يعود إلى تعاليم المذهب والقيم التي يملئها على الأفراد والتي تؤكد أن كلما كسب الفرد مال يعود على كاسبه بالثواب ونيل الغفران وتتحدد منزلة هذا الأخير ، بما يمكن أن يكسبه الفرد من رزق في الدنيا و محاولة تنميته.
- ب- **التنشئة الاجتماعية:** تختلف قيم الأفراد حسب المجتمع الذي ينتمي إليه ، فمؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة كالأ أسرة و المجتمع هي التي ترسم توجهات قيم الأفراد وتحددها .وحتى المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد فهي مكان لبعث و تحديد قيم العمل كما أكد ذلك سان سوليو .
2. **القواعد:** إن القواعد تقود وتوجه كل فرد في تنفيذه وإنجازته لوظيفته كل مؤسسة،منظمة أو هيئة هي في حاجة دائمة للقواعد إن القواعد تسهل مهمة كل واحد بفرضها ما يجب فعله بالتحديد وتخفيض غموض الوضعيات أنها شرعية "légitimes" داخل المؤسسة، ولهاته الأخيرة الحق في إملائها إن المسير يعتبر ممون بالقواعد التشغيلية، وتكون القواعد مقبولة عندما تملئها السلطة الشرعية، وكذا عندما تطبق على كل واحد.
3. **الطقوس والعادات:** هي ممارسات تنتج عن القيم المشتركة، التوظيف، اجتماعات العمل، الاستقبالات، تقييم الموظفين هي أمثلة لهاته الممارسات .التوظيف (الاختيار) يظهر كأحد الطقوس العابرة، لكن مع الوقت فإن المؤسسة تبحث عن مرشحين قادرين تقنيا ولديهم قيم وطموحات متوافقة مع الثقافة الحالية للمؤسسة¹.
4. **الأساطير والقصص:** وتتضمن روايات عن أحداث حول مؤسسي المنظمة مثلاً،وذلك مثل مخالفة الأنظمة، وتقليص عدد العاملين، إعادة توزيع العاملين بين الأعمال، أو ردود الفعل حول أخطاء الماضي ومثل هذه القصص تربط بين الحاضر والماضي وتوفر توضيحا وشرعية للممارسات الحالية، وتظهر أغلبها بشكل تلقائي "و تنتشر الأسطورة عن طريق المهامسة من فرد لآخر ثم السرد من جيل لآخر، لذا فإن فاعلها يتجسد في الكل الاجتماعي الذي يضمن بقاء هذه الحقيقة الخيالية قصد تعزيز المثالية للمؤسسة أو المؤسس وتظهر الأسطورة في شكلين رئيسيين:

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص121

- أ- أسطورة الأصول: التي تسرد كيف ولدت ونشأت المؤسسة، والدور البارز الذي لعبه الرجل الاستثنائي الذي أسسها.
- ب- أسطورة التحول: تبين كيف تمكنت المؤسسة من تخطي الصعاب وتدارك الأزمات، وكيف توصلت إلى تجديد نشاطها في خضم عملية التداول عن طريق الإبداع والتنوع.¹
- ومنه فالأساطير تهدف إلى إنتاج وترسيخ معايير سلوكية معينة، فهي تساهم في وضع المؤسسة خارج الظرف الزمني فتجعلها أبدية من خلال شكلها الرمزي مطمئنة أعضائها الذين يعانون احتمالات ومخاوف الحاضر وهذا ما يجعلها توجد شعورا خاصا بهوية الموظف في المنظمة، وقد يصل الأمر في بعض التنظيمات أن تطور لها لغتها الخاصة بمجموعة من المفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية وهذا ما يجعل العامل وخاصة المسير أكثر تمسكا بالوضع المعتاد عليه والتخوف من محاولات التغيير.
5. الرموز: هي مثل لبس البذلة الرسمية أو حمل شارة المؤسسة التي تسمح بتمييز أعضاء المؤسسة عن الخارجين عنها. تعتبر لغة الحوار أو الخطاب كأحد الرموز الأكثر تعبيرا عن الثقافة. إن وضع لغة خطاب أو حوار واحدة تسهل من انسياب ودوران المعلومة، ومن الاتصال الاجتماعي واتخاذ القرار، هذا الخطاب الواحد يتجلى ليس فقط من خلال لغة المفردات خاصة ولكن تحديدا من خلال الصيغ، والنماذج المختارة وكذلك أسلوب الاتصال المتبع (الرسائل، التقارير، الأوامر المكتوبة) وكذلك من خلال إجراءات الرقابة. في المقر الاجتماعي لشركة Peugeot فإن مختلف مستويات الهيكل السلطوي معروفة باستعمالها بشكل منتظم لكلمة "سيدي monsieur أو" أنتم vous وهي من رموز الاحترام.²
6. المؤسسون وسلوك القادة: إن ثقافة المؤسسة نتاج لثقافة المؤسسين بحيث نجد أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ذلك أنهم يعملون على تكريسها في مؤسساتهم حيث تبقى معتقداتهم وافتراساتهم، وسلوكياتهم وطرق تسييرهم حتى وإن غادروا مؤسساتهم، كما يعتبر سلوك القادة من أهم عوامل بناء ثقافة المؤسسة لان العاملين يعتبرون بان أفضل الطرق للارتقاء بأدائهم هو محاكاة سلوك القادة.
7. الترتيبات المادية: إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المؤسسة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها تعكس ثقافة المؤسسة، كما أن الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف وتجهيزاتها وموقعها وإجراءات استقبال العميل أو الوفود المختلفة هي جز من ثقافة المؤسسة.³
8. الطابوهات: وتعلق الطابوهات بالأمور التي تعتبر مصدر للخوف داخل المؤسسة كحالات الفشل، الإخفاقات التجارية، وكل الأمور التي تود المؤسسة إخفاءها ورفضها وعدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو

¹ نفس المرجع، ص 123.

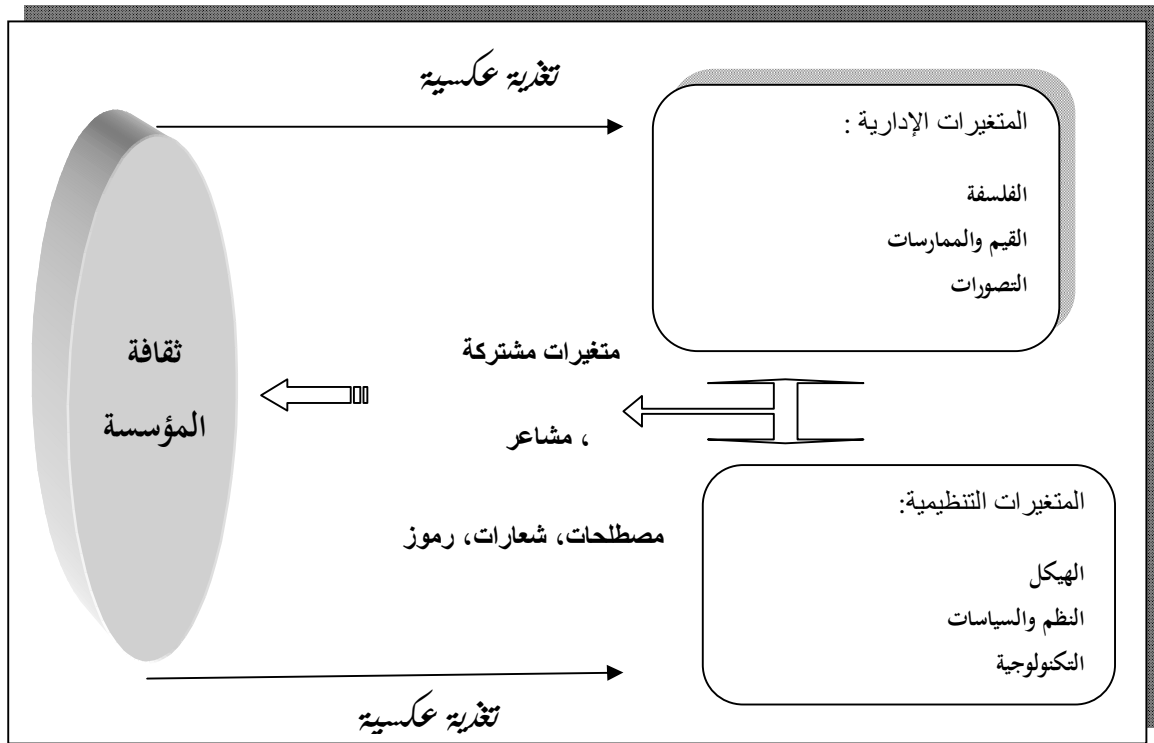
² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 86.

³ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005. 146.

تداولها داخل المؤسسة ، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت المؤسسة بها والتي من شأنها خلق اضطراب داخل المؤسسة أو الإساءة لصورة المؤسسة الخارجية مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين وسلوكهم.

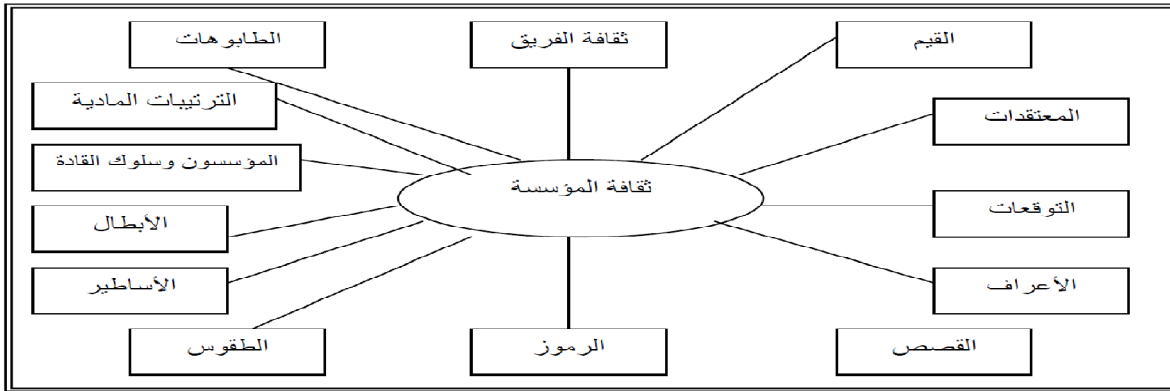
9. ثقافة الفريق : في ظل التطورات الحالية في حجم تعقد منظمات الأعمال ، فإن حل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائما ويصبح محو مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمرا حيويا ، ومن أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق ومشاكل من جانب المديرين التنفيذيين وأيضا تفويض السلطة ويؤثر التصميم الجيد للفريق على إبداع أعضاء الفريق في العمل و تحفيزهم على حل المشكلات المتنوعة بطريقة صحيحة.¹

كما يمكن أن نبرز مكونات ثقافة المؤسسة في الشكلين المواليين :



الشكل رقم (1) يبرز مكونات ثقافة المؤسسة شكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات : دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002 .

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، 171



الشكل رقم (2) يبرز مكونات ثقافة المؤسسة المصدر : سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، دار العشري ، مصر ، 2004، ص135.

2- الخصائص المميزة لثقافة المؤسسة :

يمكن الإشارة في البداية إلى درجة التفاوت التي تتسم به السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بان هنالك مجموعة من الخصائص الثقافية رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم واهم هذه الخصائص والسمات والتي تحدد شكل ثقافة المؤسسة السائدة داخل التنظيم هي¹ :

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف.
 2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
 3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
 4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 6. شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
 7. مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاء التنظيمية الفرعية.
 8. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.
 9. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
 10. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- ومن خلال ما سبق هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المؤسسة و التي نوردتها فيما يلي :
11. تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، و قد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل ، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه و من خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

¹ محمد قاسم القوي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص173.

12. ثقافة المؤسسة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها صنعه و بدونه لا تكون هناك ثقافة .
13. الثقافة نظام تراكمي و مستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة و تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام و تفاعل هذه العناصر والخصائص فهي تعلم و تورث جيلا بعد جيل.
14. **التعقيد:** الثقافة هي شبكة متداخلة ومعقدة من العديد من العناصر مثل العقيدة والتقاليد والأخلاق وغيرها، وقد حاول العلماء تبسيط هذا التعقيد برده إلى نوعين هما:
- أولا- الثقافة المادية:** وهي كل ما أنتجه العمل البشري عبر حياته من أشياء مادية ملموسة.
- ثانيا - الثقافة اللامادية:** وهي التي تشمل مظاهر السلوك والتي تتمثل العادات والتقاليد التي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات،¹ أي أن ثقافة المؤسسة نظام مركب يتركب من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها من اجل تكوين ثقافة المؤسسة و تشمل العناصر التالية:
- أ- **الجانب المعنوي:** و يتمثل في الأخلاق و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يحملها الأفراد.
- ب- **الجانب السلوكي:** و تتمثل في عادات و تقاليد أفراد المجتمع ، الآداب و الفنون و الممارسات المختلفة.
- ت- **الجانب المادي:** و هو كل ما ينتجه الفرد من أشياء ملموسة.
- 15- ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف ، فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية و النفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.
- 16- تعكس ثقافة المؤسسة المناخ التنظيمي السائد من ناحية الطرق و أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات و التعامل مع العملاء، اتجاهات و مشاعر الإدارة العليا نحو العاملين ، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري ، و المصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.²
- كما تقترح بعض البحوث و الدراسات مجموعة من الخصائص أساسية تعبر عن جوهر ثقافة المؤسسة وهي:
1. **الإبداع والمخاطرة:** درجة تشجيع أفراد التنظيم على الإبداع و المخاطرة.
 2. **الانتباه للتفاصيل:** الدرجة التي يتوقع من أفراد التنظيم أن يكونوا متبهيين للتفاصيل.
 3. **الانتباه نحو النتائج:** درجة تركيز الإدارة على المخرجات بدل المدخلات والوسائل التقنية المستخدمة في تحقيق هذه النتائج.
 4. **التوجه نحو الناس:** درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل التنظيم.

¹ عبد الرزاق جلي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص73.

² مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص406.

5. التوجيه نحو الفريق :درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق وليس الأفراد.
6. العدوانية :درجة عدوانية الأفراد، وتنافسهم، وليس سهولة التعامل معهم وودهم.
2. الثبات :درجة تأييد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.¹

V نماذج وأبعاد ثقافة المؤسسة :

1- نماذج ثقافة المؤسسة:

تختلف ثقافة المؤسسة تبعا للوظيفة الأساسية لكل ثقافة وعليه يمكن الوقوف على الأنواع التالية²:

1. الثقافة البيروقراطية :وهي ثقافة تحدد المسؤوليات، والسلطات؛ فالعمل يكون منظما، والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.
2. الثقافة الإبداعية :تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
3. الثقافة المساندة :تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون ، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
4. ثقافة العمليات :يكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
5. ثقافة المهمة :تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
6. ثقافة الدور :تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات لأداء .
وفيه من صنف ثقافة المؤسسة على النحو التالي³ :

1. الثقافة التكيفية أو الموقفية: يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف ثقافة المؤسسة مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ "Fit way" ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

2. الثقافة المثالية: يرى كل من Waterman, Ouchi و Drunker ضرورة وجود ثقافة مؤسسة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح وفق مبدأ One best way .

1 نفس المرجع، ص408.

2 عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003، ص36

3 مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية. الشركة العربية للنشر والتوزيع. القاهرة، 1994، ص 21 .

3. **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

4. **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- أ- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة
- ب- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

2- أبعاد ثقافة المؤسسة:

قام عدد من الباحثين بتحديد جملة من الأبعاد التي يمكن من خلالها الحكم على ثقافة المؤسسة بشكلها الإيجابي أو السلبي ، ويعد المقياس الذي وضعه اراب مارتين " Arab Martine " ، ويمكن تحديد جملة الأبعاد التي تستعمل في اختبار ثقافة المؤسسة التسييرية في النقاط الموالية¹:

1. **البعد الخاص بالقيادة:** يشمل هذا البعد العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ويشمل على العناصر التالية :

- أ- **إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه:** أي هل تدرك الإدارة دورها على أنهم حراس موجّهين، ويتم بالتدخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وان لديهم الدافع، والحافز للعمل دون تدخل منها، في الحالة الأولى يطلق على الثقافة بأنها سلبية، و في الحالة الثانية توصف بأنها ايجابية .

- ب- **دور الإدارة وأسلوبها:** ويشمل هذا العنصر مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع لا تستجيب إلا إذا كان هناك سبب معين، أم أن دورها محدد مسبقا من خلال مبادئ محددة وتخطيط مبرمج، أي تضع الأهداف الإستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات .

¹ عادل زايد، مرجع سابق، ص ص 51/45 .

- ت - إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا. ذلك أن العاملين غالبا ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء، وأن الإدارة مسؤولة عن كل شيء. إذا كانت النظرة السائدة هي أن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة .
- ث - أسلوب إحداث التغيير والتطور: في حالة استخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التغيير والتطوير مثل الندوات، والمحاضرات، والملصقات، وتبني هذه الأساليب لوحدها دون غيرها من الوسائل، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومختلفة، في حين إذا كان الاعتماد على طرق وأساليب حديثة، مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج .
- ج - الدافعية والسلوك البشري: عندما تعتمد الإدارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط، من خلال نظم الأجور، والحوافز، واستبعاد روح الفريق، وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة ففي الجانب الأول تكون سلبية والثانية تكون ايجابية.
- ح - قيادة التغيير بالمنظمة: إذا حدث وان تبنت مؤسسة ما أسلوب السلطة ، والأوامر، والتعليمات الإدارية الجافة في إحداث التغيير بالمنظمة. فإن العاملين سوف يشعرون بان التغيير والتطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه، وفي هذه الحالة يكون التغيير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدؤه الرؤساء، ويشاركون فيه بفعالية مع الرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام آخر مرحلة، وهنا تكون الثقافة التنظيمية ايجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.
- خ - المشاركة والملكية والمخاطرة: إن الثقافة المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على الرؤوسين الذين يتهربون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية غالبا ما نقف فيها على سلوك التهرب من المسؤولية، وزيادة متصاعدة في وسائل الرقابة التي تضعها الإدارة، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة، ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة، والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر، سوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقيق الأهداف بفعالية.

2. البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية: ويشمل هذا البعد على عناصر التالية :

- أ- طبيعة الاتصالات: تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط، ومن أعلى للأسفل، وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ. وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية، وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الإخوة، و الزمالة، والتعاون، وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال، وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.

ب- **إقبال الأفراد على العمل الجماعي:** عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية، والهدامة، والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو ايجابية. ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات. وعلى النقيض من ذلك قد تعمل الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة.

ت- **توزيع المهام والأدوار ومعرفتها:** عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتم، وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع، ونشر، وتعريف وتوضيح مهام الأفراد، وعندما تكون الإدارة غير قادرة على إدراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك تتبنى ثقافة تنظيمية سلبية، في حين تكون ثقافتها تتسم بالاجبائية عندما تكون نابعة من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة، والعاملين بها؛ بحيث تكون هذه المهمة تحت يد الجميع، حيث تخلق هذه الثقة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، فيعرف كل فرد ما عليه، وما دوره وبالتالي ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

ث- **الأيمن بأهمية التدريب:** إذ حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطا قصير الأجل، وينتظر منه عائد، وإن ميزانيته محدودة، أو تنظر إليه على انه نشاط إداري، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم انطباع بأن هذا النشاط غير جدي، ويفتقد إلى المصدقية أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب. مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كمنشأ أساسي وضمن أولويات برنامجها

ج- **مرحلة التعليم:** عندما لا تتيح المؤسسة للعاملين فرصة مواصلة تعليمهم، ولا تشجيعهم على ذلك، أو يكون هناك تمييز بين العاملين في الاستفادة من هذه الفرص كأن يقتصر الأمر على المشرفين فقط، أو البعض منهم، أو أن العاملين يحققون هذا المطلب المتمثل في التطوير الذاتي إلا بعد صعوبات وعراقيل كبيرة، فإننا نكون بصدد ثقافة سلبية تُعتبر عائقا في سبيل تطويرها. ومقابل ذلك قد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة أهمية مساندة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات والقدرات الخاصة بموظفيها إلى حدها الأقصى، و تتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية، وتلبية هذه الاحتياجات.

ح- **مدى استقرار الأهداف:** عندما تضع المنظمة أهدافا بعيدة المدى، وتتفرغ عن هذه الأهداف أهداف أخرى قصيرة المدى، ويكون عمل المنظمة ككل يسير في اتجاه واحد فإن ذلك يعني أن الثقافة التنظيمية تتصف بالاجبائية، لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين، وتكريس جهودهم باتجاه الهدف العام. والنقيض من ذلك

إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على انه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتجرا إلى أهداف قصيرة، تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات، وان فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف - طبعاً - بتغير ظروف كل مرحلة؛ فان هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بمهدف عام ولا يوجهون له كل جهدهم.

خ- **متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:** إن الثقافة التنظيمية التي تعتمد نظاماً يشجع متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ، من خلال انتهاج سياسة الاستعداد، والترقب لمواجهة أي ظرف طارئ. وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة. في حين أن اعتماد المنظمة فلسفة التواكل، والتكاسل، واللامبالاة، وانتظار حدوث الأزمات يعرضها إلى مخاطر جمة، ويجعل من ثقافتها التنظيمية تتصف بالسلبية.

3. البعد الخاص بظروف العمل ويتضمن هذا البعد العناصر التالية :

- أ- **الأجر:** يعتبر الأجر أحد عناصر الثقافة المؤسسة المؤدية إلى الشعور بالاستقرار، والاطمئنان، خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً إلى الخصم نتيجة لانخفاض الأداء، أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة مؤدية إلى الاستقرار.
- ب- **عدالة تقييم أداء العاملين:** ينتاب الأفراد شعور بالغبن والاستياء إذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم أدائهم، هذا الشعور قد يخلق حالة من عدم الرضا العام عن العمل. أما إذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة، فان الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل و الصراعات بين الأفراد.
- ت- **توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد:** عندما تسود المؤسسة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، أي إن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد، فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المؤسسة، ويدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات، والإجراءات التنظيمية، قد تظهر في شكل سلوكيات غير لائقة. أما إذا سادت المنظمة ثقافة تنم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقتهم، فإنهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.
- ث- **الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:** عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المؤسسة، فإن ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية قادرة على تمكين أفرادها من الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الإيجابية في تطور وتقديم المؤسسة .
- ج- **ساعات العمل:** قد يسود المنظمة شعور بأن الحجم الساعي للعمل أكثر من المعدلات المقبولة أو المقررة، وكانت مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد. فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر

سلبا على الرضا الوظيفي ، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استجابة للضغط والقلق ؛ وبالتالي إثارة المشكلات. ويحدث العكس حين تسود المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة، والحجم الساعي المناسب لقدرات وطاقة العمال، والبعيد عن تفكير الاستغلال لهؤلاء العمال.

ح- **المساواة والعدالة في معاملة العاملين:** عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة ، واللامساواة بين العاملين ، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوى و السلوكيات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة، و اقتراحاتها. أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة؛ حيث يشعر كل شخص انه يأخذ حقوقه دون مطالبة ، وبالتالي يواجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية.

خ- **المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:** إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها انطلاقا من الاعتقاد بان كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين؛ وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات، فان هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي ، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة.

ومن ناحية أخرى فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز، وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة ، فان هذه الثقافة ستولد الرضا، وبالتالي الدافع للإنجاز، وتصبح المنظمة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذواتهم، أما إذا كانت الثقافة السائدة لا تشجع على الإنجاز ، فإنها تصبح ثقافة محيطة وعليه تصبح المنظمة مجرد مكان للضغط.

كما قدم هاريسون " R.Harrison " و ستوكر " H.Stoker " أداة للقياس ثقافة المؤسسة مكونة من مجموعة من الأسئلة وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة وأهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي¹:

- أ- لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية؟
- ب- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة ؟
- ت- كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها ؟
- ث- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة ؟
- ج- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة ؟
- ح- كيف تتعامل المنظمة مع بيعتها ؟
- خ- كيف يتم التعامل مع القوانين و الأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد ؟
- د- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ؟
- ذ- ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟

¹ محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص 44.

VI تجليات تأثير ثقافة المؤسسة على سلوكيات العمال ووظيفتها في التنشئة المهنية :

1- تجليات تأثير ثقافة المؤسسة على سلوكيات العمال :

يتجلى تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك العاملين في أوجه كثيرة يمكن إيضاح أهمها¹ :

1. الانتشار : يشير الانتشار إلى درجة توحيد قيم التنظيمية بين العاملين ، ودرجة مشاركتهم في تشكيلها ومدى انتشارها بينهم، ويشير تبني القيم التنظيمية إلى وجود ثقافة قوية .
2. القوة : إن قوة ثقافة المنظمة لا يشير إلى مدى إرغامها للعاملين على تقبلها لكن تشير إلى مدى تأثير ثقافتها على العاملين دون وجود أي قدر من الإرغام.
3. المرونة : تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الأزمات والظروف المتغيرة والطارئة، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر :
 - أ- استقطاب أفراد من خارج المنظمة لديهم وجهات نظر متطورة لحل المشاكل التنظيمية وتحديد صلتها بالبيئة الخارجية .
 - ب- التدريب المستمر للأفراد قصد إكسابهم للخبرات .
 - ت- تعيين مسؤول يهتم بالاستفسارات حول الأحداث الخاصة بالمنظمة .
4. الالتزام التنظيمي : يظهر تأثير ثقافة المؤسسة في درجة الالتزام الذي يظهر به العاملون داخل المنظمة ، ويعرف الالتزام بأنه الإيمان بالقضية وبفكر التنظيم و أهدافه وتحمل تبعات ذلك ويعرفه **موداي وستبرز** " يمثل اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة و شعورا قويا للبقاء واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم وقبولا لأهداف التي يسعى لتحقيقها " .

كما يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد هي :

 - أ- **الالتزام العاطفي** : ويمثل الارتباط العاطفي للعامل واندماجه مع المنظمة من حيث رغبته وشعوره الايجابي وتعاطفه مع زملاء العمل من اجل الاستمرار في العمل لأنه موافق على أهدافها وقيمها .
 - ب- **الالتزام المعياري** : ويمثل شعور العامل بضرورة العمل بالمؤسسة وانه واجب أخلاقي وانه ملتزم بالبقاء فيها بسبب ضغوط الآخرين وما يمكن أن يقولونه .
 - ت- **الالتزام البقائي (الاستمرارية)** : ويتمثل في وعي العامل بالتكلفة الناتجة عن تركه للعمل .
5. الانضباط : يمثل " مجموعة القواعد التي تصنعها الإدارة بهدف توضيح الإطار العام للسلوك الذي يجب الالتزام به داخل المؤسسة وما يترتب عن الخروج عنه من عقوبات " ويهدف تجنب الإدارة لهاته التجاوزات تتخذ الإدارة إجراءات وقائية تكمن في :
 - أ- اختيار العاملين وفق المعايير المتوافقة بين كل من خصائص الوظيفة ومتطلبات المنظمة .

¹ محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 256/253 .

- ب- جمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظيفة من قدرات وسلوكيات واستعدادات .
- ت- الاعتماد على برامج الاتصالات والحصص التدريبية للعاملين الجدد لتوجيههم مسبقا.
- ث- تدريب المشرفين على أسلوب التعامل لتقليص الفجوة بينهم وبين العمال.
- ج- تصميم الوظائف لدرجة عالية من المرونة لاستيعاب العاملين للتغيرات الطارئة ومنحهم فرص النمو والتطور .
- ح- تحديد المعايير المقبولة في تقويم أداء العاملين وتحديد كفاءته.
- خ- التركيز على المعلومات المرجعية من المشرفين للعمال ومناقشة الجوانب السلبية.
- د- توضيح أسس و إجراءات تحديد الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية.

6. تعزيز أخلاقيات العمل :

إن احد أسباب ظهور السلوكيات غير المحبذة هو غياب " الأطر الثقافية والمؤسسية " ، كإطار مرجعي ممارس ومكتوب يتم انتهاجه من طرف المؤسسات ، ولا شك أن السلوكيات الغير محبذة إذا ما تفشت تصبح تقاليد راسخة وقيم لا يستغنى عنها الموظف في ظل عدم توفر أطرا رادعة لمنع ظهورها¹ ، إن أخلاقيات العمل تشير إلى قيم السلوك والأخلاق التي توضح التصرفات الصائبة والخطأ التي تظهر في بيئة العمل. إن المقاييس الأخلاقية السيئة تؤدي إلى مشاكل فيما يتعلق بصورة المنظمة لدى المجتمع، وإلى مجموعة من المشاكل المكلفة ومن المهم أن تعكس الإدارة العليا سلوك أخلاقي لأنه من المتعارف عليه إنها دائما القدوة التي يتمثل بها جميع العاملين بالمنظمة ، إن أي منظمة ترغب في الازدهار على المدى الطويل لا يمكنها تحقيق ذلك دون أخلاقيات العمل، أي معايير السلوك والقيم الأخلاقية التي تحكم التصرفات والقرارات في بيئة العمل .

"وحرصا على ضمان تواجد أخلاقيات عامة ضمن العمل المؤسسي سعت المؤسسات الكبرى إلى وضع ميثاق للعمل ومعايير للسلوك بالنسبة للموظفين وذلك سعيا منها إلى إبراز الأنماط الايجابية المتوقعة لد العاملين في المؤسسة ،وترى بعض الدراسات التي أعدها الأمم المتحدة أن وجود ميثاق لأخلاق العمل يعتبر من الوسائل الوقائية المهمة لمحاربة الفساد في الدول النامية ،ولا شك أن وضع ميثاق خاص بأخلاقيات العمل يحدد التسلسل الرتبوي الضابط للأداء وفق ما يلي:

- أ- طبيعة العلاقة بين الموظف والرؤساء والزملاء وتحديد طبيعة التعاون وما يتضمنه من عناصر الطاعة والولاء.
- ب- تحفيز أخلاقيات الايجابية مثل حسن معاملة المراهقين وانجاز العمل وتأجيله.
- ت- تفادي التصرفات المنافية للذوق العام والأعراف والتقاليد إثناء العمل والفصل بين الممتلكات الشخصية والملكية العامة.
- ث- حفظ حقوق الموظف وحفظ ممتلكات المؤسسة ،وحفظ خصوصيات العمل والأفراد.
- ج- إن إعداد الأخلاقي للموظفين يساعد على الالتزام بإجراءات ولوائح الإدارة وتعزيز العنصر الأخلاقي لدى التفكير الجماعي .

¹ بوحية قوي ،مرجع سابق ،ص73

- ومن أمثلة ذلك في عام 1995 عدلت بريطانيا ميثاق الأخلاق للموظفين العموميين يقضي هذا النظام بإنشاء نظام للتظلم، وذلك لتحقيق في أي شكوى يقدمها الموظفون العموميون حين تعرضهم للضغوط الإدارية .
- وتشير أهم الدراسات في أسباب تفشي السلوكيات الغير محبذة وعلى رأسها الفساد في ما يلي:
- أ- غياب معيار للأخلاق العمل في القطاع العمومي .
 - ب- ازدياد سوء الأوضاع الاقتصادية مما يوفر البيئة المناسبة لانتشار الفساد الإداري.
 - ت- غياب القدوة والالتزام من القيادات السياسية.
 - ث- اتساع دور الدولة في تقديم المساعدات والخدمات.
 - ج- تأثير القيم والأخلاق التي تشجع على الانحراف.
 - ح- ومن ناحية أخرى أكد (Cooper) على عناصر تخفف من ذلك كتعميق عنصر المواطنة ونظرية الديمقراطية وممارستها.¹

2- ثقافة المؤسسة ووظائفها في التنشئة المهنية للعمال :

إن كانت درجة كفاءة المؤسسات لا تزال تقاس بمدى ما تنجزه وتحققه من نتائج مالية، فإن التسيير في المؤسسات مستقبلا سيعتمد إضافة إلى ما سبق في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع ويتناسب وأهداف المؤسسة.

وهذا يعد من صميم الاستثمار في الموارد البشرية في ظل التحديات والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال سواء كانت داخلية أو خارجية، وفي هذا المجال نجد أحد خبراء الموارد البشرية يقول "أن التحديات والتحديات هي ذاتها فرص للتحسينات والارتقاء بالأداء على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة ككل"².

إذن رغم التحديات التي تواجهها المؤسسة فهي مضطرة إلى التميز في الأداء، معتمدة في ذلك على مؤشر تحويل التحديات إلى فرص للنجاح، ومن جهة أخرى وإلى جانب قيام الإدارة بالتخطيط، وجب عليها تبني تخطيط استراتيجي للاستثمار في المورد البشري لضمان حسن اختيار الموارد البشرية اللازمة، و تحقيق فاعلية التدريب، تنمية المهارات وتوجيه السلوك ومواقف الأفراد إلى الواقع العملي بالمؤسسة عن طريق تحفيزهم بما يضمن لهم إشباع حاجاتهم وتوقعاتهم المختلفة.

إن سيرورة العمل التي تسيير بها المؤسسات الرائدة في العالم، والمنهج القائم على تنظيم وإدارة مواردها البشرية بغية الوصول إلى تحقيق تنمية بشرية لا شك أنها مشت خطوات عملاقة للأمام من اجل بناء دعائم وركائز تقوم على التسيير الفعال للموارد البشرية ساعية إلى التوافق الثقافي مع القيم الثقافية السائدة في المجتمع، ومن بين الآليات التي تساعد على هذا الأمر ما يلي³:

¹ بوحية قوي، مرجع سابق، ص74

² -عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، ط1، القاهرة، 2003، ص.106

³ احمد بوشناق، (أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، ماي 2005، ص10).

1. حصر العوامل الثقافية والقيمية التي بإمكانها التأثير على السلوك المهني للأفراد داخل العمل.
 2. تصنيف الثران الثقافي للفصل ما بين القيم الإيجابية التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها، والقيم السلبية التي يتحتم العمل على تعديلها وتكييفها إلى الواقع التنظيمي .
 3. التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير الداخلية غير المتماشية مع واقع المؤسسات واستبدالها بما يقابلها في الواقع الثقافي المحلي .
 4. أيجاد ثقافة خاصة بالتنظيم أي وضع أسس ثقافة سلمية مبنية على وحدة الأهداف وقوة الانتماء، وضرورة جمع الجهود.
 5. ولتحقيق التغيير الثقافي وإحلال قيم ناجعة قائمة على الشفافية والمسألة ، يمكن وضع الإستراتيجية التالية: إستراتيجية والتوظيف لإعادة الاعتبار للاختيار والتعيين بما يتناسب مع ثقافة المؤسسة والانسجام مع الأعضاء ، والقدرة على الأداء والابتكار والإبداع.
 6. إستراتيجية التدريب والتطوير من حيث الدور، البرامج والوسائل بما يتناسب مع التغيير.
 7. إستراتيجية تقييم الأداء من حيث تحديد الأهداف، اختيار ووضع المعايير المناسبة واستخدام نتائج التقييم في تغيير نظم التوظيف والتدريب والحوافز.
- يتطلب نجاح المنظمة توافق وتناغم الثقافة مع الإستراتيجية والبيئة المحيطة، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن " الإستراتيجية التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية "1، "أما بالنسبة للتوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات فاعلية التنظيم، فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئة المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرات الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف وهذا يتطلب أيضا ثقافة مؤسسة تؤكد على القيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي وكما هو موضح في الشكل فإن ثقافة المؤسسة تضم كل الوظائف الإدارية وخصائص التنظيم
- "2
- "كما أن تنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من المجتمع ، كان ذلك دليلا على قوة الثقافة وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والتي توفر مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين ، وتجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها عكس البيئات التي لم تتأسس على هذا الأمر مما يجعل العمال

¹ محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سابق ، ص 290

² احمد بوشناق ، مرجع سابق ، ص 21.

- يتطلعون إلى لفرص عمل خارجها"¹، ومن أمثلة التي توضح الفرق اليابان التي اهتمت بتنمية القيم الاجتماعية في العمل، مما كسبت ولاء الأفراد وقدها الأمر إلى أن تصبح قوة اقتصادية.
- ومنه فيمكن الإشارة بان ثقافة المؤسسة لها وظائف أساسية والتي تجعلها عنصرا رئيسا والية من الآليات التي تعتمد لتحقيق تنشئة مهنية عمالية وتعزيز صورة المنظمة لديهم يمكن حصرها في النقاط التالية و هي² :
1. ثقافة المؤسسة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين .
 2. تلعب دورا أساسيا في إيجاد الالتزام، و الولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها وبتالي التغلب على الولاءات الشخصية ، والمصالح الذاتية للعاملين والتي قد تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة.
 3. تساهم ثقافة المؤسسة في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
 4. تمثل ثقافة المؤسسة إطارا مرجعيا للعاملين ، كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضحا وفاعلا لنشاط المنظمة.
 5. تُعد ثقافة المؤسسة مصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار، والتميز، والتغلب على المتنافسين.
 6. "توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
 7. توفير فيهم أفضل لما يجري في التنظيمي من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
 8. توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
 9. توفير أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده"³.
- وفيما يلي يمكن إجراء مقارنة بين المنظمة المفتوحة والمنغلقه على نفسها لبيان وظيفة وفائدة ثقافة المؤسسة والتي تعود على العمل والعاملين والمتعاملين من تبني سياسة ثقافة المنظمة المفتوحة⁴ يتضح لنا من الجدول أن المنظمة المفتوحة هي المنظمة التي تتحارب مع بيئتها وتتصف بالمرونة في ممارساتها، وهي التي تصغي إلى العاملين فيها والمتعاملين معها بروح متفتحة .

¹ محمد قاسم القريوبي ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص177.

² عبد الوهاب علي محمد ، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة، جدة، 2001، ص5 .

³ محمد قاسم القريوبي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ص171

⁴ صبحي العتيبي ، إدارة وتنمية الأنشطة والقوة البيعية في المنظمات المعاصرة ، ط 1 ؛ عمان دار الحامد، 2003، ص198

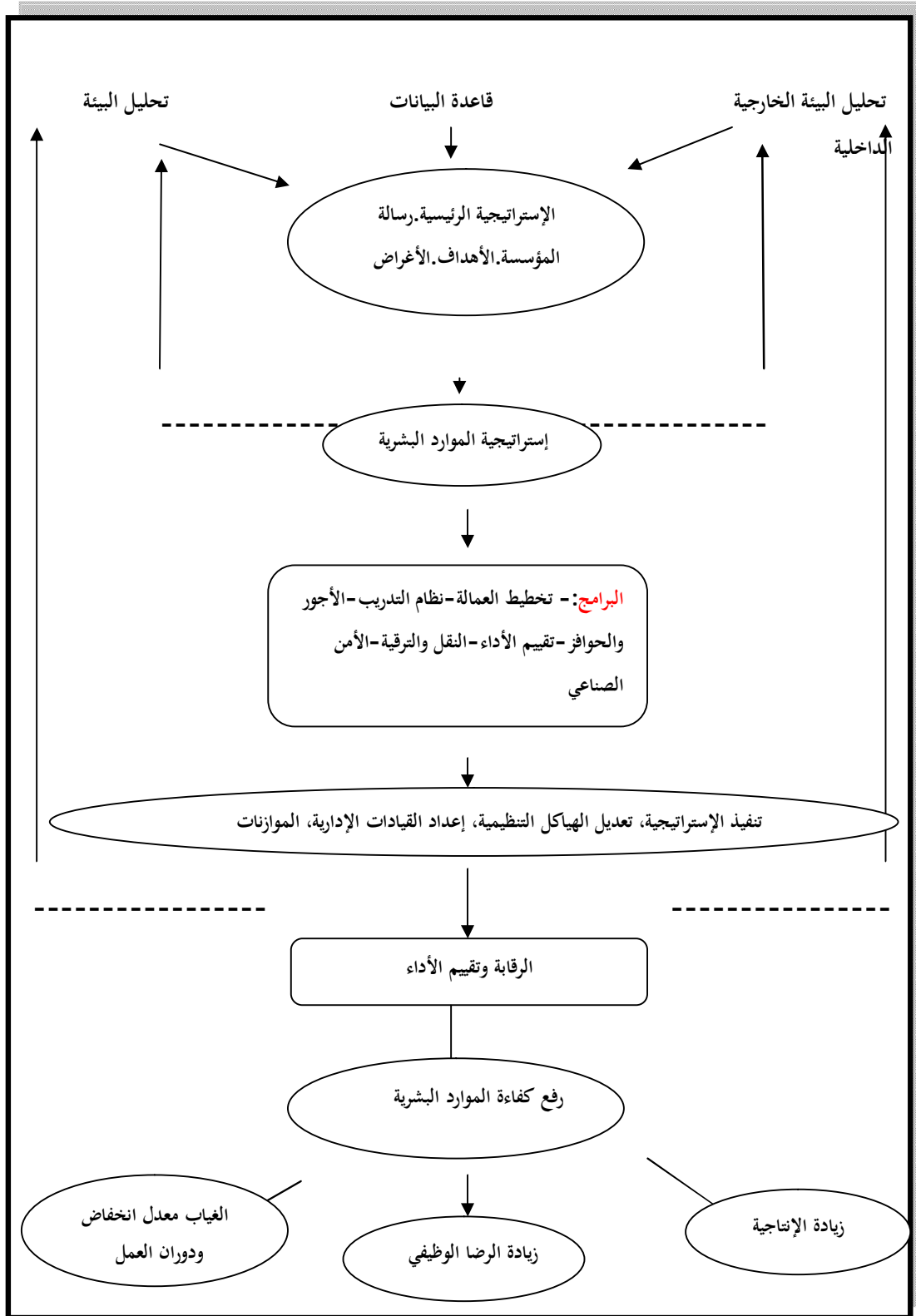
الجدول رقم (1) مقارنة المنظمة المفتوحة والمنظمة المغلقة على نفسها.

المنظمة المغلقة	المنظمة المفتوحة
<p>تركز على العمل الفردي.</p> <p>تشجع المنافسة والتمايز بين العاملين.</p> <p>نشجع على التعامل بالمعلومات بشكل شخصي وفردى.</p> <p>تعتبر العاملين في حالة حدوث مشكلة عمل جزءا من المشكلة وتعامل معهم على هذا الأساس.</p> <p>تقيم الجودة في الأداء والسلوك وفق ما تراه الإدارة العليا.</p> <p>تركز على كافة أنشطتها على تحقيق مصالحها الذاتية.</p>	<p>تشجع عمل الفريق.</p> <p>تشجع على التعاون والتنسيق بين العاملين.</p> <p>تطلب من العاملين وخاصة مندوبي المبيعات تبادل المعلومات فيما بينهم.</p> <p>تعتبر العاملين في حالة حدوث مشكلة عمل لهم جزءا من حل المشكلة ونعمل في هذا الاتجاه.</p> <p>تقيم الجودة في الأداء والسلوك من خلال ما يطلبه العملاء وتعمل على التجاوب مع طلباتهم.</p> <p>تخصص جزءا من أنشطتها لتنمية بيئتها الاجتماعية.</p>

المصدر عبد الوهاب علي محمد ، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة ، جدة ، 2001، ص10 .

وبالنظر إلى طروحات كلود دوبار حول المؤسسة والذي يرى بأنها مكان لعملية تشريب لقيم المنظمة ومكان ثان للتنشئة المهنية للعمال من اجل تعزيز قيم المنظمة الهادفة ، وبغية تحقيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأفراد العاملين بالمنظمة و حتى تنتزع من ذهنية الأفراد العاملين الشعور بالاستغلال واللامبالاة اتجاه المنظمة نحوهم يتحدد على المنظمة إتباع إستراتيجية .

وفي الشكل الموالي يمكن أن نوضح المنهج الاستراتيجي لعملية التنشئة المهنية للعمال وتشريب قيم المنظمة:



خ- الشكل رقم (03) يوضح المنهج الاستراتيجي لعملية التنشئة المهنية العمالية/المصدر : عبد الرحمن

توفيق: إستراتيجية الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة. 1996. ص 73

تعد عملية التحليل الداخلية التي تشتمل على هيكل المؤسسة، وثقافة العمل والعمليات... والبيئة الخارجية التي تضم العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، المنطلق الأساسي لباقي الخطوات الأخرى كما يوضح الشكل السابق، فعلى إثر ذلك التحليل تحدد المؤسسة نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال دراسة البيئة الداخلية، والثنائية الأخرى المشتملة على التهديدات والفرص التي تستنبطها من خلال تحليل البيئة الخارجية لتتضح لها الرؤية بشأن إمكانياتها في معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات، وكل هذا مبني ومرتب على أساس الإستراتيجية العامة للمؤسسة (أهدافها، أغراضها، سياساتها...) مما ييسر تحديد إستراتيجيات الموارد البشرية من تنمية العلاقات الودية بين العمال والإدارة وتعزيز الجانب الإنساني، نظام الأجور والحوافز... وبعد هذا الضبط لمختلف الجوانب تتم عملية التنفيذ وترفق طوال مدتها الزمنية بعملية الرقابة، والتقييم بعد ذلك لتعكس بصدق مدى كفاءة الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية فيرتفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يجسده انخفاض مؤشر الغياب والإصابات.

إذن تحقيق التميز لن يتم ما لم تكن المؤسسة قادرة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات، الكفاءات التي يصعب تحويلها وتقليدها من طرف المؤسسات المنافسة وإن اعتمدت هذه الأخيرة أحسن الأساليب للتحفيز، فالموارد البشرية بكل خصائصها وقدراتها إضافة إلى تشجيعها وتحفيزها تعد قاعدة متينة لاقتصاد المعرفة، فهذه الأخيرة في مفهومها "تكافؤ عمليات مؤلفة من قدرات بشرية معقدة، ديناميكية وسلوك... الخ تتغير باستمرار"¹. إذن فالمعرفة أو بالأحرى العقول الذكية تمثل القوة الدافعة للمؤسسة نحو الارتقاء والتميز فالمعرفة كمل قال فرانسيس بيكون هي القوة"².

ونظرا لتباين العنصر البشري عن باقي الموارد بالمؤسسة من حيث خصائصه، صفاته وحتى العوامل المؤثرة فيه، وجب على المؤسسة الاهتمام به بدءا بالتعامل معه بدلا من العمل عن طريقه، فتلجأ المؤسسة إلى عملية التعليم والتدريب كأحد ركائز التنمية وتكفلها بعملية التحفيز التي تدفع الفرد إلى بدل الجهود في خدمة الهدف العام الذي يضمن له تحقيق أهدافه، وكل هذا يسهم في زيادة المعارف والمهارات سواء ارتبط ذلك بعمل محدد أو غير محدد، ونجد التدريب وسيلة تحفيزية تحفز الأفراد للعمل بكل فعالية، كونها وسيلة تعليمية تزود الفرد بالمعارف التي تزيد من طاقاته الإنتاجية، وتمثل أداة فنية نظرا لما تمنحه من خبرات إضافية ومهارات تنعكس على قدرات الفرد الذهنية واليدوية، وأهم من ذلك وتطابقا مع الطبيعة الإنسانية يعد التدريب أداة سلوكية تهتم بتعديل سلوك وتصرفات الفرد بما يتلاءم ومحيط العمل فتدفع الفرد إلى إعادة النظر في علاقاته بمن حوله من زملاء في العمل، مرؤوسين، إلى جانب ذلك تعهد المؤسسة إلى تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، وتنمية روح

¹ نيلز جوران وجان روى وماجوتروتر، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2003، ص.375

² عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003، ص.35.

الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام الحوافز من مختلف جوانبه ليتلاءم وتوقعات واحتياجات الأفراد، هذا ما يمكن المؤسسة - إلى أبعد حد - من استغلال ما أمكن من قدرات المورد البشري المتاح لديها في دفع نحو الابتكار هذا الأخير الذي يستدعي توفر أهم الدعائم الأساسية ألا وهي الروح الابتكارية وعليه كان لمعرفة دوافع العنصر البشري وتحفيزه أهمية بالغة وجب على أي مؤسسة إدراكها والعمل على بلوغها.

وبهذا فان لثقافة المؤسسة أهمية كبيرة في المنظمات حيث أنها هي سبب رئيسي في نجاح أو فشل المنظمة عن طريق التأثير على أفرادها والعاملين فيها أو عناصرها، وتظهر أهمية ثقافة المؤسسة في تحديد سلوك الفرد ، وهناك عدة أساليب تتبعها الإدارة لزيادة وعي الأفراد العاملين حول طبيعة مفهوم الثقافة ومن هذه الأساليب:¹

1. إقامة الدورات التدريبية.

2. إشراك رجال الإدارة بدراسات علمية.

3. إقامة ندوات تثقيفيه.

كما إن أهمية ثقافة المؤسسة في التنشئة المهنية للعمال يمكن توضيحها من خلال النقاط الموالية:²

1. دليل للإدارة و العاملين:

حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد ، فأهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

أيضاً تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

2. إطار فكري:

حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، لأن لها تأثيراً واضحاً على الأداء، ففي مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى ب 18 شركة لم تؤد جيداً، وجد جيمس كولين وجيري بوراس "James Collins" و "Jerry porras" أن العامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم، وعن العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية تم وصف كيف أن شركات مثل ديزني وبروكت آند جامبل استطاعت التكيف مع العالم المتغير من غير فقد رؤية القيم الجوهرية التي ترشد المنظمة، بعض الشركات تقوم بكتابة قيمها بحيث يمكن أن تنتقل للأجيال الجديدة من الموظفين .

¹ موسى اللوزي ، التنمية الادارية ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2002 ص 106.

² نيلز جوران وجان روى وماجترووتر ، مرجع سابق، ص195.

3. إطار تنظيمي:

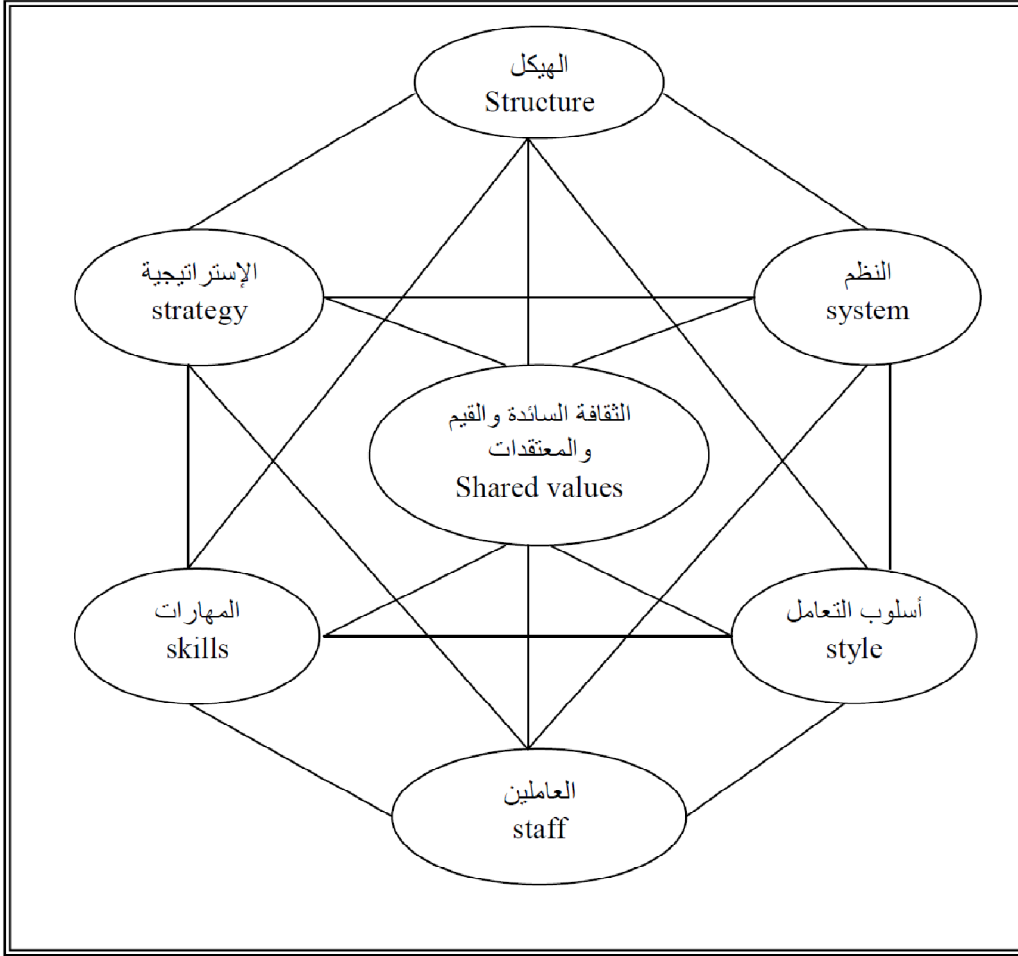
فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافة المنظمة وتدرم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

وفي خلاصة يمكن إيجاز باختصار عن أهمية ثقافة المؤسسة في عملية التنشئة المهنية ، بحيث أن هذه الأهمية تكمن في الأوجه التالية:

1. ثقافة المؤسسة بمثابة دليل للإدارة و العاملين، بحيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها.
2. الثقافة التنظيمية هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، و إنجازاتهم.
3. العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، و إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم، و قواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم، و بينهم وبين العملاء و الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، و مظهرهم، و اللغة التي يتكلمون بها، و مستويات الأداء، و منهجيتهم في حل المشكلات.
4. تعتبر ثقافة المؤسسة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، و خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، التميز، الريادة والتغلب على المنافسين.
5. الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا للإدارة، مساعدا لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها وتكون الثقافة قوية "عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة و يرتضون قيمها، و أحكامها، و قواعدها، و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم¹."

كما يمثل الشكل الموالي الموجود في أدناه يمثل إطار التحليل وضعت شركة ماكينزي للاستشارات من خلال دراسة عينة من الشركات الأمريكية الأكثر نجاحا ، واكتشفت إن هنالك سبعة محددات رئيسية كانت وراء ذلك ممثلة فيما يلي: نظم الإدارة ، الهيكل ، الإستراتيجية، المهارات ، أسلوب التعامل ، العاملون وثقافة المؤسسة وهو ما اسماه نموذج القيم السائدة ولقد احتل متغير الثقافة السائدة موقع البؤرة لما له من القيمة البالغة من بين المتغيرات الأخرى في تحقيق نجاح هذه الشركات.

¹ نفس المرجع، ص197



المصدر: عايدة سيد خطاب: الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، دار ماس للطباعة، بدون ذكر بلد، 2009، ص 247.

الشكل رقم (04) إطار ماكينزي لنجاح المؤسسات

وبهذا فان ثقافة المؤسسة لها جملة من الوظائف التي تعزز بعث قيم الاندماج والانتماء وبناء الهوية المهنية التي تعمل في مجملها إلى تنشئة مهنية للفئات العمالية التي تجعل منهم مورد بشري يعزز قوة المؤسسة، ومنه يمكن في الأخير إيجاز جملة الوظائف التي تؤدها ثقافة المؤسسة في بناء الهوية المهنية لدى الفئات العمالية فيما يلي¹:

1. توفر لأعضائها الإحساس بالهوية المهنية وتنمي روح الالتزام والاندماج المهنيين لديهم.
2. توفير روح الالتزام والولاء بين العاملين.
3. تدعم الاستقرار الاجتماعي للمؤسسة فهي تعتبر الاسمنت الذي يضمن وحدة المؤسسة .
4. تعتبر أداة رقابية على سلوك الأفراد كما أنها بمثابة دليل مرشد ومرجع للسلوك.

¹ Stephen Robbins et Tim Judge, **comportement organisationnel**, 12^e édition, traduit de l'américain par Nathalie Audard et autres, Pearson Education, France, 2006, p592-593.

أما شين "Schein" فيعتبر أن المهمة الأساسية لثقافة المؤسسة هي المحافظة على بقاء واستمرار المؤسسة من خلال وظيفيتين أساسيتين هما¹:

1. البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية وذلك من خلال :

أ- تكوين فهم واضح وسائد بين العاملين في المؤسسة عن رسالة المؤسسة والتي نعتبر المهمة الأساسية للمؤسسة ووظائفها ، بالإضافة إلى تكوين إجماع بين أفراد المؤسسة عن الأهداف التي تحقق رسالة المؤسسة ، الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف وكذا معايير قياس مدى تحقق الأهداف .

ب- كما تستخدم ثقافة المؤسسة كأداة لخلق الحس الإدراكي لدي أفرادها عن البيئة الخارجية المضطربة .

2. تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة لتأكيد قدرتها على البقاء والاستمرار ، ويقصد بالعمليات الداخلية تلك العمليات التي لا يستطيع الأفراد أدائها بمفردهم ، بل يتطلب تكاتف مجموعة من العاملين لأدائها وذلك من خلال استخدام جملة من الغدوات التي تمكن من ذلك ويمكن إنجازها فيما يلي :

أ- اللغة المشتركة : والتي تعتبر أداة اتصالية بين العاملين داخل وخارج المؤسسة .

ب- تحديد شروط العضوية في المؤسسة والاتفاق الجماعي حول شروط الالتحاق بالمؤسسة .

ت- تحديد كيفية اكتساب السلطة والنفوذ والقوة داخل المؤسسة وطريقة المحافظة عليها وأسباب فقدانها .

ث- الاتفاق الجماعي حول معايير الولاء ، المجاملة ، الصداقة ، والعلاقة بين الجنسين .

ج- تحديد أنواع السلوك المرغوب وكيفية مكافأته وتحفيزه وطبيعة السلوك الغير مرغوب وطريقته إطفاءه ومعاينة مرتكبيه .

ح- تحديد معتقدات الأفراد ودياناتهم بغاية ضبط وتغيير سلوكيات الأفراد وتجنب الغير المرغوب فيه .

فيما يرى ديل وكينيدي "Deal" و "Kennedy" أن ثقافة المؤسسة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية بالمؤسسة والذي يوضح بدقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع منهم².

¹ عادل زايد، مرجع سابق، ص38.

² نفس المرجع، ص39.

VII أشكال تقييم ثقافة المؤسسة :

إن عملية تقييم ثقافة المؤسسة و تحديد المميزات الخاصة بها والتي تحدد بثلاث أنماط ترمي إذا ما كانت ملائمة أم العكس، وتتمثل هاته الأنماط في النقاط الموالية¹:

1- نمط التقييم المعياري : وهو يتعلق نموذج وحيد لثقافة المؤسسة الجيدة سواء تتعلق بثقافة Z ل وليم

أوشي أو البحث عن الامتياز Waterman و Petter ويوضح هذا النموذج صورة الثقافة الجيدة للمؤسسة، أن ثقافة المؤسسة الجيدة تقيم التركيز على المحيط الخارجي و الخدمة، الأفراد و الجانب غير الرسمي ومنه فان منظور ثقافة المؤسسة وفق هذا الاتجاه بأنها تلك التي تهتم بالانشغالات الداخلية، واحترام الإجراءات وتولي أهمية كبيرة لأنظمة التخطيط والمراقبة وكذا للأسماء والعناوين الهرمية .

2- نمط التقييم التناسقي : هذا النوع لا يتعارض مع النوع السابق، يقيم هذا النوع الانسجام بين

الثقافات الفرعية لنفس ثقافة المؤسسة، ويتطرق هذا النمط إلى معيار القوة والضعف فثقافة المؤسسة القوية هي تلك التي لديها ارتباط قوي فيما بين ثقافتها الفرعية، مما يعني أن القيم والشعائر متجانسة، كما تنتشر فيها الرموز والأساطير بصورة سهلة، فمن المهم أن تكون ثقافة المؤسسة قوية كي تكون جيدة إلا أن هذا لا يكفي.

3- نمط التقييم الشرطي : إن التقييمين السابقين يتمحوران حول أبعاد جيدة سيئة قوية ضعيفة غير انه

يمكن تصور تقييم شرطي، فلا يوجد تقييم مثالي وحيد بل عدة تقييمات لثقافة المؤسسة وذلك حسب نوع نشاط المؤسسة والمتغيرات المناسبة لتمييز أنواع النشاط :

1. سرعة التغذية العكسية على الكفاءة التي يعكسها المحيط على المؤسسة.

2. مستوى الخطر الذي يصاحب كل عملية اتخاذ قرار.

وبهذا يمكن تحديد أربعة أنواع ممكنة :

1. ثقافة المؤسسة المخاطرة : و هي تتعلق بنشاطات استثمارية طويلة المدى في المستقبل.

2. ثقافة الذكورة la macho : و هي الثقافة الخاصة بالمؤسسات المتميزة بنشاطات تستدعي تدخلات سريعة.

3. النشطة المغامرة (المخاطرة): تطبق في النشاطات ذات الحجم القوي .

4. التطورية: تخص النشاطات التطورية و يبين الشكل التالي النموذج الشرطي لثقافة المؤسسة كما يرى

البعض منهم Kennedy و deal أن هذا النوع يخص كل الثقافات الفرعية للمؤسسة.

¹ I. Foghiervini, organisation et gestion de l' entreprise, 4ed, DECF, aengde, p:64.

خلاصة الفصل

إن ثقافة المؤسسة رؤية جديدة سمحت بتجديد الخطاب السوسولوجي، المهتم بالتنظير في مجال التنظيمات والتي أفرزت مواكبة وعصرنة في تحليل نظم التسيير، كما أنها لا تقف عند هذا الحد في مجرد أنها طرح نظري في تسيير المؤسسة سواء من منظور اجتماعي أو ثقافي أو نفسي بل أصبحت حتمية تفرضها الصيغ الجديدة للتنظيمات والتي زالت فيها الحدود الجغرافية، فبرزت مفاهيم التسيير بالقيم وإدارة الجودة الشاملة ومشروع المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما أصبحت هنالك عولمة للسلوك التنظيمي والتسييري وبهذا فقد ساد تجسيد امبريقي لمفاهيم الثقافة في المؤسسة، وأضحى نجاح المنظمة يفرض عليها الاستثمار وتعزيز أبعاد الثقافة في فرض قوتها ونجاحها حتى على المستوى العالمي، حيث أن استعراض الثقافة القوية والملحمة لعمالها يمكن أن تنقل هيمنتها وقوتها إلى خارج الحدود وهذا في ظل ما يعرف بالمؤسسات الشراكة الأجنبية، التي تجعل من أفرادها يزاولون أعمالهم في أنحاء العالم بكل روح مسؤولية وتفان في العمل، لان تشريب الهوية المهنية الفاعلة الناتجة عن توفير الرضا الوظيفي والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال يجعل من ثقافة المؤسسة مصدر قوة واعتزاز ومصدر أيضا لتسويق وجلب الأرباح للمؤسسة، حيث تشهد المؤسسات اليابانية التي استثمرت في موردها البشري من التفان عدة مؤسسات في أنحاء العالم من اجل اتفاق الشراكة، ومن بينها الجزائر التي أبرمت عدة عقود شراكة أجنبية في مجالات مختلفة كالصناعة كما هو الحال في عدة شركات ألمانية وفرنسية وصينية وهندية في مجالات مختلفة كالصناعات البترولية وصناعة السيارات وتركيبها مثل مجمع رونو ومرسيدس الألماني، وكذا في مجال الطرقات والبناءات وحتى في مجال الصحة مثل الاتفاقيات مع كوبا في مجال إبرام المستشفيات الشراكة كما هو الحال في مستشفى الصداقة الكوي الجزائري بكلا من ولاية الجلفة و ورقلة، ومنه فقد أصبحت المؤسسة أمام حتمية لا مفر منها للوقوف في وجه المنافسة القوية والشرسة ضد مواجهة التحديات التي تفرضها التطورات الحالية خاصة على مستوى الساحة الاقتصادية العالمية وهذا من خلال إرساء مشروع ثقافي، يقوم على نشر وإرساء كل القيم والمعتقدات والقواعد السلوكية التي تركز عليها عناصر الجودة الشاملة، كبد استراتيجي تركز عليه المؤسسات الناجحة في العالم.

الفصل الثالث:

الإطار النظري للاندماج المهني

محتويات الفصل الثالث

تمهيد

1. ماهية الاندماج المهني
2. المقاربات النظرية السوسولوجية المفسرة لمسألة الاندماج المهني.
3. أشكال الاندماج المهني .
4. الآليات المساهمة في التحكم بعملية الاندماج المهني
5. أبعاد الاندماج المهني .
6. مظاهر الاندماج المهني.
7. علاقة الاندماج المهني بثقافة المؤسسة.

خلاصة الفصل

تمهيد

في ضوء التعاقبات التي مرت بها المؤسسات في ظل تحولات الاقتصادية والاجتماعية والتي تلحظ أن تحقق فيها لحمة واتحاد كل قواها البشرية العاملة من اجل تحقيق مشروع المؤسسة ، سعت المنظمات الحديثة إلى البحث عن الآليات التي تحقق فيها عقلنة تسيير القوى العاملة خصوصا في الوضع الراهن التي أصبحت فيها منافسة قوية تضفيها علاقات الانفتاح على العالم وتجاوز حدود الجغرافية وأصبحت هنالك مقارنات فيما يخص ثقافات التسيير فبرزت ثقافات مؤسساتية أكسبتها ريادة في المجال المحلي وحتى المستوى العالمي حيث برزت ثقافة المؤسسة اليابانية والألمانية التي تحاول أن توسع من انتشارها وفرض سيطرتها من خلال صرامتها ونجاحتها في التسيير، كما برزت مفاهيم جديدة مثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة و الهويات المهنية والاندماج المهني للفئات العاملة ، وبهذا برزت جملة خطابات البحوث خصوصا في مجال التنظير السوسولوجي الذي يسعى في كل مرحلة إلى بناء نموذج يقدر على تفسير البناء الاجتماعي المهني المتغير ولم تبقى النظرية السوسولوجية حبيسة الفكر التنظيمي الكلاسيكي، وإنما تعاقبت على الفكر السوسولوجي جملة من التحديات التي تبحث عن توسيع دائرة الأبعاد والمؤشرات التي تعطي سيرورة تحديث ديناميكي متناسب طرديا والتبدلات الاجتماعية، محاولة معالجة مشكلات الإقصاء المهني والاستقرار المهني وأزمة الهوية المهنية، و نحاول من خلال هذا الفصل مناقشة المعالجة النظرية لمسألة الاندماج المهني وإبراز طروحات الخطابات السوسولوجية في معالجة هاته المفاهيم .

I ماهية الاندماج المهني :

1-تعريف الاندماج :

1. الاندماج لغة:

أندمج بمعنى "دخل وأدمج الشيء في الشيء أي دخل واستحكم فيه" ¹ و يقال أندمج في الشيء أي "دخل فيه واستقر، ويقال نصل مندمج أي مدور وشيء مندمج: مداخل كالحبل المحكم القتل" و "أعضاء مندمجة ومدجة أي متسلسلة ومنسجمة ومرتبة محكمة"².

2. الاندماج اصطلاحاً:

يشير هذا المصطلح إلى كل تغيير يصيب الكائن الحي شكلاً ومضموناً وظيفته تيسر الاحتفاظ ببقائه فرداً اجتماعياً، بفضل عمليات يتوافق بواسطتها مع وسطه وبيئته، فمثلاً عند السيكولوجيين يقصد به التغيير في نمط سلوك الفرد ويظهر في محاولة أولى التأقلم والالتزان مع الموقف الجديد، فهو إذن "تعديل السلوك والممارسة وفقاً لشروط التنظيم الاجتماعي وتقاليد الجماعة"³، أما في حالة عدم وجود تعديل للسلوك والممارسة وعدم التخلي عما اكتسب من ثقافة في المجتمع الأصلي أو عدم مسايرة ومواكبة المقتضيات الاجتماعية والنسق الثقافي للجماعة والمجتمع الذي سوف يأخذ عضويته"⁴، يؤدي إلى سوء التكيف والاندماج اجتماعياً للفرد في المجتمع، كما أن عملية الاندماج الاجتماعي للفرد تضمن سيرورتها في المجتمع كلما تطورت وتحسنت الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لهذا الأخير ذلك لأن "العوائد والنحل لا تدوم على وتيرة واحدة بل تختلف باختلاف الأزمنة والأمصار"⁵.

غير أن الاعتراف بالمكانة والمركز الاجتماعي عامل سوسيولوجي ذو دلالة اجتماعية مهمة جداً في زرع الاستقرار والإحساس بروح المسؤولية اتجاه المجتمع، كما يقول بارسونز: "الأفراد والجماعة ينتجون المجتمع الذين يشاركون فيه عبر أفعالهم وسلوكياتهم وتفاعلاتهم الاجتماعية بصفة دائمة متفق عليها تحت تسمية علاقة اندماج نسقي"⁶.

لقد عرف "بارسونز" الاندماج ضمن الأساس القيمي ذو النسق الثقافي الاجتماعي، المحمل في طياته كل التعقيدات المتنوعة في الحياة اليومية الاجتماعية للفرد قائلًا: أنه "تقسيم للقيم العمومية التي تتناقض فيما بينها والمنظم عن طريق نظام ثقافي"⁷، وذلك ما نلمسه في هجرة الفرد من الريف نحو المدينة وصعوبة تأقلمه مع ذلك

¹ فؤاد أفرح البستاني، منجد الطلاب، ط2، بيروت: دار المشرق، 1976م، ص206.

² ابن منظور، لسان العرب، ط4، بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1999م، ص401.

³ حافظ بن حمودة، الهجرة الداخلية في المدن العربية، (الكويت: منظمة المدن العربية، 2000م)، ص3.

⁴ حسن خريف، مدخل إلى الاتصال والتكيف الاجتماعي، مخبر علم الاجتماع والاتصال، مطبعة جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص125.

⁵ عبد الرحمان ابن خلدون، المقدمة، بيروت: دار التراث العربي، 1994م، ص58.

⁶ Panoff Michel, Tripier Pierre, **dictionnaire des sciences humaines et économique**, Nathan sd, Paris, 1992, p 167.

⁷ Talcott Parsons, **Personality and social structure**, the free press, England, 1951, p61.

النظام الثقافي ، إذ نجد "بارك" يقول بهذا الصدد " بأن الهجرة أساس إشكالية الفرد في اندماجه اجتماعيا بعد مرور أجيال"¹.

أما " Yves Grafmeyers " فتوى بأن الاندماج " أنه العملية التي يتم بمقتضاها إدخال عنصر في مجموعة معينة وأنه حالة انسجام أو علاقة التبعية المتبادلة الناتجة من هذه العملية، وكل عملية تحضر تتضمن بعداً اندماجياً يتم بمقتضاه إحكام العلاقة بين السكان والمجال والنشاط²، ويربط هذا النشاط عملية القبول أو الرفض، التكيف أم التهميش بفعل متغيرات المجتمع المستقبل، كون الاندماج فيه يرجع إلى نوعية العلاقات الموجودة بين المجال الاجتماعي والمجال الجغرافي والأفراد المكونة لهما " وفهم الربط بين المفاهيم المتداولة في ذلك (البيئة الاجتماعية)³، والأمر يتعلق بالسلوكيات والممارسات الاجتماعية للأفراد وعلاقتها بالوسط والمجال المعاش أي محاولة ضم فرد في مجتمع معين واندماجه يفرض عليه قبول قواعد الجماعة الجديدة معترف به كعضو فيها"⁴، أما قرافيش فتعتبر الاندماج بالنسبة لها "جزء أو جماعة تدخل في الكل ولكن بدرجات متفاوتة وبشكل مختلف حسب كل ميدان"⁵.

قد تكون كل هذه التفسيرات ذات معنى واحد في حجمها لكن ما يمكن الخروج به هو ما آل إليه أحمد زكي بدوي في تعريفه للاندماج قائلاً أنه "التوازن المتبادل بين مختلف الجماعات والذي قد يسمح بقيام مجتمع منظم ، أو أنه تفسير سلوك الفرد كي يتفق مع غيره من الأفراد وخاصة بإتباع التقاليد والخضوع للالتزامات الاجتماعية"⁶.

ومن خلال هذا فان مفهوم الاندماج يتخذ جملة من التعريفات الاصطلاحية هي :

أ - الاندماج الفيزيولوجي " l'insertions physiologique " ويعبر عنه بالتكامل العضوي وهو تناسق نشاطات عدة أعضاء لتأدية عمل معين.

ب - الاندماج السيكولوجي " l'insertions psychologique " وهذا النوع من الاندماج يعبر عنه في علم النفس الاجتماعي بالتجاذبات والتفاعلات والميول بين مختلف أعضاء مجموعة معينة، بحيث تبدو هذه المجموعة كوحدة متناسقة نفسياً واجتماعياً لا تتجزأ.

ت - الاندماج الاجتماعي " l'insertions sociale " : حسب مادلين غراويتز " M.Grawitz " فإن مفهوم الاندماج الاجتماعي يعني " فعل إدخال جزء في الكل، وهذا ما يتم حسب درجات متفاوتة وبطرق مختلفة حسب المجالات"⁷.

¹Robert Park, **the city Suggestion for the investigation of human behaviour** , AJS VD ZO USA , 1916 , P253.

²Grafmeyers Yves, **Sociologie urbaine**, Nathan, Paris, 1994, p15, 16.

³Henry lawe, **fin des villes, Mythe ou Réalité** , calman levey, Paris,1982. P34.

⁴ F. Tenlon, **100 mots clés en sciences économique et sociales**, édition éclipse, Paris,1999. p34.

⁵ Madeleine Grawitz, **lexique des sciences sociales**, Dallos, Paris, 1991, p225.

⁷ بدوي احمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت : مكتبة لبنان ، 1987 ، ص8.

⁷ Ibid., p.234

أما تالكوت بارسونز "T.Parsons" فيرى أن "الاندماج" من المنظور السوسيولوجي يشكل واحدا من وظائف النظام الاجتماعي، حيث يعمل على تأمين الترابط بين مختلف أجزاء النظام، لتأمين العمل الجيد للكل".¹ بالنسبة لبارسونز المجتمع المندمج في الواقع هو الذي يتميز بغياب الضغوط أو الصراع، لأن الغاية المحددة للاندماج الاجتماعي هي السير الجيد لمجموع الأنساق المختلفة التي تشكل النظام. إن المعنى الآخر الواضح من تعريف بارسونز يتمثل في ضرورة وجود تفاعل متبادل بين مختلف عناصر النظام الاجتماعي.

وضمن السياق نفسه، تناول إميل دوركايم "E.Durkhiem" إشكالية الاندماج الاجتماعي التي احتلت حيزا هاما ضمن تحليلاته السوسيولوجية، وبالنسبة له " تكون جماعة اجتماعية مندججة كلما كان أعضاؤها: 1. يمتلكون وعيا مشتركا، ويتفاسمون نفس المعتقدات والسلوكيات. 2. في تفاعل مع بعضهم البعض. 3. لديهم الاستعداد لتكريس أنفسهم لتحقيق أهداف مشتركة".²

ويمكن القول أن الاندماج بالنسبة لدوركايم يقوم على استبطان القيم والمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع وتبنيها، والشعور بالانتماء للجماعة. وحسب التصور الدوركايمي، إذا اعتبرنا المجتمع كنسق كلي، فإن ذلك سيعيدنا إلى آليات اندماج الأجزاء في النسق الكلي، وهذا ما يؤمنه التقسيم الاجتماعي العضوي للعمل مما يسمح للعناصر المختلفة المساهمة في السير المنسجم للمجتمع. فحسب التعريفات السابقة الذكر يمكننا أن نميز عدة مستويات للاندماج الاجتماعي: المستوى المعياري، المستوى البنيوي، ومستوى الفعل الاجتماعي الفردي.

على المستوى المعياري فإن الاندماج الاجتماعي يقوم على إطار من المعايير والقيم الاجتماعية المشتركة التي توجه سلوكيات الأفراد وأفعالهم. فعملية الاندماج هي إذن اجتماع الأفراد أو الجماعات الاجتماعية وفق أساس توافقي حول هذه القيم والمعايير الملزمة، وهذا ما ينتج عنه مجتمع مستقر ومتوازن. أما المستوى البنيوي فهو وحدة نظام اجتماعي قائم على تحديد وضعية مختلف العناصر في هذا النظام وعلاقتها التبادلية. أما المستوى الثالث فيكون التركيز فيه على جانب المشاركة في بنية النظام الاجتماعي، فدرجة الاندماج الاجتماعي تتحدد إذن من خلال مدى الوصول للمنافع الاجتماعية التي يعتبر العمل الأكثر أهمية من بينها. فالمشاركة كنشاط اجتماعي للفرد تمثل المستوى الثالث لعلمية الاندماج، فمن خلال تفاعل أعضاء النظام ومشاركتهم يتحقق الاندماج داخل المجتمع.

أما دومنيك شنابر "D.Schnapper" فقد أكد على أن مفهوم الاندماج له مدلولين أساسيين، حيث: "يمكنه أن يدل على وحدة أو انسجام نسق أو مجتمع، وهذا ما يسمى اندماج المجتمع أو الاندماج النسقي، فهو إذن يخص الجماعة بصفاتها الكلية. كما يمكن لهذا المفهوم أن يدل على علاقة الأفراد أو أنساق فرعية بنسق

¹ Ibid., p.234

² Raymond Boudon et alii, **Dictionnaire de sociologie**, Larousse, Paris, 1997, p.124

أكبر، وهذا ما يمكن أن نسميه الاندماج في المجتمع أو الاندماج المداري، فهو إذن خاصية فرد أو جماعة معينة داخل جماعة اجتماعية أكبر".¹

إذن اندماج المجتمع يفرض انسجامه والتماسك الاجتماعي بين مختلف الأجزاء المكونة له، أما اندماج الأفراد في المجتمع لا يمكن فهمه إلا بالنسبة إلى جماعة اجتماعية أكبر أو بالنسبة للمجتمع، هذه الجماعات يمكن أن نعتبرها جماعات وسيطة تشكل في حد ذاتها جزءا من المجتمع ككل.

2. مفهوم الاندماج المهني :

ويعرف الإدماج على أنه "انضمام جماعات أو زمرة ذات أهداف متجانسة إلى حد ما إلى بعضها البعض ولكن توجد بينها بعض الفروقات المتعلقة بأساليب قادتها، وقد يكون الاندماج مؤقتا لمواجهة حالة طارئة"². كما عرفه أحمد زكي بأنه "المرج بين وحدتين أو أكثر مع بعضها البعض، وفي ميدان الإدارة أو التنظيم يتم الإدماج بين الجمعيات والمنشآت أو غيرها حيث تصبح منظمة واحدة"³.

يعتبر الاندماج المهني من أهم مستويات الاندماج الاجتماعي، فهذا الوسط يضم كل الأفراد المشاركين في إنتاج الثروة وفي تبادل السلع والخدمات، فقد أظهر إميل دوركايم أن تقسيم العمل في المجتمعات الحديثة يخلق علاقات تبادلية وتفاعلية بين أعضاء المجتمع، ويشكل عاملا أساسيا لتماسكهم الاجتماعي، فالمكانة الأساسية التي يحتلها العمل المنتج في هذه المجتمعات جعلت منه "آلية محورية للاندماج الاجتماعي" "un grand intégrateur"، مكان للتنشئة الاجتماعية وبناء الهويات، مكان لاكتساب القيم وتطوير الذات، وفضاء للتفاعل والألفة"⁴.

لذلك، وفي المقابل، يمكن أيضا أن تتولد ضمن هذا الوسط ظواهر مثل الإقصاء الاجتماعي، واللامتناسب، والتهميش، فمن جهة، الصعوبة التي تواجهها العديد من الدول في ضمان التشغيل الكامل أنتجت فئة من "الزائدين" أو "غير النافعين للمجتمع" حسب الباحث روبرت كاستل "R.Castel"، ومن جهة أخرى فإن مشاركة الفرد في الإنتاج ليست دائما كافية في حد ذاتها لتحقيق اندماجه الكامل، مثلما هو الحال بالنسبة للعمال غير الدائمين والعمال بصيغة العقود المحدودة المدة.⁵

إضافة إلى ذلك، فإن العمل المرتبط بالأجر المقبول والحماية الاجتماعية اللازمة يمثل شرطا ضروريا للاندماج المهني والاجتماعي خاصة في المناطق الحضرية، غير أن الحماية الاجتماعية التي يمنحها العمل أصبحت غير ثابتة ومتعددة الأوجه، فإلى جانب قطاع عام محدود لكنه أكثر حماية، هناك قطاع خاص يطغى

¹ Juliette Grange, **Que veut dire intégration ? Histoire d'une notion**, in : Vincent Ferry et alii, **20 Ans de Discours Sur L'intégration**, L'Harmattan, Paris, 2005, p. 42

² بدوي أحمد زكي ، مرجع سابق ،ص171

³ نفس المرجع،ص172.

⁴ B.Flacher, **Travail et l'intégration sociale**, Editions Bréal, Paris, 2ème éd, 2008.p7

⁵ Juliette Grange, **op.cit**, , pp. 44-45

عليه الطابع التجاري غالبا يضمن أجورا متدنية وصيغا مختلفة من الحماية الاجتماعية، إضافة إلى بروز قطاع موازي (غير رسمي) والذي يعرف الأفراد ضمنه صيغ متعددة من اللأمن والدخل المتدني.

وفي مجمل ما سبق يمكن القول بان مفهوم الاندماج المهني هو ذوبان الفرد في مجموعة العمل داخل المؤسسة، ليصبح عنصرا فعلا يتأثر ويؤثر في المؤسسة الإنتاجية، كما يستعمل بعض الباحثين مصطلحات أخرى معادلة للاندماج منها: التلاؤم والتوافق والتكيف والتكامل، كما أن الاندماج المهني يدل على التوافق و الانسجام بين العمال بعضهم البعض من خلال العلاقات التضامنية التي تنشأ بينهم، و التي نتجت عن تبادل الخدمات من جهة و عن حاجة العمال إلى تكوين صداقات و تشكيل جماعات يحس فيها بالراحة و الاطمئنان من جهة أخرى، و تساهم عدة جهات في تحقيق الاندماج و هي: العمال في حد ذاتهم من خلال اتحادهم و تضامنهم في كل الحالات، وكذلك الإدارة من خلال توفيرها لكل الظروف و الشروط و الوسائل التي تسمح للعامل بأداء مهامه باطمئنان و رضا و أيضا طبيعة العمل في حد ذاته (صعب، خطير، سهل) و مدى رضاه عنه، أو استقرار العمل (مؤقت، دائم))، هذا إضافة إلى أهمية العمل نفسه بالنسبة للعامل و بمدى توافقه مؤهلاته و كفاءاته مع متطلبات منصب عمله عند دخول العامل إلى المؤسسة فإن عليه احترام قواعدها و قيمها و هو عامل آخر للاندماج المهني.

II المقاربات النظرية السوسولوجية المفسرة لمسألة الاندماج المهني :

يرى احد السوسولوجين البارزين في علم الاجتماع ألين توران A. Touraine ، في مسألة العمل من الناحية السوسولوجية قائلا: "لا ينبغي أن نغفل أن العمل ضرورة حيوية للإنسان تسمح له بتلبية حاجاته الأساسية كالأكل وتأمين شروط وجوده، ووسيلة لإنتاج ما يحتاج إليه، علاوة على أنه التزام أخلاقي واجتماعي لأن الإنسان بدون عمل يكون مطرودا ومقصيا من المجتمع، لذلك فالعمل وسيلة إدماج وتنشئة اجتماعية. والحق في العمل هو دفاع عن الانتماء لتنظيم اجتماعي ودفاع عن المواطنة"¹ ، وبهذا برزت جملة من الخطابات السوسولوجية التي اهتمت بمسألة العمل والتي تبرز فيها أهمية العنصر البشري في تشكيل المنظمة ، ومن بين هاته الأطر النظرية ما يلي:

1. أيميل دوركايم والتقسيم الاجتماعي للعمل كآلية للاندماج المهني والاجتماعي :

قام دوركايم بدراسة المجتمعات البسيطة والتي استخلص منها جملة من الخصائص السوسولوجية التي تميزها عن المجتمعات الحديثة ، والتي يسود فيها نوع من التضامن يسميه التضامن الآلي هذا الأخير الذي يجعل تماسكا قويا بين الأفراد داخل المجتمع ، والذي يسود فيه التشابه في الخصائص السوسولوجية بحيث أن التعاون بين الأفراد يكون في شكل ألي دون انتظار رد أو مقابل إزاء هذا التعاون ، ويسود هذا النوع في المجتمعات البسيطة الزراعية أو الحرفية البسيطة ، لكن التغير الذي مس المجتمعات والتحول نحو الشكل المركب والذي يظهر في المجتمعات

¹ Thierry Pillon, *Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale*, Octares Editions, Paris, 3e éd, 1997, p.202

الصناعية ، والتي يسود فيها ما يسميه بالتضامن العضوي والذي يرى فيه أن تقسيم العمل هو الآلية التي تساهم في تماسك الجماعات الصناعية .

وهكذا فقد اهتم دوركايم بتقسيم العمل كعامل من عوامل التغيير الاجتماعي من الشكل البسيط إلى المركب بمعنى انه ينظر إلى تقسيم العمل وفق ارتباطه بالبناء الاجتماعي ، ويعتبره عاملاً أساسياً لخلق التضامن الاجتماعي في المجتمعات المتباينة ، وفي كتاب الانتحار تصور العمل كحقيقة متجانسة ، قادته للاهتمام بالمجتمعات المهنية و رأى أن الأخلاق هي : أساس الحياة الاجتماعية في التنظيمات المهنية ، أي ميز بين الأنماط التنظيمية التي لها صفة العمومية في المجتمع ولها خاصية نوعية تحدد الأخلاق المهنية المميزة للمجتمع ، وبين تلك الأخلاق الواقعية التي تتميز بها الحياة المهنية والصناعية ¹ .

2. ماركس *Marx* وتوني فرديناند *Tönnies Ferdinand* وتحليل أبعاد الاندماج المهني :

ينطلق ماركس في تحليل مسألة الاندماج المهني للعمال في الوسط المهني إلى مفهوم أساسي هو "اغتراب العمل" ، باعتباره نوع من العمل يؤديه العامل دون رغبته الخاصة وبما لا يتناسب مع قدراته وطموحاته ، حيث يكون عائد العمل مقتصرًا على أرباب العمل أي انه يربط اغتراب العمل بالإنتاج وهنالك نوع من الاغتراب يتجسد في نطاق علاقات العمل بين زملاء المهنة الواحدة الذين تسودهم مظاهر الأنانية الذاتية كسمة تحدد العلاقات الاجتماعية ² .

ويمكن القول في مجمل ما سبق أن ماركس يرى بان العلاقات الاجتماعية المهنية المشهة و الصراعات الطبقيّة التي كانت كنتيجة حتمية في نظام الرأسمالي ، والتي كرسست معالمها في ظل مفهوم الاغتراب المهني للعامل ازاء وسائل الإنتاج وإزاء ما ينتجه وفي ظل أيضا الاغتراب المهني الذي يتعمده رب العمل على العمال في بناء العلاقات المهنية بين العمال في نفس الوسط المهني عن طريق مفهوم الاستلاب الذي يستعمله ماركس في تحليلاته للعلاقات المهنية وتحديد معالم الاندماج المهني حيث يرى أن رب العمل يستلب من العامل جهده وعمله في زيادة ساعات العمل الغير مأجورة وأيضا ، هو يعمد على دحضه من الوسط المهني على لا ينشغل بما يحدث في وسطه المهني وحتى تبقى سيطرته على العمال ، رغم إن هذا التحليل الذي قدمه قد يبدو في الوقت الحالي غير مجد إلا انه فتح الباب أمام التنظير الحديث في مجال السوسيولوجيا والعلوم الأخرى في تحليل الواقع الاجتماعي الحالي . أما تونيز فرديناند *Tönnies Ferdinand* "الذي يمثل احد رواد المدرسة الألمانية" ، اهتم بدراسة العمل والحياة المهنية ، من خلال تصور نمطي للمجتمعات الكبيرة والصغيرة ، فينظر إلى نمط المجتمع العام في منظوره للمجتمع الرأسمالي البرجوازي على انه شهد ظواهر التحول في عملية الإنتاج وفي تقسيم العمل وفي أنماط التبادل الاقتصادي ، والتغيير في علاقة الأفراد بالعمل والتنظيمات المهنية ، أما المجتمع المحلي فيقتصر على أشكال التنظيم الاقتصادي والمهني ، ويعطي تونيز مثالا على ذلك بمقارنة تطور شعور العامل الحر في الاندماج المهني بين الماضي

¹ كمال عبد الحميد الزيات ، علم الاجتماع المهني ، مكتبة نضرة الشرق ، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي 1980 ، ص 10.

² نفس المرجع ، ص 11

والحاضر، فيقول أن "في الماضي ارتبط الحر في مجرفته دون اعتبار لوحدة الزمن أي أن تقسيم العمل كان يتم بشكل بسيط لبساطة العلاقات الاجتماعية، أما في الوقت الحالي فقد ارتبط اهتمام الأفراد بقيمة الوقت كعنصر هام في العمل والإنتاج"¹.

3. ايتزيوني "A. Etzioni" وعلاقة الامتثال بالاندماج المهني :

ركز ايتزيوني "A. Etzioni" على مسألة تجاهلها الباحثين السوسيولوجين "وهي مسألة الصراع القائم بين الإدارة والعمال، وركز على مفهوم الامتثال الذي يعد محورا أساسيا في عملية الاندماج المهني واتخذته متغيرا جوهريا داخل البناء التنظيمي، وعلى أساسه بنى ثلاث أنماط للقوة تقابلها ثلاثة أنماط للاندماج المهني في التنظيمات، فأعطى للامتثال أهمية كبيرة في العلاقة القائمة بين من يملك السلطة والمحروم منها أو الخاضع لها، والذي يمثل لهذه القوة فيعتبر الامتثال عن العلاقة التي على أساسها يمارس العامل توجيهات وموجهات تدعمها قوة عامل آخر، بحيث تصبح القوة لديه "قدرة العامل على التأثير على عامل آخر لتنفيذ توجيهاته ويقدم ثلاث أنواع من القوة تختلف بموجب الوسائل المستعملة لحمل الأفراد على الامتثال"²:

1. القوة الإلزامية: تعتمد على التهديد أو التلويح به باستعمال العقاب أو إحداث الأذى والضرر وما ينجم عنها من مشاعر الإحباط عن طريق تقييد الحركة.

2. القوة التعويضية: وتقوم على استخدام الموارد المالية والمادية الأخرى كدفع الأجور والترقيات والمكافآت وتوزيع التعويضات والخدمات، والكيفية التي يتم التحكم فيها.

3. القوة المعيارية: وتقوم على التزويد بالمكافآت الرمزية أو إبطالها وتشير هذه المكافآت إلى المكانة والمركز والهيبة.

ويرى ايتزيوني انه يمكن لمعظم التنظيمات استعمال هذه الأنماط الثلاثة للقوة و في ظروف معينة يتم التركيز في التنظيمات على احدها دون إبعاد النمطين الآخرين ولكن بأقل تركيز.

وقد ربط ايتزيوني بين المتطلبات الوظيفية للتنظيم واحتياجات الأفراد بالاعتماد على أنماط الأداء والانجاز لدى الأفراد والتنظيم كذلك ويتطلب ذلك إطار محدد له قواعد ضبط خاصة من اجل تقوية أداء التنظيمات لوظائفها بكفاءة ونجاح لبلوغ أهدافها، وزيادة نجاعتها ويشير إلى عناصر الضبط الاجتماعي والتنظيمي المتكونة من أبعاد تحليلية دقيقة متمثلة في الأبعاد الفيزيقية والمادية والرمزية وتختلف وفق مكانة الفرد في التنظيم والوضع الإداري الذي يشغله، ويشير ايتزيوني في مسألة الاندماج المهني للعمال داخل المنظمة أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة انتماء الفرد إلى المنظمة، وهذا الاندماج المهني حسب ايتزيوني يمكن أن يتخذ أشكالا ثلاثة، تقابلها ثلاث أنواع من السلطة والتي سبق ذكرها وثلاث أنماط من التنظيمات وهي:³

¹ عبد العزيز رأس مال، كيف يتحرك المجتمع؟ (نتائج ذلك على العلاقات الاجتماعية - دراسة سوسيولوجية) ط1، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، 1993، ص145.

² السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار قطر بن الفحاء، قطر، 1986، ص231.

³ نفس المرجع، ص233.

1. الاندماج المهني الأخلاقي (المعنوي): وهو يمثل الاندماج المهني الحقيقي للعمال الذي يشعر به الفرد نحو منظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها مما يجعله يمتثل ويلتزم بهذه الأهداف والمعايير، و يقابل هذا النوع من الاندماج المهني السلطة الأخلاقية القائمة على الإقناع والمكافآت الرمزية ونجدها في التنظيمات الاختيارية، حيث يلتحق بها الأفراد بإرادتهم كالنوادي ودور العبادة.
2. الاندماج المهني الآلي: وهو الاندماج الذي يقوم على حساب المزايا المتبادلة وهو يتحدد بمدى تلبية المنظمة لحاجيات الفرد حتى يحقق إخلاصه لها وتفانيه من أجل تجسيد أهدافها. فالعلاقة هنا هي علاقة منفعة متبادلة بين الفرد والتنظيم، نجدها في التنظيمات النفعية التي تكون فيها السلطة قائمة على تقديم المكافآت مقابل الاندماج المهني للعامل داخل المنظمة.
3. الاندماج المهني الاغترابي: وهو يعكس ارتباطا سلبيا بين المنظمة والفرد، كون هذا الأخير يخضع لسلطة قهرية تفرض عليه العضوية بالقوة في هذا النوع من التنظيمات التي يتعرض بداخلها للتهديد والعقاب الفيزيقي، كما هو الحال في السجون ومستشفيات المجانين.

وبذلك فان ايتريوني يرى أن الالتقاء بين أنماط الانتماء وأشكال القوة (السلطة) هو الذي يحدد في في نهاية المطاف نجاح المنظمة في استحواذ وامتثال العمال لسلطة المنظمة وأن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في تنظيمات مختلفة.

4. سان سوليو "R. Sainsaulieu" ومسألة الاندماج المهني :

تعتبر المؤسسة في تصور سان سوليو "R. Sainsaulieu" فضاء لتغيير الهويات الفردية وخلق هوية جماعية يتأسس انتماؤها على هوية مهنية حيث تُكتسب فيها القواعد والقيم والتمثيلات التي ستعمل على هيكلة أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة وعلاقتهم في العمل على حد سواء، إن هذه الخلاصة لا تختلف في شيء عن تلك التي قدمتها نظرية الحدائة الفردية، أو تلك التي شرحها وتوسع فيها كلود دوبار "C. Dubar" حول دور المؤسسة الصناعية في التنشئة الاجتماعية.

كانت بدايات ظهور تطور هذا المفهوم بعد سنوات الثمانينات بظهور ما يعرف بمشروع المؤسسة " culture d'entreprise et projet d'entreprise"، ويعبر هذا المفهوم عن تصور عام على مستوى التنظيم، الهدف منه هو تعبئة الموارد البشرية في توجه معروف ومقبول من طرف الجميع. إن مشروع المؤسسة يحقق الاستجابة إلى متطلبات بعض الأقسام أو المصالح داخل التنظيم. والرجوع إلى ثقافة المؤسسة، يعني أن هناك أخذ بعين الاعتبار لإدراكات، مطالب، وقيم الموارد البشرية التي تتوفر عليها هذه المؤسسة، وبالتالي إعطاء فرصة أكبر لهؤلاء للإحساس بانتمائهم لها .

من منطق النظرية السوسيولوجية والتي ترى أن التنشئة الاجتماعية هي عملية إرساء قيم وتقاليد وعادات المجتمع من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الأسرة والمساجد وغيرها فان نظرية "سوسيولوجية

المؤسسة " لها نفس الموقف اتجاه المؤسسة والتي ترى بأنها مكان ثانٍ للتنشئة الاجتماعية فبعدما يتلقى الفرد القيم الاجتماعية من خلال مؤسسات التنشئة الأولى ، فان المؤسسة تصبح مكان لبعث قيم العمل الجاد وتعزيز قيم الاجتماعية التي تلقاها، " فتصبح المؤسسة مصدرا لإعطاء الهوية ومكان منتج لثقافة نوعية وخاصة بالمؤسسة كما يرى كل من سان سوليو " R.Sainsaulieu " و دونيس سغريستان "D.Sergrestin" بحيث تصبح مكان لغرس قيم ومعايير للعامل يمكن أن تنمي فيه روح الانتماء إلى مجموعة معينة ¹.
ومن خلال ذلك يتضح أن تحقيق الاندماج المهني حسب هذا الاتجاه مرتبط بثقافة المؤسسة التي تكون لها ثقافة تعزز قيم العمل لدى الأفراد العاملين ، وتعمل على تقوية الانتماء العمالي لدى الأفراد وتعزيز قيم الولاء لدى الأفراد وهذا ما أكده "كلود دوبار" C.Dubar " في كتابه التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية والمهنية حيث يرى "أن التنشئة الاجتماعية هي عملية تشريب وبناء لهوية معينة التي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل .. كما أكد فيليب برونو Ph.Bernoux هو الآخر على آليات بناء وتشكيل الهوية في المنظمة والمتمثلة في النقاط التالية :

1. **التكوين** : إذا تم إعداد مضمونه جيدا من طرف المؤسسة بهدف إعطاء العامل قناعة راسخة بان نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها وان تطوره مرتبط بتطورها وبالتالي يصبح التكوين عامل من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال، هذا لا يعني بان مضمون التكوين يجسد فقط قيم وقناعات الهيئة المديرة في المؤسسة بل قدي كون مضمونه اقتراح من طرف العامل ذاته ولكن لابد أن يكون ذلك ترجمة حقيقية وتعبير عن روح الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها.
2. **الخبرة المهنية** : الهوية يمكن تشكيلها وتشريبها لعامل من خلال حياته المهنية في المؤسسة فرونو سان سوليو في كتابه الهوية في العمل بان لعلاقات السلطة والقيادة تأثير على سلوك العامل وثقافته في العمل والوضعية التنظيمية والمهنية .. بل أكثر من ذلك قد بين أن ممارسة مهنة معينة أو التحكم في تقنية معينة مرتبط بمعايير العلاقة التي تحكمه مع الآخرين أي أن كفاءة العامل في إنجاز عمله مرتبط بدرجة وطبيعة العلاقة الاجتماعية التي تربطه بالآخرين... هذا ما بينته دراسة توهامي بن الشيخ حيث بين كيف أن علاقات العمل والعلاقات المهنية عندما تكون مبنية على الرابط الاجتماعي وليس على تقسيم العمل بالمنظور التايلوري تلعب دورا حاسما في بناء مجتمع علمي مبدع .
3. **الاعتراف بالانتماء** : الكثير من الباحثين بينوا أن هناك علاقة وطيدة بين الاعتراف بالانتماء وتشكل الهوية بحيث لا يمكن أن تتشكل هوية الانتماء لمجموعة معينة دون أن نعتزف أو نتقبل هذه المجموعة بانتماء الشخص لها ، حسب سان سوليو إن الأفراد والمجموعات تبحث دائما على الحصول باعتراف الآخرين لها لان القضية هي قضية وجود فأى شخص يمكن أن يدخل في صراع مع الآخرين من اجل اعتراف المجموعة

¹ محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم: من سوسولوجية العمل إلى سوسولوجية المؤسسة مرجع سابق، ص 238.

به وثبات وجوده ، فان كان إعطاء الهوية وتشكيل مجموعة الانتماء هو أساس من أسس بناء الروابط الاجتماعية في أي مجال تنظيمي، وبيناً أن المؤسسة أصبحت تشكل هذا المجال التنظيمي المنتج للروابط الاجتماعية.. الشيء الذي يجعل هاته الروابط قائمة ومستمرة عبر الزمن هي الثقافة¹ .

ومنه فان هذا الاتجاه السوسيولوجي والمتمثل في علم الاجتماع المؤسسة ،الذي تطور في فترات الثمانيات والذي حاول حل بعض المشاكل التي عجز عن تحليلها علم الاجتماع التنظيمات والتي صاحبت ازدهار الصناعة وغزو الآلة للمصانع وظهور مشاكل اغتراب العمال و مشاكل أزمة هويات العمال كما أشار إليها كلود دوبار في كتابه "أزمة الهويات " ،ومن خلال التحليلات التي قدمها جورج فريدمان "George Friedman" حيث قام بتحليل الآثار السلبية التي تنتج عن الاغتراب وهي أول دراسة نقدية لعلم الاجتماع التي بينت آليات الاغتراب ، وكذا إسهامات ألان توران " Alain Touraine " التي قام فيها بتحليل النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة ، مما دفع " R.Sainsaulieu " إلى تقديم طرح نظري يسمى علم الاجتماع المؤسسة " sociologie de l'entreprise" وذلك بفرنسا بعدما كانت بداياته الأولى بالولايات المتحدة الأمريكية ، " فقد عمت هذا التصور نظرتة للمنظمة على أنها مؤسسة اجتماعية قبل أن تكون اقتصادية منتجة لكيانات اجتماعية تحكمها روابط اجتماعية واعتبرت كذلك إن الكيان المشكل للمؤسسة منتج للثقافة التي تعبر عن قدرته على الفعل والعمل الجماعي من اجل انجاز و تحقيق الهدف المشترك بالتغلب على الإشكالات اليومية التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لها"².

5. الاندماج المهني عند إريكسون ومسألة المرونة في العمل :

لقد أوضحت دراسة كوريفيلاو إريكسون أن المرونة مفهوم متعدد الأبعاد وله أنماط متباينة، منها المرونة الوظيفية التي تختص بالعمالة من حيث تنظيم علاقات العمل والتدريب، أما "المرونة المفرطة تختص بالعمل المرن من حيث تقليص العمالة والتعاقد الفرعي"³ ، أي أن هناك ميل نحو استخدام العمالة المرنة التي تعمل لبعض الوقت -وهو ما يعرف بالدوام الجزئي- أو بشكل مؤقت من حيث محدودية مدة عقد العمل.

ومن أبرز صور التنظيم المرن للعمل:

1. مرونة العمالة : حيث تلجأ المؤسسات إلى تقليص حجم العمالة وذلك لخفض التكاليف المالية وتعظيم الأرباح ومواجهة المنافسة في السوق خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي، وذلك من خلال الاستغناء عن العمالة الثابتة أو تشغيل عدد محدود منهم والاستعانة أكثر بالعمالة المؤقتة من أجل التخفيف من الأعباء والالتزامات الناتجة عن تشغيل العمالة الثابتة كتكلفة مساهمة المؤسسة في التأمينات الاجتماعية وتكلفة

¹ نفس المرجع،ص 240/239.

² نفس المرجع.ص245.

³ محمد محمود الجوهري ، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 214.

تسريجهم في حال عدم الحاجة لخدماتهم، وقد دعم هذا التوجه بعض السياسات التي فرضتها العولة مثل خصوصية القطاع العام.¹

2. **مرونة التعاقد:** لقد امتدت المرونة لتشمل عقود العمل أيضا، فتعامل المؤسسات مع مواردها البشرية أصبح يتم عن طريق صياغة عقود عمل فرعية مؤقتة يوضح فيها طبيعة العمل والأجر ومدة العقد، حيث تنتهي علاقة العمل بانتهاء مدة العقد والعمل المطلوب تنفيذه، ويتم تجديد العقد وفقا للحاجة². وفي بعض الحالات يلجأ أرباب الأعمال إلى عدم توثيق هذه العقود رسميا بهدف فرض سيطرتهم على العمال في التشغيل والتسريح.

3. **مرونة الأجر:** إن مرونة التشغيل أفرزت مرونة على مستوى الأجور أيضا، فلم يعد هناك التزام بأجر محدد، لذلك يظهر التفاوت في الأجور فارتفاعها وانخفاضها يكون خاضعا للعرض والطلب في سوق العمل، وحسب نوع العمالة فالثابتة يكون أجرها أعلى أما المؤقتة فتتقاضى أجورا أدنى.

ومن أهم عوامل تغير أشكال العمل، ما يعرف بـ "عولة العمل"، حيث يرى ويلسون "Wilson" أن "رأسمالية ما بعد الحداثة تعمل على إعادة هيكلة مكان العمل، ففي ظل الآليات الجديدة للرأسمالية وتطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تتشكل صور جديدة من العمل الدولي الذي تعمل الشركات ومؤسسات الدول على تكريسه"³، حيث تقوم هذه الشركات بفتح فروع لها في مختلف دول عالم بواسطة نظام عمل عالمي من حيث الإنتاج والتوزيع، وذلك من خلال استخدام تقنيات وأساليب جديدة في الإدارة والتنظيم والسيطرة على العمالة والحراك المهني.

6. ميشال بيالو *M. Pialoux* و ستيفان بود *S. Beaud* ومسألة الاندماج المهني :

قاما الباحثان ميشال بيالو " M. Pialoux " وستيفان بود " *S. Beaud* " (1999)، انطلاقا من بحث مطول استغرق 10 سنوات حول عمال مجموعة (*Peugeot-Citroën*) باختبار دراسة لهم متعددة الأبعاد التي تتميز بشكل خاص بإحلال تكنولوجيا يابانية متطورة لتنظيم الإنتاج وتسييره، حيث وجد الباحثان أن "الخوف من فقدان منصب العمل عند عمال هذه المجموعة مصحوب بخوفهم على مستقبل أسرهم وأبنائهم في محيط اجتماعي يقلل من قيمة مهنة العمال الصناعيين والتعليم المهني"⁴.

بالنسبة للباحثين بيالو " M. Pialoux " و بود " *S. Beaud* " هذا الإضعاف لوضعية العمال الدائمين، لا بد من ربطها بأزمة "فئة العمال الصناعيين" المهتدة بالزوال كجماعة اجتماعية أمام التراجع التدريجي لمناصب

¹ نفس المرجع، ص 214

² نفس المرجع، ص 215.

³ نفس المرجع، ص 217.

⁴ H.Hirata et E.Préteceille, **Exclusion, Précarité, Insécurité Socio-économique** (Apports et débats des sciences sociales en France), Bureau International Du Travail, Genève, Avril 2002., p. 3

العمل في القطاع الصناعي، وخضوعهم لسيرورة تراجع قيمتهم الرمزية¹، حيث يلخص الباحثان هذه الوضعية على النحو التالي: "اليوم، القلق، الخوف، ومشاعر الضعف والهشاشة عادت إلى فئة العمال، بما في ذلك أولئك الذين لا زالوا يتمتعون -إلى كم من الوقت؟- ببعض الحماية، فمن الآن فصاعدا لم يعد هناك حد فاصل بين العمال الذين يتم تصنيفهم أو وضعهم في "الجانب الأسوأ"، وبين أولئك الذين تتم حمايتهم بشكل نهائي ضد الأزمات الاجتماعية"².

7. روبرت كاستل "R. Castel" والعوامل السوسولوجية المؤثرة في الاندماج المهني:

توصل روبرت كاستل "R. Castel" لطرح اقتراب نظري يعالج فيه مسألة الاندماج المهني والتعرض لجملة من العناصر الأساسية التي تسهم بحد ما إلى التأثير في اندماج الفئات المهنية في الوسط المهني حيث قام بدراسة حول الأفراد المهمشين أو ال"لامنتسبين" اجتماعيا، حيث أظهر أن الوضعيات الهامشية هي نتاج آلية مزدوجة للتفكك: من جانب العمل ومن جانب تكامل العلاقات الاجتماعية. وقد لخص نموذج النظري قائلا: "أنا لا أنظر للعمل هنا باعتباره علاقة تقنية للإنتاج، ولكن باعتباره ركيزة محورية للمشاركة في البناء الاجتماعي. إذ يوجد ارتباط قوي بين الموقع الذي يشغله الفرد في التقسيم الاجتماعي للعمل وبين المشاركة في شبكات العلاقات الاجتماعية فقد قام كاستل "R. Castel" بالتخطيط لمسألة الاندماج المهني من خلال ثلاث مؤشرات على محورين مختلفين، على النحو التالي:

"على محور العلاقة بالعمل، مجموعة من الوضعيات المتجهة من الارتباط بمنصب عمل مستقر إلى الغياب التام للعمل مروراً بالمشاركة في صيغ عمل غير مضمونة، غير منتظمة أو موسمية. على محور التكامل العلائقي، يمكننا أيضا تحديد مجموعة من الوضعيات التي تتراوح بين المشاركة في شبكات قوية من العلاقات الاجتماعية إلى العزلة الاجتماعية الكاملة، تقاطع هذين المحورين يحدد مناطق متباينة من الفضاء الاجتماعي تبعا للتماسك الاجتماعي الذي تحققه"³.

المحور الأول خاص بمستوى الاندماج عن طريق العمل، يبدأ من العمل المستقر، ثم العمل اللاآمن وغير المضمون، ليصل إلى الاستبعاد النهائي من العمل. أما المحور الثاني فهو لقياس كثافة العلاقات الاجتماعية بدءاً من التكامل العلائقي القوي، وصولاً إلى العزلة الاجتماعية التامة، مروراً بهشاشة العلاقات الاجتماعية وضعفها.

فالمناطق التي حددها كاستل "R. Castel" ناتجة عن تقاطع هذين المحورين، حيث أن تجميع هذه المؤشرات والمحاور ضمن ما أسماه "مناطق" (*des zones*)، يكون على النحو التالي:

¹ Ibid., p 3.

² Ibid., p 4.

³ R.Castel, **La dynamique des processus de marginalisation** : de la vulnérabilité à la désaffiliation, Cahiers de recherche sociologique , n° 22, Érudit, Montréal, 1994.p. 13

1. منطقة الاندماج (zone l'intégration): تجمع بين العمل الدائم والمستقر وتكامل قوي في

العلاقات الاجتماعية.

2. منطقة الضعف أو الهشاشة (zone de vulnérabilité): تضم الأفراد الذين يعيشون

وضعية مختلفة من العمل اللأمن و اللامستقر ونوعا من الضعف في علاقاتهم الاجتماعية.

3. منطقة اللانتمسب (zone de disaffiliation): تجمع بين الإقصاء من العمل في حين أن

الفرد يعتبر قادرا على العمل وبين العزلة الاجتماعية.

وتتميز هذه المناطق بحدودها المسامية، وهذا ما يجعلها قابلة للاختراق والتأثر. وما يستدعي الاهتمام

هي الآليات والأسباب التي تجعل الأفراد ينتقلون من منطقة لأخرى.

ويؤكد كاستل "R.Castel" على الموقع الاستراتيجي الذي تحتله "منطقة الضعف" لكونها منطقة

هشة للغاية، حيث أن احتمالات انتقال الأفراد منها نحو منطقة اللانتمسب دائما موجودة، قائلا "هذا

النموذج لا ينبغي قراءته بطريقة ستاتيكية، ولكن بطريقة ديناميكية، ف"المناطق" التي قمت بتحديددها ليست

معداة بشكل نهائي وقطعي، حيث أن حدودها غير ثابتة وتسمح بالعبور المستمر من منطقة لأخرى، منطقة

الضعف (الهشاشة)، على الخصوص، تحتل مكانة إستراتيجية، فهي تمثل فضاء اجتماعيا للإستقرار

وللاضطراب، مأهولة بالأفراد غير المستقرين فيما يخص علاقاتهم بالعمل وضعفاء فيما يخص تكاملهم

العلائقي، أين يتواجد خطر الانحدار إلى المنطقة الأخيرة، التي تمثل أيضا نهاية المسار، فمنطقة الضعف هي

التي تغذي التهميش أو اللانتمسب".¹

8. سيرج بوغام "S. Paugam" والصيغ الجديدة للاندماج المهني:

قام السوسيولوجي سيرج بوغام "S. Paugam" بدراسة وتحليل الوضع السليبي للعمال ضمن تغيرات

ظروف العمل وعالم الشغل، من خلال استقصاء وطني مع عمال 15 مؤسسة فرنسية عمومية وخاصة، بين سنتي

1995-1999، والتي أدرجها ضمن كتابه "أجبر اللأمن: الصيغ الجديدة للاندماج المهني" (2000)

(Le salarié de la précarité: Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle).

وقد ساهم بوغام "S. Paugam" من خلال هذه الدراسة في التنظير لمسألة اللأمن الاجتماعي من

خلال تحليله السوسيولوجي لتأثير اللأمن الوظيفي (زعزعة استقرار العمال الأجراء) على قوة الاندماج المهني، هذا

"اللأمن الوظيفي المتزايد" يعكسه بشكل أساسي تضاعف مناصب العمل غير المضمونة وغير الدائمة وزعزعة

استقرار مناصب العمل الدائمة. حيث طرح مسألة إمكانية بناء هويات مهنية في ظل وضعية لإستقرار مناصب

العمل وانعدام الرضا الوظيفي، منطلقا من التمييز بين علاقة الفرد بالعمل بشكل عام وعلاقته بمنصب العمل،

الذين أكد على أنهما يشكلان بعدين مختلفين وأساسيين للاندماج المهني، لتحديد النموذج المثالي للاندماج المهني

¹ C.Jaminon, , **Processus d'affiliation (Analyse d'une population de personnes sans emploi ayant transité par un dispositif d'insertion)**, Dissertation doctorale en sociologie, Université catholique de Louvain (UCL), Belgique, 2002, p. 122

باعتباره "التأمين المزدوج للاعتراف المادي والرمزي المرتبط بالعمل، وللحماية الناتجة عن منصب العمل" ¹. الشرط الأول يكون محققا عندما يعبر العمال عن شعورهم بالرضا عن عملهم، أما الثاني فيتحقق عندما يكون منصب العمل مستقرا ومضمونا بشكل كاف ليسمح للعامل بالتخطيط لمستقبله وبأن يكون محميا ضد مخاطر الحياة. وانطلاقا من هذا النموذج المثالي المسمى "الاندماج المضمون" *l'intégration assurée*، قام بوغام "S. Paugam" بالتمييز بين 3 صيغ من الاندماج المهني: الاندماج غير المضمون (يجمع بين الرضا عن العمل وعدم استقرار منصب العمل)، الاندماج الشاق أو الصعب (يجمع بين عدم الرضا عن العمل واستقرار منصب العمل)، والاندماج الإقصائي (يجمع بين عدم الرضا عن العمل لاستقرار منصب العمل).²

ويمكننا تلخيص هذا النموذج النظري للصيغ الجديدة للاندماج المهني من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح النموذج المثالي للاندماج المهني وانحرافاته

الرضا الوظيفي	استقرار منصب العمل	
+	+	النموذج المثالي: الاندماج المضمون
+	-	الانحرافات: - الاندماج غير المؤكد
-	+	- الاندماج الشاق (الصعب)
-	-	- الاندماج الإقصائي

Source : Serge Paugam, *Formes d'intégration professionnelle et attitudes syndicales et politiques*. In: Revue française de sociologie, n°40-4,1999, p.721

وقد توصل بوغام إلى نتائج مماثلة إلى حد ما لتلك التي توصل إليها الباحثان بيالو "M.Pialoux" و بود "S.Beaud" فيما يتعلق بالمستويين الأخيرين من الاندماج المهني (الشاق والاقصائي)، ولكنه أوضح في المقابل أن العمال بشكل عام بما فيهم الأجراء (وليس الصناعيين فقط)، معينين بدرجات متفاوتة بالأمن والغموض المتزايد حول الاندماج المهني ومستقبله.

¹ Serge Paugam, *Formes d'intégration professionnelle et attitudes syndicales et politiques*. In: Revue française de sociologie, n°40-4,1999, p.720

² *Ibid.*, p. 721

9. نظرية (Z) لوليام أوشي "William Ouchi" ومسألة الاندماج المهني :

استفاد وليام أوشي من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية فطرح نظريته التي تعرض بعض الحلول للمشكلات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي أصبحت تطرح نفسها في العديد من المنظمات الحديثة التي أصبح العامل فيها يحس بجانب من الاغتراب المهني وعدم الثقة في المنظمة نتاج العلاقات الهشة التي أصبحت مبنية في هاته المنظمات، ففي الفترة التي خسرت فيها العديد من الشركات الأمريكية ميزتها التنافسية أمام الشركات الأجنبية استطاع أوشي أن يقارن الممارسات الإدارية في اليابان مع الممارسات الإدارية في الولايات المتحدة وتوصل إلى مزيج يمثل أفضل المجالات والطرق لزيادة قدرتها التنافسية في مقابل المنتجات الأجنبية، حيث أرجع أوشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري الذي يبنى في أساسه على البحث على سبل تحقيق الاندماج المهني للعمال اتجاه منظمتهم وهذا الأمر الذي يراه قد سعت إليه المنظمة اليابانية لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري من خلال فلسفة خلق العامل السعيد في عمله و ذلك يرتكز على ثلاثة أعمدة أساسية هي: الثقة، الألفة والمودة، والحدق والمهارة¹ وفي ضوء ذلك حدد أوشي الملامح الرئيسية المبينة التي تسهم في بناء هوية مهنية لدى العامل والتي تجعله في سيورة كلية وحقيقية نحو الاندماج المهني داخل المنظمة و في الجدول الموالي يقارن بين العوامل الإدارية المسيرة للقوة العاملة بين مجموعة من أشكال التنظيم المختلفة :

جدول رقم (03) المقارنة بين النظرية الأمريكية و اليابانية و نظرية وليام أوشي.

نظرية أمريكية A	نظرية اليابانية J	نظرية وليام أوشي Z
- توظيف قصير المدى	- توظيف مدى الحياة	- توظيف لمدة طويلة
- مسار وظيفي متخصص	- مسار وظيفي عام	- مسارات وظيفية بدرجة متوسطة من التخصص
- فردية اتخاذ القرارات	- جماعية اتخاذ القرارات	- قرارات بالإجماع
- المسؤولية فردية	- المسؤولية جماعية	- المسؤولية فردية
- تقييم رسمي متكرر	- تقييم غير رسمي وغير متكرر	- عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية
- ترقيات سريعة	- ترقيات بطيئة	- ترقيات متوسطة المدى
- اهتمام جزئي بالموظفين	- اهتمام شامل بالموظفين	- اهتمام شامل بالموظفين

المصدر: محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 230.

ومما سبق يتضح تصور وليام أوشي حول مسألة الاندماج المهني الذي يرى بأنها مسألة مرتبطة بكيفية إدراك المنظمة إلى متطلبات العامل والتي تجعله يحقق هوية مهنية مرتبطة بهوية الشخصية ، ويصبح العامل يدافع على المنظمة مثل ما يدافع عن هويته ويصبح المساس بالمنظمة هو مساس بشخص العامل نتاج أن المنظمة حققت جانباً كبيراً من المسؤولية الاجتماعية .

¹ محمد قاسم القريوتي :نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق،ص234.

10 . سيرورة الاندماج المهني عند كلود دوبار "C.Dubar" في ظل تحولات منظومة العمل :

إن التغيرات التي شهدتها التنظيم العالمي للعمل، شكلت موضوعا محوريا للعديد من الدراسات خاصة في حقل سوسولوجيا العمل، وقد أفضت هذه الدراسات إلى اقتراح نماذج تفسيرية لأسباب وتبوعات اللأمن الوظيفي والسوسيو اقتصادي الذي أصبح على هذا القدر من الانتشار خلال السنوات الأخيرة، انطلاقا من مجموعة من الأفكار والتحليلات لهذه التغيرات في منظومة العمل الناجمة عن رهانات إعادة تنظيم الاقتصاد العالمي.

ويدافع عن هاته المسألة جملة من السوسولوجيون (*Castel, Dubar, Perret*)، بالنسبة لهؤلاء أنه على الرغم من التغيرات التي شهدتها التنظيم العالمي للعمل وتلك التي شهدتها مختلف التنظيمات الاجتماعية، إلا أن العمل لا زال يشكل عاملا قويا لإثبات وجود الأفراد وحياتهم، فهو يحتل مكانة أساسية في بناء هوية الأفراد ويؤمن اندماجهم في المجتمع كما أنه يمثل سندا لحماية تماسك العلاقات الاجتماعية ، ويعالج كلود دوبار في أزمة الهويات جانبا مهما في فصل من كتابه هذا حول الهويات المهنية ، بعد أن يذكر بأن موضوع الهوية قد أصبح من المواضيع الهامة المطروحة في علم اجتماع العمل منذ بداية الثمانينيات أصبح يشكل جزءا من المفاهيم المستعملة من طرف العديد من علماء اجتماع العمل ويضيف " دوبار" بأن اللجوء لاستعمال مفهوم الهوية، يتطلب من علماء الاجتماع الأخذ بعين الاعتبار مجموعتين من المعطيات، تلك التي تنبثق عن المسارات الذاتية التي يبني من خلالها الأفراد انتماءاتهم وتصوراتهم لأنفسهم، وللعالم فهي عناصر ذاتية وعناصر بنائية، ناتجة عن ملاحظات وتحليلات لمسارات وسياسات التشغيل، والعمل، والتكوين وإن الهوية، يقول "دوبار"، تأخذ إذا معناها كسيرورة ديناميكية، تتشكل عند الالتقاء بين هذين البعدين : الذاتي والبنائي، بين التاريخ الشخصي للأفراد وتطور المؤسسات وإن هذا يؤدي بنا إلى تصور مفهوم الهوية بعيدا عن أخطار الانزلاق في التصورات السيكولوجية التي تجعل منها مجرد أشكال للشخصية أو اقتصادية لا تعتبرها سوى انعكاسا لبناءات تفرض أشكالا موحدة للسلوك العقلائي، ويشير دوبار في كتابه حول الهويات الاجتماعية إلى مفهوم " أزمة الهوية" بحيث يرى أن أن الهوية تشكل أعلى ما يمتلكه الشخص، لأن فقدانها يعني الاغتراب ، المعاناة، القلق وحتى " الموت" "بالمعنى المجازي ومع ذلك فإن الهوية ليست ثابتة ولكنها قابلة لإعادة البناء عبر مختلف فترات حياة الفرد، فالهوية بهذا المعنى، هي نتاج التنشآت الاجتماعية المختلفة"¹، يقول "دوبار"، بان البعد المهني قد أصبح يتميز بأهمية خاصة، فالعمل بات يتحكم في عملية بناء الهوية الاجتماعية"² ، ويؤكد أن العمل، من خلال ما يقوم به الفرد من وظيفة ومن خلال الفئة المهنية التي ينتمي إليها يحتل مكانة بارزة بما أن الفرد يمتلك هويات متعددة من خلال " موقعه " في كل فئة من الفئات المتواجدة رسميا .

¹ C. Dubar , op.cit.,p7

² Ibid., p.8.

وبهذا كله يرى كلود دوبار بان الهوية المهنية هي صورة من صور الاندماج المهني التي تعطي تماهي عضوية الفرد داخل الجماعة المهنية ، ويربط كلود دوبار علاقة الاندماج المهني والذي يربطه بمفهومه المحوري حول الهوية المهنية بما يسميه " أزمة الهويات المهنية" ويحاول دوبار أن يعطي صورة واضحة على مفهوم الأزمة حيث أن في جوهر عمله في كتابه : " حول أزمة الهويات تفسير تحول " يرى بان الهوية متبدلة على مدى التاريخ الاجتماعي والحياة الشخصية ، وخصوصا مع المرحلة الراهنة مع بروز تحولات اجتماعية كبيرة ذات صلة بمشكلات الاندماج المهني والاجتماعي لدى العمال وطالبي العمل ، وبزيادة معدلات البطالة والفقر والإقصاء الاجتماعي وعدم الثقة بمستقبل التنظيمات والمهنية وحملت أزمة الهويات الجديدة معها أزمات اجتماعية واقتصادية ، ومن خلال سيرورة الهويات الفئوية المهنية يعطي دوبار تفسيراً لأشكال التبدلات التي مست الاندماج المهني لهاته الفئات المهنية ، حيث يرى في تبريره لسيرورة التحرر والوعي الطبقي ، وتنوع المسارات والهويات العمالية تفسيراً للمسارات التي مرت بها الهوية في مجال المهني ، يتقارب مفهوم الهوية المهنية عند سان سوليو بكلود دوبار الذي اعتبره كنماذج ثقافية أو ضروب " منطلق فاعلين في تنظيم ، والذي أعطى أربع نماذج ثقافية (الانسحاب ، الاندماج والتفاوض والألفة) ولكنه يختلف عنه بان هاته الأشكال علائقية فقط أي هويات فاعلين في نظام بل هي سيرورية أي أنماط مسار أثناء حياة العمل "1، هذا الذي يبرر أن الهوية المهنية في سيرورة تغيير غير ثابتة فهي تحكمها ظروف معينة ، ويرى دوبار أن الهوية المهنية ضرورية كباقي الهويات الأخرى التي تتشكل في مجالات اجتماعية مختلفة والتي تساعد على بناء علاقات اجتماعية متماسكة وتساعد الفرد في الاندماج في المجال المهني حيث يرى أن " الهويات المهنية أدوات معترف بها اجتماعيا بالنسبة إلى الفرد في مماثلة بعضهم لبعض في حقل العمل والوظيفية "2، وفي ظل تحول الذي يطراً على الهوية المهنية كعنصر أساسي في الاندماج المهني والذي يرى أن هذا التحول هو تحول نحو مفهوم أزمة الهوية المهنية، وي طرح دوبار عناصر أساسية لتبرير مصطلح الأزمة حيث يقول " يمكن التمييز لثلاث معان على الأقل لكلمة أزمة ما إذا جرى تطبيقها على التشغيل (الأكثر شيوعاً) ، أو على العمل (الأكثر تعقيداً) أو على الصلات الطباقية (الأكثر كتماناً) ، كما يقدم دوبار اختلافاً على تحليل سان سوليو فيما يخص الهوية المهنية بإعطاء أربع نماذج للتسمية خارج العمل ، فتوي ، شركاتي ، شبكي "3 ، ولتوضيح هذا الأخير وحتى تتضح صورة الأزمة في دلالات الخطاب السوسيولوجي الذي اعتمده دوبار والذي يحاول دحض الالتباس والغموض من خلال الشواهد الحية يرى انه " انطلاقاً من ديناميكية الشكل الرأسمالي بوصفها " تدميراً خلاقاً "

¹ كلود دوبار ، أزمة الهويات تفسير تحول ، -ترجمة - رندة بعث، المكتبة الشرقية " بيروت ، لبنان 2008، ص174.

² نفس المرجع ، ص176.

³ نفس المرجع ، ص182.

وسيرورة عقلنة"، ومن خلال الاهتمام بتطورات التشغيل وتحولات العمل من حيث الصلات الاجتماعية المرتبطة، فماركس ما قدمه لتاريخ الرأسمالية (انقلابا مستمرا في قوى الإنتاج) و فيبر سيرورة عقلنة تاريخية¹، من خلال التحليل الذي قدمه ماركس حول تحولات منظومة العمل والتي ارتبطت بقوى الإنتاج وما قدمه فيبر حول مسألة العقلنة كتحليل سوسيولوجي يبدأ دوبار في تقديم طرحه السوسيولوجي والذي يضيف عليه عمقا وتوافقا مع الواقع السوسيولوجي المعاش والذي يبين السيرورة التاريخية لتطور الاندماج المهني بالاستناد إلى دراسة تحولات منظومة العمل ودراسة الحالة الفرنسية، حيث ينطلق من أساسي وهي "العقلنة والتدمير الخلاق" حيث يقول "بداية بتدمير الوظائف الزراعية التقليدية لتغذية الآلة الصناعية انتهى الأمر بها إلى تسريع الهجرة الريفية وتوسيع الصناعة الحرفية أولا ثم المصنعية هكذا تدمرت فرنسا الريفية، وفي منتصف الستينيات عصر الحداثة الصناعية العقلانية الحضارية قوية النمو والعمالية والنزاعات والمفاوضات حول الأجور و العقلنة في الشركات الفرنسية بوصفها تايلورية فوردية .

وفي التسعينيات بدا ظهور مفهوم الأزمة بتزايد مستمر في البطالة واتساع بين السكان القادرين على العمل وبين الوظائف المتوافرة... دخلت فرنسا في عالم التفاوت والإقصاء حيث انتقل من التشغيل الكامل إلى البطالة وظهر مفهوم وظائف محدودة المدة غير قابلة للتجديد والعمل عن طريق الوكالة²، ومن خلال هذا تتوضح صورة مفهوم الأزمة التي مسألة التشغيل والعمل والتي أثرت على الاندماج المهني للعمال ومسألة رمزية العمل في الوسط الاجتماعي، حيث أن الوظائف الزراعية التي تغذي عالم التشغيل في فرنسا تم القضاء عليها بمزاعم الحداثة الصناعية حيث أن مجتمع المصنع هو مجتمع أكثر تقدما ورمزية العمل المهني داخل المصنع أفضل من رمزية العمل في المجتمع الزراعي، هذا الذي أدى إلى التسارع في تحول المجتمع الزراعي نحو المدينة مما أدى إلى موت بطئ للوظائف الزراعية خلق الفئات الهامشية حول المدن حول مراكز المصانع لان مجتمع المصنع لم يحتوي كل النازحين امن الريف، لان الاحتواء جرى للفئات الحرفية التي تملك حرفا والتي تحولت فيما بعد فئات صناعية تنمي لحقل المصنع والتي تملك رمزية اجتماعية في الوسط الجديد ولها هوية مهنية ساعدتها في الاندماج المهني داخل هذا الوسط، لتأتي مرحلة بعدية وما يصطلح عليها بالحداثة الصناعية والتي ارتبطت بتحليلات تايلور وفورد والتي أدت إلى تضيق الخناق على الفئات المهنية وتسريح بعض العمال نتاج دخول مفهومي الكفاءة المهنية وإعادة ترتيب العمال وفقها وظل تأزم العمل بين العمال الطالبين للعمل والوظائف المتوافرة، بسبب ترتيب الجديد للعمال وكذا شغل الآلة التي أدت إلى تخلي على عدد كبير منهم، لأنه أصبح فئات قليلة في أماكن سد ثغرات في سلسلة العمل التي لا تستطيع الآلة شغلها، لتظهر في ظل التحديث وبروز الأزمة المهنية في مرحلة الإعلام الآلي، وانتشار

¹ نفس المرجع، ص183

² نفس المرجع، ص185.

رهيب للبطالة وظهور صيغ جديدة للعمل كالعامل محدود المدة و حتى أصبح هنالك شراء لمدة الكفاءة من طرف رب العمل ، لان هنالك تجديد في الاستهلاك وموت الكفاءة تنتهي عقد العمل بهذا ظهر مفاهيم الأمان مهني والعلاقات المهنية الهشة التي أثرت فيما بعد على اندماج المهني للعمال داخل المؤسسة والذي اثر بشكل غير مباشر في توجه نحو الأعمال الحرة ، وبالمنحى الذي قدمه دوبار سابقا حول تحولات مسارات الهوية المهنية ، التي تعمل كعنصر أساسي في الاندماج المهني والتي عاشت كما تبين فيما سبق أزمة بناء هوية مهنية التي أثرت على الاندماج المهني للعمال داخل المنظمة ، وفق ما حدده دوبار في السيرة التالية : خارج العمل ، فقوي ، شركاتي أو شبكي التي أدت إلى انسلاخ العمال من نظام العمل والتي أدت إلى سيادة مفهوم لا اندماج المهني وعدم شعور العمال في ظل الصيغ الجديدة للتحولات التي مست منظومة العمل بالهوية المهنية .

إن مسألة أزمة الهوية أهم و أعقد أزمة للهوية يمكن أن يواجهها الفرد خلال مراحل حياته المختلفة تتلخص في الاضطراب الوظيفي للثقافة "dysfonctionnement culturel" ¹ و الذي يؤدي إلى عدم امتلاك هوية ثقافية، حيث لا يتمكن الفرد هنا من تبني نمط ثقافي معين كالإحساس بالاغتراب داخل المؤسسة، بحيث تصحب هذه الحالة أزمة أخرى ألا و هي غموض الأدوار بحيث لا يستطيع الفرد أن يتموقع أو أن يأخذ مكانا بالنسبة للآخرين، مما يجعل عملية التعريف بالذات صعبة إن لم نقل مستحيلة لما يحدث من خلط بين الثقافات و الأدوار تعبر هذه الحالة عن عدم استقرار الهوية وقد يتبنى العامل الذي جملة من الاستراتيجيات في بناء الهوية تتمثل فيما يلي ² :

باعتبار الهوية مجموعة التمثلات الذهنية التي يحملها الفرد عن نفسه و تلك التي يحملها الآخرون عنه، فهي تحاول إثبات ذاتيتها من خلال محيطها الداخلي و الخارجي، و لذلك يمكننا أن نجد للهويات مجموعة من الأشكال المختلفة و التي تتراوح بين الدفاع و الهروب.

1. **هوية الواجهة:** و تعني تظاهر الفرد بهوية أخرى غير تلك التي هو عليها فعلا، في محاولة منه إما لتفادي الانتقاد أو إرضاء الآخرين ، و التي تظهر غالبا عند الإحساس بالرفض من طرف الآخرين و هي ظرفية أو مستمرة تعالج موقفا ما ، يظهر هذا الشكل من أشكال الهوية من خلال محاولة الفرد التمتع بمجموعة من الميزات يظنها ايجابية في نظر الآخر، حيث تعمل على إخفاء الهوية الحقيقية كنتيجة لضغط الآخر.
2. **اختيار الهوية السلبية:** عند إحساس الفرد بفقدان الهوية، يلجأ إلى اختيار الهوية السلبية، حيث يحاول إسقاط العيوب التي يخاف مواجهتها على الآخر، ليحس هو بالأمان، و هو ما يسميه إريكسون بتفكك الأنا، حيث النتيجة الحتمية فقدان الهوية و التي حاول الفرد صاحب الهوية السلبية تفاديها.

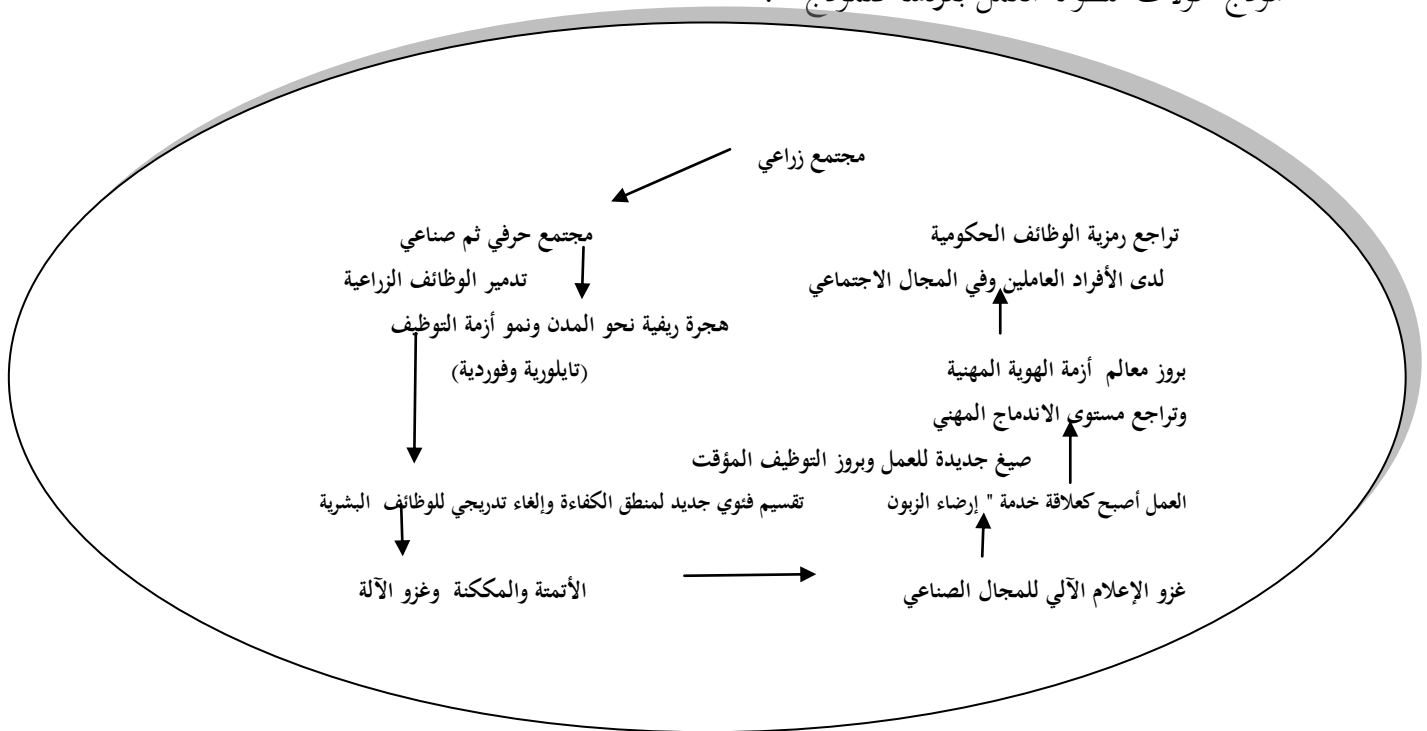
¹ P.H. Malewska et Gachon, *Le travail social et les enfants de migrants*, l'Harmattan, 1988, p223.

² مسلم محمد: الهوية في مواجهة الاندماج، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2009 ، صص 135-138

3. الهوية في الموقف الدفاعي: تتبلور الوضعية الدفاعية للهوية في حال شعور الفرد بأنها سلبية في نظر الآخرين، حيث أشارت بعض الدراسات الأنثروبولوجية إلى أن هذا الشعور قد يدفع البعض إلى الانتحار الفردي أو الجماعي ، أما البعض الآخر فيفضل الابتعاد الاجتماعي لتفادي التأثير السلبي و بالتالي حماية هويتهم من الزوال أو التفكك و هو ما أشارت إليه بعض الأبحاث السوسولوجية، و في حالات أخرى قد نجد تبني الأفراد أسلوبا دفاعيا آخر يتمثل في تجاهل الضغوطات الانتقادات الموجهة إليهم، إما على مستوى الأفراد أو الجماعات و هو ما يعرف بعدم إحساس .

4. الهوية في المواقف الهجومية العدوانية: يظهر اختيار هذه الإستراتيجية كرد فعل حين لا تنفع الاستراتيجيات السابقة حيث يطالب الفرد باعتراف الآخر بهويته من خلال استعمال أساليب معينة تعينه على التصدي للأزمات و المخاطر التي يمكن أن تهدد وحدة و استمرارية الهوية .

وفيما يلي نلخص طروحات دوبار في الشكل الموالي الذي يقدم تفسيراته حول مسالة الاندماج المهني في ظل نموذج تحولات منظومة العمل بفرنسا كنموذج :



شكل رقم (5) توضيحي لسيرورة الاندماج المهني حسب كلود دوبار من إعداد الباحث

- بالاعتماد على كلود دوبار ، أزمة الهويات تفسير تحول ، -ترجمة - رندة بعث، المكتبة الشرقية "بيروت ، لبنان 2000.

III أشكال الاندماج المهني :

بناء على الدراسات التي أجريت حول مسألة الاندماج المهني خصوصا فيما يتعلق بالبحوث السوسولوجية في مجال التنظيمات وإدارة الموارد البشرية للاندماج المهني أربعة أنواع وهي:

1- الاندماج المؤكد: وهو الذي يجمع بين الرضا في العمل والاستقرار، والشغل بمعنى أن العامل تكيف مع منصبه الجديد، وراضيا على ذلك بحيث يقوم بواجبه المفروض عليه على أحسن وجه، ويظهر ذلك في انضباطه في العمل الحفاظ على أوقات العمل مما يدل على عدم تدمره من عمله وبالتالي فهو مندمج فيه.

2- الاندماج غير المؤكد (l'intégration incertaine): وهو مرتبط بصيغة من الاندماج المهني الضعيف أو المحدود جداً، حيث يكون لا استقرار منصب العمل مصحوبا بالرضا الوظيفي، والأمر يتعلق في هذه الحالة بالعمال الذين يعملون في ظروف عمل جيدة ولديهم علاقات جيدة مع زملائهم والمشرفين عليهم ومديريهم في العمل، غير أنهم يدركون جيدا إمكانية فقدان مناصب عملهم، كما يتعلق الأمر هنا أيضا بالعمال بصيغة العقود المحدودة المدة خاصة في ظل احتمال عدم تجديد عقود عملهم، وأيضا العمال في مؤسسات مستقبلها غير مضمون.¹

فهذا العامل يمزج بين الرضا عن العمل والاستقرار في الشغل، يعني أن هذا العمل يشعر بالرضا، بالرغم من عدم حصوله على منصب دائم الشغل الوظيفي.

3- الاندماج الشاق (l'intégration laborieuse): يعكس الصيغة الكلاسيكية للاندماج المهني المرتبطة بالعمال الذين يعانون من عدم الرضا الوظيفي بشكل عام، غير أن مناصب عملهم تكون مستقرة وغير مهددة. ف"النشاط المهني لدى هؤلاء العمال يكون غير مرتبط بالمتعة، إما لأنه ينطوي على معاناة فيزيقية عندما تكون ظروف العمل شاقة وقاسية، وإما أن تكون بيئة العمل متوترة وعلاقاتهم مع زملائهم ومديريهم في العمل سيئة".² وبالتالي فإن هذا النوع من الاندماج المهني هو الذي يجمع بين عدم الرضا داخل المؤسسة واستقرار الشغل، ففي هذه الحالة يشعر يقوم الرضا بالرغم من حصوله على منصب عمل مستقر ويعود هذا لعد ملائمة المنصب مع طموحاته أو تخصصه وهذا ما يجعله يعيش حالة الاغتراب عن العمل، هذا ما يبرز أن ما يضمن الاندماج المهني ليس العمل في حد ذاته، ولكنه ضمان منصب العمل واستقراره، فالعمال يمكنهم الاحتفاظ بالأمل في تحسين أوضاعهم في المؤسسة وتنظيم أنفسهم عندما يقتضي الأمر للحصول على مطالبهم عندما تكون مناصب عملهم دائمة ومستقرة.

4- الاندماج المقصي (l'intégration disqualifiante): يعكس أزمة الاندماج المهني لأنه يجمع بين عدم الرضا الوظيفي ولا استقرار منصب العمل. ويمكنها أن تنعكس في شكل صراعات ومشاكل في العلاقات

¹ S.Paugam, *op.cit.*, p. 722

² *Ibid.*, pp. 722-723

داخل المؤسسة. فالعمال المصنفين ضمن هذا النموذج لديهم شعور بالانتماء لجماعات عمل هوياتهم المهنية فيها مهددة، سواء لأن وضعياتهم المهنية فيها أدنى من الآخرين، أو لأن الجماعة في حد ذاتها محكوم عليها بالزوال. فالمعاناة في العمل لا يمكن تعويضها في هذه الحالة بالأمل في تحسين الأوضاع المهنية.¹

وبالتالي فإن عدم الرضا وعدم الاستقرار الوظيفي في العمل، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاختيار المهني والتعيين، ووضعية هؤلاء العمال يمكن مقارنتها بتلك الخاصة بأولئك الذين يعانون من فترات من البطالة بعد فقدان مناصب عملهم ويكون لديهم صعوبة وارتياح كبير في إمكانية حصولهم على عمل غيره.

IV الآليات المساهمة في تجسيد عملية الاندماج المهني².

تساهم بعض العمليات في تحقيق الاندماج المهني، وبذلك تلعب جملة من العوامل في تحقيق أقصى حدود الاندماج المهني وبذلك فإن العديد من المؤسسات تولى لهاته العوامل أهمية من اجل تجسيد بناء الهوية المهنية وتحقيق تما هي عضوية الفرد داخل المنظمة ومن هاته الآليات هي :

1. **تطابق طبيعة العمل مع مبادئ الفرد العقائدية** : تعتبر ميول الأفراد الثقافية وانتماءاتهم العقائدية من العوامل المؤثرة في اتجاهاتهم و تصرفاتهم أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض و أثناء العمل داخل المؤسسات، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الفروق الفردية وكذا اختلاف البيئات و المجتمعات.³

2. **الاختيار المهني** : ويقصد به وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، أو انتقاء أكثر الأفراد صلاحية وكفاءة من المتقدمين لعمل من الأعمال⁴ فالاختيار المهني يعمل على استبعاد الفرد غير الملائم ولا يهتم بمصير الأفراد المستبعدين، فهذه العملية يمكن إجراؤها بطريقتين هما:

1. لا بد من التمييز بين الأفراد الحاصلين على الشروط اللازمة للعمل في هذه الحالة هو الحصول على بعض الخصائص المعينة واستيفاء بعض الشروط الخاصة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يعين في هذا العمل.
2. يتم فيها ترتيب الأفراد من حيث صلاحية العامل في الترتيب التنازلي يبتدى أكثرهم صلاحية وينتهي إلى أقلهم صلاحية ويختار هؤلاء من بين العمال الذين يقعون في أعلى الترتيب، وتكمن فائدة الاختيار في انتقاء أكفأ الأفراد لممارسة مهنة معينة، بل يفيد كذلك في ترقية العمال والموظفين في مناصب أعلى ونقلهم من عمل إلى آخر و تعتمد النتائج على أن الاختيار العلمي يؤدي إلى زيادة في الإنتاج، كما أن الفوارق بين الأفراد يرجع إلى الرغبة أو التحمس لعمل وذلك من خلال إثبات فعالية القدرات العقلية واليدوية.

¹ Ibid., p. 724

² Paugam Serge, **le salaire de la précarité**, revue, **Sociologie du travail**, Elsevier, Paris, N2, Vol 43, 2001.

³ محمد جمال بجياوي: دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2003، ص423

⁴ عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص37.

- 3. الروح المعنوية:** وهذا العامل لا يقل أهمية، من شأنه التأثير في عملية اندماج الأفراد مهنيا، فهذا الأخير يعتبر من المجالات الأساسية، فهي محصلة أو مزيج للمشاعر المختلفة للفرد إزاء العمل الذي يقوم به، وزملاء العمل بما في ذلك رؤساء، ومكانته الاجتماعية التي يحظى بها داخل التنظيم وظروف العمل وكذا الأجر الممنوح له ولغير ذلك¹. " وقد ترادف الروح المعنوية الرضا، إلا أنهما غير مرتبطين بالضرورة، فقد يكون الشخص غير راض عن عمله ومع ذلك يتمتع بروح معنوية عالية لأنه مندمج مع زملائه في تحقيق أهداف الجماعة، وعلى العكس فحب العمل قد يقابله انخفاض الروح المعنوية لعدم توحده مع زملائه وعدم اقتناعه بأهداف الجماعة. وللروح المهنية جملة من الأهمية التي تزيد من وتيرة اندماج المهني للعامل داخل المنظمة منها²:
1. تعدد الروح المعنوية عنصر من عناصر التحفيز، ولا تقل أهمية عن رفع أجور العاملين عالية أو أرباح وخدمات للعاملين لما لها من آثار إيجابية على العامل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية سواء أكانت سلع أو خدمات واستقرار المنشأة أو المنظمة وتماسكها واستمراريتها وبقائها.
 2. كما تقوم بدور وقائي، أي كلما كانت الروح المعنوية للعاملين مرتفعة في مجال العمل أدى ذلك إلى منع كثرة إصابات العمل، الغياب عن العمل، التأخير عن مواعيد العمل.
 3. تؤدي إلى حدوث التوازن النفسي والانفعالي للعمل. حيث أثبتت البحوث والدراسات أن العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون على قدر كبير من التوازن النفسي والانفعالي، ومن ثم الرضا النفسي عمن يحيط به سواء بالنسبة لجماعة العمل الذي يعمل وأيضا بالنسبة لطبيعة العمل.
 4. بجانب ذلك تجعل أكثر مرونة، وقادر على التكيف والتعامل بطريقة سوية مع الآخرين، وأن لديه رغبة أكثر في التعاون مع زملائه.
 5. العامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة، يكون التفاهم معه أكثر سهولة بعكس الشخص الذي يعاني من الروح المعنوية المنخفضة.
- 4. التوجيه المهني:** أنه العملية الفنية المنظمة التي تهدف إلى مساعدة الفرد على اختيار الحل الملائم وتقبل صورة لذاته تكون متكاملة ولدورة في عالم العمل، وكذلك مساعدته على أن يختبر هذه الصورة في العالم الواقعي وأن يحولها إلى حقيقة واقعية بحيث تكفل السعادة وللمجتمع المنفعة³ والواقع أن التوجيه المهني يصبح وفقا لهذا التعريف عملية سيكولوجية يتميز بعدة خصائص منها:
1. إن التوجيه المهني عملية ترقى إلى مساعدة الفرد على أن ينمي صورة لذاته، هذه الصورة تتميز بأنها متكاملة، أي خيالية من التعارض أو الصراع أو الانحلال وأنها تتلاءم مع إمكانيات الفرد المختلفة أي مع استعداداته ودوافعه وميوله وقيمه وظروفه الاجتماعية وغير ذلك.

¹ منصور فهمي: إدارة القوى البشرية، دار النهضة، القاهرة العربية، 1978، ص332.

² عطية مصطفى، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص152.

³ عبد الفتاح محمد دويدار: المرجع السابق، ص38.

2. إن التوجيه المهني عملية ترمي أيضا إلى مساعدة الفرد على أن ينتمي ويتقبل الدور الذي يقوم به في عالم العمل، ذلك الدور الذي يتفق مع إمكانياته المختلفة.

3. إن التوجيه عملية ترمي إلى مساعدة الفرد على أن يجرب ويقترّب الصورة التي كونها ن نفسه وعن دوره في عالم العمل في ميدان الواقعية، أي أن التوجيه المهني يمنح له فرصة التجريب والاختيار في ظروف ملائمة.

4. كما أنها عملية ترمي أخيرا إلى مساعدة الفرد على أن تحقق صورته عن نفسه في ميدان العمل، وأن يكون ذلك بحيث يؤدي إلى كفالة السعادة له والمنفعة للمجتمع، والتوجيه المهني لهذا هو عملية مركبة تتألف من سلسلة من العمليات المتصلة والمنفعة للمجتمع، والتوجيه المهني لهذا هو عملية مركبة تتألف من سلسلة من العمليات المتصلة المتكاملة، نلخصها فيما يلي:

أ - اختيار مهنة على أساس ما لدى الفرد من ميول وقدرات وسمات.

ب - الإعداد والتدريب على المهنة المختارة، وهذا يقتضي المعرفة بنوع التدريب ومدته ومكانه وشروطه.

ت - الالتحاق بالمهنة وهذا يتطلب الإحاطة بمجالات العمل المختلفة للمهنة المختارة وبوسائل معونة الفرد على الالتحاق بها.

ث - التقدم في المهنة، ويكون ذلك دراية الفرد بما يطرأ على مهنته من تقدم وتغير وتطور وتجديد، أو بتعريفه بالطرق التي تساعد على الترقى في مهنته، وهذا وعي من التدريب تهتم به البلاد الناهضة اهتماما كبيرا، ولا تقتصر مهمة التوجيه المهني على مساعدة الفرد على اختيار المهنة التي تناسبه، بل تتجاوز ذلك إلى النصح بالابتعاد عن مزاولة مهنة معينة¹.

5. الرضا عن العمل: فالرضا عن العمل يتحكم بدوره في عملية الاندماج الفرد داخل التنظيم والذي يتوقف حدوثه على إمكانية ذلك الفرد في منصبه من إبراز قدراته المهنية بصورة تسمح له التكيف بسهولة مع منصب العمل المتواجد فيه، ولهذا فعندما يتمكن هذا الأخير من تحقيق مثل ذلك الهدف وغيرها من الأهداف، من خلال تأديته لعمله عندما يمكن للرضا أن يحدث، بحيث يمثل في ذلك الطموح إلى إشباع حاجات كإشباع الحاجة المعرفية على ما يتضمنه المحتوى الوظيفي للعامل. في لعمل هدف أساسي يصبوا إلى تحقيقه العالم، كونه يعد عاملا أساسيا من العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل، كما أن الرضا عن العمل يستقر بما الفرد في محيط عمله، وهذه المشاعر مرتبطة بإشباع حاجاته الاجتماعية المتنوعة في العمل منها الحاجة إلى التقدير الاجتماعي والمكانة الاجتماعية التي تكون كلها مرتبطة مع بعضها البعض².

6. الاتصال: على اعتبار أن الاتصال يخلق التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات من خلال تحديد مجرى الاستجابة التي قد تتخذ صورة القبول لفكرة معينة أو الإحجام عن القيام بسلوك معين³. كما أن الجماعات

¹ نفس المرجع، ص 154-155.

² منصور فهمي، مرجع سابق، ص 332.

³ محمد على محمد: مجتمع المصنع. دراسة في علم الاجتماع التنظيم، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 57.

بالمفهوم السوسولوجي تتخذ عدة أشكال وذلك في إطار تعدد تشكيل هاته الوحدة الأساسية حيث تظهر الجماعات المهنية والتي تنجم عنها نوع من الاتصال وهو :

1. **الاتصال المهني**: يعني تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها بأنه يسمح بنشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بإنجاز الأعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها ويتيح إمكانية تقييم الأداء بالنسبة للأفراد والقطاعات الإنتاجية مما يساعد في عملية التخطيط المستقبلية، فالالاتصال المهني يعني تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها¹، وبذلك يساهم الاتصال في جملة من الوظائف الأساسية داخل المنظمة منها :

- أ - الاتصال المهني يساعد على تبليغ العمال بالأعمال الواجب القيام بها، والتخطيط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها.
- ب - يسمح بتحقيق التنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المنظمة.
- ت - يمكن للمسير والعاملين من الإلمام بما يدور داخل المنظمة من أحداث ونشاطات، وبالتالي التعرف على نقاط الضعف لتجنب المشاكل قبل حدوثها.
- ث - يساعد الاتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة.
- ج - يبيح للأفراد الاستعلام عن مختلف المواضيع للحصول على أدق التفاصيل الخاصة بهذا الموضوع مما يؤدي إلى كفاءة عالية في الأداء.
- ح - كما أن للاتصال تأثيرا على الأشخاص من ناحية الإقناع وذلك تبعا لشخصية المتصل ولأسلوب الاتصال والوسيلة المستخدمة.

7. المكانة الاجتماعية: عن المكانة تلعب دورا أساسيا في إشباع الحاجة الاجتماعية التي تعد مسعى كل الأفراد الذين يبذلون الجهد الكبير من أجل الحصول عليها فهي المركز أو المرتبة أو الوضع الذي يحتله الفرد داخل الجماعة أو المجتمع، إذ تخصص لكل فرد مكانته أو وضعه في البناء الاجتماعي وعليه يكون لكل فرد، ذكر أو أنثى مركزه في المجتمع².

فالحاجة إلى التقدير الاجتماعي تعتبر من أكثر حاجات الفرد أهمية، ويبقى العمل يقوم مقام تلك الوسيلة الأساسية التي يتعين التي يتعين بها أعضاء المجتمع لإكساب مكانة اجتماعية ضمنه، وينطبق ذلك الشباب الذين يطمحون إلى تحقيق طموحاتهم في تجسيدها علم الواقع يخلق مؤسسات مصغرة وبالتالي بناء مكانة اجتماعية

¹ فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، ط1، دار النهضة، بيروت، لبنان، 2004، ص12.

² Roymond Boudon et F.Bourricaud: **dictionnaire critique de la sociologie**, PUF 4, Edition Paris, 1944, P25.

خاصة بهم، وعلى هذا النحو يقول الباحث " برلنهام،" إن العمل هو مصدر معظم أوجه الإشباع الأساسية للإنسان، إنه معينه الاجتماعي والمورد الأكبر لمكانته وسمعته بين زملائه "1.

فالإنسان بطبعه كائن نشيط يبحث عن تحقيق وجوده وتحسين هذا الوجود بأساليب مختلفة، فإذا كان التنظيم صغيرا ومنظما تنظيميا يراعي فيه حاجات أعضائه المتنوعة، فإنه يمكن أن يصبح عندها عبارة عن عائلة يجد في ظلها الفرد الارتياح والأمان ويندمج بسهولة معها .

8. التدريب المهني: تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب حيث لا يوجد تعريف واحد موحد هذا نظر لاختلاف وجهات نظر الباحثين ويمكن إن نعرض بعضها فيما يلي :

1. " التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة "2.

نلاحظ من خلال التعريف السابق تركيز على أن التدريب هو بالأساس عملية تعلم ، تهدف من اجل التمكن من مجموعة من المعارف والمعارف التي تدفع إلى زيادة إنتاجية العامل .

2. " التدريب هو مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في أن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية "3.

يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات ،الوسائل والطرق والدعائم التي تؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم واستنهاض ملكاتهم الفكرية وهذا كله من اجل تحقيق الأهداف المشتركة بين المؤسسة والجماعات المهنية.

ومن خلال ما سبق فان للتدريب جملة من الانعكاسات الايجابية على الفئات المهنية داخل المنظمة يمكن حصرها فيما يلي :

1. رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية ،وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

2. هدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.

3. يقود التدريب إلى خلق القدرة لدى العمال على تحمل المسؤولية والمبادرة.

4. يؤدي إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدني حوادث العمل .

¹ أ. براون: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة محمد خيرى وآخرون، مكتبة المعارف، بيروت، بدون سنة، ص311-312.

² علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للنشر والطباعة 2004، ص353.

³ lakhdar Sekiou, *gestion du personnel*, les éditions d'organisation ,paris ,1986,p.153.

5. يهدف إلى تحقيق وضمان استقرار وتحقيق المرونة في العمل ، وذلك من خلال ترسيخ قيم العمل وثقافة المؤسسة وتفعيل القيم الاجتماعية الايجابية وتعزيزها داخل المنظمة.

9. الامتيازات الاجتماعية:

إن من أهم عوامل التي يمكن أن تؤثر على مسالة الاندماج المهني للفئات المهنية والتي تقود إلى اللأمن الوظيفي هذا الأخير الذي يرتبط في جزء كبير منه بما يمكن تسميته " الأجر الاجتماعي " الذي لا يقتصر على الأجر المادي (النقدي) فحسب، بل يشمل بالموازاة مع ذلك مجموعة من الامتيازات الاجتماعية الممنوحة من طرف الجهة المستخدمة أو رب العمل، وتتضمن الامتيازات الاجتماعية: التأمين على المرض، الاشتراك في نظام التقاعد، التأمين على العجز وعلى حوادث العمل...¹

هذه الامتيازات تكون غالبا مرتبطة بمناصب العمل الدائمة، حيث إن العمال الدائمين يستفيدون من نسبة أعلى من هذه الامتيازات مقارنة بالعمال غير الدائمين، وهذا ما يجعل المؤسسات التي تلجأ إلى صيغ أخرى من عقود العمل (كالعقود المحدودة المدة) تستفيد من تخفيضات هامة في تكاليف هذه الامتيازات، بخلاف العمال بهذه الصيغ من العقود الذين يتحملون تبعات غياب هذه الامتيازات أو جزء منها، مثل عدم استفادتهم من بعض التعويضات والمنح ومن التأمين على المرض، بالإضافة إلى أن هذه الفئة من العمال لا يتم إشراكهم في صناديق التقاعد في كثير من الحالات، وهذا ما من شأنه أن يشكل على المدى البعيد انعكاسات سلبية ليس على العامل المتقاعد فحسب، بل أنها تمتد إلى أفراد أسرته الذين يعولهم.

10. القيم الاجتماعية للعمال:

القيم هي معتقدات أساسية حول أشكال السلوك المفضلة (المقبولة) شخصيا أو اجتماعيا مقارنة بسلوك آخر مناقض، و هي تعكس أفكار الفرد حول ما هو صحيح، جيد أو مرغوب به ولأن الأفراد يدخلون إلى المنظمة وهم حاملين لهذه القيم و التصورات التي تؤثر على اتجاهاتهم و سلوكياتهم²، مما قد يتوجب على المنظمة العمل على معرفة قيم العمال و اتجاهاتهم و أخذها بعين الاعتبار، و لكن ليس كل الأفراد يحملون نفس القيم، إذ أن هذه الأخيرة تختلف من شخص إلى آخر حسب اختلاف الظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية التي نشئوا فيها، كما يختلف ترتيبها لديهم حسب الأهمية التي يخصصها كل فرد منهم لكل قيمة لتأخذ بذلك شكلا هرميا يمثل نظام الفرد.

و عندما يكتشف رئيس العمل هذا النظام أو النسق القيمي لدى كل واحد من مرؤوسيه و يتمكن من معرفة القيمة العليا لديه فإنه يتمكن من كسب ولائهم و زيادة اندماجهم المهني و لكن فقط إذا تعامل مع كل واحد على أساس القيمة العليا لديه.

¹A.SMITH, **Travailleurs vulnérables et travail précaire** (document d'information), Commission du droit de l'Ontario, Université York, Canada,2010., p.9

² كمال نور الله: مهارات القائد الإداري، دار طلاس، دمشق، 1992 ، ص 4 .

- 11. المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين:** إن من بين أهم الاتجاهات الحديثة التي تسعى إليها المنظمة في الوقت الراهن وتراها أنها كفيلة بتحقيق الاندماج المهني للعمال تحقيق ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه الأفراد العاملين، والتي تتضمن احترام قوانين العمل، و ضمان حق العامل في التدريب و التكوين المستمر، و حقوقه النقابية، و إشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن الوظيفي و الأمن من حوادث العمل، يعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه و تطويرها و تطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المنظمة و العاملين فيها، و من أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية ما يلي¹:
1. توفر المنظمة الخدمات للعاملين كالنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية.
 2. العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المنظمة لمشاركة العاملين في أرباح المنظمة.
 3. منح مكافآت وحوافز الأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة و جدارة العاملين.
 4. من مسؤولية المنظمة الصناعية الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية.
 5. تعمل المنظمة على تكريم و تحفيز الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل.
 6. إعداد وتنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.
 7. اعتماد برامج أو سياسة معينة لإيجاد فرص لانجاز أعمال صغيرة للأفراد العاملين.
 8. الحفاظ على الأفراد العاملين ومنع تسريحهم لتقليل البطالة والحد من مشكلات الغيابات ودوران العمل وحوادث العمل .
 9. إعداد سياسة تمنع الأفراد العاملين من تسريحهم للمعلومات المهمة أو السرية الخاصة بأعمال المنظمة خاصة الأفراد العاملين في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 10. العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و بث روح التعاون والدافع والحافز بينهم.
 11. اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار.
 12. إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهماتهم في المجتمع.
 13. إتاحة الفرص المتساوية للأفراد العاملين بشأن تعيين والمعوقين وتدريبهم ومنحهم فرص التقدم في المنظمة.
 14. محاولة المنظمة لوضع إجراءات معينة للحد من استخدام الأفراد العاملين لموارد المنظمة المختلفة واستخداماتها لأغراض شخصية .

¹ طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات و المجتمع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، صص 269-270.

15. اعتماد برنامج أو نموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحيز والمحاباة...

16. التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.

17. متابعة الأفراد العاملين فيما يتعلق بكل ممارسات حول عقد اتفاقيات غير مشروعة أو غير واضحة بالنسبة للمنظمة.

18. المحافظة على حقوق الأفراد العاملين في المنظمة بعدهم جزء من المجتمع.

19. متابعة كل ما يتعلق بالممارسات المالية الغير مشروعة التي تتم من قبل الأفراد العاملين.

20. الالتزام بانجاز وتكامل الأعمال في المنظمة خاصة فيما يتعلق باستخدام الأفراد كبار السن

والنساء و الأطفال ومحاولة عدم تركهم للعمل .

و وبذلك يمكن القول بان المسؤولية الاجتماعية عملية أساسية في تشكيل وبناء الهوية المهنية لدى الأفراد والتي من خلالها يمكن أن تمر المؤسسة أو تعزز ترسيخ القيم الجادة في العمل ، وبهذا فإن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية تظهر على مستوى كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تظهر:

1. مرحلة استقطاب الموارد البشرية:

تعد هاته المرحلة أساسية في بناء الهوية المهنية للمورد البشري اتجاه المنظمة ،والتي بنجاحها يمكن أن ترسخ ثقافة المؤسسة صورة العمل الجاد بحيث أن احتكاك العامل في هاته المرحلة يبني تصورات اتجاه المؤسسة والتي تجعله يبني مسبقا السلوك التنظيمي ووتيرة العمل التي يسير بها في حالة توظيفه ،لان الكثير من العمال يقصدون بعض المؤسسات نتيجة ما يشاع عنها فالبعض يقصد المؤسسات التي فيها جانب من التسبب خصوصا في مسألة جدول العمل ،وبذلك فان المنظمات الحديثة قد تطرد بعض الأشخاص نتاج التزامها بمبادئها منذ تقدم العامل إلى المؤسسة نتاج تمرير صور مثل الالتزام بالوقت والانضباط في العمل، و تأخذ المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط عدة مظاهر من أهمها¹:

أ - تأمين حقوق المتقدمين المرشحين للتوظيف من حيث: الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة في الاختيار في إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوى و الواسطة و استغلال النفوذ) ، قبول الشكاوي و الطعن التحقيق فيها.

ب - مسابقات التوظيف يجب أن تتم على أسس علمية و موضوعية، و ليس بشكل عشوائي، و يجب أن توافق طبيعة العمل الذي يمتحن فيه المترشح.

ت - عدم إهمال كل طلبات التوظيف التي تصل إلى المنظمة سواء تم ذلك بالتسليم المباشر أو عن طريق البريد العادي أو البريد الإلكتروني.

¹ نفس المرجع ،ص272.

- ث - عدم سحب الموظفين بشكل عمدي من المنافسين الآخرين بطرق غير قانونية و غير أخلاقية.
- ج - استناد عملية الاستقطاب إلى تحديد دقيق و موضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية.
- ح - الموازنة بين الاستقطاب الداخلي و الخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص الترفيع لعمال المنظمة.
- خ - عدم التحيز في عملية اختيار العمال لصالح جنس معين دون الآخر.

2. المسار الوظيفي:

- أ - مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها قانونيا و احترامها وعدم خرقها.
- ب - صيانة الحقوق المادية للعمال (الأجور و المرتبات) و ذلك في إطار عقد مسبق بين الطرفين متفق عليه من كليهما.
- ت - تحقيق المساواة و العدالة بين العاملين من حيث الأجور و المكافآت و فرص التدريب و التكوين و الترفيع.
- ث - مراعاة حق الموظف الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته، و مساعدته في الاندماج المهني في الشركة، تعريفه باللوائح القانونية و التنظيمية الداخلية للشركة.
- ج - الحق في توفير مناخ عمل ملائم، و توفير الأمن الصناعي في المنظمة بغية التخفيف من حوادث العمل.
- ح - تمكين العاملين المشاركة في القرارات الإدارية الهامة التي تتعلق بالمنظمة، و المساهمة في حل مشكلاتها.
- خ - حق العمل النقابي، حيث يجب أن تمنح المنظمة ترخيصا يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها.
- د - عدم استبعاد أي عامل من حقوقه في التدريب و التكوين من أجل تحسين أدائه و مهاراته.
- ذ - حق العامل في الاتصال بشكل مباشر مع الإدارات الأعلى من مستواه التنظيمي.

3. تقييم الأداء:

- أ - الموضوعية و النزاهة في تقييم أداء العاملين، و استعمال معايير تقييم دقيقة.
- ب - يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري و القانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، و في حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.
- ت - عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحص العامل على قدر كاف من التقدير و الاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المنظمة.
- ث - لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، و سيصبح الأمر أكثر استفزازا لهم.

4. برامج تحسين الحياة المهنية¹:

- برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم وازدهار للعاملين، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع، من هذه البرامج ما يلي:
- أ - جعل مكان العمل جذابا و إعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي و الجسدي و الإرهاق من خلال التركيز على البرامج.
- ب - التقليل من الرتابة و الروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشما أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار و يشمل ذلك إثراء العمل و اغنائه.
- ت - إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة و تعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا و مريحا.
- ث - أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية و أمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل و البيئة العامة و التركيز على متطلبات و معايير السلامة المهنية و الالتزام بالتشريعات الخاصة بها و النظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.
- ج - أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة و المتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:
- ح - الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح و الإشادة بالعاملين.
- خ - يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة و تقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم و جبات جماعية لهم.
- د - تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة و يمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.
- ذ - بطاقات المناسبات تشعر العاملين بالمنظمة بالأهمية و المشاركة بالأفراح و الشعور بالألفة و التواصل و العمل بروح الجماعة.
- ر - الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين.
- ز - الاحتفالات بالإنجازات التي تحقّقها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر و تقدير للعاملين.
- س - تشجيع روح المرح و إشاعة جو عمل هادئ و وودي.

¹ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص22.

V أبعاد الاندماج المهني:

إن مسألة الإدماج المهني للفئات المهنية في سوق العمل له انعكاسات على أنماط السلوك المختلفة الاجتماعية والأخلاقية والسياسية، نظراً لارتباطها بسلم القيم الاجتماعية والمهنية، وبمسائل تتعدى البرامج التقليدية في تحليل بيئة العمل ولذلك توجب الأخذ بعين الاعتبار بمنهج علمي سوسولوجي في تحليل واقع الاندماج المهني في ظل التحولات الاجتماعية والسياسية وحتى تحولات في مجال العمل التي أصبحت أكثر تعقداً حيث أصبحت تعقد في صيغ العمل وفي آليات تسيير الفئات المهنية في مجال العمل وخصوصاً العمل الذي أصبح يتطلب ويسير وفق لعالمية التسيير في ظل ما يسمى بـ"جلب واستيراد التنظيم وهذا ما يظهر في إطار العمل بالشراكة هذا الأخير التي تبنته جملة من المؤسسات الوطنية، وما إن هنالك تعدد في الطروحات النظرية في تحليل أبعاد ومؤشرات سنحاول التعرّيج على أهم الدراسات السوسولوجية في مجال التنظيمات في استخراجها لأهم المؤشرات في تحليل مسألة الاندماج المهني والتي تلخصت في ما يلي من أبعاد ومؤشرات :

1. الروح المعنوية :

إن التطورات في أبحاث الإدارة العلمية استهدفاً لرفع الكفاءة الإنتاجية، قد أثبتت أن المحور الأساسي لتحقيق هذا الغرض يكمن في الفرد بوصفه عنصراً أساسياً، أما النواحي المادية فما هي إلا مسهلات للأداء، ومع استمرار البحوث السوسولوجية والمتعلقة بالتنظيمات وإدارة العنصر البشري اتضح أن وسائل ترغيبه للأداء ومساعدته على الاندماج في الوسط المهني متعددة ومتغيرة، ومركبة، خاصة أنه يعمل في إطار جماعة، حتى ولو تصرف فردياً، فإنه يعكس تقاليد الجماعات المؤثرة عليه، ولذلك فإن مجهودات الإدارة استهدفاً للكفاءة الإنتاجية لن تتحقق إلا إذا تفهمت كيف ترضي العاملين، وكيف تحقق أكثر اندماجاً مهنياً هذا ما يعبر عنه بتنمية الروح المعنوية، وبذلك نجد أن الروح المعنوية بين العاملين، " تعبر عن درجة الرضا عن علاقات العمل وما تتضمنه هذه العلاقات من متغيرات مركبة تحدد وفقاً للأهمية التي يضعها العامل لمكونات هذه العلاقة "1، وفي مفهوم مختصر، فإن الروح المعنوية هي المعبر الشامل عن النظرية الحديثة، للعمل والتنظيم. وسواء تفهم المدبرون وتقبلوا أم لم يتفهموا ويتقبلوا النظرية الحديثة للعمل والتنظيم، فإن معظمهم قد تأثروا إلى حد بعيد بأهمية الروح المعنوية بين العاملين فهم ينظرون إليها كمقياس لمدى تأثرهم بعملية التحفيز، وأن لاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن إعطاء أجور عالية أو تقديم الربح والخدمات للعاملين، وتعتبر الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إرادة العاملين، لذلك فنحن يمكننا

¹ منصور فهمي مرجع سابق، ص 134.

الحكم على درجة الروح المعنوية في إدارة ما بين صورة العلاقات الإنسانية السائدة في جوها، لأنها نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سبباً لها، فسوء العلاقات الإنسانية يكون مسؤولاً عن تدهور الروح المعنوية¹.

2. الولاء التنظيمي :

يعرف الولاء التنظيمي بأنه "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف و قيم المنظمة التي يعملون بها، و رغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها و الدفاع عنها و تحسين سمعتها"² ، فالولاء التنظيمي يعكس تبادل المنافع و المزايا بين الفرد و التنظيم، حيث أن تلبية حاجات و مطالب الأفراد و توفير الجو المناسب للعمل و الذي يسوده جو التضامن و المشاركة و الاحترام المتبادل بين الجميع، هي عوامل أساسية في تقوية الولاء التنظيمي الذي يترتب عنه رغبة الفرد في إعطاء جهد أكبر و وقت أوفر في سبيل نجاح و استمرار المنظمة . و يمر الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات المختلفة بعدة مراحل:

1. **مرحلة الإذعان** : و فيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه منه، مقابل الحصول على الفوائد المختلفة في المنظمة.

2. **مرحلة التطابق و التماثل** : و فيها يتقبل الفرد سلطة و تأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة و لأنها تشبع حاجته في الانتماء.

3. **مرحلة التبنى** : وهي المرحلة التي يتبنى فيها الفرد أهداف و قيم المنظمة بحيث أنها تتطابق و تتفق مع أهدافه و قيمه.

3. الانتماء التنظيمي :

يعد الانتماء التنظيمي أحد أهم أبعاد الاندماج المهني والتي يمكن من خلاله قياس مدى الاندماج المهني للفئات المهني العاملة بالمنظمة وهو أيضا من بين أهم الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه، لما له من أثر فعال في تحفيز الأفراد العاملين للنهوض بهذه التنظيمات و الدفاع عن مصالحها، فيعتبرون أن مصيرهم هو مصيرها و نجاحهم مرتبط بنجاحها . و قد جاءت عدة تعاريف حول هذا المفهوم، بحيث عرفه **موداوي**، الانتماء هو قدرة "العامل على التوحد و الاندماجية مع التنظيم"³ ، مما يعني أن الانتماء التنظيمي هو الارتباط القوي بين الفرد و التنظيم الذي يعمل بداخله الذي ينمي رغبة الفرد في البقاء و الاستمرار بالمؤسسة، متقبلاً لأهدافها و قيمها و مستعداً لتقديم أقصى طاقاته في سبيل نجاحها.

و من خلال ما سبق يظهر الاختلاف بين الانتماء و الولاء التنظيمي الذي نلخصه في النقاط التالية:

¹ حلوة محمود، العلاقات الإدارية (سلوك ومهارات)، ط1 ، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص29

² أ. براون ، مرجع سابق، ص315.

³ علام محمد اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة، 1994، ص270 .

1. في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعة ما و الاندماج فيها و التوحد معها، يتجاوزها الولاء ليشمل فكرة ما أو قضية ما، كما يمكن أن يكون ولاء الفرد متجها لجماعة لا ينتمي لها.
 2. يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها و مقبولا منها، يركز الولاء على الصلات و العواطف الرومانتيكية و القانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية.
 3. الولاء هو اتجاه ذو طبيعة كامنة داخل الفرد يدفعه في سلوك لفظي أو عملي، تبعا لمواقف معينة، و ينطبق الأمر نفسه على الانتماء، إلا أن هذا الأخير ذو طبيعة كامنة أكبر بكثير من الولاء.
- يؤكد ليون فستينجر أن الانتماء " لا يتحقق إلا بالتفاعل الإيجابي مع الآخرين، حيث يتعرف على قيمهم ومعتقداتهم وأفكارهم"¹، وبتفاعله معهم يكتسب هذه القيم والأفكار وبالتالي ينتمي إليهم، كما أن وجود قدر من التشابه بين الفرد وبين من يقارن نفسه بهم ضروري بالنسبة لهذه النظرية التي تلتخص أهم أفكارها في النقاط التالية:

1. الجماعة تجسد الانتماء من كونه فكرة مجردة إلى سلوك يمارس في الواقع المعيش.
 2. الانتماء لا يحدث إلا من خلال الاتصال بالآخرين للمقارنة بينهم، فحينما نتعامل مع الآخرين نقيم أفكارنا وآراءنا ومعتقداتنا الطبيعية والاجتماعية، أي أن تقييم الفرد لنفسه يكون من خلال مقارنتها مع الآخرين.
 3. الاندماج والتوحد في جماعة يتطلب الوحدة في اتجاهات و سلوك أعضائها.
 4. كلما ازداد أفراد الجماعة تماسكا، زادت قدرتها على فرض معاييرها وقوانينها وتقاليدها على الأفراد، فيزيد بذلك الانتماء للجماعة وتقبل أفرادها لمعاييرها ومبادئها.
 5. العوامل التي تساعد الأفراد على الإذعان لمعايير الجماعة هي: درجة تماسك أفراد الجماعة، درجة الاتفاق على المعايير ومدى وضوحها، طرق وأساليب الثواب والعقاب، تقدير الفرد لقدرة الجماعة على الحكم السليم، السمات الشخصية للفرد العضو، مكانة الفرد في الجماعة، التقدير والأمن، وجود علاقات تعاونية، جاذبية الجماعة لأفرادها، الروح المعنوية والعمل بروح الفريق.
- كما تناولت الوظيفة البنائية موضوع الانتماء التنظيمي للفئات المهنية العاملة بالمنظمة التي ترى أن المنظمة وحدة كلية تتكون من عدة أجزاء مترابطة، متكاملة ومتوازنة بحيث أن أي تغير في جزء ما يؤدي إلى تغير في الأجزاء الأخرى. ويعد الفعل الاجتماعي جوهر الوظيفة وهو يتضمن عوامل بيولوجية، نفسية، اجتماعية وبيئية، تعبر عنه وحدة السلوك، فالانتماء بالنسبة لهاته النظرية هو " حاجة يحركها دافع لإشباعها تتخذ في النهاية شكل سلوك ذا أبعاد نفسية، اجتماعية وبيئية، ويتأثر بالظروف المحيطة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية"²، والمنتظم الحقيقي هو العامل الذي:
- أ - له درجة عالية من التكيف والانسجام مع قيم المنظمة.

¹ لطيفة إبراهيم خضر، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتاب، القاهرة، 2000، ص43.

² نفس المرجع، ص44.

ب - يستجيب لمنط الثقافة والقيم والمعايير السائدة داخل المنظمة.

ت - يتخلى عن فرديته وأنايته في إشباع حاجاته ويسعى لإشباع حاجات المنظمة أولاً.

ث - يقدم تنازلات ويستجيب للضغوطات التي تفرضها عليه المنظمة، باعتبارها التزاماً خلقياً للصالح العام وللحفاظ على توازن المنظمة واستقرارها .

ج - يكون قادراً على ضبط سلوكه ويتكيف مع الوضع القائم ويدعمه.

وقد ميز ألين وماير بين ثلاثة عناصر للانتماء التنظيمي على النحو التالي:¹

1. **الانتماء الاستمراري:** ويعكس ميل الأفراد للاستمرار في العمل بالمنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا تركها، فهذا النوع من الانتماء يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر كونه عملية عاطفية أو التزام أخلاقي. ويكون تقييم الفرد لبقائه في التنظيم قائماً على أساس الخبرة الوظيفية والتقدم في السن، فيتفق هذا التعرف مع الاتجاه التبادلي.

2. **الانتماء العاطفي:** ويعبر عن الارتباط الوجداني للفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها، ويتأثر

الانتماء العاطفي بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع للمهارات وأيضاً بدرجة إحساس الموظف بأن التنظيم الذي يعمل به يسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، كما أن الجو السائد بالمنظمة من تعاون وتضامن واحترام له تأثير كبير في تقوية الانتماء التنظيمي.

3. **الانتماء المعياري:** والذي يعكس إحساس الفرد بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها، وتنبع هذه القيم من مصدرين هما:

أ - **المصدر الأول:** القيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية.

ب - **المصدر الثاني:** القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالتنظيم.

4. الهوية المهنية :

إن شعور الفرد بالاندماج المهني إلى مؤسسة ما تتميز بهوية خاصة، و نموذج ثقافي خاص يعتبر عاملاً نفسياً و اجتماعياً في تحفيزه و تسهيل عملية الاتصال و الاندماج المباشر في العمل المتعاون من أجل هدف مشترك هو تنمية المؤسسة و بالتالي تنمية أفرادها، و هو ما يتحقق عن طريق فرض المؤسسة لثقافتها الخاصة سواء من خلال التنظيم أو التكوين و الاتصال، و هو الأمر الذي يسمح بإضفاء صفة التجانس بين الفاعلين داخل المؤسسة و بالتالي القضاء على الصراعات التي يمكن أن تنتج عن تعدد الثقافات داخل نفس المؤسسة، إلا أن هذا التجانس يبدو ظاهرياً فقط في صورة ثقافة مؤسسة، و لكن الطبيعة التمييزية لدى الأفراد تدفعهم إلى البحث عن الاختلاف في صورة هوية مهنية، و التي يعرفها دوبار على أنها محصلة التنشآت الاجتماعية و تتعلق بأنماطها، بينما يعرفها سان سوليو بأنها التجربة الاجتماعية و العلائقية للسلطة بحيث تمثل كل المعايير و القيم، القواعد و

¹ ماجدة العطيبة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص96 .

الانتماءات المتعددة التي تعتبر المرجعيات التي يتم تعريف أعضاء جماعة العمل من خلالها ، فهي تفسر كيف يؤدي الفاعل (سواء على المستوى الفردي أو الجماعي) مهامه، دوره، و ما هي الصورة التي يقدمه فيها زملائه في العمل¹.

كما يمكن الإشارة إلى مفهوم العام للهوية حيث تقول "لوسي بونيه" Lucy Bagnet "إن مفهوم الهوية "L'identité" يستعمل في الغالب استعمالا غامضا، فالكلمة تشكل كما تضيف، جزءا من الخطاب الإعلامي، وكذلك القانوني، والسيكولوجي، والفلسفي والسياسي على حد سواء. ويعود غموض هذا المفهوم، في اعتقادها، إلى ارتباط العبارة بالخطابين العام والعلمي في آن واحد"²، ونجد الإشارة نفسها عند "إيريك إريكسون" E. Erikson "عندما كتب بأنه، ومنذ العشرينيات، حيث أصبح يستعمل هذا المفهوم في أحد المعاني المستعملة في العلوم الإنسانية، فإن استعماله ومحتواه قد تضخم إلى درجة أنه من الضروري أن يتم تحديده بدقة حتى وإن كان كل مفهوم قابل للتغير عبر المراحل التاريخية التي يمر بها³، والملاحظ حسب "إريكسون" أن مفهوم الهوية يستعمل في غالب الأحيان من خلال عبارة "أزمة الهوية"، وأن هذه الأخيرة قد استعملت لأول مرة في مجال العلاج النفسي⁴، أما بالنسبة إلى المقاربة النفسية-الاجتماعية، فقد نظرت إلى "الهوية" على أنها "وعي بالذات"، ناتج عن وعي بالانتماء الاجتماعي⁵، فالهوية تشكل إذا في المنظور النفسي-الاجتماعي هو جانب نفسي عاطفي يحس به الفرد بذاته لمعرفة ذاته ومعرفة محيطه الاجتماعي الذي ينتمي إليه، ومن جانب الدراسات السوسيولوجية التي اهتمت بقضية الهوية أيضا وحاولوا تعريفها، نجد عالم الاجتماع الفرنسي "ألان توران" A. Touraine الذي يقول في هذا الصدد أن على عالم الاجتماع الحذر حتى لا يعتبر الهوية مجرد عملية تدخيل "intériorisation" للقيم ومعايير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أو المجموعة، لأن تلك القيم ما هي إلا تعبير عن الأفكار والأيدولوجيات المهيمنة في فترة تاريخية معينة⁶، فالهوية، في مثل هذه الرؤية، يقول "توران"، هي ما يفرض على الأفراد من الخارج وبالتالي فهي شعور وتمثل ليس لما هو عليه الفرد بالفعل ولا تفسر ما يقوم به ولكن ما يجب أن يكون وما هي طبيعة السلوكيات المتوقعة منه أداءها، حتى يتجنب ما قد يلحق به من أذى إن لم يلتزم بذلك. فما نعتبره في هذه الحالة "هوية" ليس، حسب "توران"، سوى تعبير عن خضوع وتبعية للسلطة الاجتماعية المهيمنة، والهوية في هذا الوضع تعتبر هوية "مغشوشة". من جانب آخر، يرى "توران"، بأن الهوية متغيرة بحسب طبيعة المجتمعات التي يمكن، حسب رأيه، أن نميز بين نموذجين لها : أولا : المجتمعات الساكنة أو البطيئة الحركة وهي المجتمعات التقليدية، ما قبل الصناعية، وثانيا المجتمعات الديناميكية، السريعة الحركة وهي المجتمعات الصناعية. ويرى "توران" بأن الهوية في الصنف الأول تتحدد بالانتماء إلى الجماعات والأدوار المؤداة كما يفرضها

¹ R. Sainsaulieu, *op.cit.*, p88

² Lucy Bagnet, *L'identité sociale*, Paris, Dunod, 1998. p.7.

³ Erik. Erikson, *Adolescence et crise. La quête de l'identité*, trad. par Joseph Nass et Claude Louis-Combet, Paris, flammariion, 1972. p.10.

⁴ *Ibid.*, p.12.

⁵ Gustave .Nicolas Fischer, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris, Dunod, 1996. p.200.

⁶ Alain Touraine, *Pour la sociologie*, Paris, éd. du seuil, 1974. p.179.

المجتمع على مختلف أعضائه، في حين تتحدد الهوية في المجتمعات الصناعية بالمستقبل أكثر مما تتحدد بالماضي، أي بالتغيرات أكثر منها بالقواعد والمعايير السائدة¹، ومن هنا، فإن البحث عن الهوية في المجتمعات المعاصرة يكون، على عكس المجتمعات التقليدية، حسب "توران"، عبارة عن "فعل استراتيجي" وعملية تأقلم تدريجي مع التغيير، فهوية الفاعل تتحدد إذا وفقاً لـ " : حظوظه في التطور " و"تحسين أوضاعه وتنمية مكتسباته " و"تنويع خياراته" ويذهب " ألان توران " إلى أبعد من هذا عندما يؤكد على أن تشكيل الهوية كحقيقة اجتماعية لا يصبح ممكناً إلا إذا أصبح النظام الاجتماعي في نظر الفرد ليس كنسق من العلاقات والمؤسسات القائمة خارج إرادته وإنما كنتيجة لتلك الإرادة فبالبحث عن الهوية وفقاً لهذا التصور ليس " اكتشافاً للمعطيات الاجتماعية من مكانة وأدوار " على الفاعلين أداؤها بقدر ما هي " ميلاد لحركة اجتماعية "2.

وفي جانب من جوانب متخصصة في مجال السوسيولوجيا ومجال التنظيمات فد خاض جملة من الباحثين المتخصصين في التنظيم مسألة الهوية المهنية والتي لم تخرج عن الإطار العام للباحثين في مجال السوسيولوجيا العامة بحيث يرون بان الهوية المهنية دليل على وجود الفرد، وسلوكيات الأفراد مؤشرات للتعبير عن الهوية، فالاندماج المهني يسعى إلى توطيد الهوية وهي دليل على وجوده ومن بين الذين عاجلوا مسألة الهوية المهنية نجد :

1. كلود دوبار "C.Dubar" والهوية المهنية :

يرى كلود دوبار في كتابه التنشئة الاجتماعية وبناء الهوية المهنية والاجتماعية "إن التنشئة الاجتماعية هي عملية تشريب أو بناء لهوية معينة التي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقات مع الآخرين " وبالتالي إعطاء العامل شخصية الانتماء لان الهوية لا تعني الانتماء بقدر ما تعني الشعور بالانتماء إلى الطرف الآخر ، وحسب فليب بيرنو الميزة الحاسمة التي تبين الانتماء هو حصول العامل على المعرفة الحدية التي تعني أن العامل اخذ على عاتقه ماضي وحاضر والمشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي إليها.³

كما يمكن الاقتراب من مفهوم الهوية من خلال العمل البحثي لسان سوليو تم اعتماداً على أساس ثلاثة أبعاد هي: وضعية العمل، علاقات الجماعة والروابط مع السلطة السلمية، إدراك المستقبل المحتمل، كما أن تحليلها أخذ بالتفئة التي تركز على متغيرات الجنس، السن، الجنسية، مستوى التأهيل. من هنا يشير سان سوليو إلى أن سنوات التسعينيات ستحمل تسريعاً في تباينات الهوية لدى أجراء المؤسسات:

أ - هوية الانصهار: بدأت في الثلاثي أو التطور نحو النموذج الجمعي (communautaire Modèle)،

المعروف كشكل يتعلّق فيه العمال بزملاتهم، وبالرؤساء وبظروف العمل، وهذا النوع من الهوية يصبح دفاعياً صرفاً عندما يصبح الشغل والمؤسسة مهددين.

¹ Ibid., p. 180.

² Ibid., p p. 182-188

³ محمد مهدي بن عيسى ، علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، مرجع سابق، ص239

ب - هوية انسحاب: تتطور نحو ما يسميه سان سوليو النموذج القانوني الذي يقوم على الاحتماء خلف روتين القواعد الإدارية.

ت - بين نمطي الهوية السابقين، يكتشف سان سوليو نموذج هوية مهني للخدمة العمومية (Modèle d'identité professionnel de service public)، الذي يتطور في بعض المؤسسات الخاصة لدى الأجراء الذين يوجدون في احتكاك مباشر مع الزبائن.

ث - هويات مفاوضاتية (Identities négociatrices): يميز فيها سان سوليو بين نموذجين مختلفين:

أولاً: النموذج الحرفي للمهنة (Modèle professionnel de métier): الذي يبني حول قيم الرفقة لعمال المهنة القدامى (تضامن، تمهين، عمل متقن، استقلالية، الثقة بين الشركاء)، الذي يترجم كمؤشر لإعادة تمهين العمل الصناعي.

ثانياً: نموذج المؤسسة (Modèle d'entreprise): حاضر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسة الخاضعة لضغوطات السوق.

ج - هويات التوافق (Modèle affinitaire): حسب سان سوليو تطور هذا النموذج في سنوات السبعينيات، وهو اليوم يتعلق بكل «أشكال الحركة المهنية، الجغرافية وحتى التجارية الذي يظهر اهتماما كبيرا بالاستقلالية».

من جهة أخرى يقدم كلود دوبار (C.Dubar) في دراسته حول معنى المسارات المهنية للأجراء من خلال وجهته الصاعدة والنازلة، ودلالة ذلك على شخصية العاملين (خضوع، مفاوضة، منافسة) في ستة مؤسسات، مفهوما موسعا "للهوية المهنية" التي جرى بحثها من خلال دراسة معمقة ومقابلات بيوغرافية على عينة عشوائية من الأجراء، وقد اهتم فيها برصد، مكنها من تصنيف أربع هويات تشيع في هذه المؤسسات ويتعلق الأمر ب:

أ - هوية الإقصاء (Identité d'exclusion): تشبه في بعض خصائصها هوية الانسحاب، غير أنها ليست خاصة بالعمال المتخصصين.

ب - الهوية المغلقة (Identité bloquée): نصادفها لدى الأجراء الذين لديهم تأهيل مهني تقليدي من خلال التجربة المهنية، أو التكوين في مكان العمل، إمكانيات المفاوضة لديهم تقل بشدة عندما تتبدل معايير التوظيف والترقية.

ت - هوية مفاوضة فردانية (Identité de négociation individualisée): في هذه الحالة الأجراء يمتلكون شهادات تقنية بمستوى عالي، يستحسنون كل الفرص (كمثل متابعة تكوين مستمر)، مجندون لأجل المؤسسة، و يثمنون المسؤولية التقنية والأبعاد العلائقية لوظيفتهم، كما أنهم يجذبون العلاقة الوجيهة (وجها لوجه) مع مستخدميهم للمفاوضة على مصالحهم في مشوارهم.

ث - هوية التوافق: تضم الأجراء ذوي الشهادات غير الراضين عن وضعيتهم الحالية، حيث يظهرون تباعدا مع جماعة العمل، ويطورون بالتالي إستراتيجية فردية مؤسسة على شبكات غير رسمية، وجاهزون للحصول على شهادات أخرى، هؤلاء العمال الأجراء هم في سعي عن ترقية مؤسستهم.¹
كما قدم كلود دوبار أربع مراحل في تشكيل الهوية المهنية وهي كالتالي :

المرحلة الأولى: تنسب إلى مرحلة التكوين الأولى حيث يقوم الفرد من خلاله بتكوينه الحجر الأساسي لهويته المهنية .

المرحلة الثانية: تتم فيها عمليات إدخال وإدماج الكفاءات والمؤهلات ورفع درجات وعي الأفراد فيها.

المرحلة الثالثة: مع بدا المسؤوليات الموكلة للفرد يتمكن هذا الأخير من تكوين تصور شامل عن هويته.

المرحلة الرابعة: تأتي مع التقدم التدريجي نحو التقاعد بحيث يصل الفرد إلى حد ما من الشيخوخة المهنية.

كما يرى كلود دوبار بان المسار المهني المثالي للفرد يبنى على أربعة مساحات زمنية تحدد الهوية المهنية والتي تتمثل في : مساحة التكوين ، مساحة مهنية ، مساحة المؤسسة ، وتلك الخاصة بما هو خارج العمل "كل هذه وحدات الهوية المهنية و يتطلب وجود علاقات بين الفرد مع غيره في وضعيات وتنظيمات مختلفة².

2. رونو سان سوليو "R. Sainsaulieu" والهوية المهنية:

يؤكد سان سوليو على أنه إذا كانت هناك هوية جماعية، فإن ذلك مرده إلى أن الأفراد لهم نفس منطلق الفعل إذا كانوا يحتلون المواقع الجماعية نفسها ويرى أن الهوية تتشكل من بعدين أساسيين هما: "الأنا" و"التجربة" التي تجسد تفاعل الفرد مع الآخرين، ومهمة الأنا، كما يضيف "سان سوليو"، هي تحديدا، "القيام بعملية الجمع أو التوليف" "Synthèse" والتنظيم التي يحافظ من خلالها الفرد على تواجده كشخصية "متجانسة بالنسبة له وبالنسبة للآخرين". كما يذكر "سان سوليو" بما جاء به "E.H.Erikson" "بمذا الصدق عن ظاهرة" فقدان الهوية "التي تنتج كرد فعل منطقي لدى الفرد عندما لا يجد وسائل أخرى لمعالجة ما قد يتعرض له من ظروف اجتماعية صعبة³، ويعني بفقدان الهوية هنا، أن الفرد قد اختار الهروب، عندما عجز عن الدفاع عن نفسه في مواجهة ما يتعرض له من ضغوط قوية. فمفهوم الهوية إذا، كما يضيف سان سوليو يستعمل في إطار الخطاب "الإكلينيكي" حيث يعني التعبير عن الشعور بالوجود والاستمرار ضمن العلاقات الاجتماعية، واكتساب الهوية يعني أن هناك شعور بالاعتراف من طرف الآخرين، ولكن، يضيف "سان سوليو" "إن هذه الهوية ليست ممنوحة بالضرورة، إنها ترتبط بوضعية اجتماعية تاريخية معينة وتأثير مجموعة من القوى الاجتماعية، ويخلص "سان سوليو" إلى القول بأن التفاوت في فرص الوصول إلى مصادر السلطة في وضعية اجتماعية محددة، خاصة في التنظيمات ومنها تنظيمات العمل، يؤدي إلى عجز الأفراد على فرض ما يميزهم عن الآخرين، وهذا العجز معناه "الموت

¹ (أنور مرقان، المقاربة السوسولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15 جويلية 2012).

² كلود دوبار، مرجع سابق، ص 184.

³ R. Sainsaulieu, *l'identité au travail*, op.cit, pp303-318.

الرمزي "وهو في الحقيقة" عجز عن تحديد معنى للذات في العلاقات اليومية وهذه الحالة هي التي يمكن تسميتها بـ "فقدان الهوية"¹.

تشير الدراسات التي قدمها سان سوليو إلى أن الهوية المهنية هي أكثر من عملية بيوغرافية كما صورها دوبار بحيث هي عملية تتمين لاستثمار الأنا، حيث قدم جدولا تركيبيا أدرج من خلاله أساليب تشكيلية للهوية في العمل و كذا دلائل يمكننا من خلالها فهم هذه الهوية ضمن ثلاثة أبعاد²:

أ - **حقل الاستثمار**: وهو المجال الذي يسعى من خلاله الفاعلين تحقيق مصالحهم من خلال استثمار علاقتهم بالسلطة إذ يتميز هذا البعد بالدخول الفاعلين حيز السلطة بطرق رسمية أو غير رسمية.

ب - **معايير التصرفات**: وهي الطريقة التي من خلالها يتم الحكم على سلوكيات الفاعلين و التي تساعد على التمييز بين نماذج الهوية المهنية التي اقترحها سان سوليو ، بحيث تتراوح هذه السلوكيات بين الجماعية و التضامن، التنافس و الانفصال.

ت - **القيم الناتجة عن العمل**: و التي تعبر عن مقياس و معيار للانتقاء من بين البدائل، فهي تساعد على تحديد درجة استيعاب الفرد لثقافة المجتمع و التنظيم الذي ينتمي إليه، كما تساعد على التمييز بين الهويات المهنية ، بحيث تتراوح القيم بين الاقتصادية و القانونية، و قيم الإبداع و الجماعية. تعمل هذه الأبعاد مجتمعة على التمييز بين أنواع الأجراء و هوياتهم المهنية التي اختاروها لأنفسهم، و ذلك من خلال العلاقات التي يقيمونها داخل و خارج المؤسسة.

وقد قام سان سوليو بإعطاء أشكال الهويات في العمل نتيجة ملاحظة العمال من خلال الاعتماد على الأبعاد السابقة بغية التمييز بينهم ليخلص إلى أربعة أشكال نلخصها في ما يلي³:

أ - **هوية المنكمش**: يتميز أصحاب هذه الهوية بتفضيل الفردانية و استراتيجيات المعارضة، بحيث يميلون إلى تفادي العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، إذ خصها سان سوليو بالنساء و العمال الجدد و المهاجرين و الذين يسعون من خلال عملهم إلى الكسب المادي فقط و لهذا فهم يتعدون عن الالتزامات الشخصية في علاقات العمل و منه فقيم العمل السائدة لدى أصحاب هذه الهوية هي قيم اقتصادية محضة، و قد ميزها سان سوليو بمجموعة من الخصائص تبعا لمؤشرات محددة مسبقا، فالمستوى العلمي مثلا لأصحاب هذه الهوية ضعيف و لا يحملون شهادات علمية في الأغلب، و هو ما يفسر هروبهم من التكوين، إذ لا طموح أو أهداف مستقبلية لهم، و يترتب على ذلك مساهمة ضئيلة في النشاط المهني، إذ هدفهم الوحيد هو الاستمرارية في العمل من خلال التمسك بالوظيفة.

¹ Ibid., p.331

² C.Dubar , op.cit.,p -122-123.

³ R. Sainsaulieu, L'identité au travail, op.cit.p100.

ب - **هوية المندمج**: تعبر هذه الهوية عن امتثال العمال لمعايير الجماعة و قيمها و على رأسها القيم الجماعية، فأصحابها فاعلين يميلون إلى تكوين علاقات سوسيو مهنية في ما بينهم تشترط الانتماء إلى نفس الفئة السوسيو مهنية، حيث يكونون ما يسمى بالجماعة الثقافية أين اللغة العامية واحدة و كذا اللباس، و الأدوات...، و قد خصها سان سوليو بعمال التنفيذ القدامى، و الذين يتمتعون بمهارات يدوية عالية مقابل مستوى تعليمي ضعيف، يسعون إلى تطوير وظائفهم من خلال ما يملية أسلوب التسيير و لهذا تبدو علاقتهم بالتكوين ظاهرية فقط، الأمر الذي من خلاله نستنتج القيم القانونية لدى أصحاب هذه الهوية.

ت - **هوية المفاوض**: أصحاب هذه الهوية هم غالبا حاملي شهادات عليا، ساعدتهم على الحصول مناصب مسؤولية داخل المؤسسة و هم في سعي دائم إلى الترقية الداخلية، من خلال التكوين الهادف اكتساب معارف مهنية جديدة، يستثمرون علاقاتهم من خلال مناصبهم لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة عن طريق المنافسة و التي يجدون فيها إلى جانب المسؤولية وسيلتان لتحقيق الفروق لمفاوضة معارضتهم و تحالفاتهم، كما يسعى الفاعلون المفاوضون إلى تكوين علاقات حسنة مع رؤسائهم ، بحيث تسمح هذه العلاقات بالاعتراف بدورهم الكبير في المؤسسة، و هو ما يساهم في خلق روح المنافسة بين هؤلاء الفاعلين، و الصراع بينهم من أجل النجاح في العمل و الوصول إلى المعارف التنظيمية التي تساهم في الترقية و هاته الترقية داخل المؤسسة تساعدهم على تقديم استثمارات كبيرة في التكوين، و بهذا فالمؤسسة بدورها تعترف بمهنتهم و كذا بمفاوضة مخطط الوسائل لتحقيق مطالبهم عن طريق التفاوض الحقيقي و المؤسسة.

ث - **هوية التوافقي**: يتميز الفاعل صاحب الهوية التوافقية بسعيه الدائم إلى إنشاء شبكة من العلاقات السوسيو مهنية مع الحفاظ عليها طالما الأهداف و المصالح لم تتحقق بعد، و وبهذا فطبيعة العلاقات التي ينشئها لا تلتزم بفئة سوسيو مهنية معينة و قد لا تعرف الاستمرارية، إذ تعريف تحويليا في اتجاهاتها بمجرد أي تغير في الأهداف، و من خلال الملاحظة التي قام بها سان سوليو فقد خص هذا النموذج من الهوية المهنية بالفاعلين ذوو شهادات و مستوى تعليمي عالي، ما يفسر رغبتهم الذاتية في التكوين من أجل اكتساب معارف جديدة و الانتماء إلى مجالس الإبداع، كما أنهم يحرصون على الابتعاد عن الجماعات المشككة، لأنهم يسعون بالدرجة الأولى إلى تحقيق أهداف على المستوى الفردي و هو ما يدفعهم إلى تكوين شبكات من العلاقات المميزة و التي تساعدهم على ذلك، و بالرغم من علاقاتهم الحسنة مع رؤسائهم إلا أنهم لا يبدون أية تبعية لهم إلا في حالة ما تطلبت مصالحهم ذلك.

VI مظاهر الاندماج المهني :

للاندماج المهني مظاهر ايجابية، وسلبية تتجلى في سلوك المندمجين، وفي الأعمال التي يقومون بها وفي علاقاتهم مع بعضهم البعض، أو مع غيرهم. والتي توضح في العناصر التالية:¹

1. المظاهر الإيجابية:

1. ارتفاع المعنويات: يشعر الأفراد في المجتمع باعتزاز بالنفس، والقوة، والتفاؤل نتيجة إدراكهم لقيمة العمل وإحساسهم أن مجتمعهم يرعاهم ويحميهم من كل الأخطار، والمشاكل التي يمكن أن تعترضهم.
2. الشعور بالأمن والاستقرار: يحس الأفراد بهذا الشعور نتيجة لتلبية مطالبهم وإشباع رغباتهم، فيشعرون بالأمن المادي والنفسي. فالمهنة تؤمن لهم عيشهم وتبعد عنهم الخوف من مستقبلهم.
3. نقص التغيب وقلة حوادث العمل: يؤدي اندماج الأفراد في مجتمعهم إلى نقص تغييرا تم عن العمل، وقلة حوادث العمل، فتزيد إنتاجيتهم، وتحفظ الآلات من الفساد. فينمو المجتمع وتحقق فيه الرفاهية.

2. المظاهر السلبية:

1. عدم الاستقرار: إن عدم اندماج الفرد مع مجتمعه سواء في عمله أو في علاقاته الاجتماعية أو المهنية يجعله يعيش في عدم استقرار دائم، مما ينعكس سلبا على حياته وحياة عائلته.
2. التغيب: كذلك يؤدي نقص الاندماج في المجتمع للأفراد العاملين فيه إلى تغييرهم عن أعمالهم، كلما أتاحت إليهم الفرصة مما يؤثر سلبا على حياتهم العملية والاجتماعية.
3. القلق والأمراض النفسية: يصاب الأفراد بالملل، وفقدان قيمة العمل الذي يقومون به نتيجة عدم اندماجهم في المجتمع، فتتكون لديهم أمراض نفسية، وتدفعهم في بعض الأحيان إلى ارتكاب الجرائم، واستعمال العنف لحل مشاكلهم وتضعف معنوياتهم، فيصبحون عرضة للخطر.
4. التعالي: فعلى العامل أن يتعد عن التعالي، لأن الشخص المتعالي يرفض التغيير ويبرز التعالي من خلال المنافسة بين الأفراد في الحصول على منصب العمل. لأن هؤلاء الأفراد متمسكون بنسق قيمي خاص بهم ويرفضون سواه مما يشعرهم بالقلق ويولد لديهم عدم الأمان.

¹ محمد مخلوف، "انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة، الاندماج والاغتراب"، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، الجزائر، 1984، ص 264.

VII علاقة الاندماج المهني بثقافة المؤسسة :

يشير فيليب ديربان في كتابه " la logique de l'honneur " إلى أهمية ترسيخ القيم الثقافية لدى العمال من خلال برامج التكوين الهادفة ، لان هذا العامل هو أساسي من اجل بناء هوية مهنية لدى الأفراد ومن اجل تعزيز قيم المنظمة وتعزيز التنشئة المهنية الهادفة للعمال ويرى أيضا بأنها "تمنح السيطرة على الواقع وتجعل الفرد فاعلا في العلاقات الاجتماعية " ¹، وهذا الشيء الذي أشار إليه أيضا كلود دوبار الذي يرى بان المؤسسة هي مكان لتعزيز وترسيخ قيم العمل الجاد ومكان ثان للتنشئة الاجتماعية في مجال المهني، فالتنشئة المهنية هي صورة من صور التنشئة الاجتماعية و التي تخص مرحلة من مراحل الفرد الحياتية ألا و هي مرحلة دخوله عالم الشغل، و يقصد بما تلك العملية التي يصبح بواسطتها العمال الجدد مندمجين مهنيا في جماعات العمل و هي تشمل على ثلاثة عمليات:

1. تطوير المهارات و القدرات المهنية الخاصة بالعمل.

2. اكتساب مجموعة من أنماط السلوكيات الملائمة للعمل.

3. التأقلم مع معايير جماعة العمل و قيمها.

تحدث عملية التنشئة المهنية و ما تتضمنه من عمليات اجتماعية أثناء عدة مراحل تنسجم مع انتقال الفرد من مرحلة إلى أخرى و هنا يشير فيلدمان إلى وجود ثلاثة مراحل لعملية التنشئة المهنية ²:

1. **مرحلة الحذر و التطلع** : حيث يبني العامل الجديد في هذه المرحلة مجموعة من التوقعات بشأن وظيفته، مهامه، و دوره داخل المؤسسة التي التحق بها.

2. **مرحلة التعلم و التأقلم** : و هنا يحاول التعرف على الأدوار المختلفة و المتباينة التي يؤديها أعضاء جماعة العمل، كما يعمل على تعلم الأدوار التي يؤديها و بالتالي يتمكن من اكتشاف المعايير التي تحكم هذه الجماعة و في هذه المرحلة يبدأ العامل الجديد بتكوين علاقات اجتماعية مع بعض أعضاء الجماعة.

3. **مرحلة إتقان الدور و التكيف معه** : يتقن الفرد من خلال هذه المرحلة دوره ثم ينتقل إلى مرحلة أخرى يصبح فيها عضوا دائما في الجماعة، ما يسمح له بمعرفة دقيقة لجميع جوانب معايير جماعة العمل.

إن شعور الفرد بالانتماء إلى مؤسسة ما تتميز بهوية خاصة، و نموذج ثقافي خاص يعتبر عاملا اجتماعيا في تحفيزه و تسهيل عملية الاتصال و الاندماج المباشر في العمل المتعاون من أجل هدف مشترك هو تنمية المؤسسة و بالتالي تنمية أفرادها، و هو ما يتحقق عن طريق فرض المؤسسة لثقافتها الخاصة سواء من خلال التنظيم أو التكوين و الاتصال، و هو الأمر الذي يسمح بإضفاء صفة التجانس بين الفاعلين داخل المؤسسة و بالتالي القضاء على الصراعات التي يمكن أن تنتج عن تعدد الثقافات داخل نفس المؤسسة.

¹Lucy Baugnet, op.cit., p.36

² رونالد دي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلبي، عمان، ط1، 1999، ص363.

كما انه يمكن القول بان ثقافة المؤسسة تستمد كل طاقتها من التفاعلات بين مختلف فئات أعضاء المؤسسة، إذ لا يمكننا فهم ثقافة المؤسسة على أنها نسق مغلق لأنها تعكس بصدق ثقافة المحيط، و هو ما يعطيها الطابع اللاتجانسي، حتى أن البعض يذهب إلى أنها حاصل تقاطع و تفاعل مختلف الثقافات المصغرة أو الميكروثقافات "Microcultures" التي تتشكل أساسا من تفاعلات أفراد المؤسسة باعتبارهم مجتمعا مصغرا، ثم يأتي الإطار الخاص بالمؤسسة في حدّ ذاتها، بما فيها ضغوطات التنظيم الرسمي، تكنولوجيتها و قطاع نشاطها.¹

و تجدر الإشارة إلى أن مساهمة الفرد في تشييد ثقافة المؤسسة و اندماجه مهنيا ضمنها لا ينحصر في مجرد امتثاله لبعض السلوكيات و تقيده ببعض القيم بل " تركز هذه العملية على تشكل مجموعة صور لدى الفرد، تمثل تصورات غالبا ما تكون معقدة و غامضة نوعا ما، و تتموقع على مستوى اللاوعي مع العلم أن هذه الصور ما هي إلا نتاج الأجوبة التي يرد بها كل عضو على أهم الأسئلة المتعلقة بالمنظمة و تنظيمها و التي تتلخص في ثلاثة تصورات يمكن سردها فيما يلي² :

1. **التصورات المتعلقة بالمنظمة** : ينظر الفرد عامة إلى المنظمة من خلال تمثلائه وتصويراته الاجتماعية، فإلى أي حد يعتبرها كمنظمة فريدة من نوعها، ذات هوية و نفوذ؟ هل هي مصغرة أو غير مبالية، غير عادلة أم تراعي حقوق أعضائها؟

2. **التصورات المتعلقة بالمهنة** : ماذا تمثل له المهنة التي يمارسها؟ و ماذا يتوقع منه؟

3. **التصورات المتعلقة ببنية السلطة** : من أهم الأشخاص الذين يمثلون السلطة؟ ما هي الفوارق التي تفصل مختلف المستويات التدريجية؟ هل هناك مصادر هامة للسلطة خارج المنظمة (الزبائن، المساهمون "Actionnaires"... الخ).

تتغذى هذه الصور المجردة من العلاقات التي يقيمها كل عضو مع المنظمة و بالخصوص مع المسؤولين و يحدث ذلك على العموم عبر مختلف العمليات الإدارية كالاتصال الداخلي، التحفيز، التكوين، المقابلات التقييمية، الترقية، العقوبة،... الخ، بالإضافة إلى أن هذه التصورات تتشكل انطلاقا من مجموعة إجابات تتقوّل وفق المشاكل الداخلية و الخارجية التي يلاقيها أعضاء المؤسسة، لكن كيف ترسم المسارات التي ينتهجها هذا المخيال الاجتماعي و الصور المجردة التي يبني على أساسها حياته المهنية.

¹ D. Cuhe, **La notion de culture dans les sciences sociales**, Ed. Casbah, Alger, 1998, p. 104.

² N. Aubert et Al., **Management, aspects humains et organisationnels**, Ed. P.U.F, Paris, 1999, p. 567.

خلاصة الفصل

إن مسألة الاندماج المهني أصبحت تحتل مكانة في الدراسات السوسولوجية الحديثة، ورغم قلت تناولها في الدراسات الميدانية إلا أن معالجتها لم يغفل عليها الباحثين السوسولوجيين المعاصرين الذين اهتموا بجانب التنظيم وخصوصا في خضم التغييرات التي طرأت على التنظيمات وفي ضوء الانفتاح على الثقافات التنظيمية المتعددة ، مما أصبح لازما على الباحثين في مجال السوسولوجية التنظيمية الاطلاع على منتوج المقاربات النظرية الحديثة التي تعطي فهم أكثر للواقع العمال والتنظيمات وفي ضوء أيضا تحولات منظومة العمل التي مست كل المجتمعات بما فيها المجتمع الجزائري الذي عايش جملة من التنظيمات عبر فترات زمانية متعاقبة ، نتج عنها تعاقب في سلسلة الإصلاحات التي مست المؤسسة العمومية في مجال تسيير القوى العاملة هذا الأمر الذي فرض تبدلات في قيم العمل لدى الفئات المهنية وانعكس ذلك على هويتها المهنية وانتمائها إلى المنظمة والذي يعكس في قلبه الكلي تغيير في وتيرة الاندماج المهني المصحوب بجملة من المزايا كالتعاون والتماسك وجانبا من العراقيل الجسدة في مفاهيم الاغتراب المهني والإقصاء المهني ، وهذا ما يمكن معالجته والتطرق إليه لاحقا.

الفصل الرابع

سياسة الشراكة الأجنبية والخلفية
السوسيومهنية والثقافية للعمالة الجزائرية

محتويات الفصل الرابع

تمهيد

1. مفهوم الشراكة الأجنبية.
 2. الدوافع المؤدية إلى عقود الشراكة الأجنبية .
 3. خصائص الشراكة الأجنبية
 4. مراحل تشكيل عقود الشراكة الأجنبية .
 5. أشكال الشراكة الأجنبية
 6. العوامل المساهمة في نجاح الشراكة الأجنبية .
 7. ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية والياتها في الاندماج المهني للعمال.
 8. مزايا وعيوب الشراكة الأجنبية .
 9. واقع عقود الشراكة الأجنبية في الجزائر.
 10. ملامح اللوحة الثقافية للمجتمع الجزائري في مجال العمل إطار الشراكة.
 11. سيرورة تحولات ثقافة منظومة العمل ولامح الاندماج المهني للعمال بالمؤسسة الجزائرية.
- خلاصة الفصل

تمهيد

تفطنت العديد من المؤسسات إلى مسالة الشراكة في ظل الوقت الراهن والتي انفتحت فيه حول عالمية التسيير ، حيث تبين للشركات مدى أهمية الاستثمارات الأجنبية في المجال السوسيو اقتصادي وفي مجالات مختلفة من خلال ما تساهم به من نقل للتقنيات والمهارات والأساليب الادارية الحديثة ، ومن استخدام أيضا إلى الشبكات التسويقية وهذا نتاج تدهور الأحوال الاقتصادية في العديد من الدول النامية التي أصبح عليها لازما اتخاذها من الإجراءات من اجل مواكبة التطور الحاصل في مجال الانتاجات الصناعية والغذائية والصحية والخدماتية ، والرامية إلى الارتقاء في مصاف المؤسسات الناجحة ، وبهذا نحاول في هذا الفصل التعرّيج على المحاور الأساسية المتعلقة بالشراكة الأجنبية من وجهات نظر العديد من المتخصصين في مجال الاجتماعي والاقتصادي والقانوني ، من اجل فهم الإطار العام للشراكة الأجنبية، إضافة إلى توضيح جملة من العوامل السوسيو مهنية المتعلقة ببناء علاقات اندماج الفئات المهنية الجزائرية في ضوء تبدلات الثقافات التنظيمية التي مست المؤسسة الجزائرية.

1. مفهوم الشراكة الأجنبية:

تعددت المفاهيم حول تعريف الشراكة الأجنبية، وهذا اعتبارا منم اختلاف وجهات نظر كل الباحثين وزاوية بحثه وتخصيصه، وذلك من باب تناول الشراكة عند باحثين من علوم مختلفة كالسوسولوجيا والعلوم الإدارية و علوم التسيير وكذا الاقتصاد، ومن خلال هذا كله يمكن تناول وجهات نظر جملة من الباحثين في تناولهم لهذا المفهوم وإيجازها في النقاط الموالية :

1. حسب دحماني "A.N.Dahmani" :

"الشراكة هي إمكانية طلب واستشارة طرف آخر (مؤسسة، مجمع، أشخاص) من اجل تحقيق غايات معينة في فترة زمنية محددة"¹.

حسب كوانتيرو M.Cointereau :

2. "تتمثل الشراكة على تطوير ذهنية التعاون وترتكز على علاقات الثقة التي تسمح بالوصول إلى الغايات المشتركة والمتفق عليها"².

ويبدو أن الشراكة هي نوع من التنظيم الذي يرتكز على خلق علاقة بين طرفين يمكن أن تكون مختلفة الجنسية أو من نفس الجنسية، ومحمل هاته التعاريف لها اعتبارات وغايات مشتركة من أهمها فكرة التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة واقتسام المخاطر و الوصول إلى الأهداف المنشودة المتوسطة أو طويلة المدى وهذا في إطار تحقيق مصالح وفوائد مشتركة، وتقوم الشراكة في البلد المستقبل من اجل دفع وتيرة النمو الاقتصادي، بينما غاية وهدف المؤسسة المرسله أو الأجنبي تكون لها اقتحام وتوسيع أسواق جديدة.

كما تعرف الشراكة بأنها: " ذلك الكيان الذهني القائم بين الشركات، والمبني على علاقات مميزة، عمادها البحث المشترك في المدى المتوسط والطويل والموجه إلى خلق وتوسيع المتطلبات الضرورية"³.

وتعرف أيضا على أنها " عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء، يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدماتي أو تجاري، وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، وهذا التعاون لا يقتصر على مساهمة كل منهم في رأس المال، وإنما أيضا المساهم الفنية الخاصة بعملية الإنتاج واستخدام الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج واستخدام الاختراع والعلامات التجارية

¹ A.N.Dahmani, **le partenariat et les alliance stratégiques dans les nouvelles politique de développement des entreprises**, Economie N° 36, septembre 1996, p20.

² M.Cointereau, **le partenariat**, *Revue française de gestion* 1996.p30.

³ (معين أمين السيد، مفهوم الشراكة آلياتها وأنماطها، الملتقى الاقتصادي الثامن حول الجزائر والشراكة الاقتصادية الأجنبية، نادي الدراسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، بالخروبة، يومي 9-10 ماي 1999، ص6)

والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة العمليات ومراحل الإنتاج والتسويق، وبالطبع سوف يتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية"¹.
ولكن هنالك بعض الباحثين انتقدوا وحذروا من مخاطر وأضرار الشراكة ومن بينهم بورتو " Michael Porte"، الذي يعتبرها "الشراكة ما هي إلا تحالفات عابرة مؤقتة ومخططة غير مستقرة محكوم عليها بالإخفاق والفسل"².

وبذلك فان هذا التعريف يؤكد على الجانب السلبي في الشراكة، لأنه يرى بأنها عملية مؤقتة و مصلحيه يمكن أن تنهي في أي لحظة، كما انه يرى بأنها عملية فاشلة وخاسرة ذلك بأنها حتمية هاته الشراكة هي فسخ العقد أو نتيجة عدم التوافق مع البيئة المحلية في البلد المستقبل، وهذا ما أكده بعض الباحثين في مجال السوسيوولوجيا بحيث يرون أن قيم العمل المختلفة وعدم تهيئة القادة في مجال تسيير القوى العاملة ذات الجنسيات المختلفة يمكن أن يجعلها في دوامة الفشل والصراع .

ومن خلال كل الطروحات السابقة يمكن أن نعرف الشراكة على أنها تعاون دولتان أو أكثر في نشاط إنتاجي أو استخراجي أو خدماتي، حيث يقوم كل طرف بالإسهام بنصيب من العناصر اللازمة لقيام هذه الشراكة(رأسمال، العمل، التنظيم)، و يتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية و الفنية، وقد يتخذ هذا التعاون المشترك شكل إقامة مشروعات جديدة أو زيادة الكفاءة الإنتاجية لمشروعات قائمة فعلا عن طريق إدماجها في مشروع مشترك يخضع لإدارة جديدة.
و عليه فالشراكة ما هي إلا وسيلة و أداة لتنظيم علاقات مستقرة ما بين وحدتين أو أكثر (دول أو مجموعات إقليمية) تتطلب جملة من الخصائص أهمها³:

1. التقارب والتعاون المشترك، أي لا بد من الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة.
2. هي اتفاق طويل أو متوسط الأجل بين طرفين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط معين داخل دولة البلد المضيف، قد يكون الطرف الوطني شخصية معنوية عامة أو خاصة.
3. لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجيا أو دراية أو معرفة . . . الخ.
4. لا بد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع (إدارة مشتركة)، التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

¹ (كمال رزيق وفارق مسدور، الشراكة الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري والطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الأوربي، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، أيام 21-22 ماي 2002، ص3).

² Michael Porte, **choix stratégique et concurrence**, édition économisa, Paris, 1982. p62.

³ Mohamed Bousseta, **Processus de Barcelone, et le Partenariat Euro-méditerranéen** : le cas du Maroc avec l'Union Européenne, Working Paper n°110, Economic Research Forum ERF, Caire, 2004, p9.

II. خصائص الشراكة الأجنبية:

إن الشراكة الأجنبية لها جملة من الخصائص التي تتميز بها عن باقي المشاريع الاستثمارية الأجنبية ومن بين أهم هاته الخصائص نذكر ما يلي¹:

- 1. ثنائية أو تعدد مراكز القرار:** سواء كان المشروع المشترك يربط طرفين أو أكثر ، فإنه سيبقى مستقلا استراتيجيا ، وكون هذا الأخير في حاجة إلى التأقلم مع البيئة الخارجية ، فإنه يحتاج إلى الحصول على قرارات سليمة ، وهنا تظهر ميزة تعدد مراكز القرار ، فبالرغم من العقد الذي يربط الأطراف المتعاقدة فإنها تحافظ في الوقت نفسه على تعدد مراكز القرار والتي تدخل في الاختيارات والقرارات ، مما يعطي هذا المشروع طابعا أكثر تعقيدا في التسيير يختلف عن التسيير الكلاسيكي للمشروعات ذات القرار الواحد.
- 2. استمرار المفاوضات بين الأطراف :** يتم التركيز على رضا الأطراف المتعاقدة في الشراكة من خلال التفاوض المستمر لان عدم الاتفاق يؤدي إلى فشلها ، حيث من الضروري توفير الإطار العام الذي يجسد الأفكار والأهداف ضمن الشراكة والمبني على أساس التفاوض عند اتخاذ أي قرار ، دون العودة إلى المركزية الخائقة ، وليس المقصود بالمفاوضات عند التكلم عنها كميزة ، بتلك التي تحدد استفادة كل طرف من المشروع مستقبلا أو التي تحدد شكله ، وإنما سعي الأطراف للمشاركة إلى التفاهم والاتصال بغية تبديد مخاطر البيئة المحيطة ، وذلك من خلال استمرار التفاوض للحصول على القرار الصائب الذي يخدم الجميع ويحقق الأهداف الإستراتيجية للمشروع.
- 3. عدم الاستقرار :** تعتبر الشراكة كشكل من أشكال التقارب والتعاون بين الأطراف المشتركة ، وتعرضها لعدم الاستقرار يكون نتيجة لعدم استقرار أهداف ومصالح هذه الأطراف ، هذا ما أثبتته العديد من الدراسات منها :
 1. دراسة (H.R.Horrigan) والتي أثبتت بعد دراسة 880 حالة شراكة أن 40 بالمائة منها فقط تتجاوز مدتها 4 سنوات ، وقل من 15 بالمائة فقط تستمر أكثر من 10 سنوات.
 2. دراسة (J.Bleek) والتي ذكرت أن أكثر من 50 بالمائة من المشروعات تختفي بعد اقل من 5 سنوات وان ثلاثة أرباع الاختفاءات تعني حصول احد الأطراف على المشروع المشترك .

ومن هذا يمكن أن تكون الشراكة مرحلة وسطية فقط ، من اجل التخلي عن نشاط معين والانتقال إلى نشاط مغاير وبالتالي تصبح ضرورة المواصلة في المشروع المشترك عديمة الجدوى وتصبح ضرورة العودة إلى الاستقلالية من خلال الانفصال أو الخروج بانتظام.
- 4. المصالح المتضاربة:** إن استقلالية الأطراف المشتركة ، وسعيها المستمر نحو المحافظة على أهدافها ومصالحها الخاصة ، والتي تختلف ترتيبها من مشروع لآخر ، تجعل المشروع الجديد عرضة لتضارب المصالح والأهداف التي

¹ سمير بن دريسو، الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية-حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001، صص 16-17.

يسعى كل طرف إلى تحقيقها والتي غالبا ما تكون خفية- خاصة تلك التي تمتاز بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى مثل الوضعية في الحقيقة ممكنة الوقوع ، ففي عقود الشراكة التي يكون احد أطرافها موردا للمشروع المشترك مثلا ، يحدث صراع بين أهداف ومصالح هذا الأخير والذي يسعى إلى رفع هامش فائدته ، وأهداف ومصالح المشروع الذي يسعى إلى خفض تكلفة الشراء والتحكم فيها، ولتتصور مثلا وجود عدة أطراف تمارس هذه الطريقة مع مشروع مشترك يجمعها ، فان هذا الأخير سينتقل إلى كارثة مالية ، إضافة إلى هذا نجد طابع عدم الاستقرار الذي يسود الأطراف حيث أن مصالحها في أول العقد يمكن أن تتغير في وسط مدته ، الأمر الذي يزيد من احتمال تضارب المصالح.

III. أشكال الشراكة الأجنبية:

إن الشراكة هي شكل من أشكال الاستثمار والتي تهدف إلى التعاون بين المؤسسات الاقتصادية ، وهي عقد بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر، فالتعاون لا يقتصر على مساهمة كل مؤسسة في رأس المال، وإنما قد تكون في المساهمة الفنية أو معرفة تكنولوجية، وبالتالي على هذا الأساس فان للشراكة عدة أشكال، فمنها أشكال تصنف حسب علاقات التي تربط بين المؤسسات، وأشكال أخرى تصنف حسب قطاعات النشاط ، هنالك جملة من أشكال الشراكة تكمن فيما يلي :

1. الشراكة حسب العلاقات التي تربط المؤسسات:

يمكن أن تكون للشراكة شكلين وذلك حسب طبيعة المؤسسات، وبالتالي فقد يمكن أن تحدث الشراكة بين مؤسسات متنافسة وهي المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، أو مؤسسات غير متنافسة وهي المؤسسات التي لها نشاطات مختلفة بعضها عن البعض.

1. شراكة المؤسسات غير المتنافسة: يكون هذا النوع من الشراكة بين المؤسسات التي لا تنشط في نفس القطاع وبالتالي لكل مؤسسة سوقها الخاص، وبذلك نجد الدافع لهذا النوع من الشراكة هو فتح نشاط جديد والتوسع فيه واقتحام أسواق جديدة، وتضم كل من:

أ- **المشاريع الدولية المشتركة:** والتي تعتبر تجمعات لعدة مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة، وهو ما يعرف بالشركات متعددة الجنسيات وبالتالي فالطرف الأجنبي يبحث عن تسويق منتوجه في سوق جديدة، والطرف الآخر له معرفة بالسوق الوطنية المستهدفة وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوق جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي.¹

ب- **الشراكة العمودية:** هي الشراكة التي تجمع بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين ، وبذلك فالمؤسسات المشاركة هي في كل الأحوال مورد وزبون في نفس الوقت، وبالتالي يتم توفير المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج والتي إما تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من شريكها.²

¹B. Garret et P. Dussauge, *Les strategies d'alliance*, Paris d'organisation, 1995, p91

² *Ibid.* p 91.

ت- الاتفاقيات ما بين القطاعات: هذا النوع من الاتفاقيات يتميز بعدم تماثل الفروع الإنتاجية للمؤسسات المشاركة، إضافة لكون هذه الأخيرة تنشط في قطاعات مختلفة وبالتالي فإن الدافع لإنشاء هذه الشراكة هو توسيع النشاطات وهذا بتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر.

2. شراكة المؤسسات المتنافسة:

إن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدتها العالم، والتي أدت إلى صراعات عديدة بين مختلف المؤسسات الكبرى سواء فيما بينها أو بينها وبين المؤسسات الأقل نموا وحجما، فالمؤسسة المالكة للتكنولوجيا أصبحت في حاجة للتعاون مع الشركات الأخرى من اجل إشراك في تكاليف التكنولوجيا والبحث والتطوير بدلا من المنافسة وبالتالي فقد برزت حاجة المؤسسات الكبرى إلى الأسواق لتصريف منتجاتها وخدماتها، وبالتالي فقد تتحول آليات المنافسة إلى تعاون وتحالف لذلك يمكن أن يكون لهذا النوع من الشراكة عدة أوجه والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- أ- **الشراكة المتكاملة:** يجمع هذا النوع من الشراكة بين المؤسسات التي تساهم في المشروع محل التعاون بالأصول والمؤهلات من طبيعة مختلفة، ويتمثل الهدف الأساسي من هذه الشراكة في استغلال شبكة التوزيع للمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى.¹
- ب- **شراكة التكامل المشترك:** يكون هذا الشكل بين مؤسستين أو أكثر، يتفقان على البيع أو التطوير أو التعاون في الإنتاج منتج معين حجمه عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي.
- ت- وبالتالي فإن هذه الشراكة تسمح بالاندماج المتبادل من اجل إنتاج نفس المنتج وكل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة توزيع المناسبة وبالتالي تبقى المنافسة جد قوية.
- ث- **شراكة شبه التركيز:** يكون هذا الشكل خصوصا في الصناعات التكنولوجية العالية، وذات الأهمية الكبيرة بحيث يتجسد هذا الشكل من خلال ما يسمى باتحادات المصانع، التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في الأسواق بحيث تجمع هذه العلاقة التعاونية بين مؤسسات تنتج منتوجا مشتركا، ويختلف هذا الشكل عن الأشكال السابقة في أن المنتجات مشتركة وهو ما يؤدي إلى إلغاء المنافسة أو إضعافها.²
2. أما بالنسبة لأشكال الشراكة حسب قطاعات الإنتاج فنجد:

1. **الشراكة الصناعية:** إن ضخامة التكاليف المخصصة للمشاريع الصناعية، و التكنولوجيا العالية التي تتطلبها تلجا بعض الشركات العالمية إلى التقارب، وإنشاء فرق متخصصة في مشاريع التكنولوجيا والصناعة المتطورة.
2. **الشراكة التجارية:** تؤدي الشراكة في المجال التجاري دورا ديناميكيا خاصة في بيع وشراء المنتجات داخل الأسواق المحلية والدولية، بحيث تكون هذه الشراكة بين مؤسستين أو أكثر، بحيث تعاني إحدى المؤسسات

¹ Ibid, p 110.

²B. Aliouat, *les strategies d' alliance*. Ed. Economica, Paris, 1996, p48

من ضعف في تسيير نشاطها التجاري ,وبالتالي تلجأ للشراكة من اجل ترويج لمنتجاتها في السوق المحلية أو الخارجية وفتح شبكات جديدة للتوزيع.

3. الشراكة في ميدان البحث والتطوير: تخصص العديد من الحكومات والمؤسسات مبالغ طائلة على البحوث

التطويرية، وهو ما يعتبر الداعي الأساسي للاشتراك الفني في هذا المجال، وتظهر هذه الشراكة من خلال الاشتراك في الميزانيات البحوث وتبادل الخبرات والتعاون على تخفيض المخاطر، ونجد هذا النوع من الشراكة في القطاعات التالية:¹

- أ- شركات الأدوية العالمية.
- ب- البحث والتطوير بين الجامعات ومراكز الأبحاث والشركات الكبرى.
- ت- في مجال إنتاج الأسلحة والسلع الاستراتيجية.
- ث- في ميدان إنتاج الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات.
- ج- الشراكة في مجال تمويل البحوث لتطوير المنتجات البترولية والبيetroكيماوية.

إن اتفاق الشراكة سمح للجزائر بإمضاء عدة اتفاقيات التي سمحت بدورها للمؤسسات الصناعية الجزائرية إلى دخول في شراكة مع المؤسسات الأجنبية، مثلا الشراكة التي أمضتها المؤسسة الصناعية العمومية سوناطراك مع المؤسسة الأمريكية هاليبورتن (HESP) للخدمات من أجل التنقيب والآبار، إضافة إلى اتفاق الشراكة الذي أبرم بين مؤسسة الحجار والمؤسسة الهندية (أسبات) حيث برمجت رفع الإنتاج إلى الضعف سنة 2003، وبفضل الشراكة مع المؤسسات الأجنبية وضغط المؤسسات المنافسة أدى بعدة مؤسسات وطنية إلى تحسين منتجاتها، وتحصيل شهادة الايزو للجودة، والتي تحصلت عليها مؤسسات عمومية خاصة منها SAIDAL وENIEM وغيرها، بحيث بلغ عدد المؤسسات التي تحصلت على شهادة ايزو iso 9000 حوالي 30 مؤسسة عامة وخاصة.

¹ (معين أمين السيد، مفهوم الشراكة، آلياتها أنماطها، الملتقى الاقتصادي الثامن، نادي الدراسات الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 10 ماي 1999، ص8).

IV. الدوافع المؤدية إلى عقود الشراكة الأجنبية :

أصبحت الشراكة بين المؤسسات ضرورة لمعاصرة للتغلب على مختلف المشاكل ولمواجهة التحديات المختلفة، سواء التكنولوجيا أو المالية، وبذلك يمكن حصر دوافع الشراكة كخيار استراتيجي للاستثمار في العناصر التالية:

1. ظهور وتنامي ظاهرة العولمة والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية و التكنولوجيا، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة، وبذلك أصبح التعامل مع عالم تلاشت حدوده الجغرافية والسياسية وسقطت الحواجز التجارية في أسواقه بعد العمل باتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.
2. تعاضم تكلفة التكنولوجيا وتعقدها ، وبالتالي ارتفعت معها تكاليف البحث والتطوير وبذلك فالشراكة تسمح بنقل التكنولوجيا بدلا من استثمار مبالغ ضخمة في تطوير تكنولوجيا معينة دون ضمان كاف للنجاح.
3. تناقص النسبي لفرص الاندماج والتجارة، إما بسبب مشكل البورصة أو فرض قيود حكومية، أو غيرها وبالتالي فإن الإخفاقات الكبيرة والمتعددة التي حدثت في عمليات التجارية أصبحت دافعا لتطوير الشراكة كبديل جديد يسمح بتجنب تصادم الثقافى والتنظيمى الذى يسببه الاندماج كما أن الشراكة تنحصر في مجال تعاون محدد مما يسمح بتحسين ذلك النشاط وتطويره.¹
4. رفع المستوى العلمى و الثقافى حيث يعد من الدوافع الاجتماعية للتكامل الاقتصادى هو اعتباره وسيلة لرفع المستوى العلمى و الثقافى لمواطنى دولة معينة، نتيجة لدخولها في نظام الشراكة مع دول أكثر تقدما في كل المجالات إذ تحاول الدولة المستقبلية أن تستفيد من هذه العملية انطلاقا من احتكاك التقنيين المحليين بالخبراء الأجانب، فتعمل على تطوير الموارد البشرية و ما تقتضيه من إمكانات تعليمية و تدريبية و تقنية.²
5. التشغيل : إن تواجد شريحة عريضة من البطالين في البلدان النامية، استدعى توجيهها إلى الدخول في نظام الشراكة التي تعمل على توفير و خلق مناصب الشغل، إذ يتحتم أن يكون التشغيل الكامل و تحسين مستوى معيشة العمال هدفا جوهريا لسياسة التنمية ولا يقل بحال من الأحوال أهمية عن هدف زيادة الإنتاج نفسه، وحينئذ فقط يمكن أن تكون التنمية عاملا من عوامل الاستقرار السياسى و التقدم الاجتماعى والاقتصادى،³ و بالرغم من هذه الحتميات التي تستوجب اللجوء إلى الشراكة و الاستثمارات الأجنبية، إلا أن الأمر يتطلب من البلدان النامية بذل جهود ضخمة على عدة مستويات أهمها:⁴
 1. القيام بالإصلاحات السياسية و الأخذ بالنهج الديمقراطى.

¹ احمد سيد مصطفى .تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى ، دار الكتب ،القاهرة، 2000 ، ص 5 .

² حسين طه الفقير، رمضان علي الشراح، الكويت و التنمية العربية -لجزائر-مركز البحوث و الدراسات الكويتية، الكويت، 1994، ص14.

³ نفس المرجع، ص14.

⁴ مرجع سابق، ص15.

2. القيام بالإصلاحات الاقتصادية الضرورية وتأتي على رأسها الخصخصة.
 3. تحقيق الاستقرار السياسي و القانوني و الأمني.
 4. إصلاح النظام المصرفي و تفعيله.
 5. إصلاح النظام الجمركي والدخول في الاتفاقيات الدولية بهذا الشأن.
 6. تطوير المؤسسات الاجتماعية والإدارية ذات الصلة بالنشاط الصناعي لتمكين من استقبال الرأسمال الأجنبي.
 7. تطوير البنية التحتية و تحديثها حتى تتجاوب مع احتياجات الاستثمار.
 8. خلق جو المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية بحيث يدفع نظام اقتصاد السوق المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام كل طاقاتها في مواجهة المنافسة محليا و دوليا، و الشراكة باعتبارها وسيلة للتعاون بين المؤسسات يمكنها مواجهة ظاهرة المنافسة التي قد تشكل خطرا على نجاح المؤسسة ،"فالمؤسسات لم تعد تتنافس داخل التراب الوطني الواحد، ولكن في كل أنحاء العالم و يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها للتصدي لهذه المنافسة و التي تتمثل في: التقدم والابتكارات التكنولوجية ، اقتحام السوق¹.
- إضافة إلى كل ما سبق حول الدوافع المؤدية للجوء إلى عقود الشراكة الأجنبية يمكن عرض دوافع الأساسية للشراكة بالنسبة للدول المضيفة وبالنسبة للإطراف الأجنبية والتي تتلخص في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مصفوفة المفاضلة بين دوافع المستثمر الدولي ودوافع الدولة المضيفة

دوافع الدولة المضيفة للشراكة	دوافع المستثمر الدولي للشراكة
1. جذب الاستثمارات الدولية والحصول على تكنولوجيا متقدمة وملائمة ، وتحقيق التقدم الاقتصادي المضطرد.	1. البحث عن استثمارات ذات ضرائب اقل .
2. المشاركة في حل المشاكل المستعصية كالبطالة وعجز الموازنات .	2. التخلص من المخزون السلعي الراكد والتخلص من التكنولوجيا المتقادمة.
3. توظيف عوامل الإنتاج المحلية والاستفادة منها وإحلال المنتج المحلي مكان المستورد .	3. البحث عن أسواق جديدة والنمو والتوسع وغزو أسواق جديدة.
4. الاعتماد على الاقتصاد التصديري من خلال الشركات الوافدة وتقديم مجموعة من المزايا الضريبية للتشجيع.	4. اختيار منتجات جديدة واستخدام عملاء جدد والبحث عن أرباح ضخمة وتحويلها، والتخلص من مخلفات الإنتاج بالإنتاج في الدول المستوردة .
5. إنشاء صناعات جديدة والتوسع في صناعات الخدمات كالسياحة والنقل والاتصالات والتأمين .	5. الاستفادة من الأجور المنخفضة بماته الدول واستغلال المواد الخام والمواد الأولية ، والاستفادة من الإعفاءات والمزايا المحفزة.
6. تنمية التجارة الخارجية وتحسين الوضع التنافسي وتحقيق التقدم.	6. استغلال بعض الاستثمارات المتاحة محليا وفتح أسواق جديدة لتدفقات الخدمات وقطع الغيار

المصدر: فريد النجار ، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر 2000، ص36

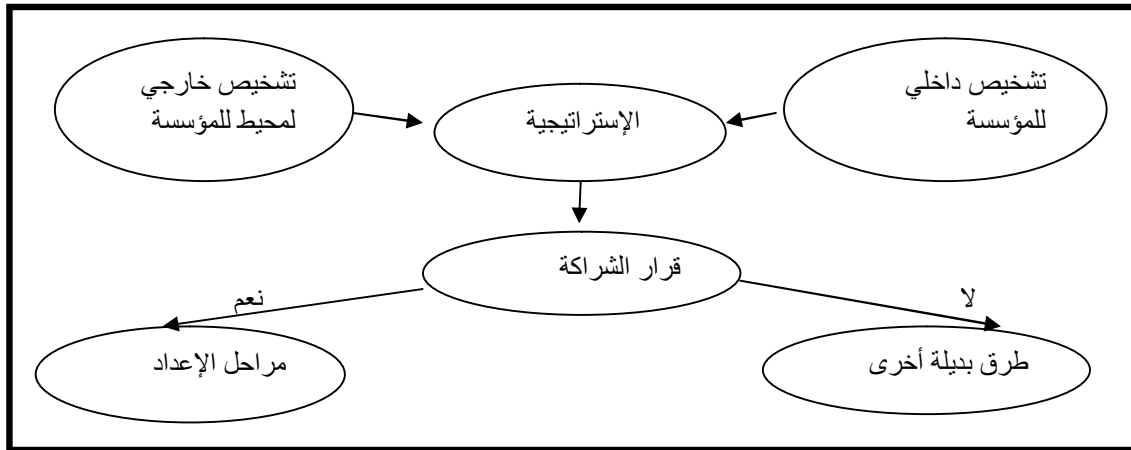
¹ مبارك بوعشة، البعد الاقتصادي و العولمة، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16 ، دار الهدى للطباعة و النشر الجزائر ، 2001 ، ص 18.

V. مراحل تشكيل عقود الشراكة الأجنبية :

هنالك جملة من الخطوات الإستراتيجية اللازمة إتباعها في إنشاء عقود الشراكة ، حيث تبرز الأهمية والضرورة الملحة لمراقبة هذه العملية بشكل استراتيجي وفعال ، وذلك من خلال تتبع المراحل اللازمة للوصول بالاتفاقيات المبرمة إلى التنفيذ الفعلي ومن ثم تحقيق النتائج الايجابية المرجوة والمخطط لها وتمثل هاته المراحل فيما يلي :

1. مرحلة التحضير للدخول في الشراكة : ويمتد التحضير للدخول في الشراكة في بداية التفكير في قرار الشراكة حتى مرحلة التفاوض مع الشريك المناسب ويمكن التوضيح فيما يلي :

1. **قرار الشراكة :** ويتم اتخاذه بالاعتماد على معطيات التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي للمحيط الذي تنشط فيه والتأكد من مدى سلامة مثل هذه الخطوة ومدى تلاؤم قرار الشراكة مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية وذلك بعد القيام بحصر جميع نقاط القوة والضعف وتحديد مدى استفادة المؤسسة من جلب الشريك الأجنبي ، ويتم اتخاذ القرار دوما في المستويات الادارية العليا ومن المهم جدا اللجوء والاعتماد على الهيئات الدولية والاستعانة بمكاتب الدراسات المتخصصة في دراسة جدوى المشروع المشترك بالنسبة للمؤسسة،¹ والشكل الموالي يوضح مراحل اتخاذ قرار الشراكة .



المصدر: إبراهيم محمد الفار، اقتصاديات المشروعات المشتركة ، دار النهضة العربية ، دون بلد النشر، 1995، ص82.

الشكل رقم (06) مراحل اتخاذ قرار الشراكة.

2 **مرحلة البحث وجمع المعلومات :** بعد اتخاذ قرار الشراكة تأتي مرحلة البحث عن الشريك الملائم وجمع ما أمكن من معلومات تفيد انتقائه ، وعلى المؤسسة أن تبدي رغبتها الرسمية في عقد الشراكة وذلك من خلال طرح هذه الفكرة في السوق ، سواء باستعمال الانترنت أو الاتصال الشخصي أو المعارض وغرف التجارة من خلال معاهد البحث والإحصاء وبعد ذلك تلجأ المؤسسة إلى دراسة سوق الشركاء العارضين والمفاضلة بينهم ويتم الاختيار وفق المعلومات المتوفرة عن الشريك ، ويعد اختيار الشريك المناسب أهم قرار

¹ إبراهيم محمد الفار ، اقتصاديات المشروعات المشتركة ، دار النهضة العربية ، دون بلد النشر، 1995، ص82.

- تواجهه المؤسسة ، لذا ينصح قبل البدء في أي مشروع مشترك بإجراء دراسة وتقييم أولي لذلك المشروع من كل جوانبه وذلك من خلال النقاط التالية¹:
- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك.
 - تحديد الشركاء المحتملين.
 - التفاوض على بنود الاتفاق .
 - انطلاقا من هذه النقاط نجد عنصرا خاصا يوضح تصور للصفات المرغوبة في الشريك المحتمل وهذه الخطوة لا تكون بطريقة عشوائية وبناء افتراضات غير منطقية بل هنالك معايير تراعى أثناء الاختيار من أهمها :
 - أ- عامل المنطقة الجغرافية: يقع الاختيار حسب هذا المعيار على الشريك الذي يقع في المنطقة الجغرافية المتميزة بمايلي²:

أولا -الاستقرار السياسي: حيث يعتبر بمثابة تعهد ضمني بالمحافظة على الأموال المستثمرة وعدم تعرضها لمخاطر المصادرة والتأميم.

ثانيا -الاستقرار الاقتصادي: وذلك من خلال وضوح السياسة الاقتصادية المعتمدة من قبل الدولة المضيفة واقعية النظام الضريبي وإنصافه ، صرامة السياسة النقدية ، كفاءة الجهاز المصرفي والمالي ، استقرار التعريفية الجمركية واعتدالها .

- ب- العامل الثقافي والسلوكي: وفق هذا المعيار يتم اختيار الشريك ذي السلوكيات والثقافة المماثلة أو المتقاربة مع الطرف المحلي ، وهذا أن الكثير من الخبراء يعتبرون التماثل الثقافي والسلوكي عاملا أساسيا لإنجاح الشراكة ، أما إذا تعذر احترام هذا المعيار وتم اختيار شريك يحمل ثقافات مختلفة ، فإنه من الواجب وضع قنوات خاصة لإحداث التقارب الثقافي بين اللاطراف كتنظيم لقاءات بين المديرين والمسيرين.³
- ت- عامل القدرات التكنولوجية والمالية التي تميز الشريك: عند اختيار الشريك لا بد من مراعاة قدرته التكنولوجية ومهاراته ومدى تحكمه في المشاكل التسييرية كما تعتبر الوضعية المالية للشريك مؤشرا هاما يعتمد عليه في اتخاذ قرار اختيار الشريك .

3 مرحلة المفاوضات : بعد أن تحدد المؤسسة الشريك المناسب يتم في عملية التفاوض التي تعبر عن صدق ورغبة كل شريك في السعي قدما نحو تجسيد فعلي للشراكة ، لذا ينبغي أن تكون جميع الوسائل والصيغ

¹ عمرو خير الدين ،التسويق الدولي،دار الكتاب، مصر ،1996،ص63.

² (عبد المجيد قدي ،الاقتصاد الجزائري والشراكة الأجنبية خارج قطاع المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد،الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة أيام 22-23 افريل 2003).

³ Anis Bouayad et Pierre Leggris, *les alliances stratégiques*, Ed Dunod ,Paris, 1996, p101.

المقترحة لتنفيذ المشاريع متلائمة مع احتياجات وظروف كل الأطراف¹، وعلى هذا الأساس يتم تحرير ملف التفاوض من طرف المؤسسة وتعيين الفريق المختص بمهاته العملية، يضم هذا الملف كل النقاط المتعلقة بالشراكة، وكيف يستفيد كل طرف من المشروع مستقبلا، كما تبدأ المفاوضات بطرح الأفكار الأولية حول التعاون بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل قبل أن تتدخل الإدارة العامة والرئيس والمدير العام، لإضافة بعض النقاط الأساسية التي قد تغافل عنها المتفاوضون²، وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية لا تقتصر على بداية المشروع، بل تستمر مادامت علاقة الشراكة قائمة، كما أن عامل القوة التفاوضية له اثر كبير على المفاوضات، فالشريك ذو الوضعية الإستراتيجية الجيدة يستطيع فرض صيغ وحلول تخدم مصالحه بالدرجة الأولى.

2. بناء وتفعيل المشروع المشترك : هذه المرحلة التي يتم فيها إعطاء المشروع المشترك الصيغة القانونية ويتم

تأسيسه على سبيل الثبات والاستقرار ويمكن أن تلخص فيما يلي³:

1. **مرحلة إعداد عقد الشراكة**: تتضمن هذه المرحلة المصادقة على بروتوكول الاتفاق، الذي يعني مجموعة القواعد التي يتفق عليها أطراف الشراكة، وتكون هذه القواعد في شكل مواد تبيين التزامات كل طرف فيما يخص حصص المساهمة، عدد العمال أنواع وكمية المنتوجات، كيفية تحويل الاعمال الادارية والمسيرين.
2. **تمويل المشروع المشترك**: يعتبر التمويل شرطا لنجاح المشروع المشترك وتجهيزه، وهو احد النقاط الأساسية التي ينبغي الإنفاق عليها بشكل دقيق خلال عملية البناء والتفعيل، وذلك بتحديد تكلفة المشروع المشترك، وتوزيع مساهمة الأطراف عبر تحديد قيمة كل حصة، وأساليب التمويل الإضافي مما يضمن للمشروع المشترك التمويل اللازم الضروري لمختلف الأوقات والمراحل⁴.
3. **تفعيل المشروع المشترك والرقابة المستمرة**: المقصود بعملية التفعيل (activation) وهو عملية دفع المشروع نحو تحيقي الأهداف والشروع في تحقيق الربحية المرادوية، والبدء في خدمة مصالح الأطراف وهنا يظهر الأثر البارز للإدارة والأسلوب القيادي والمهارات التسييرية حيث ينبغي الاعتماد على مبادئ إدارية تجسد بيئة عمل مناسبة، يتمتع فيها العامل بسلطة مفوضة تنفق مع مسؤولياته، ويكون له في حرية إبداء الأفكار والوصول إلى أي مستوى من المستويات الادارية متفاديا المشاعر الانتقامية، والسعي إلى تحقيق أسلوب عمل مبني على تكامل أخلاقي مع العملاء وأصحاب الأسهم، وتجدر الإشارة إلى انه في حالة تبني أي نظام رقابي بأساليبه المختلفة فانه يجب أن يتلائم مع ثقافة الدولة⁵، كما يمكن تلخيص النقاط السابقة المتعلقة بسيرورة المشروع المشترك في الشكل الموالي :

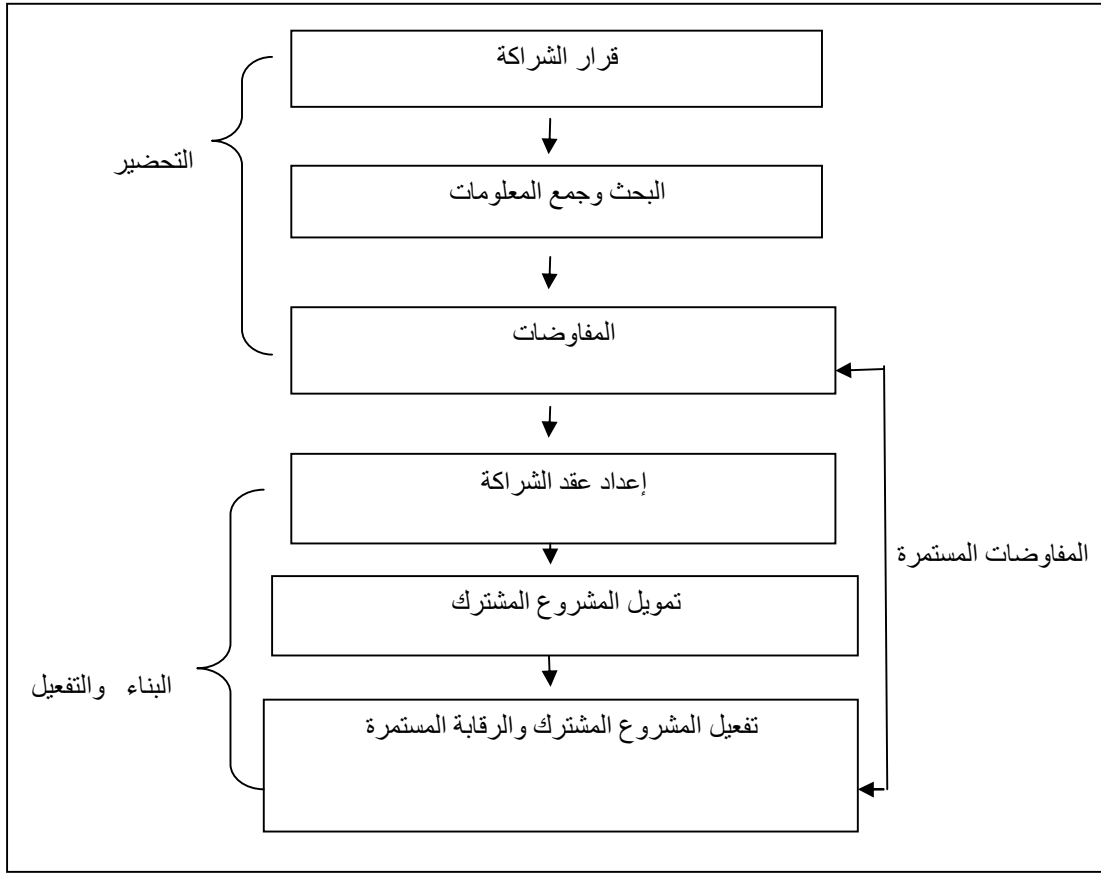
¹ إبراهيم محمد الفار، مرجع سابق، ص108.

² فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص30.

³ سمير بن دريسو، مرجع سابق، ص111.

⁴ إبراهيم محمد الفار، مرجع سابق، ص115.

⁵ سمير بن دريسو، مرجع سابق، ص111.



● -المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات النظرية السابقة.

الشكل رقم (07) سيرورة تسيير المشروع المشترك

VI. العوامل المساهمة في نجاح الشراكة الأجنبية :

إن نجاح الشراكة الأجنبية مرهون بجملة من الاتفاقيات اللازمة والمعطيات التي تحقق نجاح الشراكة منها ما هو مادي و معنوي تكمن فيما يلي¹ :

1. لا بد من تحديد أهداف المشروع بدقة، و أن تكون الاحتياجات محددة بوضوح و تستوجب قضايا و شؤون حقيقية تسمح بتوزيع عادل للمصاريف و الفوائد أو المخاطر حسب كل حالة.
2. يجب أن يتحلى كل طرف من الأطراف الفاعلة بإرادة فعلية لتحقيق الشراكة إلى جانب تحديد المفاهيم الجديدة لمسؤوليات كل طرف.
3. اختيار الشريك يجب أن يحدد حسب قواعد مكيّفة و موافقة لحقيقة كل مشروع لذا يجب أن تكون هناك استراتيجيه واضحة المعالم بالنسبة للأهداف قبل عملية التفاوض.

¹ Abdelkader Filloane, **Facteurs de réussite d un partenariat** , Ministère de la participation et de la promotion des investissements , Alger; 2006, p 2

4. ينبغي أن يكون في عقد الشراكة وعي بالمفارقات الثقافية (ثقافة المجتمع المحلي و ثقافة المؤسسات) و محاولة فهمها، لأن الفوارق الثقافية ستزداد اختلافا باختلاف جنسية الشركاء، الأمر الذي يستوجب توفر معرفة جيدة بسلوك الشركاء المحتملين فيما يخص درجة التشاور حول كيفية تطور السلطة و النمط التسييري إلى في ذلك.

5. ومن جهة أخرى الالتزامات الخاصة بكل طرف من الأطراف المكونة للاتفاق يجب أن تكون واضحة و معلومة ومحددة في نفس الوقت، وأن تكون ميكانزمات و آليات تسيير المشاريع مناسبة¹.

6. المرونة ووضع إجراءات لتسيير الشراكة :حيث تتميز علاقات الشراكة باحتمال وجود أهداف متضاربة للشركاء الذي يسبب حدوث مشاكل تؤدي إلى الانشقاق والتباعد بمرور الوقت ولهذا يتم التركيز على المفاوضات في كل خطوة وقبل اتخاذ أي قرار ولتكون تلك المفاوضات فعالة تحتاج إلى مرونة كافية يجب أن يتميز بها الأطراف الشركاء مع مراعاة المصالح الخاصة بكل طرف ، كما انه لتنفيذ اتفاقيات الشراكة يتعين وضع إجراءات صارمة حتى يلتزم كل الأفراد داخل المؤسسة بتطبيقها، ويستحسن أن تنشر على لوحة القيادة لتكون متاحة للجميع ولكي تسهل عملية قياس الانحرافات أثناء التقييم².

VII. ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية والياتها في الاندماج المهني للعمال :

إن ضرورة التعمق في فهم الاختلافات فيما بين الثقافات في مجال تسيير الهياكل التنظيمية يتطلب أكثر فأكثر متخصصين في مجال السلوك التنظيمي وفي مجال السوسيوولوجيا المهنية والتنظيمية ، كما يتطلب كذلك الوعي بأهمية العمال متعددي الجنسيات وكذا بالاختلاف الثقافي ليد العاملة والمتطلبات المرتبطة باجرة العمال، والاستناد إلى مفهوم الثقافة الذي يرى بأنها " مجموعة من برامج للروح ، والروح في حد ذاتها هي الأجهزة hardware المشتركة لكل الأفراد ، فالثقافة نأخذها من المجتمع الذي نولد فيه وهي ما يميزنا عن غيرنا من المجموعات كما تؤثر كذلك على تفاعلنا"³، أدى إلى بروز مفهوم التسيير المقارن ، بحيث تعتبر وظائف التسيير عموما هي نفسها في أي بلد التنظيم و المتمثلة أساسا في التخطيط والتنظيم ،الدافعية(التحفيز) للموارد البشرية و المراقبة و هي الوظائف المهمة للمسير في أي بلد أجنبي غير أن الأهداف والوسائل المتبناة قد تختلف من بلد إلى آخر وتعتبر المعتقدات،الاتجاهات ،التجارب والعادات وقيم المسير هي نمطية من خلال البيئة العامة حيث يعمل المسيرون ، فالتسيير المقارن اخذ بتحليل و مقارنة الترابط بين كل وظيفة أساسية للتسيير وكل محددات للمحيط أو للبيئة في أي بلد أجنبي فالتفاعل المتبادل بين البيئة وعملية التسيير تكييف سلوك المسير في العمل وعلاقته مع رؤوسيه.

¹ Ibid , p 2

² A.Deysine et J.Duboin, *sinternationaliser-straegies et techniques*, Ed Dalloz ,Paris,1995, p667.

³R. Jhon, Scherer Horn ,James, *comportement humain et organisation*, Paris, village mondiale, 2002, p:52.

في حين إن أسباب دراسة التسيير المقارن متعددة تجعل فهم التسيير المقارن في النسق الدولي أكثر وضوحا وتمثل أهم أسباب دراسته في النقاط الموالية:¹

1. تزايد عدد المسيرين المعينين في مناصب العمل في الدول الأجنبية ، مما يجعلهم يصطدمون بمشاكل تحفيز العمالة الأجنبية والاتصال بهم ، و منه ففهم وضعيتها المحلية يساعد المسير على تحقيق أهداف المنظمة.
 2. إن إدراك النزاعات الكامنة بين الشركة المتعددة الجنسية والبلد المستقبل من شأنه أن يحث على علاقات متبادلة مفيدة.
 3. إن مجرد معرفة كيفية التسيير في الدول الأجنبية من طرف المسيرين بممارستهم لوظائفهم يسهل تواصل الأعمال والتعاون.
 4. ملاحظة ومعرفة الطريقة التي تحل بها المشاكل في مختلف الثقافات وهذا لان شراكة متعددة الجنسيات قد تواجه مشاكل مطابقة لتلك وهو ما يكسب الشركة تقنيات مبتكرة في حل المشاكل ، وهذا ما يؤدي إلى تحسين التسيير .
- كما تفيد دراسة التسيير المقارن في نتيحتها تقارب تطبيقات التسيير و تكيفها مع مختلف أنظمة التسيير التقليدية ، كما أثبت البعض أن العوامل البيئية تساهم في التحكم على التسيير في المصانع الأجنبية.
- إن الفهم السيئ لمختلف الطرق في عدة ثقافات ، فترجمة بعض الكلمات أو المفاهيم بإمكانه أن يؤدي إلى تدني مستوى الفعالية.
- كما أن طريقة التسيير في الدول الأجنبية ليس بالشيء السهل من منطلق اختلافاته بين الدول أو في البلد نفسه ، غير انه يمكن استخلاص بعض النقاط التي تمثل أبعاد للتسيير المقارن تكمن فيما يلي :
1. العادات : إن ما يعتبره المسيرون الأجانب كسلوك عادي في بلدهم يكون مؤذ للعمال الذين يسرونهم في وطنهم ، كما يمكن أن يكون للمسير حكم غير عادل على عمل العامل الذي يسره.
 2. القيم الاجتماعية: إن القيم الاجتماعية تمارس تأثيرا كبيرا على الطريقة التي يؤدي بها التسيير ، فمكانة المرأة في العمل مثلا : السن ، اللغات ، النظام العائلي مفهوم العمل كلها قيم لها إسهام كبير في نمط التسيير .
 3. التربية : اغلب دول أوروبا الغربية تختار قادتها المسيرين المستقبلين من بين الذين يستفيدون من تحضير خاص منذ 15 أو 16 سنة ، فالدول الصناعية لديها أنظمة تربوية جد قوية ومتمينة ، في فرنسا مثلا أكبر المدارس بارز تعتبر مراكز لتربية المسيرين فهي تعطي كل الحظ لإعطاء خريجها حظوظا في أن يصبحوا إطارات مدى الحياة ، أما المدارس الألمانية في التسيير تتمتع بسمعة جيدة في عالم الأعمال ويتميز التعليم الجامعي في التسيير لليابان بالتطور فهو موجه للاستجابة لمتطلبات الصناعة الحديثة .

¹ Irwin Richard, **les principes du management**, traduit par Philippe de la vergne, Paris, Economica, 1985,p607

4. **انتقاء وترقية الفرد** : يعتبر فرض القيود على تشغيل الإطارات في أوروبا مثلا أكثر قوة منه بالنسبة للإطارات الأمريكية فالأوروبيون ينتبهون أكثر في اعتبار واستخدام الموارد البشرية ، ففي اليابان البحث على المرشحين لا يقتصر فقط على الكفاءة والقدرة اللازمة ، بل أيضا على تطابق ابتكاراتهم ووجهات نظرهم مع باقي أعضاء المجتمع من خلال شروط صارمة ومحادثات واختبارات جد مبالغ فيها.
5. **الاشتراك في اتخاذ القرارات**: يتميز اغلب الدول الأجنبية بمشاركة كبيرة للعمال في اتخاذ القرارات ، فالعمال لم يعد يصبحون يتقبلون بذلك الدور الجامد المحض، فهم يرضون ويرغبون في التفاعل مع قرارات المسيرين ، وهذا ما يرحى من أصحاب القرارات أخذه بعين الاعتبار بصورة أو بالأحرى فان العمال يرغبون في الإحساس بأنهم شركاء في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة حيث يعملون ¹.
6. **الإدارة المشتركة (codetermination)** : إن مفهوم التسيير أو الإدارة بالمشاركة يضمن ويؤكد على وجود العمال في مجلس إدارة المؤسسات ، ويكسبهم الإصغاء والاستماع في بعض الدول الأجنبية ، وهذا ما يؤكد تواجدهم في مجالس الإدارة في بعض الدول ، وهذا من شأنه أن يحدث توافق بين القرارات المتخذة من طرف الإدارة والعمال ومنه تفادي مشاكل الإضرابات ومعارضة النقابات.. الخ.
7. **إثراء الوظائف (l'enrichissement des taches)** : إن إثراء الوظائف يجعل من محتوى العمل قابل للتعديل حيث يصبح للعامل مهمة مختلفة جدا ، ويجعل من عمله أكثر تحفزا ونشاطا وغير ممل .
8. **النقابات** : إن المبادئ والعمليات التي تقوم عليها النقابات تتغير بشكل كبير من بلد لآخر وذلك ما يفرض بنا إلى الغموض ، فالنظام المتبني لكل بلد يركز على تقاليد وحاجات ذلك البلد.
- كما أن بروز الشراكة الأجنبية بين المؤسسات والتي فرضته صيغ العمولة في مجال التسيير وإدارة المنظمات ، هذا فرض صيغ عمل في إطارها ، وبرز نسق جديد من العمل والعمال وتمثلت فيما يلي :
- **العمال متعددي الجنسيات** : إن المنظمات العالمية في الواقع هي ذات نظرة كوكبية لا تملك الولاء الوطني فحسب " Alvin Toffer " الذي يصف المنظمات العابرة للدول (transnational) ، بتلك التي تبحث عن المواد الأولية في بلد ، وتنتج أجزاء المنتج في بلد آخر وتجمعها في ثالث وتبيع في رابع وتضع أرباحها في بلد خامس.

إن التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات **NTIC** تساهم بشكل كبير في تسهيل مهام هذه المؤسسات وتسمح لها بأعداد وكشف روابط افتراضية مع فروعها ومورديها في القارات الخمس وساهم ظهور شبكة الانترنت بقدر كبير في ذلك إلى حد جعلها وتسميتها بالقارة السابعة.

¹ Ibid,p617.

تعاني بعض الدول من التمييز في الأجر وظروف العمل وحصص الإنتاج مقارنة مع عمال البلد الأصلي لأصحاب الفرع، وعمال البلد المستقبل إضافة إلى ذلك فقد يتسبب أحيانا في أضرار البيئة كالتلوث غير أن هذا لا يعني أن إقامة هذه الفروع في الدول الأجنبية لا يجلب فوائد كتقليص من البطالة، وزيادة العملة الصعبة. كما أن تسيير اليد العاملة متعددة الثقافات لا يوجد نظ عالمي للشغل لتسيير هاته اليد العاملة، فأساليب القيادة والحوافز واتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم والإدارة والمراقبة تتغير من بلد إلى آخر إلا انه تعتبر القيود الاجتماعية من بين أهم الأشياء التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة¹.

إن تسيير القوة العاملة في ظل التعدد الثقافي يتطلب بقدر كبير من التدريب والتكوين والصبر، يضاف إلى هذا جملة من التعقيدات البيروقراطية التي من شأنها تخلق عدم التجانس بين تسيير المشروع والتعاون المتبادل بين العمال دو أصل متعدد الثقافات، بحيث كشفت دراسة أمريكية أن 25 بالمائة من نسبة فشل الأمريكيون في مناصب عمل بالخارج ترجع وتعود إلى نقص التحضير والإعداد للأفراد الذين توكل لهم مهمة تسيير الأعمال بالخارج من طرف المؤسسات الأم مما أثار الاهتمام والوعي العالمي بحقيقة النظام الاقتصادي الجديد، كما أن كفاءة التسيير بدون حدود تعكس كفاءة المسير ذاته وتنطوي هاته الكفاءة على عدة مميزات تتمثل أساسا فيما يلي:

1. التكيف بسهولة مع أوساط أعمال مختلفة.

2. احترام التنوع أو الاختلاف في السلوكيات، القناعات والقيم والتصرفات.

3. بإمكانه حل المشاكل بسرعة في وضعيات ومواقف جديدة.

4. ذو اتصال سهل ومرن مع الأشخاص متعددي الثقافات.

5. ذو معرفة بالمواقع الجيو-سياسي وبالتالي مختلف الأنظمة السياسية.

6. يعرف كيفية إرساء الاحترام والحماس في علاقته مع الآخرين.

7. يملك تقنية جد متطورة في ميدانه.

كما أن المنظمات الحديثة في إطار الشراكة أصبحت جد حريصة على استمرارية ثقافتها وقوتها، وهي تسعى جاهدة إلى تحقيق أقصى حدود الاندماج المهني للعمال ذوي الثقافات المتعددة، بحيث كشف دراسة Marks and Mirvis من خلال بحثيهما اللذان قاما به سنة 1986 أن هنالك مشاكل تظهر وتعرض مسألة الاندماج المهني للعمالة، وهي الصدمة الثقافية وتناقض الثقافات وظهور لغة "نحن" مقابل "انتم" من بين أهم المشكلات التي تظهر وأبرزها عموما على مستوى الأفراد والمؤسسة حيث تثار جملة من التساؤلات منها:

1. أوجه الشبه والاختلاف بين ثقافة الشركات التي أبرمت عقد الشراكة.

2. درجة التكامل المطلوبة بين الثقافات التنظيمية.

¹ R. Jhon, Scherer Horn, James, op.cit, p55.

3. الصعوبات والمشكلات المرتبطة بالجانب الثقافي المراد تغييره.¹

وتسعى إدارة المؤسسة إطار الشراكة إلى مسالة تكييف ثقافة المؤسسة باستخدام العديد من الوسائل منها :

1. فرض القيم والمعتقدات الجديدة وتغيير سلوك الأعضاء في التنظيم .
2. تكييف الاتصالات في ثقافة التسيير الجديدة.
3. تناسق أنظمة الحوافز والمكافآت مع جوانب الثقافة الجديدة.
4. تعيين أفراد جدد لديهم قيم ومعتقدات جديدة.
5. وضع برنامج مكثف للتعليم والتدريب واختيار المدربين والعاملين.
6. نقل الأفراد الذين يقاومون الثقافة الجديدة.

لكن من الصعوبة تغيير الاتجاهات والقيم التي بشكل مباشر نظرا لتكامل نظام القيم وارتباط القيم فيما بينها، ولكن تستطيع الإدارة أن تؤثر على ذلك بتحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم وهنا يبرز دور نظام الاتصال والحوافز في تدعيم جوانب الثقافة الجديدة. بحيث يجب العمل على :

1. **تكييف الاتصالات حول ثقافة التنظيم الجديدة**: تساعد وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة في تغيير نظام القيم والمعتقدات وتدعيم جوانب الثقافة الجديدة.
2. **تناسق أنظمة الحوافز والمكافآت مع الثقافة الجديدة**: يتطلب إرساء جوانب الثقافة الجديدة تدعيمها وتناسقها مع أنظمة الحوافز والمكافآت، كما قد يقبل الفرد السلوك الجديد بهدف المحافظة على الوظيفة أو للحصول على مكافأة أو يظل مرتبطا بالثقافة القديمة.
3. **تعيين أفراد جدد لديهم القيم والمعتقدات الجديدة**: أن تعين أفراد جدد يحملون القيم والمعتقدات الجديدة التي ترغب المنظمة في نشرها في أرجاء التنظيم من شأنه تدعيم جوانب التغيير ويصبح من السهل تطبيعهم اجتماعيا بالثقافة الجديدة.
4. **دفع برنامج مكثف للتدريب والتعليم**: يساعد دفع برنامج مكثف للتدريب والتعليم لأفراد الإدارة العليا والوسطى والمباشرة ثم لبقية العاملين بالشركات الشراكة الأجنبية، وتستطيع الإدارة من أن تنمي دوافع التعلم لدى العاملين لتحقيق الصحة النفسية لكل أفراد المؤسسة من وسائل، كالتشجيع من خلال نظام الحوافز والمكافآت وتنمية التفكير الابتكاري وتشجيع مساندة الجهود الناجحة.
5. **نقل الأفراد الذين يقاومون الثقافة الجديدة**: وهذا في حالة وجود مقاومة من طرف بعض القيادات والأفراد التي مازالت اتجاهاتهم تتسم بالسلبية، حيث تقوم الإدارة بنقلهم لتقليل أثارهم السلبية وتحقيق سرعة التكيف.

¹ Irwin Richard, op.cit,p618

VIII. مزايا وعيوب الشراكة الأجنبية :

هنالك جملة من المزايا والعيوب لعقود الشراكة الأجنبية ولكن تختلف من الدولة المضيفة إلى الطرف الأجنبي وفيما يلي يمكن توضيح ذلك¹:

1. مزايا وعيوب الشراكة من وجهة نظر الدولة المضيفة :

1. المزايا: يمكن أن تكون عائدات الشراكة ايجابية إذا تم إعداده بمخطة إستراتيجية فعالة والتي يمكن أن تعود بجملة من الفوائد ونذكر منها :

- أ- زيادة تدفقات الأموال والتنمية التكنولوجية وتحسين أداء المورد البشري من خلال تأهيله وتكوينه نظرا لاحتكاكه بالقوى العاملة الأجنبية والتخفيف من أعباء تكوين الموارد البشرية المحلية في الخارج.
- ب- تخفيض درجة تحكم الطرف الأجنبي في الاقتصاد من خلال مشاركة طرف محلي له.
- ت- تنمية الملكية الوطنية وخلق طبقات جديدة من رجال الاعمال بمستوى دولي مع إمكانية ظهور مؤسسات صغيرة تعمل في قطاعات الخدمات والأنشطة الإنتاجية والتوريد.

2. العيوب: قد لانتخو عقود الشراكة الأجنبية من جملة من العيوب والتي منها²:

- أ- تستقطب المشروعات المشتركة الكفاءات والقدرات المهنية العالية في البلد المضيف، وتستفيد من خبراتها من خلال إغرائها برواتب معتبرة مما يدفع هذه الكفاءات إلى تفضيل العمل بهذه المشروعات وترك المشروعات المحلية وهذا من شأنه زعزعة المشروعات المحلية التي قد تكون بذلت جهودا في تكوينها وتأهيلها فالمفروض من المشروعات المشتركة استقطاب الفئات المهنية العاطلة عن العمل وامتصاص البطالة .
- ب- تعد الدولة النامية عبارة عن أسواق للعديد من الشركات متعددة الجنسيات حيث تسعى هاته الأخيرة إلى الانفراد بالريادة واحتكارها.
- ت- تسعى الدول الشراكة الأجنبية إلى خدمة مصالحها الخاصة ونظرا لضعف التفاوض عند الدول النامية فان الطرف الأجنبي يفرض طرق لتحقيق والاستفادة من مزايا الدولة المضيفة والى يلجا إلى التفاوض مع دول نامية أخرى.

2. مزايا وعيوب الشراكة من وجهة نظر الطرف الأجنبي : قد تختلف مزايا وعيوب الشراكة الأجنبية من وجهة

نظر الطرف الأجنبي والتي يمكن سردها فيما يلي :

1. المزايا: هنالك جملة من المزايا لصالح الطرف الأجنبي في عقود الشراكة يمكن تناولها فيما يلي³:

¹ معين أمين السيد ، مرجع سابق، ص12.

² فريد النجار، مرجع سابق، ص112

³ احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص15.

- أ- تسمح عقود الشراكة إلى التعرف على أسواق إضافية مما يسمح لها بتوسيع عقود شراكتها في دول آخرة، كما تعد وسيلة للتغلب على القيود الجمركية وتسهيل عملية الدخول للأسواق والإنتاج فيها.
- ب- استغلال الموارد البشرية العاملة بأثمان بخصه تمكنها من تخفيض عائدات تكاليف العمالة، كما تسمح لها عقود الشراكة من التقرب من استغلال المواد الأولية الخام والتي تخفف عليها أعباء استيرادها.
2. العيوب: رغم ما سبق إلا أن هنالك أيضا عيوب في عقود الشراكة وهي:
- أ- يسعى الطرف المحلي إلى التخلص من الطرف الأجنبي من خلال زيادة درجة الخطر السياسي وهنالك معايير ومؤشرات قياس الخطر السياسي مثل عسكرة السلطة والحروب، الديون الخارجية وتدخل الدولة في تعيين العمالة والتأميم¹.

IX واقع عقود الشراكة الأجنبية في الجزائر:

قدمت الجزائر الكثير من الامتيازات و التسهيلات لتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر الذي عرفت تدفقاته انتعاشا في الآونة الأخيرة، لكن في المقابل فإن الجزائر قد طمحت ومازالت تطمح بأن يساهم هذا الاستثمار في تحقيق تنميتها الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بسوق العمل، وترقية المؤسسة الوطنية وتحقيق الكفاءة المهنية للعمالة الجزائرية، ومنذ الاستقلال بدأت الجزائر في جملة من الإصلاحات الاقتصادية والقانونية في المجال الاقتصادي التي تضيف عليه جملة من التحسينات والتعديلات حتى الوقت الحالي و الجزائر تعتبر من الدول حديثة الاستقلال التي تبت مباشرة بعد استرجاع سيادتها الوطنية قانون يتعلق بالاستثمار ويمكن سردها في النحو التالي:

1. قانون الاستثمارات الصادر في سنة 1963: كان هذا القانون موجها إلى رؤوس الأموال الإنتاجية

الأجنبية أساسا، وقد حولهم ضمانات ما هو عام يتعلق بجميع المستثمرين ومنها ما هو خاص بالمؤسسات المنشأة عن طريق اتفاقية، وتمثلت الضمانات العامة فيما يلي²:

1. حرية استثمار للأشخاص المعنويين والطبيعيين الأجانب (المادة 3).
 2. حرية التنقل والإقامة بالنسبة لمستخدمي ومسيري هذه المؤسسات (المادة 4)
 3. مساواة أمام القانون ولا سيما المساواة الجبائية (المادة 5).
- وأخيرا هناك ضمان ضد نزع الملكية، لا يكون هذا الأخير ممكنا إلى بعد أن تصبح الأرباح المتراكم في المستوى رؤوس الأموال المستوردة والمستثمر، و يؤدي نزع الملكية إلى تعويض عادل كما أن هذا القانون منح امتيازات خاصة بالمؤسسات المعتمدة المواد (31/ 14/ 08).

أما بالنسبة للمؤسسات المنشأة عن طريق الاتفاقيات، فإن هذا النظام يخص المؤسسات الجديدة أو توسيع المؤسسات القديمة التي يشمل برنامج استثمارها على قيمة 5 ملايين دينار في مدة 3 سنوات على أن يتجر هذا الاستثمار من قطاع ذات أولوية، أو ينشأ هذا الأخير أكثر من منصب عمل يمكن للاتفاقية أن تنص على

¹ علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص433.

² (قانون رقم 277/63 الصادر في 1963/07/26 يتضمن قانون الاستثمار، رقم 53 ب 1963/08/02).

الامتيازات الواردة في الاعتماد، زيادة على هذا يمكن أن يجمد النظام الجبائي لمدة 15 سنة، لكن هذا القانون لم يطبق ميدانيا وخاصة أن المستثمرين شككوا في مصداقيته ولم يتبع بنصوص تطبيقية خاصة أن الجزائر بدأت في التأمينات (63-64) وبعد سقوط النظام سنة 1965 ظهر قانون آخر في 1966.

2. قانون الاستثمارات الصادر في سنة 1966: يعد فشل قانون 1963 تبنت الجزائر قانونا جديدا لتحديد دور رؤوس الأموال في إطار التنمية الاقتصادية مكانة وأشكال والضمانات الخاصة به يختلف النص الثاني جذريا عن النص الأول، يبدو ذلك من خلال المبادئ التي وضعها قانون 1966 والمرتكز على مبدئين أساسين:

1. المبدأ الأول: إن الاستثمارات الخاصة لا تتجزأ بحرية في الجزائر ذلك بالتمييز بين القطاعات الحيوية الاقتصادية المقررة من طرف الدولة والقطاعات الأخرى، وتكون للدول الأولوية في الاستثمارات في القطاعات الحيوية (المادة 2)، وبهذا أصبحت الدولة وهيئاتها تحتكر الاستثمار في هذه القطاعات، أما لرأس المال الوطني الأجنبي يمكن له أن يستثمر في قطاعات أخرى وهذا بعد حصوله على اعتماد مسبق من قبل السلطات الإدارية، ويمكن للدولة أن تكون لها مبادرة الاستثمار إما عن طريق الشركات المختلطة وإما عن طريق إجراء مناقصات لإحداث مؤسسات معينة (المادة 5).

2. المبدأ الثاني: يتعلق بمنح الضمانات والامتيازات، تخص امتيازات الاستثمار الأجنبي ويكون النظام الجاري للامتيازات والضمانات نتيجة الاعتماد أو الترخيص.

أما في الميدان فقد تم تطبيقه على الاستثمارات الأجنبية والمتعلقة خاصة بالشركات المختلطة وذلك من سنة 1966 إلى 1982، حين قنن المشرع الجزائري الذي سارت عليه الشركات الجزائرية .

3. فترة الثمانينات: في سنة 1982 تبنت الجزائر قانونا يتعلق بتأسيس الشركات مختلطة الاقتصاد وكيفية تسييرها بذلك تكون قد أكدت نيتها في رفض الاستثمار المباشر لتدخل الرأس المال الأجنبي، وفضلت الاستثمار عن طريق الشركات المختلطة.

تأكد هذا الاتجاه سنة 1986 فبعد الأزمة التي عرفتها الجزائر بعد انهيار أسعار البترول جاء هذا القانون ليعدل القانون 13/82 ليكون متمما له، و قد مكن هذا القانون الشركات الأجنبية من التدخل في قطاع المحروقات عن طريق الشراكة مع المؤسسة الوطنية سونطراك شريطة ألا يتعدى الأسهم الأجنبي 49 %، وقد أعطي هذا القانون المستثمر الأجنبي جملة من الحقوق و الامتيازات كضمانات التعويض في حالة نزع الملكية أو التأميم، كما منح تحفييزات ضريبية.

وفي سنة 1988 تبنت الجزائر الإصلاحات الاقتصادية التي أدت إلى ظهور المؤسسات العمومية الاقتصادية بدلا من المؤسسات أو الشركات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، وهذا القانون أدى بالشركات لكي تصبح¹:

1. غير خاضعة لوصاية الوزارة.
2. غير خاضعة للرقابة الممارسة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي و أصبحت هذه الرقابة رقابة اقتصادية.

3. غير خاضعة للقانون العام إلا ما نص عليه القانون صراحة.

4. خاضعة للقانون التجاري يكون تأسيسها في شكل شركة أسهم أو شركة ذات المسؤولية المحدودة.

بدخول سنة 1988 أصبح تأسيس الشركات يخضع إلى بروتوكول اتفاق بين صناديق المساهمة و الشركة الأجنبية أما العقد فيبرم بين المؤسسة العمومية الاقتصادية و الشركة الأجنبية.

4. -مرحلة اقتصاد السوق: قامت الجزائر خلال هذه المرحلة بالتخلي عن النظام الاشتراكي والتوجه نحو الانفتاح على اقتصاد السوق، وبذلك فتحت صفحة جديدة للتعامل مع الاستثمار الأجنبي المباشر، وفيما يلي عرض لأهم القوانين:

1. **قانون النقد والقرض90:** جاء القانون 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض لتكملة مسيرة الإصلاحات المصرفية التي قامت بها الجزائر، حيث يعتبر هذا القانون النقلة الفعلية للنظام المصرفي الجزائري فهو بمثابة تغيير جذري من أجل إقامة نظام مصرفي مستقل يخدم التحول إلى اقتصاد السوق في ظل المنافسة للمصارف الأجنبية. ومن التغييرات والتحويلات الجديدة الذي أخذها قانون النقد والقرض ما يلي:

أ- يمكن أن تأخذ الاستثمارات الأجنبية المقامة في الجزائر إما شكلا مباشرا أو مختلطا، فهو بذلك ألغى شرط الأغلبية النسبية لرأس المال، كما ألغى أيضا مشاركة الأسهم الأجنبي مع القطاع العمومي فقط، فقد أكدت نصوصه على أن يرخص للمقيمين وغير المقيمين بالحرية الكاملة للقيام بالشراكة مع شخص معنوي عام أو خاص مقيم.

ب- حرية تنقل رؤوس الأموال الأجنبية بين الجزائر والخارج لتمويل المشاريع الاقتصادية.

ت- يسمح لغبر المقيمين إنشاء بنوك ومؤسسات مالية لوحدهم أو بالمساهمة مع المقيمين

ث- السماح بتحويل المداخيل والفوائد وإعادة تحويل رؤوس الأموال.

2. **الأمر رقم 03/01 و المتعلق بتطوير الاستثمار:** بتاريخ 20 أوت 2001 صدر الأمر رقم 03/01 و المتعلق بتطوير الاستثمار، و الذي يعمل على تعميق الإصلاحات الاقتصادية و خلق مناخ ملائم لتنشيط الاستثمارات المحلية و الأجنبية، لذلك تم إلغاء كل الأحكام السابقة المخالفة له كما يمنح للمستثمرين

¹ قانون رقم 01/99 مؤرخ 88/01/12 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ج ر رقم 1988/13.

الأجانب عدة حوافز مالية و جبائية و جمركية بالإضافة إلى تبنيه أربعة مبادئ هامة هي : مبدأ حرية الاستثمار ، رفع القيود الإدارية عليه، عدم الالتجاء إلى التأمين و حرية تحويل رأس المال و العوائد الناتجة عنه و التحكيم الدولي.

ولقد تم تعديل وإتمام هذا الأمر بالأمر 08/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، حيث نص هذا الأخير على ديمومة الضمانات التالية:¹

- أ- عدم المساس بالامتيازات المحصل عليها.
 - ب- تحويل رؤوس الأموال و المداخل.
 - ت- المساواة في التعامل مع كل المستثمرين.
 - ث- تغطية عن طريق المعاهدات و الاتفاقيات الدولية و الثنائية و حماية الاستثمارات.
 - ج- إمكانية الطعن الإداري.
 - ح- إمكانية اللجوء إلى التحكيم الدولي في حالة قيام نزاع بين الدولة الجزائرية و المستثمرين غير المقيمين.
- و يمكن القول في الأخير أن مع توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق، أصبح المجال مفتوحا أمام المستثمرين الأجانب لتنفيذ مشاريعهم وهذا عمدت الجزائر إلى تهيئة جملة من الشروط من اجل تهيئة الجو المناسب نحو عملية الشراكة ، ولهذا باتت الشراكة الأجنبية في الجزائر هدف كل مؤسسة، لذا عملت أقامت الجزائر جملة من الامتيازات التحفيزية من بينها جملة العناصر التالية²:
- أ- درجة عالية من الانفتاح الاقتصادي من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر، و استجابتها لتطورات المحيط الدولي بالدخول في اقتصاد السوق بما يضمنه من مظاهر كالخصوصية و الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.
 - ب- السياسات التي تعزز استقرار الاقتصاد الكلي و القدرة على التنبؤ و هيكل ضريبي يشجع تمويل الاستثمارات و الشراكة الأجنبية.
 - ت- الحجم الكبير للسوق المحلي - التكلفة المنخفضة لليد العاملة - الثروات الطبيعية.
 - ث- ضعف المجتمع المدني، إلى غير ذلك من الحوافز التي تعتبر إيجابية بالنسبة للمستثمر الأجنبي، على عكس مسألة الإجراءات الجمركية التي يرى الشريك الأجنبي أنها " تشكل إحدى نقاط الاختلاف الأساسية حول اتفاق الشراكة الجزائري الأوروبي.

¹ نصيرة بوجعة سعدي، نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2010 ، ص 186.

² (Abdelkader Filloane , Séminaire meda entrepreneurs à Marseille, 2eme conférence annuelle, Anima, Marseille du 22 au 24 octobre 2003, p08.)

إذ تسعى الجزائر الحفاظ على أكبر قدر من الحواجز الجمركية التي تسمح لها بحماية الإنتاج المحلي من المنافسة الأجنبية، بينما يبحث الشركاء الأوروبيون على عقد يسهل الإجراءات الجمركية بالشكل الذي يفتح المجال للتسويق دون حواجز.

- و لعل ما يمكن قوله هو أن شروط قيام القطاع الخاص المحلي و الأجنبي أمور مفروضة لا محالة من صندوق النقد الدولي و البنك العالمي . أما فيما يخص الضمانات التي تمنحها الجزائر للمستثمر و الشريك الأجنبي تتمثل في:
- أ- يعامل الأشخاص الطبيعيون و المعنويون الأجانب بمثل ما يعامل به الأشخاص الطبيعيون و المعنويون الجزائريون في مجال الحقوق و الواجبات ذات الصلة بالاستثمار.
- ب- يعامل جميع الأشخاص الطبيعيون و المعنويون الأجانب نفس المعاملة مع مراعاة أحكام الاتفاقية التي أبرمتها الدولة الجزائرية مع دولهم الأصلية.
- ت- تطبق المراجعات أو الإلغاءات التي قد تطرأ في المستقبل على الاستثمارات المنجزة في إطار هذا الأمر إلا إذا طلب المستثمر ذلك صراحة.
- ث- لا يمكن أن تكون الاستثمارات المنجزة موضوع مصادرة إدارية، إلا في الحالات المنصوص عليها في التشريع المعمول به، و يترتب على المصادرة تعويض عادل و منصف.
- ج- يخضع كل خلاف بين المستثمر الأجنبي و الدولة الجزائرية، يكون بسبب المستثمر أو بسبب إجراء اتخذته الدولة الجزائرية ضده للجهات القضائية المختصة، إلا في حالة وجود اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف أبرمتها الدولة تتعلق بالمصالحة و التحكيم أو في حالة وجود اتفاق خاص ينص على بند تسوية أو بند يسمح للطرفين بالتوصل إلى اتفاقاً على تحكيم خاص.¹
- ولتوضيح حركة الاستثمارات الأجنبية في الجزائر ومدى توجه الدول إلى عقد الشراكة مع الجزائر التي تستوضح في الجدولين في الأسفل حيث يتبين أن العدد الكبير للمشاريع الأجنبية مع دول أوروبا والاتحاد الأوربي ما يقارب 600 مشروع وتليها بنسبة كبيرة أيضا في مجال الصناعة المقدر ب 57.10 بالمائة ، وهذا من خلال عقد جملة من عقود الشراكة مع مؤسسات صناعية مثل صناعة السيارات كمجمع رونو لصناعة السيارات، أيضا الشراكة مع دول العربية والمحددة ب200 مشروع مع العديد من الدول كالسعودية ولبنان وغيرها من الدول العربية .

¹ M . Boudehane, *Les nouveaux fondements et cadres de l'investissement en Algérie* , Edition El-Malakia , Alger , 2000,p18.

جدول رقم (05): توزيع دول لمشاريع المستثمرين الأجانب خلال الفترة (2002 - 2015)

المناطق	عدد المشاريع	القيمة بمليون دينار	مناصب الشغل
أوربا	377	898192	76709
فيما بينها الاتحاد الاوربي	274	563346	39939
اسيا	68	119506	9607
امريكا	16	65636	3346
الدول العربية	200	1267592	37842
افريقيا	1	27799	400
استراليا	1	2974	264
متعددة الجنسيات	13	89992	2086

المصدر: مجلة الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI. ماي 2017

جدول رقم (06): توزيع قطاعات لمشاريع المستثمرين الأجانب خلال الفترة (2002 - 2015)

عدد المشاريع	نسبة مئوية	القيمة بمليون دينار جزائري	نسبة مئوية	مناصب الشغل	نسبة مئوية
10	1.48	3117	0.13	528	0.41
121	17.90	98996	4.01	21533	16.66
386	57.10	1681400	68.03	71936	55.56
6	0.89	13573	0.55	2196	1.70
21	3.11	13172	0.53	1723	1.33
11	1.63	420657	17.02	13128	10.16
120	17.75	151335	6.12	16710	12.93
1	0.15	89441	3.62	1500	1.16
676	100	2471691	100	129254	100

المصدر: مجلة الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI. ماي 2017

X ملامح اللوحة الثقافية للمجتمع الجزائري في مجال العمل إطار الشراكة :

إن هوية المجتمع الجزائري التي نتجت وفق عدة مجالات ووفق علاقات اجتماعية منذ القدم والتي تفرض جانب من الخصوصية هذا الأمر الذي يلعب دور المحفز لتدفع أفرادها إلى تحسين سلوكهم، كما قد تمثل حاجزا أمام استيعابهم لقيم تنظيمية واندماجهم داخل التنظيم قد تكون جديدة عليه، إذ تعرف التنظيمات بمختلف أشكالها مجموعة من المشاكل التي قد تعيق أو تأخر من تطورها و استمراريتها، و التي قد ترجع في مجملها إلى تلك الاختلافات بين القيم داخل التنظيم كوجود قيم محلية و أخرى مستوردة، قيم موروثية و قيم حديثة... حيث أن فعالية التنظيم تتحقق في تطابق القيم داخله، حيث تناقضها يؤدي إلى مجموعة من النتائج أبرزها¹:

1. صعوبة التكيف : حيث يؤدي تناقض القيم إلى خلق نوع من الضغط في العمل.
 2. فشل التكيف من خلال علاقات اجتماعية غير حسنة، انخفاض الرضا المهني، والإجهاد البدني و الذهني .
 3. مواجهة هذا التناقض يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية تتمثل أساسا في : الانسحاب الذي يكون إما ترك العمل نهائيا أو البقاء مع التغييب و التخلف عن العمل، الصراع، و التخريب.
- و عليه وجب البحث عن تلك العناصر التي من شأنها أن تساعد القيم المتناقضة على التطابق لضمان نجاح و فعالية المؤسسة و أهمها²:
1. حصر العوامل الثقافية و القيمية المؤثرة داخل التنظيم.
 2. تصنيف التراث الثقافي و القيمي المؤثر داخل التنظيم، بغرض الفصل بين القيم الايجابية التي يجب دعمها و تلك السلبية التي يتم تعديلها أو تكييفها حسب الواقع التنظيمي.
 3. التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة، بغرض فهم أسباب بعض المشاكل الناجمة عنها و التي تعاني منها المؤسسة.
 4. إيجاد أو خلق ثقافة خاصة بالتنظيم.

وحيث أن القيم الثقافية هي وحدها المسؤولة عن التنمية الاقتصادية، و جب علينا التمييز بين التقاليد الايجابية و السلبية، فبالرغم من تطور نسبة التعليم في الجزائر نلمس احتقار للعمل اليدوي، وعدم تقبل للأوامر و النقد، إلى جانب عدم احترام لوقت و لمواعيد العمل، حيث علاقة العامل الجزائري بالوقت هي علاقة مواجهة أو خضوع بالصبر عليه، أو انسحاب و هرب منه بتجاهله و الملاحظ أن الفرد الجزائري يسعى دائما إلى اقتناء الوسائل المضیعة للوقت و كذا تجمعات المقاهي... و غيرها من وسائل تضييع الوقت إن صحت تسميتها و التي تعرف انتشارا واسعا في المجتمع الجزائري، و لهذه الظواهر المؤثرة بشكل كبير على التنمية الاقتصادية أسباب كثيرة

¹ بوفلحة غياث: تحولات ثقافية، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، الجزائر، 2005، صص 21-26.

² نفس المرجع، ص 70.

قد ترجع أساسا إلى طبيعة التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها أفراد المجتمع، و قد ترجع كذلك إلى المحيط الاجتماعي و السياسي¹.

لقد سمح تحليل اللوحة الثقافية للمجتمع الجزائري، باستخراج جدول مبدئي لمجموعة لأهم المحاور الثقافية التي تميز عالم الشغل الجزائري و الذي يبدو عاما، و لهذا فقد حاولت مجموعة البحث أن تحلله أكثر بتحليل الأبعاد الثقافية داخل وسط العمل، حيث اعتمدت أعمال "G.Hofstede" تلك التي حددت أهم معايير التفرقة بين اختلافات البرمجة الفكرية للأفراد باختلاف الجنسيات، والمسماة في النظرية بالأبعاد الثقافية و التي من شأنها أن تعيد تجزئة مجموعة الإشكاليات القائمة في المؤسسة²، وقد سجلت الدراسات الميدانية نزعة قوية عند العامل الجزائري لتجنب اللاتيقين، حيث منصب العمل الذي يحوي أمورا غيبية محكوم عليه بأنه مريبك ومقلق، و عليه فوضع خطط واضحة و دقيقة قبل البدء فيه أمر ضروري، و على هذا الأساس تحدد كفاءة الرئيس، انه و على ضوء ما ذكر تتضح الرؤية جلية في أن الحاجة إلى التحكم في اللاتيقين مرتبطة بنمط خاص من علاقات الرئيس بمروؤسيه و خاصة على التأليف الجيد بين الأدوار.

أما بالنسبة للمعطيات الخاصة بالبعد الذي يقيس درجة انتماء الفرد إلى جماعته، عمله، وإلى مجتمعه (أي

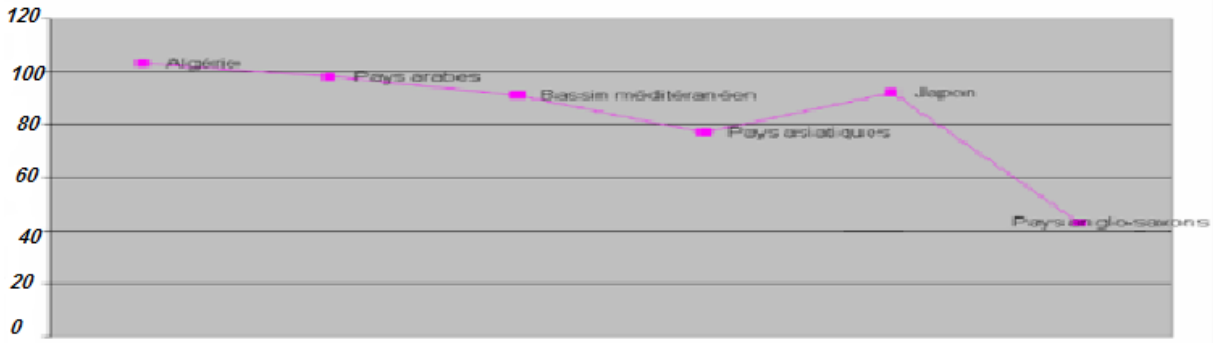
الجماعية /الفردانية)، فقد تمكنت مجموعة البحث من تأكيد بعض ملاحظاتها الأولية وخاصة تلك المتعلقة بالإخلاص و الوفاء الذي يوليه الفرد لجماعته، و الأهمية التي يبيديها مجرد الانتماء إليها، لكن العامل الجزائري رغم هذا لم يهمل شروطه الخاصة بالعمل الجيد و المثالي، حيث يولي هذا الأخير أهمية كبرى لعلاقاته الاجتماعية مع زملائه في العمل و التي يسعى جاهدا إلى تحسينها أكثر فأكثر، إذ يرى أنه من واجبه أن يقوم بمد يد العون والمساعدة لهم إن اقتضت الحاجة إلى ذلك، وكذا شعوره العالي بأن يؤدي عملا نافعا و ضروريا لصالح جماعته. بينت هذه الدراسات كذلك بأن البعد الرتيبي المفضل هو من مستوى وسيط، حيث العامل الجزائري لا يرفض بأن يمتاز عليه من هو أعلى منه في السلم الرتيبي، و أن يحضى هذا الأخير بامتيازات أكثر منه، لكنه في نفس الوقت يجد أنه من حقه أن يكون على غير وفاق مع رئيسه المباشر و أن يعبر عن ذلك وجهها لوجه. و محاولة من مجموعة البحث في إجراء مقارنة دولية تبين رتبة كل دولة حسب النسب المحصل عليها في كل بعد من الأبعاد الثلاثة المدروسة، وكذا مقارنتها بمرتبة الجزائر بينها، فقد جمعت عددا من البلدان التي تمثل خمسة مناطق سوسيواقتصادية، و هذا ما سيتضح في الأشكال التالية³:

¹ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص178.

²Dj .Guerrid., Cultures d'entreprise, éditions CRASC, Oran, 1997, pp 117-131.

³D. Mercure, et autres , culture et gestion en Algérie , l'Harmattan, Paris, 1997.P54

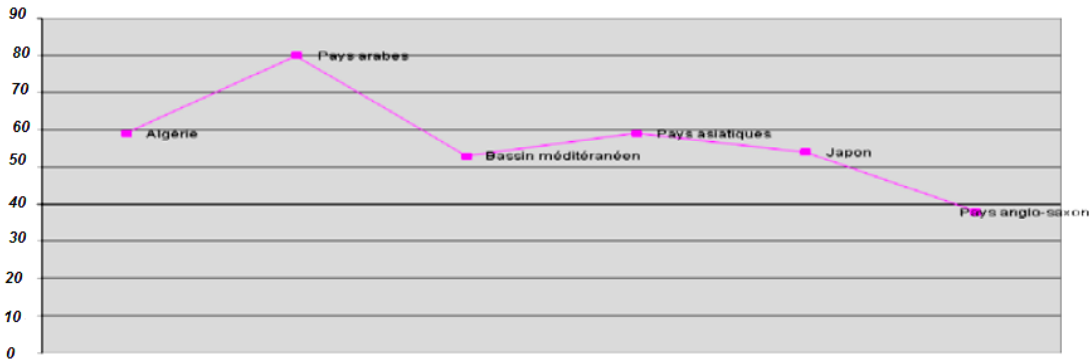
Graphe de proximité avec l'algerie de cinq zones socio-économiques selon le controle d'incertitude



الشكل رقم (08) موقع الجزائر مع المناطق السوسيواقتصادية الخمسة بالنسبة لدرجة التحكم باللايقين

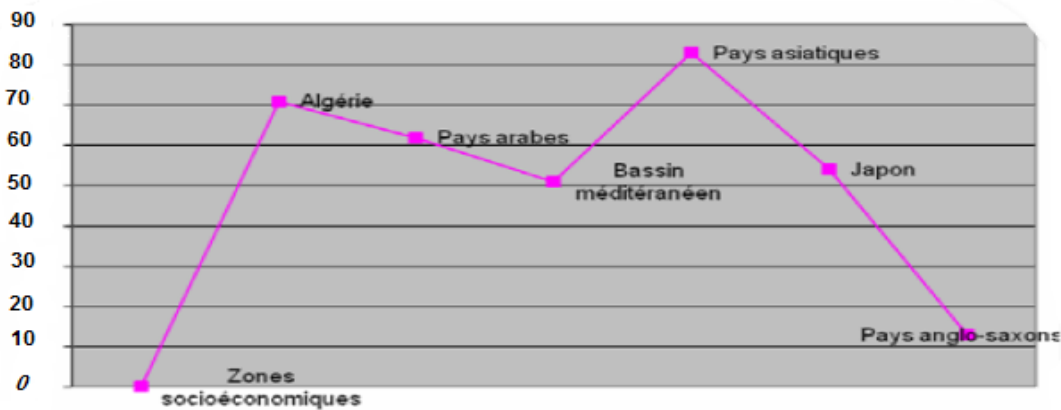
المصدر: D. Mercure, et autres : **culture et gestion en Algérie** , l'Harmattan, Paris, 1997.P54

Graphe de proximité avec l'algerie de cinq zones socio économiques selon la distance hiérarchique



الشكل رقم (09) موقع الجزائر مع المناطق السوسيواقتصادية الخمسة بالنسبة للبعد الرتبي.

المصدر: D. Mercure, et autres : **culture et gestion en Algérie** , l'Harmattan, Paris, 1997.P55



الشكل رقم (10) موقع الجزائر مع المناطق السوسيواقتصادية الخمسة بالنسبة للحس الجماعي (الجماعية /الفردانية).

المصدر: D. Mercure, et autres : **culture et gestion en Algérie** , l'Harmattan, Paris, 1997.P56

XI. سيرورة تحولات ثقافة منظومة العمل وملامح الاندماج المهني للعمال بالمؤسسة الجزائرية :

مرت المؤسسة العمومية الجزائرية بمراحل منذ بداية تشكيل الهوية الوطنية في جميع المؤسسات لدى الفئات المهنية العاملة بها بعدة تجارب، باحثة في ذلك على نموذج فعال لتسيير القوة العاملة، ومن اجل أيضا بث قيم العمل الجاد لدى العمال، إلا أن هنالك جملة من العقبات والعراقيل التي وقفت ضد تكييف العمال مع هاته النماذج التسييرية، ناجمة في مجملها على عدم التوافق في البنية الاجتماعية والهوية الاجتماعية للفئات العامة الوطنية مع هاته النماذج التنظيمية، و يمكن عرض أهم العقاقيل التي وقفت ضد عملية التكييف هاته واهم الإفرازات الناجمة عن ذلك فيما يلي:

1. الاندماج المهني في مرحلة التسيير الذاتي 1962-1965 :

تعد هاته المرحلة أولى الأشكال التي تبنتها الدولة الوطنية الجزائرية كنموذج تنظيمي لتسيير مؤسسات الدولة المستقلة حديثا والتي تبحث على عن سبل بعث الهوية الوطنية لدى جملة شرائح المجتمع، في كل المستويات و خاصة في المجال المهني من اجل تحقيق الاندماج المهني للعمال الجزائريين، في إطار تكوين هوية مهنية وولاء تنظيمي لي المؤسسة العمومية الوطنية.

ويعرف التسيير الذاتي بأنه "ظاهرة اقتصادية، اجتماعية، سياسية معقدة تظهر في معظم الأحيان بطريقة عفوية في ميدان الإنتاج و تمتد إلى جميع الحياة الاجتماعية، ينظمها على أساس قاعدة الملكية الاجتماعية لوسائل الإنتاج، تأسيس جماعات مستقلة من المنتجين، المستهلكين و المواطنين ضد كل مركزية و سلطوية"¹، حيث توضع إدارة المؤسسة بين أيدي العمال أنفسهم و لهم وحدهم سلطة التسيير التي يمارسونها في إطار لجنة التسيير أو مجلس عمال منتخب، هذا المجلس يقدم آراء حول خطة التنمية، يعطي حكما على نتائج المؤسسة و له حق الخدمات الاجتماعية و هذا يعني أن العامل في هذه المرحلة كان يتمتع بأدوار مهمة داخل المؤسسة جعلته ينتقل من عامل أجير إلى منتج مسير له الحق في الإدلاء بأرائه وهي تؤخذ بعين الاعتبار.

ولكن، إذا كان التسيير الذاتي للمؤسسات هو أسمى صور المشاركة العمالية و أكبر تجسيد للديمقراطية و اللامركزية الإدارية، فإن حداثة التجربة في الجزائر حالت دون تحقيق ذلك في الواقع ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها²:

1. مشكل الثقافة و العقلية الاجتماعية، حيث اعتبر بعض الأعضاء أنفسهم أرباب المشروع و طغت الروابط العائلية في المؤسسة، مما أدى إلى تفشي الرشوة و الفساد بين مدراء المؤسسات المسيرة ذاتيا و التي أصبحت مكانا للنزاع الداخلي حول من يملك السلطة.
2. ظهور القيم الطبقية داخل التنظيم الصناعي بين المسؤولين عن الإدارة المرتبطون ارتباطا وثيقا بالبورجوازية الصغيرة، الشيء الذي منعهم من أن يكونوا حساسين تجاه احتياجات العمال.

¹ Serge koulytchizsey , *L'autogestion : l'homme et l'état à l'expérience algérienne* , Paris - la Haye : Mouton, 1971 , P217.

² *Ibid*, p. 220

3. عدم تكوين العمال تكنولوجيا أو تعليمهم و احتكار المعلومات عنهم داخل المؤسسة أدى إلى تجاهل سلطتهم ميدانيا و إلى الاستحواذ على إدارة وحدات الإنتاج المسيرة من طرف لجنة التسيير، و جعلها من مهام الإدارة.

ونتيجة تدخل الهيئات الخارجية (اللجنة الوطنية للتنسيق و البرمجة)، التي كانت تخطط لبرنامج المؤسسات كل سنة بالتعاون مع البنك المركزي، أخذ التسيير يتجه شيئا فشيئا نحو المركزية، حيث تم استلاب العمال عن السلطة بتركيز الصلاحيات بيد جهاز التنفيذ) رئيس مجلس الإدارة و مدير عام في آن واحد. (و هكذا تم التحول من التسيير الجماعي إلى التسيير الفردي و أصبح دور العمال لا يتعدى المهمة الإنتاجية و تنفيذ قرارات الإدارة.¹ إن هذه العشوائية التي قامت عليها مؤسسات التسيير الذاتي، حالت دون تكوين ذلك الشعور بالحببة و التضامن و والاندماج لدى العامل الجزائري، فالانتقال من أجير عرف الاستغلال و القهر و التسلط إلى مسير يدي رأيه و يقرر بعشوائية و دون تكوين أو مستوى تعليمي، لم يشكل حافزا أمامه للشعور بالمسؤولية و الحب تجاه مؤسسته و بذل أكبر جهد في سبيل نجاحها، بل على العكس تماما كان همه الوحيد منحصرا في كيفية استغلال السلطة المخولة إليها في الاستفادة أكثر من هذه المؤسسة و في إيجاد مناصب عمل لأقربائه و أصدقائه، ثم مع بداية ظهور الطبقية و احتقار الطبقة المثقفة للعمال و نزع السلطة منهم و منعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، بدأ العمال يلمسون غياب الديمقراطية و العدل في التعامل معهم، خاصة مع انتشار جملة من العراقيل الإدارية كالحسوبية وغيرها ، و هكذا كانت بداية ظهور الصراع في المؤسسة العمومية الجزائرية نتيجة غياب حس الهوية والانتماء والاندماج المهني، ونظرا لعدم جدوى هذا النمط التسييري،وقد تخللت في هاته المرحلة مرحلة وسبئية وهي مرحلة التسيير البيروقراطي والتي امتدت إلى سنة 1970 حيث تم تقليص حجم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، وتعتبر هاته الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام وتخللت فيه تأميم لمجموعة من المؤسسات والشركات التي كانت لا تزال في قبضة المستعمر، و في أوائل السبعينات بدأت عمليات إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية بوضع قانون التسيير الاشتراكي.²

2. الاندماج المهني في مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1980 :

بدأت الدولة في إرساء القواعد التي تمكنها بالقيام بالتخطيط للاقتصاد، وخلق الشروط الملائمة لذلك، وهو ما أدى إلى تأسيس شركات وطنية حلت محل لجان التسيير في الصناعة وكذا تأميم المناجم. ف "استقرار الحكم السياسي أدى إلى تحديد إستراتيجية اقتصادية على المدى البعيد مرتكزة على تقويم المخروقات، وإعادة تنظيم النشاط على شكل مؤسسات وطنية، وعلى احتكار الدولة لمعظم النشاطات وانطلاق تخطيط يطمح إلى الإيجابية".³

¹ Ibid, p. 221

² Ibid, pp.222- 223

³ أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص ص25-26.

وفي إطار تسيير مركزي، موجه ومخطط للاقتصاد الوطني، فإن مخططات التنمية الوطنية كانت تسعى في حد ذاتها إلى ضمان التوازن بين الموارد المتاحة والحاجة لليد العاملة، غير أن ذلك لم يؤخذ بعين الاعتبار نتيجة للضغط الذي كانت تفرضه البطالة التي كان يشهدها المجتمع الجزائري، حيث أن أهم التحديات التي كانت تواجه الدولة خلال تلك الفترة هي إحداث فرص عمل لكل الجزائريين القادرين عليه من أجل القضاء على البطالة المستفحلة وكذا محاولة القضاء على ضعف كفاءة اليد العاملة الجزائرية.

حيث كان من بين أهداف التنمية ضرورة القضاء على البطالة وتمكين كل مواطن من حقه في العمل، وهذا ما يؤكد الميثاق الوطني الذي ينص على أن " تشغيل مجموع المواطنين القادرين على العمل يجعل من قضية إحداث مناصب الشغل غرضا أساسيا للتنمية، والمطلوب بهذا الصدد هو انتهاج سياسة مكثفة وعلى أوسع نطاق لإحداث مناصب الشغل من أجل القضاء على البطالة... بتوفير الشغل للمواطن".¹

لذلك فقد كانت السياسة المتبعة للقضاء على هذه الظاهرة تهدف إلى توفير فرص العمل لكل السكان القادرين على العمل والسعي لأن تكون فرص العمل الجديدة منتجة قدر الإمكان، إضافة إلى العمل على تغطية حاجات الاقتصاد الوطني من الخبرات والكفاءات اللازمة التي تتناسب مع متطلبات مرحلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي كان يشهدها المجتمع الجزائري .

وعلى العموم فإن مشروع التنمية والمخططات التنموية منذ انطلاقتها سنة 1967 استندت إلى إطار نظري وفق أيديولوجية اشتراكية، مستلهمة من أعمال الاقتصادي الفرنسي دي برنيس " G.De Bernis " إذ تشير الفكرة الأساسية في هذا النموذج إلى أن "أية محاولة جدية للتخلص من وضعية التخلف والاستعمار الجديد لا بد أن تعتمد إستراتيجية اقتصادية واجتماعية شاملة، وتوفير هذه الأخيرة الشروط الضرورية للتحقيق، ويكمن الشرط الأساسي لبلوغ ذلك في قدرة المجتمع على اعتماد برنامج تصنيعي بمخطط طويل المدى يتضمن إحداث تحولات اجتماعية واقتصادية جوهرية وشكل ما يسمى الصناعات المصنعة".²

يعتبر هذا النمط من التسيير محاولة لإعادة بعث و إنجاز الديمقراطية داخل المؤسسة و هو يهدف إلى " إعادة تنظيم المؤسسة الوطنية وفق قانون جديد، يراعي مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين ، حيث قام على ملكية الجماعة لوسائل الإنتاج و تسييرها بطريقة ديمقراطية من خلال الجمعية العامة التي تعد من مستحدثات التسيير الاشتراكي، و التي تعمل على إشراك العمال في حل مشاكل المؤسسة و مشاكلهم الخاصة، وفي مراقبة التسيير لتفادي بيروقراطية المسؤولين"³، و لكن هذا النظام قام على عيوب كثيرة حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة منه ومن بين هاته العيوب ما يلي :

¹ محمد بلقاسم حسن بجلول، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1999، ص 185-186.

² نفس المرجع ، ص 106

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العلمية، الجزائر، ط2، 1998 ، ص. 170.

1. إضفاء الخدمة الاجتماعية للمؤسسة العمومية على الجانب الربحي: "إن سوء فهم التسيير الاشتراكي للمؤسسات، جعل المؤسسة العمومية الجزائرية تتجه إلى تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال ابتداء بتوفير مناصب الشغل، محو الأمية، الصحة، رفع القدرة الشرائية و التكوين، النقل، الإطعام... و انتهاء بدور الحضانة و المخيمات الصيفية لأولاد العمال"¹، كنتيجة لذلك انخفضت المردودية بسبب ميل العمال و اهتمامهم أكثر بالأهداف الاجتماعية و هكذا أصبحت المؤسسة الجزائرية مركزا لمعالجة المشاكل للعاملين أكثر مما هي مركز لتحقيق الهدف الاقتصادي و المتمثل في الربح.
2. سوء التأطير و عدم التحكم في نظام التوظيف : حيث أن سياسة التوظيف كانت مملأة من طرف القانون و لم يكن الحق للمؤسسة المشغلة في توظيف العمال حسب معاييرها الخاصة، بل كان يتم ذلك بطريق عشوائية غير موضوعية، كما أن النقص في التخطيط و الرقابة أدى إلى عدم التوازن بين الوظائف و كذلك بين الفئات المهنية، حيث يزيد عدد أعوان التحكم و التنفيذ عن احتياجات المؤسسة مقابل نقص في الإطارات، إن هذه الطريقة العشوائية في التوظيف جعلت معظم مؤسسات التوظيف العمومي الجزائري تعاني من عدم التوازن بين الاحتياجات الكمية والنوعية، فرغم ذلك العدد الكبير للعمال إلا أن الكفاءات و المؤهلات كانت قليلة أو منعدمة، و هذا راجع لنوعية التوظيف من جهة و من جهة أخرى لضعف برامج التكوين.

هذا الأمر الذي أرهق المؤسسة نتاج التوظيف العشوائي والغير عقلائي مما دفع المؤسسة عدم التفكير في الربح وأصبحت توظف أكثر مما تستحقه المؤسسة من أيدي عاملة والذي أدى إلى تفاقم مشاكل المؤسسة فيما بعد و طرح مشكلة تسريح العمال .

3. غياب التحفيز: حسب المادة 127 من القانون 78- 12 حول القانون العام للعمال، فإن تحديد الأجور يكون من صلاحيات الحكومة و ليس المؤسسة المشغلة، و هذا ما أظهر في سياسة الأجور نوع من المساواة و الحماية داخل المؤسسة العمومية و عدم التفريق بين النشيط و الكسول حيث لا يمثل ذلك بنسب المردودية الفردية، كما أن تقييم الأداء كان حسب المنصب و ليس حسب الجهد المبذول من طرف كل فرد عامل؛ الشيء الذي ثبط من عزيمة الأفراد النشطين و ذوي الكفاءات و القدرات العالية.
4. ضعف الهيكل التنظيمي و غياب الاتصال: حيث تميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاشتراكية بانقطاع متواصل بين الوحدات التسييرية و مسؤوليها مع المديرية العامة، نظرا لعدم وجود توازن بين السلطة على مستوى المديرية العامة و مستوى الوحدات مما أدى إلى الطلاق في الاتصالات بين الأجزاء و القمة كما أن العلاقات الوظيفية بين الوحدات المختلفة كانت غائبة، بسبب اكتفاء كل وحدة بإدارة واحدة و تسيير مستقل مع غياب إدارة أو مصلحة على مستوى المديرية العامة للتنسيق بين الوحدات.

¹ نفس المرجع، ص 171.

5. تدخل الدولة في تعيين المدراء: لقد " لعبت الوصاية دورا مهما في ذلك، بواسطة المدير الذي تعينه و نوابه، إذ يصبحون موالين لها لأهداف قد تخرج عن خط الأهداف الأساسية للتسيير، وهم بذلك يحافظون على مناصبهم و يجمعون ثروات تدعم مركزهم و منصبهم وسط جماعة بشرية يختارونها بأنفسهم وفق معايير شخصية لا تخضع لمقاييس الكفاءة و الخبرة، و لأن هؤلاء المدراء العامون محميون من طرف الدولة، فقد ألزم المسيرين و المسئولون بالمؤسسة بالخضوع الكامل لمطالبهم و دوافعهم، مما أظهر رسمية شاملة و مركزية تجرد المبادرات و هذا من عيوب و مساوئ النظام البيروقراطي.

و إضافة إلى كل تلك المساوئ و العيوب فإن نقص استعداد العمال لهذه المرحلة، لعبت دورا مهما في جعل أغلبية العمال لا يقبلون على النظام الجديد؛ فالأمية و نقص تكوينهم السياسي حالا دون فهمهم للمفاهيم و الأهداف من التسيير الاشتراكي للمؤسسات، خاصة مع وجود أفكار أو قاعدة معنوية سابقة جعلت العمال يقاومون التسيير السريع. هذا إضافة إلى عدم سيولة الاتصالات و استحواذ الإدارة على المعلومات، و أيضا غموض أدوار العمال. و قد كان لهذا انعكاسات سلبية على العمال مما أنتج العديد من الصراعات.

لقد أفرز التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية بما يحمله من عيوب، انعكاسات سلبية على العمال و المسيرين، و ستتعرض لأهمها من خلال النقاط التالية¹:

1. انتشار ذهنية البايك: حيث أن شعور العمل بدوره في تسيير المؤسسة التي يعمل بها إضافة إلى الأمن المهني الذي كان يتمتع به لأنه موظف من طرف الدولة و يستحيل طرده إلا في حالة ارتكاب خطأ فادح، كل هذا جعله يشعر و كأنه في ملكه الخاص، و في حالة تلقيه لأوامر يجب بأنه يعمل لدى الدولة و ليس لدى من يأمره بالعمل، كما أن تعزيز مفهوم ملكية الحكومة للمؤسسات الإنتاجية و عدم ارتباط درجة الإنتاج بالراتب الشهري للعمال، و عدم ارتباط مجهوده بالترقية عوامل ساهمت في جعل العامل الجزائري يتقاعس عن أداء واجباته المهنية و حتى العمال المجددين و ذوي الكفاءات أصبحوا يهتمون مهامهم و يتكاسلون عن أدائها بعد أن أدركوا أن كل ما بذلوه من جهد لم يؤخذ بعين الاعتبار، فالجميع متساوون في الرواتب و العلاوات، و هذا ما أحبط معنوياتهم و جعلهم لا يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم و تجاه مؤسساتهم.

2. ضعف اقتناع العمال بالتمثيل: وهذا بسبب الظروف التي يجري فيها هذا التمثيل، حيث لاحظ العمال أن ممثليهم لا يعملون لصالحهم بسبب إغراء الإدارة لهم من خلال تقديم بعض الامتيازات و كذا استفادتهم من الترقية، مما جعل الكثير من العاملين يعزفون عن القيام بالانتخاب لمجلسهم، و هذا دليل على انعدام الثقة داخل المؤسسة الاشتراكية الجزائرية، فالعمال لا يثقون لا في ممثليهم ولا في الإدارة، و انعدام الثقة في محيط العمل يجعل كل عضو بالتنظيم يبحث عن مصالحه الشخصية فقط دون الاهتمام بمصلحة الجماعة أو مصلحة المؤسسة ككل؛ مما يدل على غياب الشعور بالاندماج المهني.

¹ نفس المرجع، صص 172-173.

3. المشاركة الشكلية: حيث أن خضوع ممثلي العمال لإغراءات الدولة جعلهم يهملون مطالب العمال أثناء الاجتماعات و المناقشات مع المسؤولين، كما أن نقص خبرة و كفاءة المسيرين بالمؤسسة العمومية و الذي هو نتيجة التوظيف العشوائي و المحسوبة، جعل الإدارة العامة تفرض قراراتها و تحمل تدخلات المشاركين، و هكذا أصبحت تدخلات كل من العمال و المسيرين مجرد مشاركة شكلية، وحتى إذا تعلق الأمر بخل المشاكل و النزاعات فلم يكن ذلك يتم عن طريق الحوار أو المشاركة في القرارات، بل عن طريق التوقفات عن العمل خاصة فيما يتعلق برفع الأجور، مما أعاد المؤسسة إلى نظام ما قبل الاشتراكية حيث تحقق مطالب العمال بالإضرابات و التوقفات عن العمل.¹

4. عدم شعور الأعضاء بالاندماج المهني: إن التركيز على الأهداف الاجتماعية أدى بالمؤسسة العمومية الاشتراكية إلى إهمال الجانب التسييري و تجاهل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم؛ فكل عضو بالمؤسسة سواء كان عاملا أو مسيرا هو كائن يحتاج ليشعر بدوره و مكانته و قيمة إنجازته، الشيء الذي لم توفره المؤسسة الاشتراكية، فرغم أنها كانت تفسح المجال للمشاركة العمالية إلا أنها كانت مجرد مشاركة شكلية لا تعبر عن مطالب العمال و لا تحل مشاكلهم و في نفس الوقت لم تكن مبادراتهم الشخصية تحظى باهتمام الإدارة، بل على العكس كانت تلقى الإهمال و الرفض، مما ولد شعورا لدى كل من العمال و المسيرين بأنهم يعملون بدون هدف محدد؛ فهم لا يجدون مجالاً لإظهار إبداعاتهم و لا يحققون طموحاتهم و هذا ما لا يدفعهم لبذل أي جهد لصالح مؤسستهم مع علمهم أن ذلك لن يقابل بأية مكافأة مادية أو معنوية.

إن هذا الإحباط الذي أصاب العاملين المؤسسة الاشتراكية الجزائرية هو بصفة عامة نتيجة أسلوب التسيير الذي لم يعمل على تعميق الشعور بالاندماج المهني الذي يؤدي إلى تنمية الرقابة الذاتية و تعميق الشعور بالمسؤولية ، و ذلك بمساواته بين الجميع في الأجر و العلاوات مما أحبط عزائم المجدين و ذوي الكفاءات؛ فتولدت من هنا لدى العمال الجزائريين ثقافة الإتكالية و عدم الإحساس بالمسؤولية، و رغم ما تم توفيره لهم من خدمات اجتماعية إلا أن كل ذلك لم يفلح في دفعهم حب مؤسستهم و العمل من أجل نجاحها، مما يبين غياب الاندماج المهني الذي يظهر في الصراعات و النزاعات و الإضرابات التي عرفتها الجزائر في مرحلة التسيير الاشتراكي، و إن دل ذلك على شيء فإنما يدل على غياب فكر يغلب عليه الطابع التنظيمي و التخطيطي الدقيق الموجه لتحقيق أهداف المؤسسة.

لقد تفاقمت مشاكل المؤسسة العمومية بفعل هذا الواقع الذي جعلها تتخبط في أزمة استمرارية، مما أجبرها على إعادة النظر في عيوبها و نقائصها التي سببت لها الإفلاس و لم تمكنها من تحقيق الفعالية الاقتصادية، وبعد نقاشات كثيرة و تفكير عميق حول كيفية تغيير مسارها المستقبلي، تم التوصل إلى الحل وهو إعادة هيكلة هذه المؤسسات؛ و قد تميزت هذه المرحلة بمشاركة العمال أثناء إعداد الخطط و المشاريع مما دفعهم إلى أداء أدوارهم بأكثر فعالية و انخفاض ظاهرة الإهمال لدى كل من العمال و المسيرين، إلا أن التشغيل بقي قائما على مقاييس

¹ ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 173 .

غير واضحة أو غير موجودة تماما فأدى ذلك إلى تفشي المحسوبية و آفات اجتماعية أخرى ، كما أن أغلب مطالب العمال كانوا يحصلون عليها عن طريق الإضرابات و ليس من خلال الحوار و التسيير الجيد للمورد البشري، و على هذا لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا استعدادا لعملية الاستقلالية¹.

3. الاندماج المهني في مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية :

قامت السلطات بإعادة هيكلة أولى مؤسسات القطاع العام سنة 1982، وهكذا تم إلغاء التنظيم الفرعي الذي كان يتجسد في منشآت كبرى، وتقرر تقسيم الشركات الكبرى إلى عدد من الشركات العمومية أصغر حجما وأسهل إدارة وأكثر تخصصا، وبعد إعادة الهيكلة العضوية قامت السلطات بحل مشكل ديون الشركات السابقة وهو ما يعرف هيكله مالية للمؤسسات حتى تنطلق الشركات العمومية في نشاطها على أسس مالية سليمة وبذلك تحملت الخزينة العمومية سد ديون هذه الشركات، وبعد تصفية مثل هذه الأعباء كانت الظروف ملائمة للتسيير نحو استقلالية المؤسسات العمومية وهو ما تم الانطلاق فيه بداية من سنة 1987.²

لقد جاء مشروع استقلالية المؤسسات ليغير أمورا عديدة كانت قد شكلت عائقا أمام فعالية و تطور المؤسسات العمومية، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تحمي الموظفين و العمال من الطرد و التسريح و تجعل الجميع سواء في الأجر و العلاوات و تقدم العديد من الخدمات الاجتماعية، بدأت المؤسسات المستقلة التي تعاني عجزا ماليا في إلغاء هذه الخدمات الخاصة بعائلات العمال مثل المخيمات الصيفية و الرحلات و السكن؛ كما أخذت الأجور تتغير من شهر لآخر حسب كل عامل و إنتاجيته، أما بالنسبة للتكوين فقد نقصت وتيرته نحو الخارج لعدم وفرة وسائل الدفع الخارجية من عملة صعبة و عقود تكوين نحو الخارج، فاقصر التكوين على المستوى المحلي، و على إثر هذه التحولات داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، تغير دور النقابة و أصبح مختلفا عن السابق، حيث لم يعد مرتبطا بالتدخل في تسيير المؤسسة بل اقتصر على التفاوض مع أرباب العمل، كجهاز يحمي العمال من تعسفات بعض القرارات الصادرة عن مسؤولي القطاع العمومي.³

لم يكتف مشروع الاستقلالية بحرمان العمال مما تعودوا عليه سابقا من خدمات اجتماعية و أجور و علاوات كانوا يحصلون عليها مهما كانت مردوديتهم و كيفما كان أداؤهم، بل تجاوز ذلك ليحرمهم من الأمن المهني، حيث تميز هذا النظام الجديد بعقلانية أكبر فيما يتعلق بعدد العمال داخل المؤسسة، و قد فرضت هذه العقلانية اتخاذ عدة إجراءات و أساليب لتحقيق التوازن بين حجم العمالة و احتياجات المؤسسة، عن طريق تجميد التوظيف الزائد عن حدود استيعابها، إعادة توزيع العمال باستعمالهم في مجالات أخرى و إنهاء مهنة منخفضي الأداء منهم، التقاعد المسبق مقابل مكافأة، أو التسريح الجماعي للعمال⁴، مما جعلهم يعيشون في حالة من التوتر

¹ عامر سعيد، لطفي علي و آخرون: استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات، و التطوير الإداري، القاهرة، 1994، ص54.

² ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 174 .

³ نفس المرجع، ص176.

⁴ نفس المرجع، ص177.

و القلق خوفا من فقدان مناصبهم في أي لحظة، كما عرفت هذه الفترة و ما بعدها انتشار بعض أنواع العمل المؤقت من خلال عقد العمل محدد المدة، أو عقود ما قبل التشغيل، بحيث ظهرت جملة من الصيغ مثل :

1. **عقد العمل محدد المدة:** هو عقد مكتوب يتم اللجوء إليه عندما تكون طبيعة العمل مؤقتة، كأعمال موسمية أو في حالة النمو المؤقت للنشاط أو في حالة طلبية استثنائية... الخ ، ومدة هذا العقد غير محددة من طرف القانون بل تحدد أثناء إنشاء العقد بين الأجير و صاحب العمل و تكون غالبا ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو سنة قابلة للتجديد، حيث أنه " من الممكن إنشاء عقود متتابعة مع نفس الأجير، القانون لا يضع حدودا لتجديد عقد العمل"¹ ، و يترتب عن هذا النوع من العقود حرمان العامل من بعض الامتيازات كالترقية نظرا لطبيعة العقد المؤقتة أو التعيين في وظائف نوعية أو قيادية ذات مسؤولية.

ولقد تم اللجوء إلى هذا النوع من العقود نتيجة العولمة و التطور التكنولوجي اللذان خضعت لهما المؤسسات بضغوط قوية تنافسية فرضت عليها إعطاء مرونة أكبر لسوق العمل، كشرط أساسي في زيادة قدرتها على الاندماج مع نمو الأسواق العالمية و التطور التكنولوجي، حيث أن التشغيل المؤقت يساعد المؤسسات على إحداث مرونة أكبر في تسيير اليد العاملة و يسمح بالسيطرة على الكتلة الأجرية، مما يخفف من الأخطار المستقبلية التي قد تتعرض لها و التي ربما لا يمكن التنبؤ بها . و لهذا لجأ أصحاب العمل إلى مبدأ التعاقد في علاقات العمل و الذي يجد معناه في ملائمة و تكيف القهر الاجتماعي (حجم العمل و مستوى الأجور) في متطلبات ربح المؤسسة ، مع أن سياسة عقد العمل لمدة محددة تقدم فوائد للمؤسسات إلا أنها ممثلة عموما من طرف العمال كأعمال سيئة بسبب عدم دوامها حتى و إن كانوا ينفذون أحيانا إلى عقد غير محدد المدة (CDD)² ، فهي تحرم العمال المؤقتين من عدة امتيازات يتمتع بها العمال الدائمون كالترقية و شغل المناصب القيادية، هذا ما يجعلهم يحسون بنوع من النقص يؤدي بهم إلى الإحباط النفسي، كما أن مؤقتية هذا العامل المتعاقد تجعه دائما في قلق خاصة عندما يحين موعد انتهاء مدة العقد التي اضطر إلى قبولها حتى و إن كان ذلك مقابل العيش بتوتر، فهو لم يجد بديلا لذلك في فترة عرفت تجميد التوظيفات الجديدة و تسريح جماعي للعمال من جراء الإصلاحات الاقتصادية، إن العامل المؤقت لم يحرم فقط من الترقية و شغل المناصب الهامة بالمؤسسة بل وفقد كذلك الحق في التكوين، الذي رغم أهميته في تنمية الخبرة المهنية و بناء العامل الماهر إلا أنه و في نفس الوقت من غير الممكن إنفاق مبالغ مالية معتبرة على عمال مؤقتين، لن تستفيد منهم المؤسسة إلا لفترة محدودة، و هي بالتالي لا تحتاج لرفع مهارات و تنمية خبرات ستنقضي مع نهاية مدة العقد محدد المدة . أما الأمر الذي يزيد من سلبية هذا النوع من العقود على العمال، هو انخفاض أجورهم مقارنة مع زملائهم الدائمين وهذا ما يجبط معنوياتهم ويجعلهم غير راضين، مما يدل على غياب الاندماج المهني كنتيجة لكل العوامل السابقة التي أفرزتها طبيعة العمل المؤقتة .

¹ (Slimane Benlhadj , **La flexibilité de l'emploi** , Revue algérienne du travail, n 29, 2002, pp113-127.)

² **Ibid**, p 129.

2. عقود ما قبل التشغيل: هو برنامج تسييره الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، و هو موجه لمكافحة البطالة و إدماج الشباب المتحصلين على الشهادات الجامعية، أو المتخرجين من المعاهد الوطنية للتكوين - تقني سامي - و الباحثين عن العمل لأول مرة¹، يعتبر عقد ما قبل التشغيل التزاما ثلاثي الأطراف بين : صاحب العمل، المترشح و مديرية التشغيل التي تمثل وكالة التنمية الاجتماعية، و حتى يكون المترشح مؤهلا للاستفادة من عقد ما قبل التشغيل، فإنه يتقدم للتسجيل لدى مكاتب الوكالات المحلية للتشغيل، و التي تقوم بإرسال قوائم المسجلين حسب الاختصاص إلى مديريات التشغيل.

أفرزت هاته الصيغة الجديدة جملة من السلوكيات المهنية لدى الفئات المهنية التي تقف ضد عملية الاندماج المهني لهاته الفئات تمثلت في مسألة الاندماج المهني أو الاستقرار المهني ويمكن تلخيصها فيما يلي :

1. الدخل المتذبذب والمستقبل الغامض: من الواضح - من خلال ما سبق ذكره- أن اللأمن الوظيفي يسبب تذبذبا هاما في دخل العامل المتعاقد ولا استقراره، حيث أن هذا الأخير يكون في حالة انتقال بين وضعية يؤمن فيها دخله خلال فترة عمله، إلى وضعية أخرى دون أي دخل بعد انتهاء مدة العقد و في انتظار تجديده.

هذا اللاستقرار المادي وما يصحبه من صعوبة في التخطيط للمستقبل يؤثر بقوة على تنظيم حياة العامل الاجتماعية، سواء من حيث إمكانية التخطيط لمشاريع طويلة المدى، أو إمكانية تأمين سكن مستقل، أو من حيث محدودية المشاركة في النشاطات والمناسبات الاجتماعية،² فاللااستقرار المادي يمكنه أن يؤدي إلى حالة من اللاستقرار على مستويات عدة: السكن، العلاقات الاجتماعية، الحالة الصحية.

2. إضعاف العلاقات الاجتماعية والمهنية: إن مسألة اللاستقرار التي يفرضها اللأمن الوظيفي بصفة عامة، يمكن أن يكون لها تأثير واضح على الرغبة في تكوين أسرة خاصة بالنسبة لفئة الشباب نتيجة لغموض مستقبلهم المهني وخوفا من تأثير حالة لاإستقرار وضعياتهم المهنية على استقرار أسرهم. إضافة إلى أن هذه الفئة غالبا ما تصطدم بتشكيك أسرهم (خاصة الوالدين) في إرادتهم ورغبتهم الفعلية في العمل، وذلك لعدم استيعابهم وتفهمهم لعجز أبنائهم عن الحصول على عمل مستقر ودائم رغم مستوى تكوينهم المهني أو الشهادات العليا التي يحوزونها.³

¹ مليكة بجات " : سياسة التشغيل الملائمة في الجزائر للتغلب على البطالة المتعلمة في ظل التحديات الإقليمية و العالمية الراهنة"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 2005، 13، ص 95-125.

² D.G. Tremblay, **Chômage, flexibilité et précarité d'emploi: aspects sociaux**, Institut québécois de recherche sur la culture, Montréal, 1994, p.33

³ Romaine Malenfant et alii, **Précarité d'emploi, rapport au travail et intégration sociale**, Nouvelles pratiques sociales, vol. 15, n° 1, Érudit, Montréal, 2002, p. 122

كما أن هناك فئة من العمال المتعاقدين غالبا ما يفضلون الحد من شبكة علاقاتهم الاجتماعية (المعارف، الأصدقاء) استجابة لوضعيتهم المهنية، حيث أن تكثيف هذه العلاقات يتطلب مشاركتهم في نشاطات ومناسبات اجتماعية تكلفهم أعباء مادية لا تتناسب مع عدم انتظام أجورهم نتيجة لإستقرار وضعيتهم المهنية.¹

من جهة أخرى، عدم الحصول على عمل مستقر "يفرض ديناميكية خاصة على مستوى العلاقات الاجتماعية في العمل ونوعا من التنافسية، إذ أن لإستقرار وضعية العامل المهنية ولإستمراريتها في محيط عمل غير ثابت لا يساعده على خلق علاقات اجتماعية قوية والمحافظة عليها داخل هذا المحيط"²، فعلى الرغم من وجود بعض العمال المتعاقدين الذين يتمكنون من ذلك، إلا أن غالبيتهم يجدون صعوبة في الأمر لأنه في جانب كبير منه مرهون بطول مدة عقد العمل ومدى استمراريته.

إضافة لذلك، إن الوضع الذي يمليه العمل التعاقدى يجعل بعض العمال المتعاقدين "أكثر إستراتيجية من حيث سعيهم لتجنب الدخول في مواجهات أو حالات صراع مع زملائهم"، وذلك سعيا منهم للحفاظ على حظوظهم في تجديد عقود عملهم بعد انتهاء مدتها، وبالتالي المحافظة على مناصب عملهم لأطول مدة ممكنة، من منطلق إدراكهم بأنهم في وضعية مهنية ومحيط عمل يفرضان عليهم أن يكونوا أكثر أداء وفعالية وأكثر تعاطفا حتى في ظل وجود نوع من المنافسة والنزاع، خاصة بين العمال المتعاقدين وزملائهم الدائمين.

3. الانشغال بالبحث عن عمل دائم ومستقر: إن مسألة البحث عن منصب عمل تشكل الانشغال الدائم بالنسبة لكل العمال المتعاقدين، سواء خلال فترات انتهاء مدة عقودهم وبقائهم دون عمل أو حتى خلال فترة عملهم، خاصة إذا توفرت لهم فرصة الحصول على عقد عمل دائم أو على الأقل ذو مدة أطول. لكنها تكون أكثر كثافة خلال انتهاء مدة عقد العمل وتوقفهم عن العمل، حيث أنها تحتل حيزا هاما من تفكيرهم وجهودهم وأوقاتهم، أكثر من أي شيء آخر، خاصة في ظل تعرضهم لضغوط اجتماعية قوية سواء من طرف المقربين منهم كأبائهم أو أسرهم أو من طرف محيطهم الاجتماعي بشكل عام.³

هذه الوضعية غالبا ما تنتهي بخلق شعور سلبي لدى المتعاقدين نتيجة لتخصيصهم لجزء كبير من وقتهم للبحث عن عمل على حساب الوقت المخصص لأسرهم وعلاقاتهم ونشاطاتهم الاجتماعية، لقاء مقابل متواضع على المستوى المادي أو المهني، وهذا ما قد يؤثر سلبا على استقرارهم الأسري والاجتماعي بشكل عام.

¹ D.G. Tremblay, *op.cit.*, p.36

² R.Malenfant et alii, *op.cit.*, p.122

³ *Ibid.*, p.121

4. **تراجع مستوى تحقيق الذات وتطويرها:** إن انتقال العامل المتعاقد من فترة يجتث خلالها موقعا معيناً في منظومة العمل ويمتلك فيها صفة العامل، إلى أخرى تُنتزع منه هذه الصفة خلالها، إضافة إلى مسار بحثه عن منصب عمل دائم والذي غالباً ما ينتهي بالإخفاق، يمثلان تجربة صعبة بالنسبة للمتعاقد من شأنها أن تشير العديد من التساؤلات حول مصير هذه الخبرات المهنية ومستقبلها والصورة التي يمكن أن يشكلها العامل المتعاقد عن ذاته وإمكانية تطوير قدراته، وحول مكانته الاجتماعية والأضرار المعنوية الناجمة عن التحولات المختلفة في منظومة العمل.¹

فهذه الصيغ الجديدة من العمل، "لها انعكاساتها الواضحة على تطوير هذه الكفاءات المهنية خاصة تلك المتخصصة في قيادة مختلف الآلات والتجهيزات التي تختلف غالباً من مؤسسة لأخرى، والأمر نفسه بالنسبة للثقافة التنظيمية لهذه المؤسسات والتي تعتبر من العوامل الأساسية للتطور السريع وللفعالية في محيط العمل"²، حيث أن لإستقرار هذه الفئة من العمال يحول دون مراكمتهم لهذه الخبرات التقنية ولثقافة تنظيمية واضحة هذا الوضع الذي يمليه اللأمن الوظيفي، يجعل العمال المتعاقدين في حاجة لقدرات كبيرة جداً للتكيف مع محيط عمل غير قار ليكونوا أكثر فعالية.

5. **مناخ تنظيمي متوتر:** وبالنظر إلى معايير الأجور وإمكانية التكوين المهني المستمر داخل المؤسسة والاستقرار الوظيفي، فليس هناك مميزات للوظائف غير المنتظمة، رغم أن معدل عدم الاستمرار أو الانتظام يختلف بين أنواع هذا العمل. فمعاناة العمال من عدم توفر عمل دائم وثابت وتراجع إمكانيات التخطيط طويل الأجل لسيرة الحياة الشخصية، إضافة إلى عدم الشعور بالأمان الوظيفي كل ذلك من شأنه التأثير على استقرار العمال وخلق مناخ سيء للعمل والذي يؤثر بدوره على "العلاقات التي تحكم منظومة القيم بين العمال الدائمين والمتعاقدين، كما يسهم في خلق طبقة مقنعة داخل المنظمات والتي تغذي بدورها الصراعات التي تنشأ بين هاتين الطبقتين".³

6. **تراجع مستوى الأداء والدافعية للعمل:** كما أكدت العديد من الدراسات أن العمل التعاقدية يؤدي إلى انخفاض في مستوى أداء العمال مما يؤثر على فعالية وكفاءة المؤسسة، ويرجع ذلك إلى شعور العمال المتعاقدين بعدم المساواة والعدالة بينهم وبين العمال الدائمين في الحقوق والحوافز والأجور مع إلزام المتعاقدين بكل الواجبات والمهام الخاصة بمتطلبات العمل⁴، وهو ما يقلل الدوافع لديهم لإثبات الذات والوصول إلى أداء أفضل، وهذا ما ينتج عنه تدني مستوى الشعور بالانتماء إلى المنظمة وضعف الولاء لها، والتي أصبحت من أهم معايير المنافسة وأسس استمرارية منظومة العمل.

¹ Ibid., p.121

² Ibid., p.122

³ Mohamed Lanani, **Flexibilité ou précarité de l'emploi ? Problématique du contrat de travail à durée déterminée**, Revue Algérienne du travail, N° 23, 1998, P. 61

⁴ Ibid., p.62

غير أن المؤيدون لاقتصاد السوق يطالبون أصحاب العمل المؤقت وغير المضمون من ذوي مصادر الدخل الضعيفة بسلوكيات ليس لديهم القدرة على تبنيها، متجاهلين أن التمتع بتفكير مؤسسي تنظيمي يتطلب ضمان مكان العمل ومستوى أدنى من الدخل المنتظم، وهذا ما يؤكد بيار بورديو *P. Bourdieu* حيث يؤكد أنه "من منطلق أن ظروف العمل المؤقت والهش لا تسمح بوضع خطة للحياة بشكل عقلائي، لا يمكن من الناحية الاقتصادية أن تشكل مواقف وسلوكيات عقلانية". ونتيجة لذلك فإنه لا يمكن الابتكار والمرونة والاستعداد للإبداع دون ضمانات جماعية، مما يعني وضع حد أدنى للأجر وتوفير ضمانات أساسية كما تطالب التنظيمات التي شكلها العمال المؤقتين أنفسهم.¹

7. زعزعة استقرار فئة العمال الدائمين: إن التناقص الملحوظ في الصيغ الدائمة للعمل المأجور وتوسيع دائرة العمل المؤقت أثرت على فئات سوسيومهنية أخرى والمتمثلة في العمال الدائمين، حيث تولد لدى هذه الفئة الخوف على مستقبل وظائفهما رغم أنها ما تزال تعيش تحت ظروف عمل عادية، وهذا ما يؤكد بيار بورديو *P. Bourdieu* "حيث يرى أن "الخوف على الوظيفة يطغى عندما تصبح متطلبات الحياة عرضة للتهديد"²، وضمن هذا الإطار تختفي الشروط الاجتماعية للإبداع في مجالي الإنتاج وعملياته، في نفس الوقت يتراجع ولاء العمال تجاه مؤسساتهم وتتأثر حوافز العمل بشكل سلبي، كما تتدهور النوعية.

8. تراجع الفعل النقابي: إن اللاأمن الوظيفي وما يرتبط به من صيغ عمل جديدة فرض نوعا من التراجع في الفعل النقابي، كما هو الحال بالنسبة للعمال بصيغة العقود المحدودة المدة والعمال بالدوام الجزئي، فقد أظهر كل من ستيفان بود *S. Beaud* وميشال بيالو *M. Pialoux* أن "تواجد وضعيات مهنية مختلفة ومتنوعة داخل المؤسسة من شأنه أن يجعل التعبئة الجماعية أمرا صعبا"³، فتعذر أو استحالة اشتراك العمال المتعاقدين في التنظيم النقابي من شأنه أن يجعل مسألة اندماجهم المهني داخل المؤسسة أمرا صعبا.

¹ Dominique Meda, Le travail: une valeur en voie de disparition, Aubier, Paris, 1995, p.148

² *Ibid*, p.149

³ D.-G. Tremblay, *op.cit.*, p.31

4. الاندماج المهني في مرحلة الخصخصة :

تعني الخصخصة استبدال مالك عام بمالك خاص، و لقد ارتكزت جُلّ التعاريف المعطاة لها على هذا المعنى وهذا ما يمكن استنتاجه من نص المادة الأولى من الأمر رقم 95-22 المتعلق بالخصخصة في الجزائر، الذي يعرفها بكيفيتين¹:

1. تتمثل الخصخصة في نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، ويتم ذلك بتحويل مجموع أو جزء من الأصول المادية أو المعنوية أو رأس المال الاجتماعي للمؤسسات العمومية لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين خواص.

2. كما تعني أية معاملة تهدف إلى نقل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص ماديين أو معنويين خواص عن طريق التعاقد، ليتم تحديد طرق وشروط نقل التسيير وكيفية ممارسته.

كانت الدولة الجزائرية تسعى من خلال تبنيها لمشروع الخصخصة إل بلوغ عدة أهداف أهمها²:

1. رفع كفاءة الاقتصاد الوطني عن طريق انسحاب الدولة من النشاط الاقتصادي، وخاصة بالقطاعات الإنتاجية.

2. تحقيق الكفاءة في إدارة و تشغيل الخدمات و الأنشطة التي تقوم عليها أنشطة الدولة، مع جعل المبادئ الاقتصادية و التجارية مؤشرا يتم القياس بها مع التخفيف و الحد من القيود الروتينية التي تضعها البيروقراطية.

3. تعميق دور القطاع الخاص و قدراته من خلال توسيع قاعدة الملكية، و فتح المجال أمام زيادة الاستثمارات الخاصة.

4. رفع جودة السلع و تحسين مستوى الخدمات، و ذلك بدعم المنافسة داخل الاقتصاد الوطني.

5. كما هدفت إلى تحسين طرق التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية، و رفع كفاءات المسيرين و العمال.

رغم كل هاته الإصلاحات التي برزت في حقل الإصلاحات الموجهة نحو المؤسسة العمومية الجزائرية ، إلا أن النتائج كانت أيضا سلبية هذه المرة إذ لم ترفع المؤسسات إنتاجها و لم تحقق أرباح و قد أرجع المختصون السبب في ذلك إلى رفض الخصخصة من طرف كل الفئات العمالية و بالأخص من طرف الإطارات ، فهناك من يريد المحافظة على الامتيازات التي اكتسبوها من الربح البتولي فحاولوا بطرق غير مباشرة عرقلة هذه الإصلاحات من خلال التعقيدات البيروقراطية و التدخل المستمر للإدارة المركزية، كما أن البعض من هؤلاء الإطارات رفضوا الخصخصة بسبب عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، إذ أن المعلومات لم تكن تصلهم كاملة، و فوق ذلك أثبتت إحصائيات تورط أكثر من 18% الأموال العمومية³، مما يدل على غياب الشعور بالاندماج المهني فهم يبحثون

¹ Leila Abdeladim, **Les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb**, les éditions internationales, Algérie, 1998, p 319.

² مسعود كسري، التحرر الاقتصادي و الخصخصة"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 12 مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005، ص233.

³ الجليلي عجة: قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصخصة، دار الخلدونية، الجزائر، 2006 ، ص297 .

عن مصالحهم الخاصة بدون أن يضعوا مصالح المؤسسة في الحسبان، أما بالنسبة لفئة المنفذين فقد كانوا ينظرون إلى الخوصصة إلا من جانبها السلبي و المتمثل في تسريح العمال، تقليص عددهم، غلق المصانع... الخ مما يدل على عدم علمهم بالجوانب الإيجابية و هذا يعني أن الخوصصة تمت بدون مخطط للاتصال، مما يفسر النتائج السلبية لها، هذا و قد أثارت الخوصصة منذ أول وهلة، امتعاض و قلق ممثلي العمال، و الذين رأوا فيها تبيد لأموال عمومية، و تفريط متعمد في الملكية العامة التي هي ملك للشعب العامل خاصة مع التزايد في عمليات التسريح الجماعي التي ساهمت في زيادة حجم البطالة، و أدت إلى ارتفاع عدد الإضرابات و التوقفات عن العمل، مما يعكس سخط العمال على مؤسساتهم و الغياب التام لذلك الشعور السامي بالاندماج المهني.

وفي ضوء الوقت الراهن التي أصبح فيه كثير من الأمور التي تطرح في مسألة تسيير القوى البشرية العاملة ، وخصوصا في ظل الانفتاح على العالم ورهانات الشراكة الأجنبية التي أعطت بؤرا جديدة وقضايا تخص تسيير القوى العاملة من منظور الاستثمار في المورد البشري واعتباره الأداة الفاعلة لتحقيق أرقى النجاحات في إطار مشروع هادف إلى عقلنة تسيير الموارد البشرية ، توجب اليوم على الجزائر وإدراك بان نجاحاتها وتطورها في مجال تسيير المؤسسات ليس مرتكز بالآلات وجلب التكنولوجيا بقدر ما هو اهتمام بتأمين مواردها البشرية وتطويرها ،ومن هذا فهل المؤسسة الجزائرية واعية بتحقيق هذا المشروع العصري في تسيير القوى العاملة ؟ وهل رهانات الشراكة الأجنبية كفيلة بدمج مهني للعمالة الجزائرية؟ وبهذا يتوجب البحث على إجابات على هاته الأسئلة ،من خلال البحث الميداني للدراسة من اجل معرفة واقع السوسولوجي للعمالة بالمؤسسة إطار الشراكة الأجنبية.

خلاصة الفصل

وفي الأخير يمكن القول بان الشراكة الأجنبية للمؤسسات المحلية ، يمكن أن تكون أداة فاعلة في تحقيق النجاح والتقدم للمؤسسات المحلية إذا تم إعداد ومتابعة مشروع الشراكة الأجنبية ، وفق خطط إستراتيجية هادفة إلى بلوغ عقلنة التسيير والتخطيط المؤسسة ورسم الحدود على المدى القريب والبعيد من اجل رفع أداء موردها البشري ومتابعة تنمية مهارته من خلال برامج مراقبة مستمرة في كل مراحل مشروع الشراكة وأيضا من خلال الاهتمام بتطوير الإنتاج المحلي ، كما يجب الاستناد إلى الخبراء والباحثين في مجالات مختلفة كالسوسيو لوجيا والاقتصاد والتسيير من اجل رسم خطة الشراكة والإعداد لأرضية بناء مشروع الشراكة من جميع النواحي، حتى لا تتصادم هاته المشروعات بالفشل ، خصوصا في مجال تسيير القوى العاملة وبالتحديد مسألة مابين الثقافات في مجال التسيير وإدارة الموارد البشرية التي تكون حاجزا يقف في وجه نجاح الشراكة الأجنبية .

الباب الثاني : الجانب

الميداني

للدراسة

الفصل الخامس:

منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

محتويات الفصل الخامس

تمهيد

1. الإطار العام للدراسة.

2. مجالات الدراسة.

3. منهج البحث المستعمل في الدراسة

4. الأدوات المستعملة في البحث

5. مجتمع البحث وطرق استخراج العينة.

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الإجراءات المنهجية جزء لا يتجزأ من الدراسة بحيث بعد انتهاء الباحث من إجراءات الدراسة النظرية، تأتي مرحلة الجانب الميداني والتي تعد فيها عملية جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث العلمي من المراحل المهمة التي تحتاج إلى عناية خاصة، إذ إن قيمة البحوث وأهميتها ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث في الحصول على البيانات الدقيقة ذات العلاقة بالبحث.

ولا شك بأن استعمال أكثر من وسيلة علمية في الدراسة لا يجري بصورة اعتباطية بل يرتبط بطبيعة وخصائص المشكلة المدروسة، إذ إن طبيعة المشكلة موضوع الدراسة هي التي تحدد نوعية المناهج والطرائق العلمية المستخدمة، وقد تضمن الفصل الموالي الإطار العام للدراسة من خلال تقديم لمحة عامة عن مؤسسة سونطراك وأهم فروع التي أقامت فيها شراكة أجنبية وتحديد المجال البشري والمكاني للدراسة، و منهج البحث والأدوات المستعملة في الدراسة وطرق تصميم العينة واستخراجها.

الإطار العام للدراسة :

1. الإطار العام للمؤسسة العمومية سوناطراك وتطور عقود الشراكة الأجنبية :

تشكل المؤسسة الوطنية العمومية سوناطراك من بين أهم المؤسسات التي تحتل مكانة وطنية وعلمية، تعد سوناطراك مؤسسة وطنية بترولية و غازية، الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية و الغازية الهائلة في البلاد و كذا عن بيعها.

قامت مؤسسة " سوناطراك " بالشراكة مع أكثر من 100 شركة أجنبية من مختلف الجنسيات في النشاطات الخاصة بالمنبع البترولي (l'amont pétrolier) في مجال التنقيب، تم صرف أكثر من 985 مليون دولار أمريكي من طرف الشركات الأجنبية خلال الفترة الممتدة من 1999-2013 تملك الشركات الأمريكية أكبر حصة ب 35 % ،متبوعة بإيطاليا 14 % ،أستراليا 9 % ، إنجلترا و اندونيسيا و كندا 8 % ،فرنسا 7 % و الباقي موزع بين المؤسسات الروسية، الإسبانية و أخرى، كما يبينه الشكل التالي:

الجدول رقم (07) نسبة الاستثمارات الأجنبية مع المؤسسة العمومية الوطنية سوناطراك 2014

الدولة الأجنبية	نسبة الاستثمار
الولايات المتحدة	35 %
ايطاليا	14 %
استراليا	9 %
انجلترا	8 %
اندونيسيا	8 %
كندا	8 %
فرنسا	7 %

المصدر: محمد بلقاسم بهلول، " الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية"، مطبعة دحلب، الجزائر ، 2014، ص 186.

2. أهم عقود الشراكة الأجنبية مع مؤسسة الجزائرية سوناطراك :

1. العقد المبرم بين سوناطراك و British Petroleum :

تم التوقيع على عقد الشراكة في 23-12-1995 لمدة 30 سنة ، قدرت تكلفة المشروع ب 3 مليار دولار أمريكي، يهدف هذا المشروع إلى تطوير و استغلال المردود الغازي لمنطقة عين صالح¹، يعد عقد اشتراك بين

¹ (Sonatrach, Revue n° 02, Février 1996, p 18,21 et 23 & Revue Option Partenariat, p 17)

المؤسسة الوطنية و الأجنبية من أجل تطوير و استغلال المردود الغازي لمنطقة " عين صالح " و هو من نوع عقد الخدمات . و يشترط أن يتم إنتاج و تسويق الغاز بالاشتراك، ويتضمن ما يلي :

أ- تموين شركة " B.P " الاستثمار بنسبة 65 % مع جلب التكنولوجيا اللازم.

ب- يلزم الاتفاق الشركتين القائمتين بعمليات تسويق كميات الغاز المنتجة إلى السوق الأوروبي بالاشتراك ، و يستلزم لهذا الغرض إنشاء مؤسسة تجارية مشتركة و التي تقوم بتسويق الغاز.

ت- و تحصل كل من " سوناطراك " و شركة " B.P " على قسم من عائدات المبيعات وفقا لقاعدة تقسيم الأرباح و المتفق عليها في العقد.

وبهذا فهي تعد مجموعة بترولية و بتر و كيميائية ذات أهمية عالمية كبيرة بدأت عملها بطريقة طريفة و ذلك عن

طريق المراهنة التي قام بها " William Knox Darcy " من جنسية إنجليزية، بحيث أرسل مجموعة من

الأشخاص للبحث عن المحروقات في المناطق الإيرانية و التي لم تظهر لها أي نتيجة إلا بعد سبع سنوات حيث تم

اكتشاف البترول ، انطلاقا من هذا الإنجاز بدأ حجم الشركة في تزايد، بحيث أصبحت مؤسسة عالمية هامة في

قطاعي الطاقة و البتر و كيمياء و التي تعرف الآن ب " B.P " تغطي الشركة البريطانية العديد من قطاعات النشاط

البترولي أهمها:

أ- نشاطات اكتشاف و إنتاج البترول و الغاز.

ب- نشاطات تكرير، تسويق و نقل البترول.

ت- إنتاج و تسويق المنتجات البترولية و البتر و كيميائية.

يقوم على إنجاز مشروع خاص بتطوير الموارد الغازية، في منطقة عين صالح ،يقوم بتسويق كميات جديدة من

الغاز الجزائري إلى السوق الأوروبي وفقا لعقد الاشتراك المبرم بين المؤسستين في 23 ديسمبر 1995 بالاعتماد على

الشركة الأجنبية B. P.

2. العقد المبرم بين سوناطراك وشركتي توتال (TOTAL) الفرنسية والاسبانية رابسول (REPSOL) :

في 26 جانفي 1996 تم التوقيع بين المؤسسة و الشركة الفرنسية توتال (TOTAL) و الإسبانية

رابسول (REPSOL) ، على عقد من صنف تقاسم الإنتاج خاص بتطوير و استغلال طبقات غاز كاب لتين

فوي تبين كورت (gisement de gaz cap de Tin Fouye Tabenkort) لمدة 20 سنة ، و يقع

في حوض إيليزي بحوالي 550 كلم جنوب شرق حاسي الرمل، و يغطي مساحة 1500 كلم² .¹

¹ (Sonatrach, Revue n° 1999, p 22 & n°02, Fevrier 1996, p 24 et 25.)

يعد الشريك الأجنبي (TOTAL) مجموعة بترولية عالمية و الذي يباشر عمله في 80 دولة ، تقوم توتال بتوزيع في العالم مجموعة عريضة من المواد المكررة و ذلك من خلال شبكتها الواسعة و التي تضم أكثر من 10000 محطة في أوروبا، أمريكا و أفريقيا.

كما تعد رابسول موجودة و حاضرة في كل مستويات النشاط البترولي :التنقيب، الإنتاج، النقل التكرير، التحويل، التوزيع و التسويق للبتروال الخام و كذا للمواد والبيتروكيماوية، غاز و بتروال مميع و غاز طبيعي. من خلال هذه الاكتشافات، تمكنت سوناطراك من تدعيم قدرتها الإنتاجية و ضمان برنامج خاص ببيع الغاز. 3. **العقد المبرم بين المؤسسة و الشركة الفرنسية (Air Liquide) والألمانية (Air Products) :** تم التوقيع على بروتوكول الشراكة في أبريل 1990 لمدة 25 سنة ،إنجاز وحدة إنتاج و تسويق الهليوم ،توظف الشركة الفرنسية 2800 موظف من خلال 125 فرع ب60 دولة في العالم ،وتقوم بإنتاج و توزيع الغاز الصناعي(الأوكسجين، الأزوت، الهدروجين، المونوكسيد الكربون) ، كما تقوم الشركة الألمانية بإنتاج و توزيع الغاز الصناعي (الأوكسجين، الأزوت، أرقون) ، كما تقوم بتوظيف 14600 موظف في أمريكا وأوربا ، لكي يسمح لهذه الشركة بالتسيير العادي و المنتظم في غضون وجودها تم التفاوض على عقود تجارية لمدة 25 سنة تلتزم الشركة الأجنبية بشراء 85 % من إنتاج هليوم و أما سوناطراك تلتزم بأخذ 50% من إنتاج الأزوت ينتج الأزوت في نفس الوقت الذي ينتج فيه الهليوم و تقوم ببيعه .¹

4. **الشراكة الأجنبية بين سوناطراك و الشركة الأمريكية هاليورتن (HESP) :**

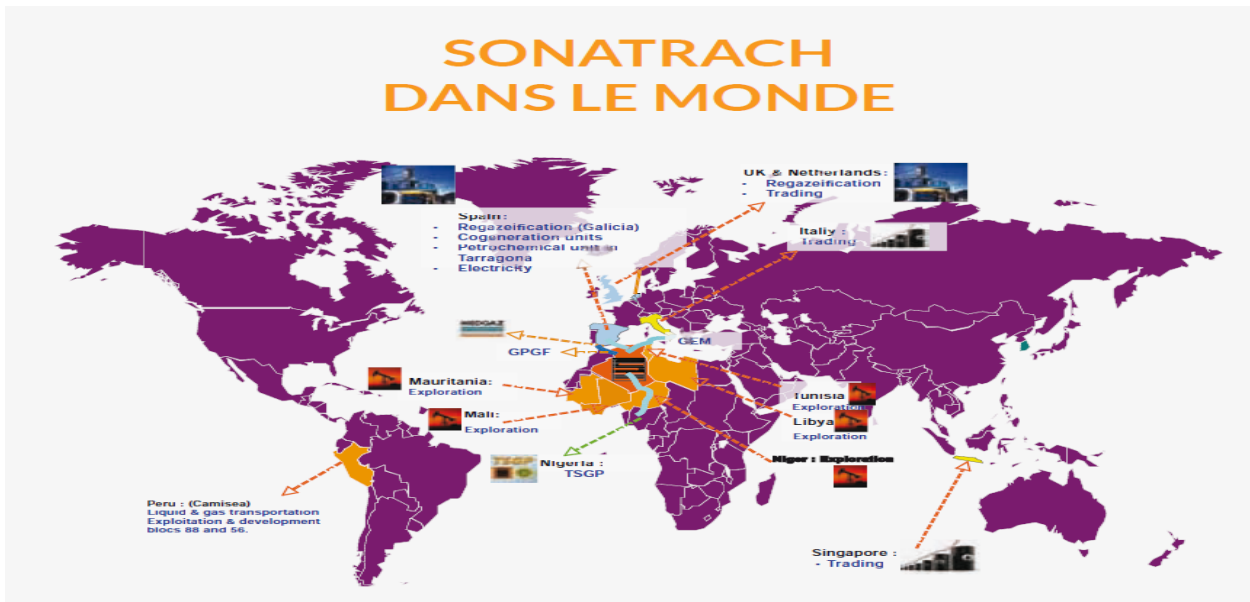
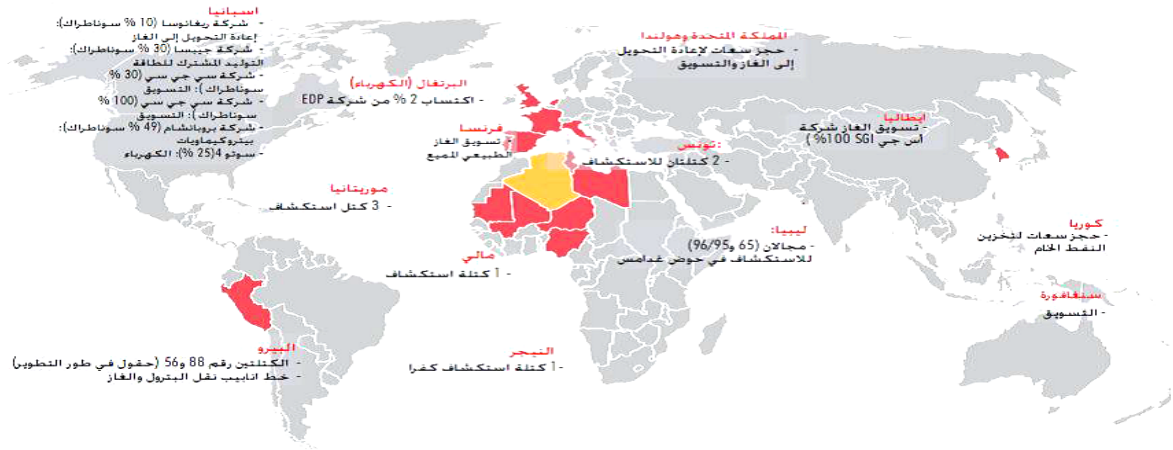
منحت شركة سوناطراك لشركة هاليورتن عقد ماقيمته 232 مليون دولار للشركة الأمريكية هاليورتن (HESP) للخدمات من أجل التنقيب.

هي شركة عالمية متخصصة في مجال البترول والتنقيب يقع المقر الرئيسي لها في قسمين: القسم الغربي هيوستن، تكساس - التي هي عاصمة البترول في الولايات المتحدة الأمريكية، القسم الشرقي دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، لها عائدات قدرت ب3,490,893,000 دولار أمريكي . تأسست في عام 1919، هاليورتن هي واحدة من أكبر مزودي المنتجات والخدمات في العالم لصناعة الطاقة، توظف ما يقرب من 50,000 موظف يمثلون 140 جنسية، تشتغل في ما يقرب من 70 دولة، وتخدم الشركة صناعة النفط والغاز المنبع طوال دورة حياة الخزان - من تحديد موقع الهيدروكربونات وإدارة البيانات الجيولوجية، لتقييم الحفر والتشكيل والبناء جيدا والانتهاء وتحسين الإنتاج.

¹ (Sonatrach, Revue n°01, Fevrier 1995, p 13,14 et 15.)

ويكشف تاريخ هاليبورتن الرائع والفخور عن التركيز المستمر على الابتكار والتوسع الذي بدأ مع مؤسس الشركة إرل ب. "Erle P" هاليبورتن بعد اقتراض عربية، وفريق من البغال ومضخة، وقال انه بنى مربع خلط خشبي وبدأت بأعمال النفط، في الثلاثينيات من القرن الماضي، أنشأت هاليبورتن أول مختبرات للبحوث التي اختبرت فيها الشركة خلطات الأسمنت، وبدأت في تقديم خدمات تمييز لتفكيك مقاومة تشكيلات الحجر الجيري وزيادة إنتاج النفط والغاز، وأدت أول عملية تثبيت في الخارج باستخدام مركبة محمولة على البارحة، لتصبح الخدمة البحرية الأكثر شمولا في العالم، اتخذ هاليبورتن الخطوات الأولية نحو أن يصبح شركة عالمية في عام 1926، وأرسلت إرل ب. هاليبورتن إخوته لفتح أعمالنا في ألبرتا، كندا، افتتحنا في فنزويلا في عام 1940 وبحلول عام 1946 توسعت الشركة - باستخدام تقنياتها المبتكرة - إلى كولومبيا وإكوادور وبيرو والشرق الأوسط وبدأت في تقديم خدمات لشركة النفط العربية الأمريكية، التي تعد أول شركة أرامكو السعودية. في عام 1951، جعلت هاليبورتن أول ظهور لها في أوروبا من خلال هاليبورتن إيطاليانا سبا، وهي شركة تابعة مملوكة بالكامل في إيطاليا، كما أطلقت شركة هاليبورتن شركة هاليبورتن كومباني جيرماني غمب، وأنشأت عمليات في الأرجنتين وأنشأت شركة فرعية في إنجلترا. في عام 1984 قدمت هاليبورتن معدات استكمال البئر لمنصة مولتيويل الأولى في الصين وبعد عامين أصبحت هاليبورتن أول شركة أمريكية تؤدي وظيفة خدمة حقول البترول في البر الرئيسي الصيني، جلب العقد الأخير من القرن العشرين المزيد من التغييرات والنمو إلى هاليبورتن وافتتحت الشركة مكتبا فرعيا في موسكو عام 1991، وقامت الشركة بإعادة تنظيم عملها في عمليات نصف الكرة الغربي والغربية في عام 2006، وفي عام 2007 قسمت خدماتها إلى قسمين: الإنجاز والإنتاج، والحفر والتقييم. اليوم هاليبورتن يقدم أوسع مجموعة في العالم من المنتجات والخدمات والحلول المتكاملة للتنقيب عن النفط والغاز والتنمية والإنتاج، توسعت هاته الشركة الأجنبية في إطار عقود الشراكة التي تبنيها في عديد من الدول، حيث لها عقود شراكة في كافة إفريقيا مثل، كينيا وتنزانيا و الموزينيق، كذلك الجزائر وموريتانيا وليبيا ومصر والمغرب العربي، إضافة إلى انغولا و نيجيريا.¹ كما يوضح الشكل التالي أهم عقود الشراكة الأجنبية التي تبنيها المؤسسة الوطنية سوناطراك.

¹ (Haliburton , Revue n°16, Février 2012, p 26.27.28)



الشكل رقم (11): يبين حصيلة عقود الشراكة الأجنبية مع المؤسسة العمومية الوطنية سوناتراك المصدر (Sonatrach, Revue n°65, janvier 2016, p2-4-5)

3. أشكال عقود الشراكة الأجنبية المبرمة مع مؤسسة سوناطراك :

إن الصلاحيات الموكلة لشركة سوناطراك باعتبارها شركة أسهم يمكنها من إبرام عقود شراكة مع الطرف الأجنبي الذي أصبح من خلال قانون 91-21 و ما أنجز عليه من تعديلات، يمارس مختلف نشاطات التنقيب، البحث و الاستغلال بناء على ما جاء في العقد مع مختلف أشكال الشراكة التي تسمح بذلك ، وعليه حددت الشراكة أربعة أشكال:

1. الاشتراك بالمساهمة **contrat d'association en participation** : لا يتمتع هذا الاشتراك

بالشخصية المعنوية كما هو مصرح به في المادة التاسعة من قانون رقم 91-21 إذ يتعين على الشريك الأجنبي أن يكون شركة تجارية خاضعة للقانون الجزائري و يكون مقرها الرئيسي بالجزائر.

و في هذا الإطار يتحمل الشريك الأجنبي كل أخطار البحث و بعد عملية الاكتشاف يتم دفع نسبة 51% من طرف مؤسسة سوناطراك و هي تمثل نسبة مشاركتها في النفقات و مصاريف عملية البحث و التطوير ثم تأتي فيما بعد عملية استغلال الحقل و بهذا يتحصل الشريك الأجنبي على حصة من إنتاج الحقل المكتسب و الذي يطابق نسبة المساهمة في الاشتراك.

يدفع كلا الشريكين حسب نسبة المساهمة إتاوة و ضرائب يمكن أن تكون عينا أو نقدا، كما يجب دائما أن لا تقل نسبة المؤسسة الوطنية عن 51% و لا تزيد نسبة الشريك الأجنبي عن 49% .

و يمكن تلخيص أهم خصائص هذا النوع من الشراكة فيما يلي¹ :

أ- استثمارات البحث تمويل من طرف الشريك الأجنبي.
ب- يسحب الشريك الأجنبي حصته من إنتاج الحقل حسب نسبة المساهمة بشرط أن تكون حصة سوناطراك على الأقل 51% .

ت- عند اكتشاف حقل قابل للاستغلال، فإن الشركة الأجنبية تتمتع بحقها في إنتاج الحقل بنسبة مساهمتها، و التي لا تتجاوز 49% من الإنتاج المكتشف.

ث- يتحمل الشريك الأجنبي مسؤولية دفع الأعباء و الرسوم على حصته في الإنتاج.

إن أول اشتراك بالمساهمة كان يخص منطقة Stah-Mérekxen و تم بين سوناطراك و total في 1973.

2. الاشتراك بعقود الخدمة **contrat de service à risque** : و يطلق عليها بعقد الخدمة ذات خطر

بحيث في هذا النوع من العقود يقبل الشريك الأجنبي تمويل و تحمل أخطار جميع النشاطات المتعلقة بالبحث، و لهذا السبب يطلق عليها بهذه التسمية يتضمن عنصر الخطر احتمالات نتائج البحث إما أن تكون إيجابية أو سلبية.

¹ (Loi relative aux hydrocarbures- que prévoit la loi N°86-14 amendée par la loi N°91-21 en matière de partenariat- document du Ministère de l'énergie et des mines, 2002, p02.)

تستبعد عملية البحث كل إمكانية تسديد المصاريف المنفقة من طرف الشريك الأجنبي أو تقديم له أجرة إلا في حالة واحدة و هي حالة الاكتشاف، بحيث تعوض كل مصاريف الشريك بالإضافة يتحصل على مكافأة نقدية مقابل مجهوداته.

لا يمكن أن تتعدى حصة الشريك الأجنبي 49% يستعمل غالبا هذا النوع من العقود في البلدان التي تحتفظ بإنتاجها للاستهلاك المحلي.

تنقسم عقود الخدمة إلى نوعين هما:

أولا: عقد الخدمة ذات المخاطر: يتحمل الشريك الأجنبي كاملا تمويل عمليات البحث. و تكمن المخاطرة في إمكانية البحث عن البترول و لكن بدون جدوى، مما يعدم كل إمكانية تسديد المصاريف الخاصة بعملية البحث و التنقيب. تم تطبيق هذا النوع من الشراكة في حقل عين صالح مع الشركة البريطانية B.Petroleum.

ثانيا: عقد المساهمة التقنية (دون المخاطر):

حيث تقدم الشركة الأجنبية في إطاره خدمات للشركة الوطنية و التي تتحمل هذه الأخيرة وحدها المخاطر المالية للاستغلال و الإنتاج، كما يدفع للشركة الأجنبية مبلغ عيني أو نقدي والذي لا يتجاوز 29% من الإنتاج المكتشف، إذا اتفق الطرفان على الدفع عينيا، تسلم حصة الشريك الأجنبي بقيمة التسليم في ميناء الشحن معفاة من جميع الأعباء و الرسوم وكذا من كل الالتزامات الجبائية البترولية.

3. الاشتراك بعقد تقسيم الإنتاج contrat de partage de production: يعتبر هذا الشكل من أكثر العقود استعمالا في الجزائر، و يتم في مختلف أشكال الحقول سواء كانت حقول حديثة أو سابقة الاكتشاف أو حقول غير مستغلة أو حقول الغاز.

من خلال هذا العقد يتحمل الشريك بتمويل خطر استثمار الاكتشاف أو عدم الاكتشاف ففي الحالة الأولى، لا تسدد المصاريف المنفقة من طرفه و أما في الحالة الثانية تعوض كل مصاريف الشريك بالإضافة يتحصل على مكافأة عينية بمقدار الانتفاع و المتمثل ب 49% تسلم له بميناء الشحن معفاة من جميع الأعباء و الرسوم والضرائب.¹

1. الاشتراك بإنشاء شركة تجارية بالأسهم: تخضع الشركة التجارية المختلطة إلى القانون الجزائرية، و تكون نسبة مساهمة سوناطراك 51% على الأقل أما فيما يخص طرق التمويل، القيود و الفوائد المستحقة، فهي نفسها كما في حالة الاشتراك بالمساهمة و سنقف أمام حالتين:

أ- يوزع الإنتاج بين الشركاء، بحيث يدفع كل طرف الإتاوة و الضريبة النسبية على حصته.

ب- تقوم الشركة التجارية بتسويق الإنتاج، و عليه دفع الإتاوة و الضريبة.

¹ (Source : La Revue Sonatrach, N°03, Mai 1996, P33.)

II مجالات الدراسة :

1. المجال المكاني (التصنيف والنشأة) :

يعتمد الباحثون في علم الاجتماع وفي جميع العلوم على اختيار مكان لإجراء دراستهم واختبار صحة الفروض العلمية التي انطلقوا منها، وهذا اعتبارا لجملة من الأمور التي تتعلق بموضوع الدراسة ومدى تجاوب مكان الدراسة مع الإطار العام للبحث، وفي ظل موضوع بحث دراستنا الذي يقتضي البحث في إطار المنظمات الأجنبية العاملة بالجزائر وفق مبدأ الشراكة الذي تعتمده جملة من المؤسسات العمومية، وخصوصا المؤسسات الصناعية مثل مؤسسة سوناطراك، ولهذا تم اختيار إحدى المؤسسات الأجنبية التي تبرم عقد شراكة مع سوناطراك بولاية ورقلة بالجنوب الجزائري.

وقد أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة الشراكة الجزائرية الأمريكية بين مؤسسة سوناطراك ومؤسسة هاليبورتن وهي (HESP)، وهي إحدى المؤسسات الأجنبية التي تعمل بالجزائر بحاسي مسعود ولاية ورقلة، تتوفر فيها كل الخصائص والمتطلبات التنظيمية والبشرية المتماشية مع أبعاد ومؤشرات الدراسة، وهي تقع بالمنطقة الصناعية بحاسي مسعود.

تعد مؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) إحدى مؤسسات التي أنشئت بالجزائر في إطار برامج الشراكة الأجنبية التي تعتمده المؤسسة الوطنية سوناطراك، حيث أن أسهم هاته الأخيرة 51% و 49% من نصيب مؤسسة هاليبورتن الأمريكية المتخصصة في حفر آبار البترول وتسويق المنتجات البترولية في العالم، كما تقوم بعمليات الثقوب، والعمليات الأساسية الأخرى في بناء وصيانة الآبار، تأسست مؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) (HALLIBURTON ENTREPRISE DE SERVICES AUX PUITES)، مؤسسة هاليبورتن لخدمات الآبار) في جويلية 1999 وبدأت نشاطها الفعلي والإنتاجي في جانفي 2000، تنشط هاته المؤسسة في أربع وحدات في الجزائر في كل من: (القاعدة الأساسية بحاسي مسعود ورقلة، قاعدة فرعية في كل من حاسي الرمل الاغواط، وحدة في مجمع الشركات الأجنبية (Ourhoud) الذي يضم جملة الشركات الأجنبية من عدة جنسيات اسبانية وإيطالية وألمانية، ووحدة في عين اميناس.¹

¹ (Haliburton , Revue n°2, janvier 2004,p28.)

2. المجال الزمني :

لقد كان اختيارنا لمجال الدراسة مرتبطا ارتباطا وثيقا بنوع المؤسسة ، لان المراد من دراستنا هو توضيح واقع الاندماج المهني للعمال الجزائريين في ظل ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية، وهو تتممه لموضوع بحثنا على مستوى الماجستير الذي كان مقتصر على تبين الجوانب الثقافية المتعلقة بتسيير المورد البشري في إطار المؤسسة العمومية الجزائرية، وجاءت هاته الدراسة الحالية لتبحث في مدى تكيف واندماج العمال مهنيا مع ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية، هذا الأمر الذي جعلنا نبحت على مؤسسة تتوفر فيها الخصائص التي تساعدنا في اختبار فروض البحثية التي انطلقت منها دراستنا، مما جعلنا هذا الأمر نستطلع على جملة المؤسسات التي تتوفر فيها هاته الخاصية، لأننا لجأنا في العديد من المرات إلى تغيير الميدان وذلك لجملة من العراقيل أو عدم توافق المؤسسة مع دراستنا، بحيث كان في بداية مشوار بحثنا التوجه إلى إحدى مؤسسات الشراكة الأجنبية وهي مؤسسة استشفائية بين الجزائر والطايم الكوي ، إلا أن المؤسسة تغيرت وأصبحت لصالح الجزائر نظرا لعدم تقبل المجتمع الجزائري لإجراءات التي تخص العلاج ، لان المشرع الجزائري يقر بالعلاج الصحي المجاني هذا الأمر الذي لم يتوافق مع إجراءات الشراكة الأجنبية التي فرضها الشريك الأجنبي بخصوص العلاج بالمقابل ، كما أننا قمنا بإعداد مقابلة كاداة بحثية من اجل جمع بيانات من خلال دراسة تصب في نفس منحى دراستنا هاته بإحدى المؤسسات بالرغاية بالجزائر العاصمة خلال سنة 2014 ، لكن ظروف عملنا بالمؤسسة في إطار بحثنا لم تسمح لنا بإكمال اختيار هاته المؤسسة كميدان لبحثنا هذا ، مما جعلنا في دوامة البحث عن المؤسسات ذات الشراكة الأجنبية والتي تساعدنا في تطبيق بحثنا ، ومن خلال بعض الزملاء العاملين بالمؤسسات البترولية في الجنوب الجزائري والتي كانت وجهتنا إليها التي دامت لفترات متقطعة ، تتراوح كل منها بين الشهر والشهرين خلال فترة الممتدة بين 2015 ، إلى غاية ترتيب الإجراءات فيما يخص اختيار ميدان بحثنا هذا ، والمتعلق بمؤسسة الشراكة (HESP) بين الجزائر والولايات المتحدة ، ومن خلال أيضا تهيئة العمال من اجل التجاوب معنا ، وهذا بفضل احد الاطارات الذي تعاون معنا والسماح لنا بإجراء بحثنا هذا ، إلى غاية استرجاع الاستثمارة من الباحثين ، وبالتالي كان هذا المجال الزمني للعمل كان بمثابة الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية لموضوع البحث والتي كان لها صدى في توجيه الدراسة و في استخراج بعض المؤشرات ، ومنه فالمجال الزمني الفعلي للدراسة بداية من الدراسة الاستطلاعية إلى توزيع الاستثمارة على العمال واسترجاعها، امتدت هاته العملية كاملة من ديسمبر 2015 إلى غاية 2017 ، وتم في هاته المرحلة تحديد خصائص مجتمع البحث واختيار العينة التي تخدم وقدرات الباحث المادية والتي تساعد في تحليل الدقيق للفرضيات المعتمدة في البحث، بالنسبة لتوزيع الاستثمارة واسترجاعها امتدت مدة شهر فيفري 2017 .

3. المجال البشري:

من خلال دراستنا والتي تهدف إلى دراسة تأثير ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية على الاندماج المهني للعمال الجزائرية والبحث على مدى توافقهم وتكيفهم مع النسق التنظيمي الأجنبي ، وبذلك فانه من الطبيعي أن يعتمد الباحث في جمع المعلومات والبيانات على جميع الفئات المهنية الجزائرية الموجودة بمؤسسة الشراكة الجزائرية الأمريكية هاليورتن (HESP) محل الدراسة ،محاولين في ذلك الإلمام بكل الفئات عبر مختلف المستويات التنظيمية،وقد قدر عدد العمال الجزائريين 150 عاملا جزائريا موزعين على مختلف الأقسام وفق الفئات المهنية الموالية.

الجدول رقم (08) : يبين تعداد العمال الجزائريين بمؤسسة الشراكة (HESP)

عدد العمال الجزائريين بمؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP)	الفئة المهنية
12	الاطارات
22	عون تحكم
116	عون تنفيذ
150	المجموع

المصدر (مدير مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة هاليورتن (HESP) وحدة حاسي مسعود -ورقلة. تعداد 2016.

وقد تم اختيار مؤسسة هاليورتن (HESP) كميدان للدراسة ،من بين فروع مؤسسات الشراكات الأجنبية التي تبرم عقد شراكة مع مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP) ، هذا الأخير الذي هو واحد من المؤسسات الفرعية المنبثقة عن المؤسسة الأم سوناطراك ، تعود نشأته إلى الفاتح من أوت 1981 حيث يزاول نشاطه الأساسي في توفير الخدمات البترولية.

بحيث أن الهدف الرئيسي الذي تتمحور حوله السياسة العامة للمجمع تتلخص في بحث كل الكيفيات التي من خلالها يستطيع المجمع تلبية رغبات ومتطلبات زبائنه بصفة دائمة وناجحة ،على أساس أنها تمثل انشغاله المحوري سعيا وراء هذه الغاية ، فلقد أثبت مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار التزامه لبلوغ مستوى عال من الأهمية من حيث حسن الأداء في مجال نشاطه ،في سياق الإعلان عن مشروع إعادة هيكلة قطاع المحروقات في سنوات الثمانينيات كان مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار عن أهدافه المسطرة فحواها تعزيز طاقاته المختلفة ، وكذا اكتساب خبرات تمكنه من مواجهة التحديات،من خلال تبني إستراتيجية تطمح إلى تمديد رقعته الجغرافية خارج التراب الوطني ، لممارسة نشاطاته معتمدا في ذلك على طريق شراكة واعدة ، بحيث بحلول سنة 2010 تسنى لمجمع المؤسسة أن يقطع شوطا كبيرا فيما يخص عامل الخبرة ،التي تعود عوامل اكتسابها أساسا إلى فترة تجاوزت 30 سنة من العمل المتواصل فالصورة المعاصرة لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ، جعلته متميزا تماما

عما كان عليه بالأمس ، فلقد استمرت المؤسسة في الإقدام على إثراء محفظة نشاطاته كما وكيفا ، لتصل اليوم إلى تشكيلة متنوعة من الخدمات البترولية تجاوز عددها 35 خدمة .

في إطار الشراكة الأجنبية التي تعتمدها مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ، من خلال جملة من الشركات الأجنبية مثل هاليورتن الأمريكية -HESP- و BASP و MESP و WESP، عمدت المؤسسة الوطنية إلى بناء هيكل تنظيمي من اجل تسيير العمل ، حيث يتشكل التنظيم العام لمجمع المؤسسة الوطنية للآبار ENSP من أربعة مستويات : المديرية العامة والمديرية المركزية والمديرية العملية والفروع والمساهمات ، حيث أن المستوى الرابع يتضمن الشركات التي نشأت في إطار الشراكة الموقعة بين المؤسسة الوطنية وشركائها القادمين من الخارج ، وفقا لما تنص عليه اللوائح القانونية ، وتسمح لهاته الفروع إلى حد معين بالاستقلالية الذاتية في تسييرها ، بحيث تعتبر حصة المساهمة (أكبر أو اقل حصة مساهمة) ، لكل شريك الحد الذي يتم على أساسه تحديد التزامات كل طرف خاصة فيما يتعلق بتأسيير مجلس الادارة ، تقوم المديرية العامة بقيادة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بحضور أعضاء التسيير الإداري بدراسة :

1. التوجهات الإستراتيجية الكبرى للمجمع .

2. تسيير المشاريع.

3. تسيير الموارد البشرية.

4. ضمان التنسيق.

كما أن الادارة العليا تعنى بالمهام الآتية : دراسة الخيارات الإستراتيجية ثم تحديد التوجهات الإستراتيجية الكبرى منها ومتابعة تكريسها بما في ذلك مخطط التسيير العام للمجمع ، وكذا انجاز المشاريع المشتركة وتنسيقها مع الهياكل العملية للمجمع ، وتسيير الموارد المالية ، وإعدادات الروابط والتفاعلات فيما بين وحدات المجمع.

كما ينتظم الطاقم المسير بمجمع مؤسسة الوطنية لخدمات الآبار كالأتي :

أولا : المديرية العامة :

تضم كل من الرئيس المدير العام ، ومدير العام النائب ، والأمين العام للمؤسسة والمستشارين .

ثانيا : الاطارات المسيرة :

يتكون هذا المستوى السلطوي من المدراء المركزيين (الإدارات الوظيفية) المدراء العمليين (الإدارات العملية) ، ممثلي المؤسسة لخدمات الآبار على مستوى فروع المجمع بالمؤسسة في إطار الشراكة القائمة على أساس الأسهم ، بحيث يكون التمثيل بصفة رئيس مدير عام ، مدير عام نائب ، ومدير عام ومسير الادارة والمالية ، مسؤولية الهياكل العملية التابعة لمجمع مؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ، كل وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (مؤسسة ذات أسهم) ، مسؤولة عن تسيير نشاطها ومتابعة تنفيذ العمليات التقنية منها والتجارية ، فهي معنية بتحمل مسؤولية السعي لتحقيق مجموعة من الأهداف تكمن في تحسين وتطوير مستوى الأداء و تحقيق نتائج

إيجابية وكذلك تحسين مردودية رؤوس الأموال المستثمرة ، وكذا التحكم في احتياجات تمويل راس المال العامل حسب القدرات المتوفرة لدى كل مديرية عملية.

و من اجل إضفاء صبغة الليونة على مسارات ومراحل التسيير من خلال تسيير ونشر ثقافة "الشفافية" إزاء كل شريك ثم الاتفاق على بلورة النظام الداخلي المحدد بطريقة سير عمل مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ، يعد التنسيق الحسن الذي جسده ، جهود كل من مجلس الادارة والمديرية العامة ،هاته الخطوة الهامة التي سمحت بجميع الأطراف التوصل إلى توازن محسوس داخل مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار .ENSP.

إن متطلبات محيط المؤسسة الخارجي وكذا تقلباته المستمرة أجبرت مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار على مراجعة تنظيمها الداخلي ، وتكييفه حسب المتغيرات الجديدة ،لذلك فقد عرف التنظيم العام لمجمع المؤسسة الوطنية في السنوات الأخيرة عدة تحولات جذرية " تكتلات وتحالفات إستراتيجية " أدى إلى ظهور عدة مديريات جديدة وفقا لما تقتضيه إستراتيجية التوسع التي تتبناها مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار منذ سنوات مضت .

اكتساب مرونة في التسيير والمحافظة عليها ، دعم المزايا التنافسية للمؤسسة وتحسين الإنتاجية ، تبقى كلها كمحاور أساسية للركيزة التي يقوم عليها مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ، مع الأخذ في الحسبان أهمية التفاعلات والتدخلات بين العناصر الوظيفية المكونة للتنظيم العام.¹

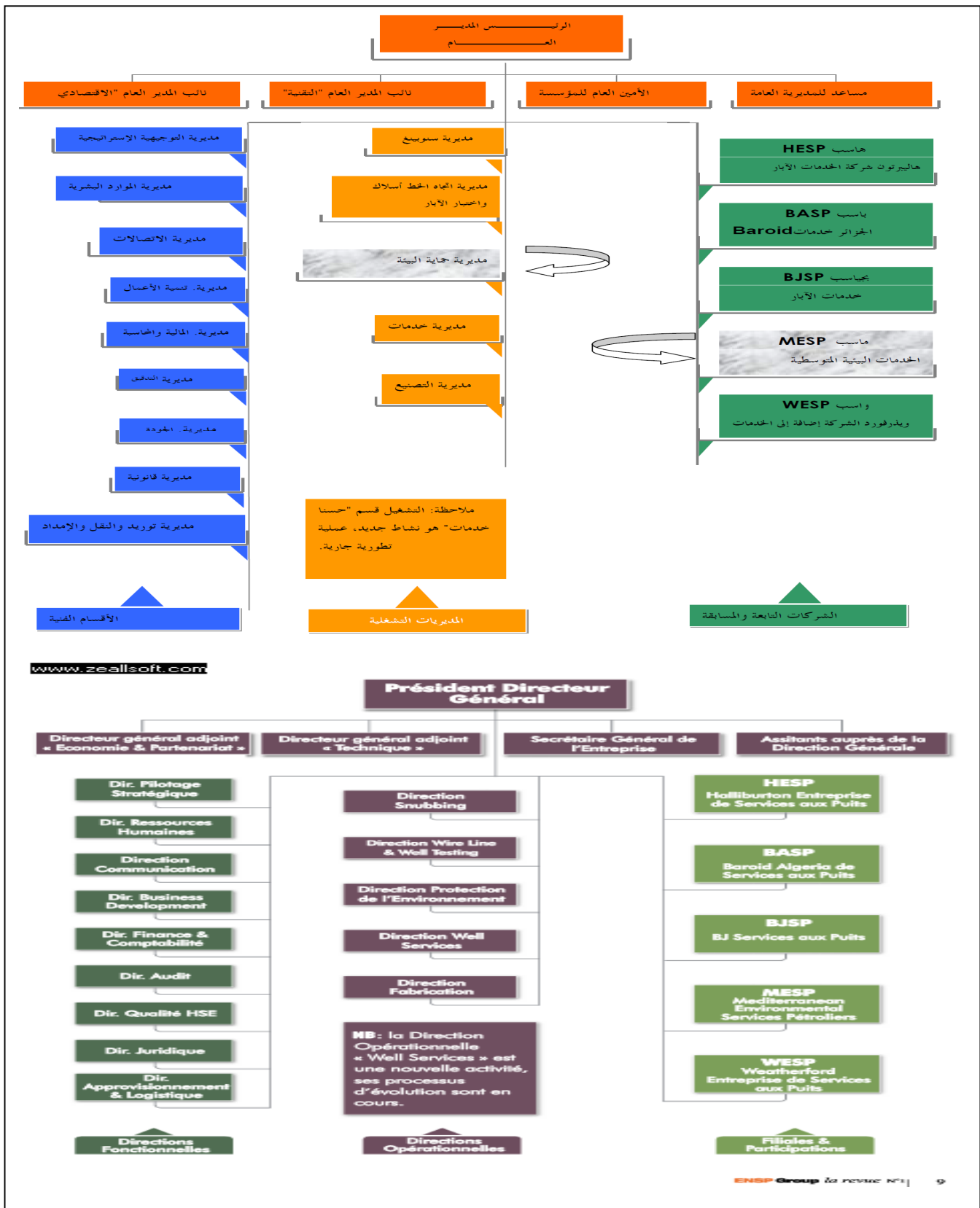
ويمكن توضيح وتكوين هيكل مجلس الإدارة بمؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) ، من اجل مراقبة العمل وتسييره في إطار أسهم الشراكة وفق ما يلي:²

- رئيس المدير العام - Président Directeur Général
- متصرف إداري بشركة هاليبورتن - Administrateur HALLIBURTON
- متصرف إداري بشركة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار - Administrateur ENSP
- ممثل عن العمال بمؤسسة الشراكة الأجنبية Représentant des travailleurs HESP
- محافظ حساب شركة الأجنبية - Commissaire aux compte HESP
- مسير محلي هاليبورتن Régional Manager HALLIBURTON
- مسير منطقة هاليبورتن Area Manager HALLIBURTON
- نائب مدير عام شركة الشراكة الأجنبية - Directeur général Adjoint HESP
- مدير الإدارة والمالية بشركة الشراكة الأجنبية - Directeur Administration & Finances HESP.
- مساعد الميزانية Assistant PDG
- إدارة العمليات الادارية
- Operations Manager HES

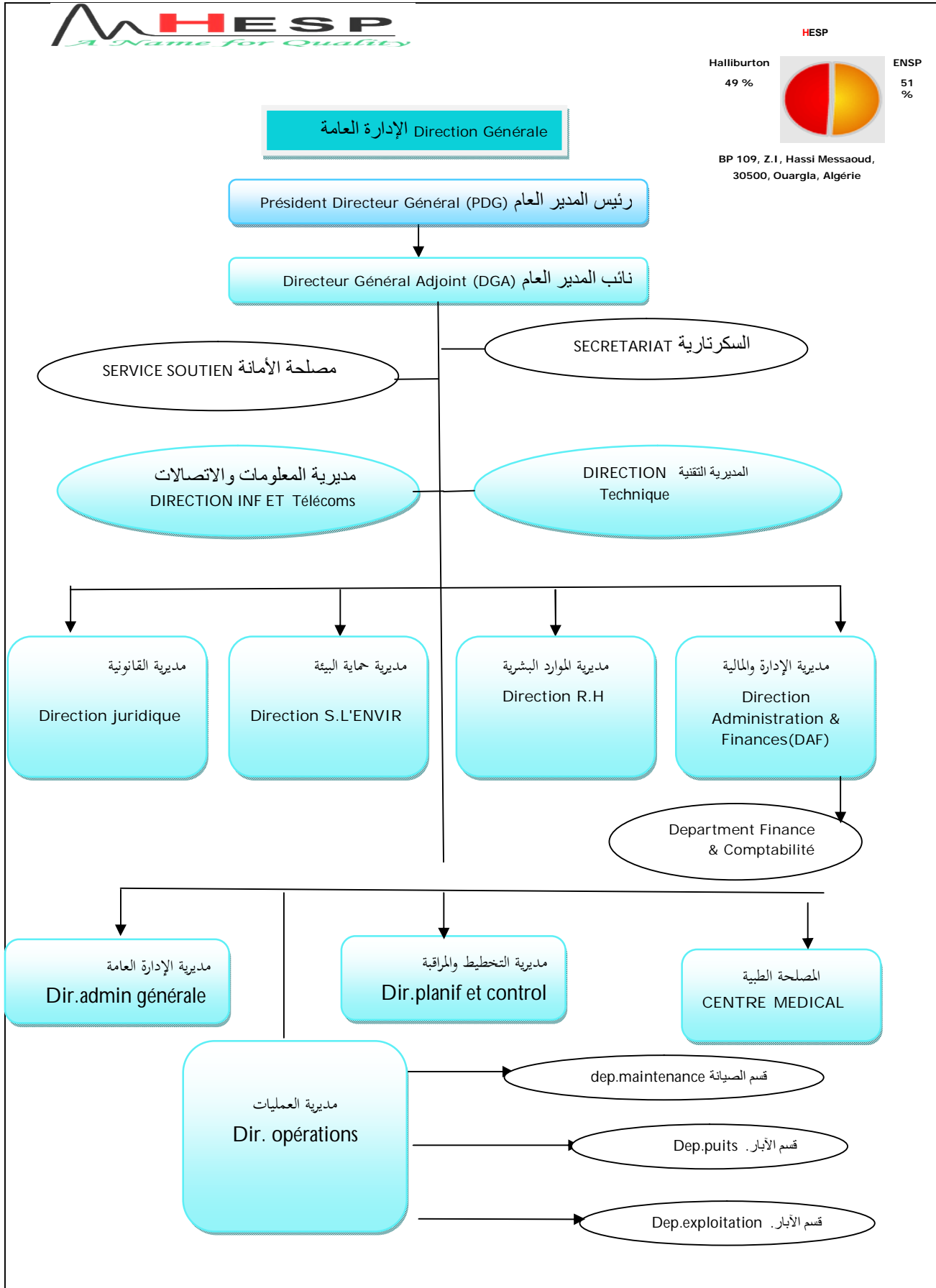
¹ (Ensp , Revue n°1, juillet 2010,P50-52.)

² (Haliburton , Revue n°10, Mars 2011,p4.)

والشكلىن الموالين يوضحان الهيكل التنظيمى للمجمع، والهيكل التنظيمى لمؤسسة الشركة هاليبورتن HESP :



المصدر : Ensp , Revue n°1, juillet 2010, p20.21
الشكل رقم (12): يبين الهيكل التنظيمى لمجمع مؤسسة الوطنية لخدمات البترول Ensp.



الشكل رقم (13): يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) (المصدر: مديرية الموارد البشرية، 2017)

III منهج البحث المستعمل في الدراسة:

إن سيرورة إنتاج المعرفة العلمية في حقل العلوم يقتضي على الباحثين والمتخصصين في شتى المجالات الالتزام إلى مخطط توجيهي في العمل، حتى يستطيع الباحث العلمي من تدوين نتائجه وفق خطوات واليات علمية تمنهج عمل الباحث، هذا على اعتبار أن المنهج العلمي في علم الاجتماع هو: "الطريق البين إلى الكشف عن حقائق الحياة الاجتماعية، كما تتجلى في تجمعاتها المختلفة، وعلاقاتها المتشابكة المتعددة، وذلك بالالتزام بقواعد عامة، تقود الفكر في عملياته الذهنية ليسير قدما وفق المنهاج المعد والمتدرج الخطوات".¹

الهدف من استعمال هذا المنهج وهو الاقتراب أكثر من الموضوعية والدقة وذلك من خلال التعامل مع الأرقام والنسب الموجودة في شكل جداول إحصائية ثم تحليلها بأسلوب رياضي، وهذا المنهج يهدف إلى تكميم المعطيات التي تم جمعها من الميدان، وهذا المنهج كما يقول "ريمون بودون" "بفضله يمكننا تحديد التحقيقات الكمية التي تسمح بجمع المعطيات المتشابهة من عنصر لآخر ومن مجموعة العناصر، فيما يسمح هذا التشابه بين المعلومات القيام بالإحصائيات التي تشكل أهم تحليل كمي للمعطيات".²

إن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث، والإشكاليات المطروحة والأهداف المراد تحقيقها، هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج معين، وبتقنيات تماشيا لإشكالية الدراسة، إذ يرى أحمد سيد أحمد بأن "المنهج هو مجموعة من الخطوات والطرق المنتظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معينة".³

وبهذا فان الاعتماد على أي منهج للبحث ليس بالأمر الذي يكون فيه للباحث حرية الاختيار، بل أن موضوع البحث هو الذي يفرض المنهج المستخدم وحتى الأدوات المنهجية المعتمدة لجمع البيانات.

كما انه في البداية يجب أن نلمح ونبرز الصلة الوثيقة التي تربط مفهوم المنهج العلمي، بمفهوم العلم ومفهوم البحث، حيث أنه لا وجود للبحث العلمي بدون منهج علمي، فالبحث العلمي هو في حقيقته طريقة تفكير ومنهج بحث أكثر منه طائفة من المعارف والقوانين وبالتالي هنا "وجب على الباحث والباحثة في العلم، أن يتصور بحثه بالتفكير في الوسائل التي سيستعملها في كل مرحلة من مراحلها، والمقصود هنا هو منهجيته والمقصود منهجيته وانطلاقا من كون العلم في تطور دائم فلا ينبغي من جهة أخرى تصور منهجية مثالية أو نهائية، فإذا كان المنهج العلمي هو أساس مسعى الباحث فان مناهج أخرى ستوضح المسار الخاص الذي سيتبع على المستوى الملموس هكذا فان تحديد مشكلة البحث سيؤدي إلى اختيار منهج كفي أو كمي، كما سيؤدي بالباحث من اجل تناول موضوعه إلى استعمال التجريب، التحقق الميداني أو المنهج التاريخي كما أن الباحث والباحثة سيتوجه أيضا وفي مستوى ملموس أكثر إلى استعمال التقنية المباشرة أثناء قيامه بجمع المعطيات من

¹ حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص 31.

² محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي، التصميم والمنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1992، ص 77.

³ أحمد سيد أحمد، الدليل إلى منهج البحث العلمي، دار المعارف، مصر، 1973، ص 09.

الميدان ، وأخيرا لا بد أن يكون كل باحث متأكدا من أن بحثه سيتم تقييمه في الأخير إيجابا من طرف مجموعة من الزملاء ، ولهذا لا بد أن يتأكد من صحة نتائجه بإخضاعها للتقييم بواسطة المقارنة"¹.

وإذا كان الأسلوب الكيفي يستخدم لمعالجة معطيات جمعها المعنيون بالتاريخ والتوثيق ثم تركوها لمن يرغب في الاستفادة منها، ومن بينهم المعنيون بالبحث العلمي، ومعطيات أخرى خلفها أصحاب السير الذاتية للغرض نفسه، فإن المنهج الكمي يستخدم لمعالجة بيانات أعطيت في الماضي أو تعطى في الحاضر، أولا بناء على طلب المعنيين بالحصول عليها لمعالجتها، وثانيا إجابة عن أسئلة محددة توجه إليهم وقد زاد تعضيد اللجوء إلى المنهج الكمي، والاعتماد على الإحصاءات في شتى أشكالها، تعقد الحياة في المجتمعات الحديثة، في محاولة لفهم التركيبة الاجتماعية وتفسير سلوك الأفراد، فالتفسير الموضوعي يبرهن العلاقة بين متغيرات الدراسة.²

كما أن المنهج الكمي يقوم على استقراء البيانات من الواقع وملاحظتها وذلك من خلال الفروض التي يشتقها الباحث من الواقع الاجتماعي بحيث يحولها إلى متغيرات مكتمة يمكن التعامل معها إحصائيا للخروج بنتائج موضوعية ومفيدة على أن يستخدم الباحث التحليل السوسولوجي لتأطير هذا الواقع والخروج بأطر نظرية تحاول تفسيره، معتمدا في ذلك على الأسلوب المنهجي التحليلي الإحصائي الذي يقوم أولا على التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية المكتمة ثم يقوم في خطوة لاحقة بالتحليل السوسولوجي لنتائج التحليل الإحصائي والربط بين تلك النتائج الرقمية وبين موضوع الدراسة.³

من هذا المنطلق ولما كانت الدراسة التي نحن بصددتها تهدف إلى معرفة اثر ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية على الاندماج المهني للعمال الجزائريين ، ومعرفة طبيعة واتجاه هذه العلاقة التي تبني في إطار هذا النسق التنظيمي الجديد على العمالة الجزائرية، وتماشيا مع طبيعة وأهداف دراستنا هذه فقد اعتمدنا المنهج المناسب الهادف إلى تحقيق أغراض الدراسة والمتمثل في "المنهج الكمي" لما يوفره من إمكانية لتكسيم المعطيات والبيانات المحصل عليها من الميدان، وقد تم توظيف هذا المنهج في الدراسة من أجل محاولة الاقتراب أكثر من الموضوعية والدقة، وذلك باستخدام أسلوب "التحليل الإحصائي" القائم على تحويل المعطيات والبيانات الكيفية الخاصة بموضوع الدراسة والمتحصل عليها في الجانب الميداني عن طريق الاستمارة إلى بيانات كمية (أرقام ونسب مئوية)، وبناء جداول بسيطة ومركبة يتم من خلالها الربط بين المتغيرات ربطا تفسيريا واضحا من أجل الوصول إلى تحليل سوسولوجي علمي وموضوعي، فكان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو "المنهج الكمي، وتحليل المعطيات الكمية وتفسيرها يتطلب الأمر الاستعانة بالمنهج الكيفي، لأن الهدف من المنهج الإحصائي هو اختبار صحة الفرضيات والتحقق من العلاقة الموجودة فيها، وتبويض الخصائص الكيفية بين المتغيرات، ومن حيث تمثيل البيانات

¹ موريس أنجس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006، ص98.

² نفس المرجع، ص181.

³ T.Blidss et M.Grossetti, **Introduction aux méthodes statistiques en sociologie**, , PUF, Paris, 1999, p. 25

ووضعها في جداول مركبة على أساس إيجاد العلاقة بين متغيرين أو بعدين أو أكثر سواء كانت هذه العلاقة طردية أو سلبية¹.

IV الأدوات المستعملة في البحث.

1. الاستثمار :

إن تصميم استثمار البحث يعتبر من أهم الخطوات في إنجاح البحث، وتحتاج إلى معرفة ودراية بأصول الاتصال بالأفراد، وصياغة الأسئلة، ورغم أن الاستثمارات تختلف في تصميمها إلا أن هناك قواعد وشروطا ينبغي الالتزام بها، حتى يأخذ تصميم الاستثمار دوره في إنجاح البحث.

إن استثمار البحث هي مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة أو متعددة الاختيار أو مفتوحة)، التي توجه إلى الباحثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة أو اتجاه معين أو موقف معين، إذ الحصول على البيانات عن طريق الاستثمار تتم إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى جمهور البحث عن طريق البريد أو تسلم باليد².

ولكي يستطيع الباحث الحصول على المعلومات المطلوبة، عليه أن يراعي التسلسل المنطقي، والتكامل في طرح الأسئلة.

وبما أنها أهم أداة لجمع البيانات المرتبطة بموضوع بحثنا - الاستثمار - كان لزاما علينا قبل البدء في استعمالها، توفير بعض الشروط التي تعتبر كافية لجعل الباحثين يجيبون عن الأسئلة المطروحة بكل صراحة ونزاهة وهم مطمئنون غير متخوفين.

وقد بدأت هذه العملية بالتعرف على بعض الإطارات والاحتكاك بهم سواء في مكان العمل (الوحدة)، فترات الراحة، بغرض معرفة طبيعة أعمالهم ومشاكلهم داخل المؤسسة، وكذا ظروف عملهم وإطلاعهم على هدف وجودنا بالوحدة والغرض من هذه الدراسة.

بعد انتهاء من صياغة أسئلة الاستثمار، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة الذين لهم تجربة في مجال الاستقصاء، للتأكد من سلامة صياغة الأسئلة، وتغطيتها جميع جوانب البحث، وبغية تجنب وإزالة الشك والتخوف من نفوس بعض الفئات المهنية، فقد طلبنا من بعض الأفراد العاملين الذين أيقنا أنهم محل الثقة مساعدتنا في شرح وتبيان هدف دراستنا لباقي العمال، وبعدها تأكدنا من اطمئنائهم لنا، لجأنا إلى تجريب الاستثمار التي أعدت بناء على أهداف البحث على عدد محدود من الأفراد العاملين بالمؤسسة التي تمسهم دراستنا، وهذا بغرض الوقوف على مدى فهم واستيعاب الأفراد للأسئلة المطروحة، وكذا إمكانية تعديل الاستثمار سواء بإضافة أسئلة التي تبدوا مهمة أو إلغاء أسئلة التي لا توصلنا على الغرض المنشود.

¹ عزيز محمد سيد أحمد ، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، 1993 ، ص415.

² عبد الله عامر الهاملي ، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قارون، بنغازي - ليبيا، 1988، ص183.

ومن خلال هذه الإجراءات العملية، مكنتنا من الاقتراب بالواقع السوسيومهني للمبحوثين، حيث تم توزيع وملء الاستمارات حيث شملت الاستمارة خمس محاور أساسية :

المحور الأول : فيشتمل على بيانات شخصية للمبحوثين، مثل معلومات : السن، المستوى التعليمي ، الحالة الاجتماعية ، والمنصب المشغول ... الخ ضمت هاته البيانات إحدى عشر سؤال .

المحور الثاني : فيشتمل على بيانات المتعلقة بمدى قبول العمال الجزائريين من تنظيم العمل داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية ، من خلال تبيين جوانب الاستفادة من نظام الشراكة الأجنبية ، والجوانب السلبية التي يراها العامل في نظام الشراكة ... الخ وضم هذا المحور تسع أسئلة.

المحور الثالث : فيشتمل هذا المحور على مدى مساهمة سياسة التوظيف في عملية الاندماج المهني للعمال الجزائريين بمؤسسة الشراكة الأجنبية ، الآليات التي تعتمدها المؤسسة في التوظيف ومدى مراعاة المؤسسة لمبدأ التوفيق بين المهام الموكلة والمستوى العلمي ، وتبيين مدى رضا العمال على سياسة التوظيف ... الخ ، وضم هذا المحور 5 أسئلة .

المحور الرابع : فيشتمل هذا المحور على مدى مساهمة إدارة مؤسسة الشراكة الأجنبية في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال فيما بينهم، وبين العمال والإدارة ، من خلال تبيين مدى اهتمام المؤسسة بانشغالات العمال ، ومدى اهتمام الإدارة بالخصوصية الثقافية للمجتمع الجزائري في تنظيم دوام العمل .. الخ، يحتوي هذا المحور على 13 سؤال .

المحور الخامس : فيشتمل هذا المحور على مدى مساهمة سياسة التحفيز المتبناة من طرف مؤسسة الشراكة الأجنبية في احتواء جماعات العمل وفي زيادة اندماجهم المهني ، من خلال مدى تبيين مدى اهتمام المؤسسة بأجور العمال ، وواقع الخدمات الصحية والإطعام والتكوين أيدي العاملة ، ما تحديد أهم المشاكل التي تعاني منها العمالة في مؤسسة الشراكة الأجنبية ، يحتوي هذا المحور على 11 سؤال .
وللتوضيح أكثر يمكن الرجوع إلى محتوى أسئلة الاستمارة (انظر الملحق 1) .

وبهذا فان قبول الاستمارة كاداة رئيسية في جمع البيانات من المبحوثين تم وفق خطوات وطرق منهجية تمثلت في الخطوات التالية :

1. الصدق (Validity):

يشير مفهوم الصدق إلى مدى كانت أدوات القياس تقيس بالفعل ما يراد قياسه¹، أي التحقق من مدى صلاحية فقرات الاستمارة وقدرتها على استيعاب المتغيرات الخاصة بموضوع الدراسة، ولتحقق هذا الهدف جرى استطلاع آراء الخبراء للاستشارة بوجهات نظرهم بشأن فقرات الاستمارة، وبعد التعرف على آراء الخبراء حذفت

1 محمد الجوهري - عبد الله الخرجي، مناهج البحث العلمي، ط1، دار الشرق، القاهرة، سنة 1980، ص 110.

بعض الفقرات وجرى تعديل صياغات أخرى وقد اختيرت الفقرات الصحيحة والتي بلغت نسبة الموافقة عليها 88.7 بالمائة وهذا ما يدل على الصدق الظاهري للأداة.

يمكن الإشارة إلى إن الاستمارة تم توزيعها على عدد من المحكمين على مجموعة من الأساتذة الباحثين والمتخصصين في عدد من الجامعات الجزائرية .

2. الثبات (Reliability) :

يشير مفهوم الثبات اتساق أدلة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها، وتكرار استخدامها في القياس لهذا كان من الضروري علينا بعد تصميم الاستمارة وقبل استعمالها على نطاق واسع إن نجربها مبدئياً على نطاق ضيق ونفحص الإجابات التي نحصل عليها عن طريق الاختبار القبلي (Pretesting) للاستمارة ، لان هذا يهدف إلى اكتشاف مدى صلاحية الاستمارة ومدى ملائمتها للمشكلة موضوع البحث . ويعتمد الباحثين على جملة من الطرق التجريبية و إحصائية منها¹:

أ- **طريقة إعادة الاختبار**: وهي أكثر الطرق استعمالاً وفيها يطبق الباحث نفس الاختبار على نفس الأفراد مرتين تتراوح الفترة بينهم أسبوع أو اثنين تحت ظروف مشابهة بقدر الإمكان ، ثم نوجد معامل الارتباط بين النتائج في الحالتين ، فإذا كان عالياً أمكن القول بان الاختبار يتمتع بدرجة ثبات مناسبة.

ب- **طريقة التجزئة النصفية** : وفي هذه الطريقة يطبق الباحث اختبار مرة واحدة ، ثم يجد معامل الارتباط بين درجات الأفراد على جميع الأسئلة الفردية في الاختبار ودرجاتهم في الأسئلة الزوجية، ولكي نحصل على تقدير لثبات الاختبار بكامله يجب أن نصحح أو نرفع معامل الاختبار إلى القيمة المتوقعة للاختبار طويل، وذلك بواسطة معادلة "سيبرمان براون" التي يمكن أن تستخدم للتنبؤ بالزيادة الحاصلة نتيجة الاختبار بإضافة الفقرات المتشابهة .

فقد اعتمدنا في دراستنا هاته في قياس الثبات على الطريقة الأولى، وعلى هذا الأساس قمنا بتطبيق الاستمارة على عينة من مجتمع الدراسة شملت 20 عاملاً، وقد أعيد الاختبار لحساب الاستمارة عن طريق تطبيق الاستمارة بعد أسبوعين على أفراد العينة أنفسهم وقد حسب معامل الارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين وكانت قيمة هذا المعامل (0,82)، وهو معامل مرضي ومن خلال قيمة معامل الثبات المذكور أننا نستدل على إن هناك اتساقاً وانسجاماً داخل أسئلة الاستمارة.

ومن خلال هاته الإجراءات السابقة تم الاعتماد على الاستمارة المبينة في شكلها النهائي الموجود في ملاحق الدراسة.

¹ جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص145.

أما بالنسبة لطريقة إجراءات توزيع الاستثمار واسترجاعها ، وفيما يتعلق بتطبيق الاستثمار في الحصول على إجابات المبحوثين، فكان ذلك بطريقتين:

- أ- توزيع الاستثمارات مباشرة على المبحوثين من خلال مكتب إدارة الموارد البشرية و تركهم يجيبون عنها بأنفسهم مع إعطاءهم الوقت الكافي في ذلك ، وهذا الإجراء يخص فئة الاطارات التي كانت في البداية جملة من الصعوبات حتى استطعنا الوصول إليهم .
- ب- الاتصال بالمبحوثين بالتعاون مع أعوان مصلحة إدارة الموارد البشرية وذلك لان بعض العمال لم يتمكن من الوصول إليهم لطبيعة الإجراءات الأمنية التي تفرضها المؤسسة من التنقل الأفراد الغير العاملين في ورشات عمل بالمؤسسة ،خصوصا في ظل الأحداث الأمنية التي حدثت بمجمع تيقنتورين ، مما أصبحت المؤسسة تشدد الرقابة الأمنية على مؤسسات الصناعية وخصوصا التي بها أجناب.
- ت- تم الاعتماد على 129 استثمارة من بين 150 استثمارة وزعت على العمال في جميع مستويات المهنية ، ويعود هذا الأمر إلى إلغاء بعض من الاستثمارات التي لم يتم فيها إجابة المبحوثين على عدد من الأسئلة ، كما بعض منها لم نستطع الاتصال بهم من اجل استرجاع الاستثمارة منهم ، وتوزعت هاته الاستثمارات المفقودة حسب الفئات المهنية العاملة بالمؤسسة ، حسب ما يلي :

الجدول رقم (09) : يبين توزيع الاستثمارات المسترجعة حسب الفئات المهنية العاملة بالمؤسسة .

الفئة المهنية	عدد العمال الجزائريين بمؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP)	توزيع الاستثمارات المسترجعة	توزيع الاستثمارات المفقودة
الاطارات	12	8	4
عون تحكم	22	17	5
عون تنفيذ	116	104	12
المجموع	150	129	21

المصدر : من إعداد الباحث .

2. المقابلات الحرة:

يعتمد هذا النوع من المقابلات في الدراسات الاستطلاعية و الاستكشافية و قد استعمل بغية معرفة ما إذا كانت الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة تتلائم مع مستوى الفئات المهنية العاملة بالمؤسسة من منفيدين وأعاون تحكم وإطارات ، أو يجب تعديلها حيث وجد الباحث بعض الأسئلة منها لم يفهمها العمال مما كان لزاما التغيير في الأسئلة وفي صياغتها لكي تكون في متناول جميع العمال .

وبهذا فان اعتمادنا على المقابلات الحرة ، إنما الهدف منها هو تدوين جملة من المقولات والخطابات التي أدلى بها العمال أثناء عملنا الميداني بالمؤسسة ،هاته العبارات التي لها دلالات ومؤشرات واقعية في تحليل واقع الاندماج المهني للعمال الجزائرية بمؤسسة الشراكة الأجنبية، كما ساعدتنا في تحليل معطيات المتحصل عليها من الاستمارة ، من خلال توظيفها في التحليل ،لان تلك التصرفات والمقولات التي يدلي بها العمال لها بعد رمزي تفاعلي في تحليل الظواهر السوسولوجية المتعلقة بالمؤسسة.

و استعملنا للمقابلة جاء مكملًا للاستمارة و الملاحظة ، لمعرفة مدى صدق الواقع الذي ندرسه ، و هل ما نلاحظه و ما نتحصل عليه عن طريق المقابلة متطابق ، أم أن هناك تناقضات تجعل الشك يخيم حول صدق النتائج المتحصل عليها ، كما استعملناها في الحصول على تاريخ المؤسسة و ظروفها و طبيعة عمل الوحدات الإدارية و الإنتاجية المختلفة ، و كلها معطيات لا يمكن الحصول عليها إلا بهذه التقنية كما أفادتنا المقابلة في الدراسة الاستطلاعية بإضافة بعض الحاجات التي يراها العمال ضرورية و مهمة لتحقيق الاندماج المهني للعمال . فالمقابلة استعملت كإحدى الوسائل المساعدة على تطبيق الاستمارة و لشرح و تفسير و تبسيط بعض البنود ، و الهدف من البحث لكسب ثقة الباحثين.

3. السجلات و الوثائق:

من خلال الاطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة تسنى لنا الحصول على بعض المعلومات الخاصة بالعمالة الموجودة في المؤسسة لأجل الاستفادة منها خصوصا في عينة الدراسة . و كذا تم الاستفادة منها في معرفة تاريخ إنشاء هذه المؤسسة و كل المعلومات المتعلقة بتاريخ المؤسسة و مراحل الإصلاح، بإضافة إلى الاستفادة منها في الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد العمال .

4. استعمال نظام spss في تفرغ وترميز البيانات :

لقد اعتمدنا في تفرغ استمارات البحث على البرنامج الإحصائي SPSS و هو أكثر البرامج الإحصائية استعمالا في العلوم الاجتماعية، حيث يساعد هذا البرنامج على اختصار الجهد و الوقت في الحصول على كل العمليات الإحصائية الضرورية مثل استخراج الجداول الإحصائية الأحادية المتغير ، و الجدول المتقاطعة ، بالإضافة إلى الرسوم البيانية كالمئجيات و المدرجات التكرارية و الدوائر النسبية ، هذا زيادة على المقاييس الإحصائية .

وبهذا يقوم كثير من المهتمين في ميادين العلوم الاجتماعية و الإنسانية وغيرها ،بإجراء التحليلات الإحصائية لبياناتهم المختلفة ،بهدف إيجاد مقاييس النزعة المركزية مثل الوسط الحسابي لمجموعة من البيانات ،وحساب مقاييس التشتت وحساب معاملات الارتباط ... الخ والقيام بمثل هذه التحليلات الإحصائية بالطرائق اليدوية ليس سهلا ،وخاصة إذا كان حجم البيانات كبيرا ،ومع تطور أجهزة الإعلام الآلي أصبح الأمر غير ذلك ،فنظام SPSS " statistical Package For Social Sciences " وهو نظام تحليل الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية ، يسمح هذا البرنامج بترميز الاستمارة ومعالجة البيانات إحصائيا ،وكذا إدراج المخططات البيانية¹ .
ومن هنا فقد اعتمدنا في دراستنا على تفرغ الاستمارة ومعالجتها على هذا البرنامج ،والذي سهل علينا العديد من العمليات.

كما اعتمدنا على البرنامج أيضا في " حساب التكرارات و " عن طريق الإجراء "Frequencies" ويستخدم هذا لوصف توزيع أفراد العينة حسب إحدى المتغيرات من النوع الاسمي أو النوعي ،وتظهر نتيجة هذا الإجراء على شكل جدول مكون من أربعة أعمدة يبين أولها frequency " عدد أفراد العينة في كل فئة من فئات المتغير و يبين الثاني " Percent " النسب المئوية لكل فئة ،والثالث " Valide Percent " النسب المئوية بعد استبعاد البيانات المفقودة " Missing " والعمود الأخير "Cumulative Percent" يمثل النسب التراكمية لفئات هذا المتغير ،كما يمكن استخدام هذا الإجراء لاستخراج بعض الإحصاءات الوصفية كالوسط الحسابي والوسيط والمنوال ويمكن استخدام هذا الإجراء لعمل رسومات بيانية مثل " Pie chart " و " Bar Chart " ².

5. الأدوات الإحصائية :

يستمد الباحثون من المنهج الإحصائي بعض الأدوات التي تمكنهم من التحكم في مواضيعهم و في تحليل معطياتها و نتائجها، مما يعني أنه لا يمكن أن يستغنى الباحث عن لغة الأرقام في ميدان السوسولوجيا، و يأتي هذا في إطار التزاوج الضروري و المثمر بين المسعين الكمي و الكيفي في العلوم الإنسانية بصفة عامة .لقد اعتمدت الدراسة في هذا الصدد بعض الأدوات الإحصائية، يمكن عرضها كما يلي:

1. الجداول : و قد استعملت على نطاق واسع في عرض البيانات و تنسيقها.
2. الرسوم البيانية : و قد استخدمت لزيادة توضيح بعض المعطيات الجدولية، و لمقارنة بعض الخصائص المتطرفة بالنسبة إلى الخصائص الأخرى في نفس الرسم أو لنقل معطيات جدول سابق.
3. القوانين الإحصائية :فيما يخض الصدق والثبات .

¹ محمد بلال الزعبي و عباس الطلافحة : النظام الإحصائي spss -فهم وتحليل البيانات الإحصائية- ط2 ،دار وائل للطباعة و النشر ،الأردن ، 2004 ،ص12.

² نفس المرجع ،ص ص 87/86.

V مجتمع البحث وطرق استخراج العينة.

تعتبر مرحلة المعاينة و تحديد مجتمع البحث و استخراج العينة من الطرق الإحصائية التي تدعم كثيرا البحوث الميدانية في المقاربات السوسولوجية فالعينة هي جزء من مجتمع ، الهدف منها جمع معلومات خاصة بموضوع ما، و عددها غير محدود ، قد يكون عشرات أو مئات أو آلاف حسب الحالة و الأهداف المقصودة¹.

هذا بالإضافة إلى طبيعة الموضوع التي تفرض نوعها و حجمها في بعض الأحيان يقع الباحث مكتوف الأيدي أمام طرق اختيار العينة لتحقيق غرضه في البحث فيلجأ إلى تكييف طريقة ما.

إن طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد معالجته حول ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين إطار الشراكة الأجنبية يفرض علينا اختيار مبحثين يقعون تحت تأثير تنظيم يخضع لنظام الشراكة الأجنبية، و برجعنا إلى تعداد العمالة الجزائرية بمؤسسة الشراكة الجزائرية الأمريكية هاليورتن لخدمات الآبار لسنة 2016 ، نجد أن هنالك 150 عاملا جزائريا موزعين عبر ثلاث فئات هم الاطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ وبهذا لجأنا إلى إجراء مسح ميداني لكافة عمال الجزائريين العاملين بوحدة شركة هاليورتن الأمريكية، التي تشكل فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، إلا إن بعض العمال الذين لم نتمكن من الوصول إليهم في أثناء عملنا الميداني، أو فيما يتعلق ببعض الاستثمارات التي تم إلغائها نتيجة عدم الإجابة عنها، جعل عينة البحث المعتمدة في دراستنا تصل إلى 129 مبحث .

¹ موريس أنجرس، مرجع سابق، ص288.

خلاصة الفصل

إن منهجية البحث العلمي في العلوم تقضي على الباحث تدوين كل مراحل إنجاز بحثه الميداني ،لأن مراحل إعداد البحث هي سيرورة ترابطية و متشابكة ، تتعلق كل مرحلة منها بالمرحلة الأخرى فلا يمكن الفصل بين أجزاء البحث العلمي ،من بداية الشعور بالمشكلة البحثية وصولاً إلى نتائج وتوصيات التي يقدمها الباحث في حوصلة عمله ، وبهذا فان فصل منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها ، وبما يتضمنه من الإطار العام للدراسة ،ومجالات الدراسة مكانيا وزمنيا وتوضيح المنهج المستعمل في الدراسة ،والأدوات البحثية المستعملة أيضا ، إضافة إلى طرق اختيار عينة البحث ، هذا الأمر كله يبرز الصورة العامة للدراسة العلمية التي ينجزها الباحث ، كما أن توضيح هاته الخطوات يساعد في فهم وقراءة نتائج التي توصل إليها الباحث في خطوة لاحقة من مراحل إنجاز البحث ، كما أن حلقة البحث العلمي متكاملة ومحددة ،وبهذا فان توضيح الخطوات العملية المتبناة في الدراسة يساعد الباحثين الجدد في توجيه أعمالهم.

الفصل السادس:

موقف العمال الجزائريين من الشراكة

الأجنبية والاستقرار المهني

محتويات الفصل السادس

تمهيد

1. البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد.
2. البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى.
3. نتائج الفرضية الأولى.

تمهيد

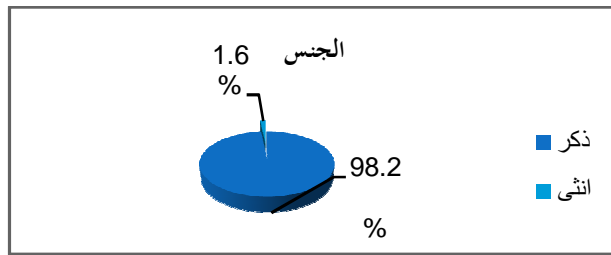
بعد انتهاء الباحث من الإحاطة بموضوع الدراسة في شقها النظري ، والإلمام بكل الجوانب النظرية التي توضح وتعمد الطريق للباحث في مجال التقصي الميداني و اختبار فروض بحثه امبريقيا ، تأتي هاته المرحلة الأساسية التي يتم من خلال عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة ، من خلال مناقشة كل المعطيات التي تم جمعها من ميدان بحثه باستقراء واستنباط المعطيات و المقاربات النظرية والدراسات السابقة للخروج بنتيجة تضيفي على الدراسة طابعا علمي ونتيجة علمية تضاف إلى حلقات المعرفة العلمية التي تظل في وتيرة التجديد والمساندة والتفنيد ، أو كما يسميها توماس كوهن بنية الثورات العلمية هاته الحلقات المبنية في أساسها على محاولة عدم التقييد وعدم يقينية الانتاجات المعرفية أو المقارنة النظرية ، يتناول هذا الفصل عرضا لخصائص عينة الدراسة، وكذا عرضا وتحليلا للبيانات الخاصة بالفرضية الأولى وتفسيرها، لاختبار العلاقة بين موقف العمال الجزائريين إزاء نظام الشراكة وطبيعة اندماجهم المهني من خلال بعد الاستقرار المهني ، معتمدين في ذلك على مجموعة من المؤشرات الخاصة بهذين المتغيرين. كما سنستعرض في نهاية هذا الفصل النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل وتفسير البيانات الخاصة بهذه الفرضية.

I البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد :

الجدول رقم (10): يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس	
% 98.4	127	ذكر	
% 1.6	2	أنثى	
% 100.0	129	المجموع	

الشكل رقم (14) يبين توزيع العينة حسب الجنس



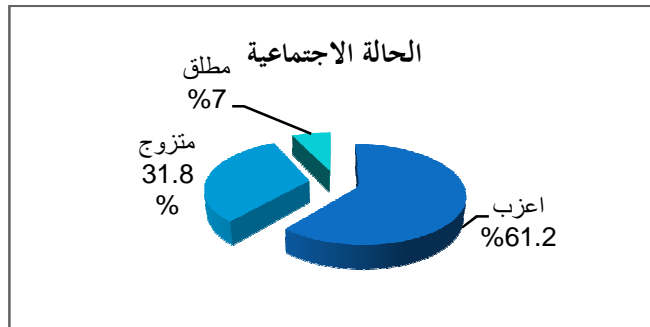
التعليق على الجدول :

تبين الشواهد الكمية من خلال الجدول والتمثيل البياني حول توزيع عينة البحث حسب الجنس ، تمثلها نسبة 98.4% ذكور والباقي إناث والممثلة بنسبة 1.6% ، وهذا كله يدل على قلة تواجد الجنس الأنثوي في المؤسسة محل الدراسة ، ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى طبيعة العمل بالمؤسسة التي تتطلب العمل الذكوري أكثر من الأنثوي ، وكذلك إلى موقع المؤسسة فهي موجود في منطقة صحراوية بعيدة عن المناطق العمرانية وهذا نتيجة النشاط الصناعي للمؤسسة وبحكم موقع تواجدها في منطقة صناعية مخصصة معزولة ، كذلك فان النشاط بهاته المؤسسة يتطلب جهدا عضليا ونشاطا ميدانيا في أماكن العمل الشاقة والمرهقة التي تتطلب جهدا كبيرا لا يسمح للمرأة مزاوله مثل هاته الاعمال ، والنسبة القليلة للمرأة بهاته المؤسسة مرهونة في بعض الاعمال كالكسرتارية أو العمل في مطبخ أو عاملات نظافة هاته المعطيات التي أدت إلى قلة تواجد الجنس الأنثوي بالمؤسسة ، كما أن هنالك جملة من الدلالات السوسيوولوجية التي تكون كمؤشرات لقراءة نتيجة الجدول السابق ، والمتمثلة في طبيعة القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع الجزائري وفي المجتمع المحلي بالمنطقة ، وهي القداسة الاجتماعية التي تنكسيها المرأة ، والتي تجعل من قبول المجتمع الذكوري لعمالة المرأة مرهونة بطبيعة العمل الذي لا يكلف سلبها وظيفتها الاجتماعية في التربية داخل أسرتها وفي محيط بيتها وبهذا المنظور فان العمل في المؤسسات ذات طابع صناعي مثل المؤسسة محل الدراسة ، وفي ضوء البيئة الاجتماعية المحلية التي تضفي عوائق اجتماعية في مزاولتها لعمل مثل هذا ويقتصر قبول العمل الأنثوي في وظائف محددة كالتعليم أو غيره .

الجدول رقم (11): يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
61.2 %	79	أعزب
31.8 %	41	متزوج
7.0 %	9	مطلق
100.0 %	129	المجموع

الشكل رقم (15) يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



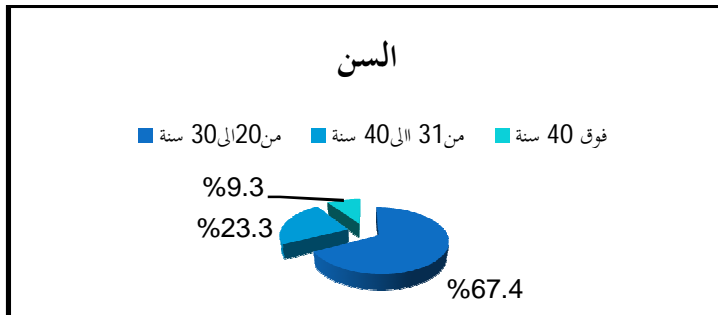
التعليق على الجدول:

تبين الشواهد الكمية من خلال الجدول والتمثيل البياني السابقين أن توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية، بأن النسبة الكبيرة من عينة البحث والممثلة بنسبة 61.2 % هم من الغير متزوجين تليها نسبة 31.8 % متزوجين والنسبة الأخيرة هي 7 % من المطلقين، ويمكن إرجاع ارتفاع نسبة الغير متزوجين بالمؤسسة إلى طبيعة المجتمع الجزائري حول مسألة الزواج و حول مسألة سن الزواج حيث أن عزوف الشباب على الزواج مرهون ببعض المعطيات السوسيوولوجية التي يملها المجتمع على الأفراد مما أدى إلى ارتفاع سن الزواج حيث تشكل الفترة العمرية من 20 إلى 30 سنة مرحلة تكوين الشاب فهو يسعى إلى تكوين بيت وجمع مصاريف الزواج وبذلك تجده في هاته المرحلة لا يفكر بالزواج، بقدر ما يفكر إلى بتكوين حياته المادية التي تسمح له بتكوين أسرة فلذا تجد أن غالبيتهم يسعون إلى تامين مسكن وسيارة وغيرها قبل التفكير في الزواج، وهذا الأمر الذي يفسر ارتفاع نسبة الغير متزوجين بالمؤسسة، بالرغم من أن الاستقرار النفسي وتكوين الأسرة عامل أساسي ومحفز في العمل ويجعل الفرد يتحمل المسؤولية ويحافظ على عمله وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي ترى أن مردودية عمل الفرد المستقر نفسيا واجتماعيا والذي يتحمل مسؤولية الأسرة أكثر من الأفراد الغير متزوجين الذي يمكن أن يتخلى عن عمله ويكون غير مستقر مهنيا، فنجد الكثير من المؤسسات وبالأخص المؤسسات الخاصة تسعى إلى توظيف المتزوجين التي ترى فيهم عامل قوة يضاف إلى فاعلية وإنتاجية المؤسسة.

الجدول رقم (12): يبين توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
67.4%	87	من 20 إلى 30 سنة
23.3%	30	من 31 إلى 40 سنة
9.3%	12	فوق 40 سنة
100.0%	129	المجموع

الشكل رقم (16) يبين توزيع العينة حسب السن



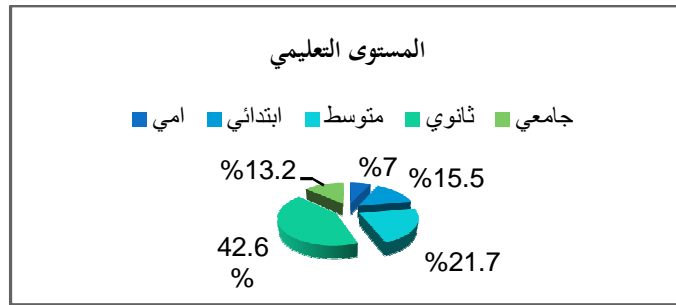
التعليق على الجدول:

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين والمتعلق بتوزيع العينة حسب متغير السن أن النسبة الكبيرة هي الفئة العمرية بين 20 و30 سنة بنسبة 67.4% وتعد هاته الفئة العمرية من بين الفئات العمرية التي لها قدرة وفاعلية وعطاء في العمل، والتي يمكن من خلالها تحقيق أقصى حدود الفعالية التنظيمية للمؤسسة إذا تم إعدادها واستغلالها وفق برامج تكوينية وتدريبية تعزز بناء وبعث هوية المنظمة وتشريتها لهم من اجل تعزيز انتماءهم إلى المنظمة وتوجيه مساعيهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال هذا فان المؤسسة لها مؤشر قوة إذا تم استغلاله والنسبة المئوية في الفئات العمرية بعينة البحث هي فئة من 31 إلى 40 سنة والمقدرة بنسبة 23.3% وهي أيضا فئة عمرية لها قدرة في تقديم العمل وبذل الجهد ولها جانب كبير من الخبرة الميدانية التي تسهم في زيادة مردودية العمل، و النسبة الأخيرة هي الفئة العمرية مافوق 40 سنة والتي تقدر نسبتها 9.3% وهي نسبة قليلة مقارنة بالفئات السابقة يمكن أن تستغل في وظائف داخل المؤسسة تليق بقدرتها، أو الاستفادة من خبرتها في العمل وحتى أن هاته الفئات العمرية تسهم بقدر كبير في حل بعض النزاعات العمالية فيما بينهم دون اللجوء إلى الإدارة أو غيرها، وفي مجمل المعطيات المتعلقة بالفئات العمرية بالمؤسسة فان لها دلائل سوسيولوجية توحى بالقوة و ثراء المورد البشري بالمؤسسة الذي يمكن أن يحقق استثمار في المورد البشري بالمؤسسة.

الجدول رقم (13) :يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7.0%	9	أمي
15.5%	20	ابتدائي
21.7%	28	متوسط
42.6%	55	ثانوي
13.2%	17	جامعي
100.0%	129	المجموع

لشكل رقم (17) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



التعليق على الجدول :

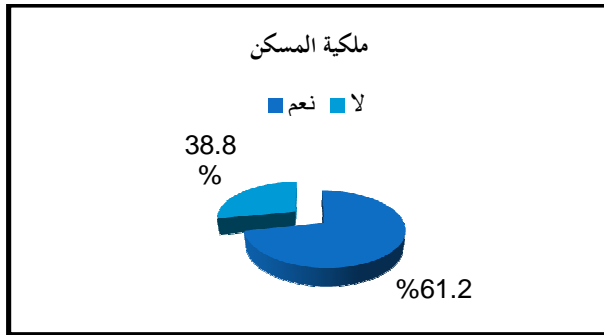
من خلال معطيات المبينة في الجدول والشكل البياني السابقين نجد أن أعلى نسبة هم ذوي مستوى ثانوي والمقدرة بـ 42.6% غالبية هؤلاء من فئات الشبابية التي توجهوا إلى الحياة العملية مباشرة بعد عدم حصولهم على البكالوريا، تليها في النسبة ذوي مستوى متوسط بـ 21.7% وابتدائي بـ 15.5%، إضافة إلى 7% من الأميين، إن هذه النسب التي توضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث ترتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به العمال في هذه المؤسسة، فالمؤسسة مجال الدراسة بحكم نوعية العمل فيها والذي يغلب عليه المنفذ، لا تحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا إلا في مصالح محددة، كالإدارة بمختلف مصالحها وورشات التنفيذ التي يشرف عليها بعض المهندسين والتقنيين السامين المتخرجين من الجامعة، أما بقية النشاطات فتتطلب بشكل أكبر عمالا مهنيين ذوي مهارة بغض النظر عن مستواهم التعليمي.

من جهة أخرى فإن تواجد نسبة معتبرة من ذوي المستوى الجامعي 13.2% من مجموع الباحثين وهي الفئة التي تلقت تكوينها جامعا أو في معاهد متخصصة التي تولى لها مهام تسيير إداري أو تسيير ورشات العمل رغم حاجة المؤسسة إلى المنفذين فهي بحاجة إلى إطارات وفئات تحكم من اجل متابعة العمل داخل المؤسسة والإشراف على المنفذين من اجل توجيههم في العمل الميداني.

الجدول رقم (14): يبين توزيع العينة حسب ملكيتها للسكن

النسبة المئوية	التكرار	ملكية السكن
61.2%	79	نعم
38.8%	50	لا
100.0%	129	المجموع

الشكل رقم (18) يبين توزيع العينة حسب ملكيتها للسكن



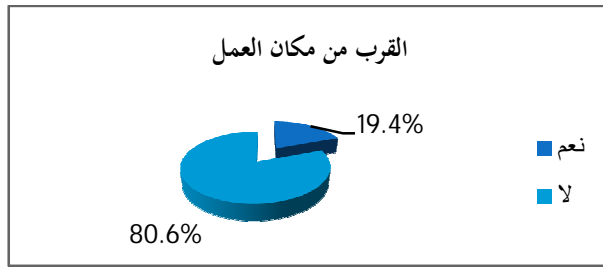
التعليق على الجدول:

من خلال معطيات الجدول السابق التي تبين مدى ملكية المبحوثين في عينة البحث للمسكن نلاحظ 61.2% ممن استطاعوا تأمين مسكن والذي يضمن لهم نوع من الاستقرار الاجتماعي والنفسي، مقابل 38.8% من المبحوثين الذين هم في معانات البحث على تأمين مسكن حتى يستطيعون مواصلة مهنتهم بشكل عادي، هاته النسبة التي تبين عدم ملكية أفراد عينة البحث للسكن لها دلالتها السوسولوجية في مسألة الاندماج المهني للعمالة داخل المؤسسة، لان هنالك استحالة مواصلة الحياة المهنية في ضوء الارتباك الاجتماعي في الحياة الاجتماعية خارج مجال العمل، والتي تجعل الفرد في حالة قلق مستمرة وخصوصا الأفراد ذوي الدخل الضعيف أو العمال بعقود العمل غير الدائمة، هذا الأمر الذي يجعل العامل يشعر بعدم الأمان والاستقرار المهني والذي يؤثر على وتيرته في العمل أو حتى في مسألة الإجهاد المهني نتيجة مضاعفة ساعات العمل أو البحث عن عمل خارج المؤسسة من اجل تأمين حد أدنى لمتطلبات الحياة اليومية.

الجدول رقم(15) :يبين توزيع العينة حسب مدى القرب من مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	
%19.4	25	نعم
%80.6	104	لا
%100.0	129	المجموع

الشكل رقم (19) يبين توزيع العينة حسب مدى القرب من مكان العمل



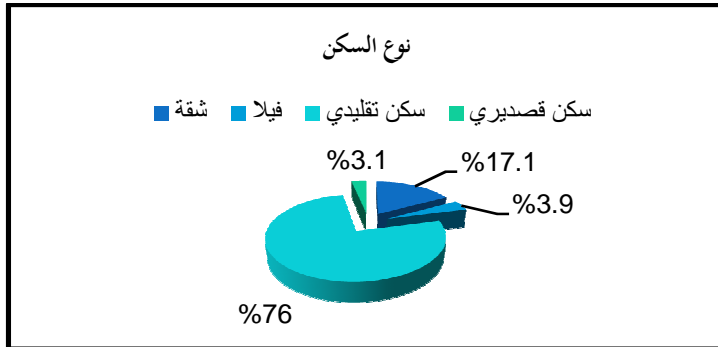
التعليق على الجدول :

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه والتي تبين مدى القرب من مكان العمل، والتي توضح إجابات الباحثين حول مكان السكن في حدود الولاية أم خارجها ، بحيث نجد أن الغالبية من الباحثين بتكرار قدره 104 وبنسبة 80.6% من إجمالي مجتمع البحث ممن هم يسكنون خارج حدود الولاية وبالتالي فإن المسافات التي تبعد عن حدود مكان عملهم أكثر من 200 كلم والتي تصل إلى أكثر من ذلك بكثير ،وبهذا فإن هاته دلالات سوسولوجية توحى بالمعانات التي تعانيها هاته الفئات المهنية رغم أن غالبيتهم يستعملون النقل العمومي في التنقل إلى ذويهم ، كذلك معانات مصاريف التنقل كما أن الكثير منهم من يخاطر ويأتي من أماكن بعيدة يضل لمدة طويلة بدون عمل بجانب المؤسسات يقيمون بشكل غير رسمي مع زملائهم في أماكن عملهم حتى يحضى بعمل ،هاته المعانات في البعد عن الأهل والمخاطرة في العمل وانتظار حظوظ الحصول على وظيفة والتي تجعلهم في دوامة استلاب عن حياتهم الاجتماعية والأسرية ، وخصوصا المتزوجين منهم الذين قد يستغرق مدة غيابهم عن الأهل لأكثر من ثلاثة أشهر مما يدفع الكثير منهم إلى إرسال حوالات بريدية للأهل من اجل تسديد حقوق الإيجار أو المأكل ، كما أن نسبة 19.4% ممن هم يسكنون في حدود ولايتهم هذا الأمر الذي قد يخفف نوعا من ضغوط العمل ويستفيد من فترات قضاء أيام الراحة الأسبوعية مع العائلة ،من خلال كل هاته المعطيات فإن المؤسسة إذا أخذت بعين الاعتبار هذا الأمر وعالجت بطرق ما مثل إنشاء النوادي الترفيهية وتوفير شبكات الانترنت من اجل تواصل العمال مع ذويهم عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي أو غيرها من الآليات التي تخفف من معانات العمل وضغوط المهنية والتي تكسب الأفراد مستوى من الاندماج المهني يمكن أن يؤثر ذلك على اندماجهم وتشكيل هويتهم المهنية إزاء عملهم بالمنظمة .

الجدول رقم (16): يبين توزيع العينة حسب نوع السكن

النسبة المئوية	التكرار	
17.1 %	22	شقة
3.9 %	5	فيلا
76.0 %	98	سكن تقليدي
3.1 %	4	سكن قصديري
100.0 %	129	المجموع

الشكل رقم (20) يبين توزيع العينة حسب نوع السكن



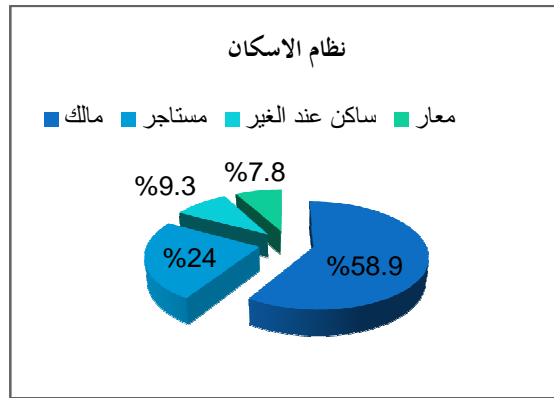
التعليق على الجدول :

من خلال نتائج الجدول الذي يبين نوع السكن بالنسبة للمبحوثين نجد أن غالبية المبحوثين هم من الأفراد الذين يقطنون في مساكن تقليدية، تليها في النسبة من هم يسكنون في شقق بنسبة 17.1 % وتقارب النسب في كلا من قاطني السكنات على شكل فيلا و السكنات القصديرية بنسبة 3.9 % و 3.1 % على التوالي ، ومن خلال مجمل النتائج المتحصل عليها فان الغالبية هم من ساكني السكنات التقليدية لان غالبية المبحوثين من سكان المناطق الجنوبية والتي ترى بان السكن التقليدي هو سكن يمكن للفرد الاستقرار فيه أحسن من البناءات العمومية ، لان اتساع المناطق العمرانية بالجنوب عامل يجعل كل أفراد المجتمع يجذبون السكن التقليدي، وبنسبة الأفراد قاطنين الشقق غالبيتهم من الأفراد الذين لم يستطيعوا تحقيق مسكن ارضي و تقليدي ، في حين ساكنين البناءات القصديرية هم الأفراد ضعيفي الدخل ولم تسمح لهم الظروف من تأمين مسكن أو حتى الاستئجار ، وبالتالي نوع المسكن يعطي دلالات سوسولوجية حول البيئة الاجتماعية للفئات المهنية لان الإقصاء الاجتماعي أو التهميش الذي تعاني منه الفئات المهنية في الوسط الاجتماعي ينعكس بصورة على واقعها المهني ، وخصوصا في ضوء الأشكال الجديدة للمهن وصيغ العمل الراهنة ، لان شعور العامل بالإقصاء الاجتماعي خارج محيط العمل وهشاشة وضعه المهني بالمؤسسة وخصوصا الفئات المهنية زهيدة الأجر وعديمة المستوى ينعكس سلبا على مردودية عملها بالمؤسسة، لهذا أن الاهتمام بالجانب الاجتماعي للفئات المهنية العاملة على اختلاف مستوياتها المهنية كفيل بالقضاء على الفوارق الاجتماعية للفئات المهنية العاملة بالمؤسسة وترسيخ لقيم المنظمة التي ترتقي إلى مصاف المنظمات الناجحة والتي توفر دعائم وسياسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه الأفراد العاملين .

الجدول رقم(17) :يبين توزيع العينة حسب نظام الإسكان

النسبة المئوية	التكرار	نظام الإسكان
%58.9	76	مالك
%24.0	31	مستأجر
%9.3	12	ساكن عند الغير
%7.8	10	معار
%100.0	129	المجموع

الشكل رقم (21) يبين توزيع العينة حسب نظام الإسكان



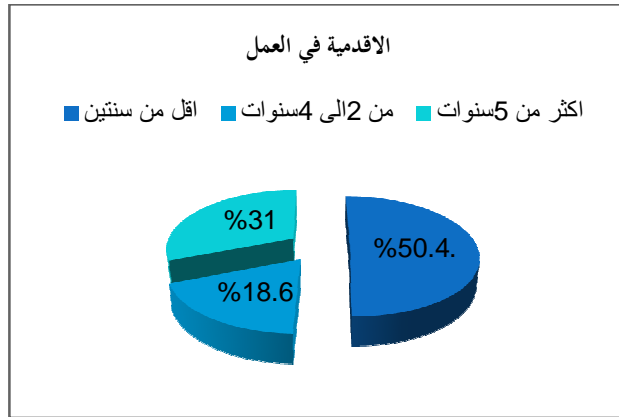
التعليق على الجدول :

من خلال النتائج الكمية للجدول السابق المتعلق بنظام الإسكان نجد أن 58.9% من أفراد مجتمع البحث من لديهم صيغة الملكية للمسكن وهذا مؤشر على الاستقرار في السكن لكن الاختلاف يعود إلى نوع السكن وإلى مدى تلبية هذا السكن إلى مستويات العيش واكتفاء أفراد الأسرة بتحقيق حدود الأمن والاستقرار في السكن ، في حين نجد نسبة 24% ممن هم مستأجرين للمسكن أي أن تبيعات الإيجار على ذمتهم سواء إيجار سكنات الاجتماعية عن طريق وكالة الترقية والديوان العقاري أو إيجار سكن من الغير ، هذا الأمر الذي يجعله هؤلاء الأفراد أقل استقرار وفي دوامة الصراع من أجل تأمين مسكن لهم أو لأفراد عائلتهم ، كما نجد في الأخير النسبتين 9.3% و 7.8% هم الأفراد الساكنين عند الغير و الأفراد المعار لهم السكن ، هاتين الفئتين هم من بين الفئات التي تعاني من مسألة السكن والتي تعمل بكل جهد من أجل تأمين مسكن لأن مصاحبتهم لحالات التوتر والقلق إزاء وضعيتهم السكنية أمر يجعلهم في حالات اللااستقرار والذي يضاف إليه حالات الاستقرار مهني وهشاشة وضعيتهم المهنية ، كما أن من أفراد العينة ممن هم في ازدواجية مشكل السكن بالنسبة لأهلهم وبالنسبة إليهم في مكان عملهم نتيجة عدم استفادتهم من غرف في مكان العمل مما قد يدفع البعض منهم إلى الإيجار في الكثير من الحالات ، وبهذا فان الاهتمام بالعمال في المسكن يخفف معاناتهم في هذا الأمر.

الجدول رقم (18): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	سنوات العمل
%50.4	65	اقل من سنتين
%18.6	24	من 2 إلى 4 سنوات
%31.0	40	أكثر من خمس سنوات
%100.0	129	المجموع

الشكل رقم (22) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل



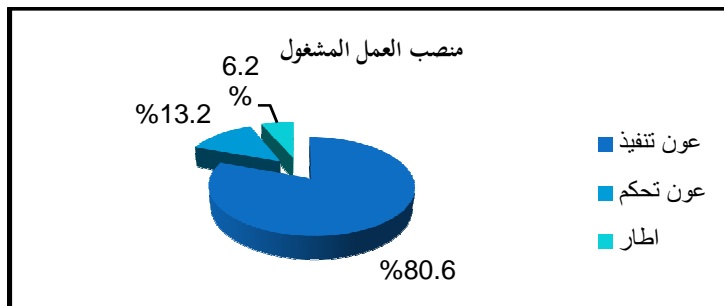
التعليق على الجدول :

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن %50.4 من المبحوثين تتراوح مدة خدمتهم بالمؤسسة مجال الدراسة اقل من سنتين، مقابل %31 منهم تتراوح مدة خدمتهم بين أكثر من 5 سنوات، أما الذين قضاوا في المؤسسة مدة تتراوح بين 2 و 4 سنوات فتقدر نسبتهم بـ %18.6 ، و يتوضح من خلال هاته المعطيات المبينة في الجدول والشكل السابقين أن هذه النسب المشار إليها تفيد أن أغلبية العمال في المؤسسة لا تتجاوز مدة خدمتهم فيها سنتين، وهذا ما يدل على عدم الاستقرار لدى العمال في المؤسسة مادام وجودهم فيها مرتبط بعقود عمل مؤقتة خاضعة لحاجات المؤسسة من اليد العاملة لتلبية طلبات زبائنهم، كما تضاف إلى هذا أيضا نسبة الذين تتراوح مدة عملهم من سنتين إلى 4 سنوات فالعمال الذين لديهم مدة خدمة أقل في المؤسسة هم الذين يعيشون لا استقرارا أكبر في العمل، مما يعيق اكتسابهم لسنوات أقدمية أكثر، و مما يجعلهم في كثير من الحالات في دوامة البحث عن العمل الدائم والمستقر ونجد في الأخير الفئة التي لها خبرة أكثر من 5 سنوات غالبيتهم من الفئات المهنية التي لها صيغ عمل دائمة بالمؤسسة والتي لها نوع من الاستقرار مقارنة مع الفئتين السابقتين .

الجدول رقم (19): يبين توزيع العينة حسب منصب العمل المشغول

النسبة المئوية	التكرار	منصب العمل
80.6%	104	عون تنفيذ
13.2%	17	عون تحكم
6.2%	8	إطار
100.0%	129	المجموع

الشكل رقم (23) يبين توزيع العينة حسب منصب العمل المشغول



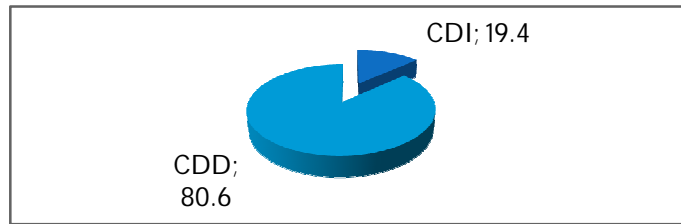
التعليق على الجدول :

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الكبيرة في توزيع العينة حسب المنصب المشغول هم فئة المنفذين المقدر ب 80.6%، هذا الأمر الذي يفسر احتياجات المؤسسة إلى العمال المنفذين أكثر من غيرهم من الفئات الأخرى من أجل تسيير العمل وتنفيذ مخططات المشروع ، وغالبية هاته الفئة هم من الفئات التي ليس لها تكوين أو مؤهل علمي لأنها بالأساس تخضع إلى توجيه في العمل أو طبيعة العمل الذي لا يتطلب ذلك ، في حين تليها نسبة فئة أعوان التحكم بنسبة 13.2 % وفئة الإطارات المقدر ب 6.2 % هم الفئات المهنية التي لها مستوى من التأهيل والتكوين والتي تشرف على تتبع العمل وعلى توجيه العمال المنفذين غالبيتهم يشتغلون رؤساء ورشات أو رؤساء مصالح إدارية داخل الهيكل التنظيمي ، وهي من بين الفئات التي لها صلاحيات توجيه وقيادة بالمؤسسة .

الجدول رقم (20): يبين توزيع العينة حسب صيغة العمل

النسبة المئوية	التكرار	صيغة العمل
19.4 %	25	CDI
80.6 %	104	CDD
100.0 %	129	المجموع

الشكل رقم (24) يبين توزيع العينة حسب صيغة العمل



التعليق على الجدول :

من الملاحظ في الجدول أعلاه يتوضح أن غالبية صيغ عمل أفراد مجتمع البحث محل الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 80.6% هم من العاملين بصيغ عمل محدودة المدة "CDD" لان المؤسسة تعمل بصيغ النظام الجديد في العمل، غالبية هؤلاء الأفراد هم من العاملين الذين يزاولون مدة معينة في المؤسسة لا تتعدى في غالبها أربع سنوات، واغلبهم من العمال المنفذين الذين يشتغلون في وظائف معينة، في حين نجد نسبة 19.4% فقط من مجموع عينة البحث محل الدراسة ممن هم يعملون بعقد عمل غير محدد المدة CDI هم من فئة التحكم والإطارات الذين يحظون بنوع من القبول المهني والشعور بالاندماج المهني .

من منظور سوسيولوجي تحليلي، إن هذه النسب تعكس بشكل واضح لجوء المستعملين بشكل واسع للتوظيف بصيغة العقود المحدودة المدة بصفة متعاقبة، ليس فقط بالنسبة للعمال الجدد ولكن حتى بالنسبة للذين قضاوا سنوات من حياتهم المهنية في هذه المؤسسة، وهذا ما يتناقض مع نظرة العمال لهذه الصيغة من عقود العمل، حيث أنها تمثل لهم غالبا ممرا نحو منصب عمل دائم و"خطوة" أو "فرصة" يحاولون انتهازها "أملا في اندماج مهني مستقر"، حسب تصريح مجموعة من الباحثين، غير أن الواقع المهني الذي يعيشونه جعل لدى الغالبية منهم أملا أقل في تحسن وضعياتهم المهنية في المستقبل القريب، حيث يتعزز هذا الشعور أكثر كلما كان الباحثين أكبر سنا، وقد عبر عن ذلك أحد الباحثين بقوله "كنت أعلم قبل دخولي عالم الشغل أن الأمر ليس سهلا للحصول على منصب عمل دائم بعد فترة قصيرة من العمل بالعقود المحدودة المدة، لكنني لم أكن أعتقد بأنني بعد أكثر من 5 سنوات من عملي كمتعاقدا، سأعود بالضبط إلى الوضعية نفسها التي كنت عليها في بداية توظيفي".

ليضيف آخر "عمري الآن 49 سنة وأنا دوامة البحث والعمل بين المؤسسات بصفتي عاملا متعاقدًا.. لم أتمكن من الحصول على عقد عمل دائم بعد هذا العمر، رغم الوعود الكثيرة في كل مرة ، وأصبحت اليوم أعيش هاجس التسريح من العمل " .

كما أن هذه النتائج أيضا تعكس واقع اللجوء لمثل هذه الصيغ من عقود العمل المحدودة المدة لفترات طويلة التي أصبحت بمثابة صيغة فعلية للتشغيل وليست مجرد بوابة للدخول لعالم الشغل وللإدماج المهني، حيث تلجأ المؤسسات وخصوصا مؤسسات الشراكة الأجنبية إلى الاستفادة من بعض الثغرات القانونية في قانون العمل كهوامش للمناورة للتصرف فيها بطريقة إستراتيجية وذلك من خلال استغلالها إلى حد ما لوضعية اللاأمن الوظيفي التي تساهم بدورها في تعزيزها، سعيًا منها لتخفيض التكاليف وذلك من خلال وضع العامل في خطر وخوف دائمين من فقدان منصبه، كما أن العامل الجزائري في مؤسسة الشراكة الأجنبية يحمل معه الموروث الثقافي اتجاه المؤسسة العمومية ويجعل هذا الأمر محل المقارنة، إضافة إلى مقارنات العامل الجزائري بالأفراد العاملين الأجانب الذي يرى فيهم تمتع بكثير من المزايا في نفس المؤسسة وفي نفس الوظيفة وهذا ما يولد له شعور بالإقصاء والتهميش مع نظرائهم من العمال الأجانب.

II البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: (موقف العمال من تنظيم العمل داخل مؤسسة الشراكة

الأجنبية والاستقرار المهني).

الجدول رقم(21) : يبين مدى المعلومات المسبقة للعامل حول نظام الشراكة حسب منصب الشغل

المجموع	المنصب المشغول بالمؤسسة			التكرار	نعم
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
19	4	7	8	التكرار	النسبة المئوية
% 14.7	% 3.1	% 5.4	%6.2	النسبة المئوية	
110	4	10	96	التكرار	لا
% 85.3	% 3.1	% 7.8	% 74.4	النسبة المئوية	
129	8	17	104	التكرار	النسبة المئوية
% 100.0	% 6.2	% 13.2	% 80.6	النسبة المئوية	

التعليق على الجدول:

من خلال نتائج الكمية المبينة في الجدول السابق و التي تتعلق حول مدى وجود الأفكار المسبقة لدى عينة البحث محل الدراسة حول نظام الشراكة الأجنبية، نجد أن الغالبية من المبحوثين أي بتكرار 110 ونسبة 85.3% ممن لم تكن لهم أفكار مسبقة حول نظام الشراكة، أي أن نظام الشراكة الأجنبية بالنسبة إليهم وجو العمل ومحيط العمل بالنسبة إليهم غير معروف قبل توظيفهم لحد قول احد المبحوثين "توظيفنا بالمؤسسة كان من باب التعرف على الجديد، ومحاولة اكتشاف جوانب جديدة في محيط العمل"، كما أن غالبية الأفراد هم من أعوان التنفيذ حيث يمثلون نسبة 74.4% من مجموع الإجابات التي تقرر بعدم معرفتها المسبقة بنظام الشراكة الأجنبية، وهذا يعود بالأساس إلى أن هاته الفئة هي من الفئات التي ليس لها تكوين عالي أو تكوين جامعي التي قد تبحث عن محيط العمل من خلال الاطلاع على الشراكة الأجنبية ومحيط العمل، في حين نجد أن نسبة 14.7% من المبحوثين الذين كانت لهم أفكار مسبقة حول نظام الشراكة، تقاربت فيها النسب بين الإطارات وأعوان التحكم وحتى المنفذين هاته الفئة الأخيرة التي سبق لها والتنقل في الوظائف بين المؤسسات الأجنبية، أي لها خبرة ميدانية خصوصا أنها تسعى في كل مرة إلى البحث عن وظائف دائمة بالمؤسسات، في حين الفئات المهنية الأخرى مثل الإطارات وفئات التحكم لها أفكار مسبقة بحكم بحثها في عالم الانترنت وبحكم مستواها العلمي الذي يجعلها تبحث عن وظائفها عن طريق إرسال سيرتهم الذاتية إلى المؤسسات بالجزائر، نستنتج بأن فئة الإطارات اطلعت على نظام الشراكة قبل الخوض فيه بحكم مستواها العلمي و منصب عملها الذي يجعلها أكثر اتصالا بمجريات الأحداث .

الجدول رقم(22) : يبين مدى الجوانب التي يجهلها الأفراد عن نظام الشراكة حسب منصب الشغل

المجموع	المنصب المشغول بالمؤسسة			التكرار	النسبة المئوية
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
10	1	4	5	التكرار	تكنولوجيا الإنتاج
9.1%	0.9%	3.6%	4.5%	النسبة المئوية	
68	1	6	61	التكرار	نظام العمل
61.8%	0.9%	5.5%	55.5%	النسبة المئوية	
23	-	-	23	التكرار	محيط العمل
20.9%	-	-	20.9%	النسبة المئوية	
3	3	-	-	التكرار	التجهيزات الادارية
2.7%	2.7%	-	-	النسبة المئوية	
6	-	-	6	التكرار	اخرى
5.5%	-	-	5.5%	النسبة المئوية	
110	4	10	96	التكرار	المجموع
100%	3.6%	9.1%	87.3%	النسبة المئوية	

التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن نسبة 61.8% من المبحوثين حول الجوانب التي لم يكن يعرفونها حول نظام الشراكة الأجنبية، تتعلق بالأساس حول مسألة نظام العمل وغالبية هاته النسبة أي ما يقدر ب 55.5% هم من أعوان التنفيذ هاته الفئة التي لها احتكاك مباشر مع العمل الميداني، فهي تخضع إلى تنفيذ جميع الإجراءات المتعلقة بتنظيم العمل وبالتالي هي الشريحة التي تشعر بوتيرة العمل التي يطلب منها من طرف الإدارة بحث يقر احد المبحوثين "العمل بهاته المؤسسة يستنفذ كل قواك ولا يجعلك تتراخى أثناء عملك"، في حين نجد نسبة 20.9% ممن يقرون بعدم معرفة محيط العمل والذي يرون أن محيط عمل غريب تسوده خصوصيات معينة، في حين نجد 9.1% ممن يقرون بان تكنولوجيا الإنتاج جديدة عليهم ولم يكن يعرفونها، لأنها تعتمد على وسائل حديثة وتقنيات جديدة في العمل، وفي الأخير نجد نسبة 2.7% حول مسألة التجهيزات الادارية وهم من فئة الإطارات التي تتعلق مهامهم بالتسيير و 5.5% من يقرون عوامل اخرى تمثلت في العديد من العوامل أهمها علاقات العمل والانضباط في الوقت غالبيتهم من فئة أعوان التنفيذ، الذين يرون أن عمل الفرد مرهون بانضباطه في العمل والتقيد بالوقت والعلاقات الرسمية التي تسود بالمؤسسة فيما بين العمال.

الجدول رقم(23): يبين مدى الاستفادة من نظام الشراكة الأجنبية حسب المستوى التعليمي.

المجموع	التعليمي المستوى					التكرار	كثيرا	مدى الاستفادة
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	أمي			
59	14	45	-	-	-	التكرار	النسبة	المجموع
%45.7	%10.9	%34.9	-	-	-	النسبة		
64	3	10	28	20	3	التكرار	قليلا	المجموع
%49.6	%2.3	%7.7	%21.7	%15.5	%2.3	النسبة		
6	-	-	-	-	6	التكرار	لم استفد	المجموع
%4.7	-	-	-	-	%4.7	النسبة		
129	17	55	28	20	9	التكرار	النسبة	المجموع
%100	%13.2	%42.6	%21.7	%15.5	%7.0	النسبة		

التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول السابق، والمتعلق بتبيين مدى استفادة العمال من نظام الشراكة الأجنبية، نجد من خلال ذلك أن 49.6% من يقرون بالاستفادة قليلا غالبية هؤلاء هم من ذوي المستويات المتوسطة والابتدائي التي تتراوح نسبهم على التوالي 15.5% و 21.7% وهم من الأفراد الذين لا يشغلون مناصب حساسة في المؤسسة، مقابل 45.7% في حين نجد نسبة 4.7% ممن يقرون بعدم الاستفادة مطلقا من نظام الشراكة الأجنبية.

ومن خلال ما سبق يمكن الاستنتاج أن الاستفادة من نظام الشراكة الأجنبية يختلف حسب الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة خصوصا فئة الإطارات وحسب المستوى التعليمي للفئات المهنية الذي يسمح لها بتقلد مناصب قيادية في المؤسسة ، كونها تتقلد مناصب تجعلها قريبة من المسؤولين و بالتالي يكون لها وزن في المؤسسة، وحسب طموحات الأفراد داخل المنظمة وهذا الذي تحدده مجالات الاستفادة من نظام الشراكة الأجنبية فنجد في نفس الفئة المهنية من يقر بالاستفادة في جانب من جوانب المتعلقة بالعمل مقابل من يقر بعدم الاستفادة نظرا لمنظور آخر حسب رآيه يختلف عن الطرف الآخر .

بصفة عامة وكما ذكرنا سابقا، فالشريك الأجنبي يمرر الخبرة والتقنيات التي يريد لها هو ويحتفظ بما يضمن له حاجة العالم الثالث إليه، فتبقى بذلك كل الأمور النظرية التي تنص عليها الاتفاقيات، مجرد تعابير تبهر و تغري بها دول العالم الثالث التي تفتقد إلى الخبرة، لذلك يبقى أمام الشريك الجزائري الحسم في الميدان وهو مدى قدرة العامل على افتكاك الخبرة بشتى الطرق معتمدا على مهاراته الخاصة، ولا ينتظر منحها له على طبق من الفضة.

الجدول رقم(24) : يبين مجالات الاستفادة من نظام الشراكة الأجنبية

النسبة المئوية	التكرار	مجالات الاستفادة
9.75%	12	المشاركة في القرار
47.96%	59	التطوير المهني
25.2%	31	تحسين الوضع الاقتصادي
17.07%	21	اخرى
100.0%	123	المجموع

التعليق على الجدول

من خلال معطيات الجدول السابق نجد أن 47.96 % ممن يؤكدون على الاستفادة من الشراكة في مسألة التطوير المهني ، حيث أن العمل في بيئة عمل مختلفة يجعل الأفراد في عملية البحث من اجل تكييف أنفسهم مع مجالات العمل ومحاوله اكتساب خبرات مهنية تؤهله في مجال عمله ، بحيث يقر احد العمال بهذا "أنا لم استفد من تحسين وضعي المالي فانا اعمل جاهدا من اجل اكتساب خبرة من العمال الأجانب في مجال العمل " ، مقابل ذلك نجد نسبة 25.2 % ممن يؤكدون على تحسين الوضع المالي أو الاقتصادي حيث يرى غالبية الباحثين الذين يرون أن العمل المؤسسة مرهون بالجهد المبذول الذي تبذله داخل العمل ، وبالتالي رغم كل المتاعب ورغم العمل بمدة محدودة المدة ، فنحن نعمل ساعات إضافية من اجل زيادة مرتباتنا الشهرية حيث يقول في هذا الصدد احد الباحثين "تأخرت على العمل دقيقة أو إضافة دقيقة من العمل في المؤسسة ، لا تكن هكذا بل تأخذ أجرك وفق ساعات ودقائق عمالك بالمؤسسة ، هذا الأمر الذي يدفعني إلى احترام الوقت في مجال العمل كما أن العمل في الفترة الصباحية للجمعة قد يضاعف من أجرك اليومي " ، ونجد نسبة 17.07% ممن يؤكدون على عوامل اخرى في الاستفادة من مجالات الشراكة حيث يرون أن انتمائهم إلى مؤسسات الشراكة الأجنبية ، هو بوابة لهم من اجل

إثبات ذواتهم وفتح المجال لهم من اجل الانتقال إلى مؤسسات اخرى ا واثبات جدارتهم و الانتقال للعمل معهم في بلدانهم الأصلية، بحيث يرى البعض منهم أن هنالك من كانت لهم جدارة وخبرة ميدانية في عمل ما، استطاع من خلال العمل في بعض المؤسسات الأجنبية أن يعزز ويطور كفاءتهم من خلال الاستفادة من التكوين وتطوير عمله بالمؤسسة وأصبح محل اهتمام من طرف المؤسسة وبعد انتهاء عقد الشراكة انتقل للعمل مع المؤسسة في أماكن اخرى، في حين نجد في الأخير نسبة 9.75 % من الباحثين من يقرون الاستفادة من الشراكة في مجالات اتخاذ القرارات وغالبية هؤلاء هم من فئات الاطارات الذين تعتمد المؤسسات على مبدأ التشاور معهم وتساهمهم في أي قرار تتخذه في مجال العمل، حيث يؤكد الباحثين أن في الاجتماعات التي تتعلق بقرارات المؤسسة تجدد المدير يتحدث بصفة الجماعة ودائما يؤكد على أن المؤسسة لها سمعة رائدة، ولها إنجازات يجب أن نحافظ عليها هذا الأمر الذي يخلق لها الفئات المسييرة نوع من الانتماء وخلق جو من الثقة المتبادلة بين العمال .

الجدول رقم(25) : يبين أفضلية نظام العمل بين العمومي ونظام الشراكة بالنسبة العامل حسب الأقدمية

المجموع	الأقدمية في العمل			التكرار	المؤسسة العمومية
	أكثر من خمس سنوات	من 2 إلى 4 سنوات	اقل من سنتين		
81	34	5	42	التكرار	المؤسسة العمومية
% 62.8	% 26.4	% 3.9	% 32.6	النسبة	
48	6	19	23	التكرار	مؤسسة الشراكة الأجنبية
% 37.2	% 4.7	% 14.7	% 17.8	النسبة	
129	40	24	65	التكرار	المجموع
% 100	% 31.0	% 18.6	% 50.4	النسبة	

التعليق على الجدول

من خلال معطيات الجدول الذي يبين أفضلية و أسباب اختيار العامل للعمل بين النظام العمومي ونظام الشراكة الأجنبية أثناء التوظيف، نجد أن 62.8 % ممن كانوا يفضلون العمل بالمؤسسة العمومية، منها نسبة 32.6 % ممن لهم مدة عمل لا تتجاوز سنتين هاته الشريحة التي تبدي عدم تأقلمها مع العمل في إطار الشراكة في حين نجد نسبة 26.4 % ممن لهم خبرة أكثر من خمس سنوات في العمل وهم من الذين لهم تجربة في العمل في إطار النظامين العمومي والشراكة، وحين البحث عن أسباب ذلك تراوحت إجاباتهم بين أن " النظام العمومي أحسن من نظام الشراكة لأنه العامل يحس بعدم الظلم فيه " وبين أن " النظام العمومي غير صارم ويراعي الجوانب الإنسانية ويضمن حق العامل ويشعر العامل بأنه يعمل من اجل خدمة بلده "، ومن خلال هاته التبريرات التي تجعل العمال يجذبون العمل في النظام العمومي، إلى الصورة والى الموروث الثقافي الذي يتوارثه العمال الجزائريين اتجاه المؤسسة العمومية، ويرى في هذا الصدد سان سوليو أن عوامل تشكيل الهوية المهنية و مسالة الاندماج المهني

مرتبطة بالأساس بالصورة القبلية للأفراد عن المنظمة ، أي أن قيم العمل وتصورات العمل التي يحملها الأفراد على المنظمة في صور ثقافة المؤسسة السائدة بالمنظمة، هي التي تجعل الأفراد يتهيئون إلى تكييف سلوك تنظيمي مسبق يتم العمل به مباشرة بعد التوظيف، فالمرور الثقافي وتناقله بين الأفراد حول قيم العمل وقيم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وأيضاً ثقافة المؤسسة العمومية، مثل ما يتعلق بالانضباط بالعمل ووقت العمل وغيرها، هو أمر يجعل هاته الصورة المفضلة لدى العمال الجزائريين اتجاه العمل بالمؤسسة العمومية، وخصوصاً الفئات المهنية المنفذة التي تعتمد على ما تسمعه أو تتوارثه حول المحيط الاجتماعي الذي تترجم فيه المؤسسة العمومية، في حين نجد نسبة 37.2% ممن يؤكدون على أفضلية العمل بالمؤسسة محل الشراكة الأجنبية، وغالبيتهم من الفئات التي لها تجربة في مجال العمل أو لها اطلاع على صور منظومة العمل الجديدة التي مست كل المؤسسات بما فيها العمومية، خصوصاً فيما يتعلق بمسألة التوظيف بالعقود المحدودة التي أصبحت غالبية المؤسسات تعمل بها، من هاته النسبة 17.8% من لهم خبرة اقل من سنتين في العمل، فهم في مرحلة اكتشاف خبايا العمل في إطار الشراكة، وتعتمد تبريرات هاته الفئة حول سبب هذا الاختيار كانت تتمثل في أن " نظام العمل في إطار الشراكة الأجنبية يتيح لك فرصة تطوير ذاتك ويدفعك إلى الانضباط في العمل والصرامة فيه." وأيضاً بان " نظام الشراكة الأجنبية يسمح لك بتطوير مهاراتك وتوسيع دائرة طموحك"، من خلال تبريرات هاته الفئة حول أفضلية نظام الشراكة والتي نجدها بان أغلبها من فئات التحكم وفئات الاطارات وكذا فئات المنفذين الذين هم على دراية بالتحويلات التي مست منظومة العمل، لحد قول احدهم: " من المغالطة أننا ننتظر من أي مؤسسة كانت سواء عمومية أو أجنبية، أن تعمل بمفهوم الذي عملت به المؤسسة العمومية في السابق حول توظيف أكبر قدر من العمال"، وبهذا فان تصور الخدمة الاجتماعية للمؤسسة هي الصورة التي تجعل من الأفراد يلجؤون إليها بحثاً عن هاته الأمور، كما أن الأفراد اليوم العاملين يلجؤون إلى العمل بالمؤسسة الأجنبية حتى يكتسب الفرد صور جديدة حول العمل والانضباط فيه.

نستنتج من خلال كل ما سبق بان هنالك رغبة كبيرة من طرف العمال قد تختلف حسب الفئات المهنية وحسب درجة الاستفادة من نظام الشراكة الأجنبية، إلا إن الإطار العام يؤكد أفضلية نظام العمومي لدى العاملين وخصوصاً فئة المنفذين، حيث يصرح احد العمال "أحسن نفسي في فترة الاستعمار والعبودية" وأضاف آخر " نخدم بالميزية في المؤسسة العمومية ولا خدمتي هنا" هذه التصريحات تعبر عن شعور العمال بعدم الاستقرار و عدم الاطمئنان تفضيلهم للعمل في النظام العمومي مهما كان مستوى الإمكانيات التي يوفرها لهم والخدمات التي يقدمها.

الجدول رقم(26) : يبين الجوانب السلبية في نظام الشراكة الأجنبية حسب رأي العمال

النسبة	التكرار	
16.3%	21	على الدولة فرض وصايتها
20.2%	26	يجب مراعاة الوضعية الاجتماعية للعمال
27.9%	36	تفضيل الرجوع إلى النظام العمومي ورفض الشراكة
15.5%	20	الشراكة نظام فعال
17.1%	22	خلق مناصب عمل دائمة
3.1%	4	اخرى
100%	129	المجموع

التعليق على الجدول

نلاحظ من خلال النتائج الكمية للجدول المتعلق بتبيين الجوانب السلبية لنظام الشراكة الأجنبية أن نسبة 27.9% من مجموع أفراد العينة ممن يؤكدون على تفضيل الرجوع إلى النظام العمومي ورفض الشراكة ، وقد تباينت تبريرات هؤلاء حسب المستوى التعليمي وحسب المنصب المشغول داخل المؤسسة ، حيث يؤكد البعض منهم بان الشراكة الأجنبية المراد منها تكوين العمال الجزائريين وأيضا خلق مناصب عمل ،ولكن هذا غير موجود في الواقع وان وجد فهو بصورة محتكرة ، بحيث يؤكد احد المهندسين العاملين بالمؤسسة بأن مؤسسة الشراكة الأجنبية تحتكر بعض التكنولوجيات في العمل وتجعل هذا الأمر محل السرية ومن خصوصية المؤسسة ، من خلال هذا يمكن القول أن من بنود الشراكة الأجنبية هي تأهيل العمالة الجزائرية وتكوينها في مجال العمل الذي تقوم به المؤسسة ،لان الامتيازات الممنوحة من طرف الجزائر للشراكة الأجنبية المراد منها تخفيف أعباء نقل التكنولوجيا وتأهيل العمالة الجزائرية في الخارج ،وإذا تم احتكار تقنيات العمل فهو خرق لبند من بنود الشراكة وهذا ما تعمده اغلب المؤسسات الأجنبية من اجل بقاء سيطرتها وبقاء استمراريتها في عقود الشراكة ،في حين نجد 20.2% ممن يؤكدون على انه لا بد من مؤسسة الشراكة الأجنبية مراعاة الوضعية الاجتماعية للعمال ، ونسبة ايضا 17.1% من الأفراد الذين يؤكدون من انه لا بد من خلق مناصب عمل دائمة بالمؤسسة ، أن اهتمام مؤسسات الشراكة الأجنبية في بناء نموذج تسييري للعمال في إطار التعدد الثقافي أو ما يسمى ما بين الثقافية الذي يعتمد على بناء سلسلة من العوامل التي تجعل تماسك لدى جماعات العمل ، لان هاته الأنساق الفرعية ومخرجاتها لا بد بأن تسيير في إطار تكييفي مع النسق الكلي للمؤسسة ،لان الإخلال بالأنساق الفرعية هو إخلال بالمؤسسة كاملة، وبالتالي فان مؤسسة الشراكة الأجنبية إذا ما استطاعت أن تحفز العمالة الجزائرية وتراعي موروثها الثقافي اتجاه العمل بالمؤسسة ، وكذلك الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للفئات العاملة هو ما يقف ضد فعاليتها التنظيمية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة ، فيما نجد مانسبته 16.3% ممن يؤكدون على الدولة فرض وصايتها على مؤسسات الشراكة الأجنبية ، وبذلك فان هذا ما يؤكد على وجوب أن تقف الدولة على

مراقبة ما يحدث داخل مؤسسات الشركات الأجنبية حتى تقف الدولة على مرادها من تحقيق مشروع الشراكة الأجنبية ، لان الربحية و إنتاجية المؤسسة ليس هو هدف وحيد للدولة الجزائرية بل يضاف إلى ذلك تأهيل العمالة في الإنتاج واكتساب الخبرة ،وانه لا بد من توزيع مراتب العمالة القيادية الجزائرية في المؤسسة ، وأيضاً تعددها داخل المؤسسة لان استغلال العمالة الجزائرية في العمل الميداني وفي الاعمال التنفيذية دون تكوينها ميدانيا ، هو بالأساس عامل يقف ضد اندماج فئات مهنية داخل المؤسسة من خلال شعورها بالاستغلال، وفي الأخير نجد نسبة 3.1% على سلبيات اخرى لنظام الشراكة الأجنبية ،مثل عدم الاستماع إلى مشاكل العمال الجزائريين والذي يجعل العديد منهم يحسون بعدم جدواهم وعدم اهتمام الإدارة بهم والشعور بالتمييز بينهم وبين بقية العمال الأجانب.

نستنتج بان عدم الاستقرار، وشعور العمال بأن العمل في مؤسسة الشراكة الأجنبية لا يحقق إشباعا كافيا لحاجياتهم كالأجر والجهد المبذول و التفاعل الاجتماعي وخصوصا الأمن الوظيفي جعلهم غير مرتاحين و غير راضين عن العمل فيها ويقرون بالجوانب السلبية بنظام الشراكة، وبقدر ما يتأثر الاندماج المهني بالعوامل الداخلية العادية للعمل فإن تأثيره بالعوامل الخارجية يكون أقوى، حيث ترتبط هذه الأخيرة بالبيئة الاجتماعية-الثقافية التي لا زالت تفضل النظام العمومي على نظام الشراكة الأجنبية ، و تربط ذلك بالمكانة الاجتماعية للفرد و المنافسة الشديدة التي يمارسها ميدان العمل العمومي على نظام العمل في إطار الشراكة الأجنبية، في مجالات الأمن الوظيفي والاستقرار المهني من خلال حماية مناصب عملهم من الزوال والتسريح من العمل.

الجدول رقم(27) : يبين مدى فرض وتيرة عمل على العمال من طرف المؤسسة حسب منصب العمل

المجموع	المنصب المشغول بالمؤسسة			التكرار	انجاز العمل في الوقت المحدد له
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
117	8	15	94	التكرار	النسبة
% 90.7	% 6.2	% 11.6	% 72.9	النسبة	
12	-	2	10	التكرار	ترك الحرية للعامل
% 9.3	-	% 1.6	% 7.8	النسبة	
129	8	17	104	التكرار	المجموع
% 100	% 6.2	% 13.2	% 80.6	النسبة	

التعليق على الجدول

نلاحظ من خلال نتائج الكمية للجدول الذي يبين وتيرة العمل التي تفرضها المؤسسة على العمال ، نجد بان مناسبته 90.7% ممن يؤكدون على انجاز العمل في الوقت المحدد له خصوصا عند الفئات القيادية مثل الاطارات وأعاون التحكم الذين يعملون جاهدا في توجيه قوى العاملة داخل المؤسسة ،بحيث يرى هؤلاء أن فرض هاته الوتيرة من العمل في كثير من الحالات ذات صيغ إلزامية لكثير من الاعمال التي تتطلب مجهودات

تفوق طاقة العمال في أداء مهامهم في الشكل العادي ،خصوصا في ظل غياب مستلزمات العمل التي كان معظم العمل يتوقعونها مع الشريك الأجنبي ،رغم ايجابية هذا الأمر في فرض سلوك الانضباط والصرامة في العمل وتنشئة العمال حول مفاهيم الصرامة في العمل ،إلا أنها قد تُفقد نتيجة غياب جملة من التحفيزات وخصوصا ما يتعلق منها بجوانب مستلزمات وتكنولوجيات العمل التي تخفف من جهد العمال ، هذا الأمر الذي جعل العمالة الجزائرية تعيش في حالة من التوتر والقلق إزاء أداء مهامهم داخل المؤسسة ، في حين نجد 9.3 % ممن يؤكدون على ترك الحرية في العمل ، خصوصا بعد التغيير الذي حدث على مستوى مدير المؤسسة السابق الذي انتهج أسلوب تنظيمي وإداري فيه نوع من الضغط أدى إلى حركات احتجاجية عمالية ضده ،وبهذا فان المدير الجديد يستند إلى فئة الاطارات بالمؤسسة في فرض قراراته وفي توجيه العمال ، في ومنح جملة من الامتيازات من اجل تحقيق أهدافه ضمن مدة العقد المبرمة في اتفاقية الشراكة الأجنبية ، وهذا بترك جانب من الحرية لبعض العمال البعيدين عن مراكز السلطة ، كما تشير الدراسات السوسيولوجية بان كلما امتلك الفرد ثروة سلطوية (تدرجية) كلما ابتعد عن الانضباط و احترام الوقت، و كلما نقصت المراقبة وزادت المسافة التدرجية بين الرئيس و المرؤوس كلما تحايل هذا الأخير على القواعد التنظيمية و انحرف عنها، فهذا النوع من الوضعيات تُكسب الموظف هامشاً من الحرية و توسع منطقة عدم اليقين التي يتمتع بها و بالتالي يؤثر على القواعد بطريقة لارسمية (jeu sur les règles)

الجدول رقم(28) : يبين ردة فعل العمال عند تكليفه بعمل مستعجل

النسبة	التكرار	
10.9%	14	اترك العمل للغد
56.6%	73	استغل كل الوقت من اجل إنهاء العمل في وقته
32.5%	42	أتماطل في العمل من اجل تضييع الوقت
-	-	اخرى
100%	129	المجموع

التعليق على الجدول

نلاحظ من خلال الجدول نجد أن 56.6 % ممن تكون ردة فعلهم اتجاه الاعمال المستعجلة بالمؤسسة هي استغلال كامل الوقت من اجل إنهاء العمل في وقته ، في حين نجد نسبة 32.5 % ممن يتعمدون التماطل في العمل من اجل تضييع وقت دون الانتهاء من العمل ، وفي الأخير نسبة 10.9 % هم من تكون ردة فعلهم بترك العمل إلى الغد .

إن مسألة احترام الوقت والجدية في العمل ووجود قيم العمل الجاد في المجتمع الجزائري والممزوجة بالقيم الدينية التي تغذيها وتجعلها ضمن الثوابت الاجتماعية للمجتمع ،ليست منعدمة أو مفقودة إنما هنالك إخلال في توظيفها وتحسيدها في الحياة العملية للأفراد ،فنجد الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التي تبرز

وترسخ قيم العمل في المجتمع الإسلامي منها قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " إن قامت الساعة وييد أحدكم فسيلة فإن استطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفعل " ، إضافة إلى الأمثال التي ترسخ مسالة احترام الوقت والتي تجعل منه مسالة لا بد من الانضباط فيها مثل " الوقت كالسيف أن لم تقطعه قطعك " ، لكن في المقابل هنالك جملة من الأمثال الشعبية التي تخل من قيم احترام العمل والوقت والإتقان في العمل مثل " كل عطلة فيها خير " و " لي عينه في الريح العام طويل " ، هذه الأمور التي جعلت الأفراد يشكلون منظومة قيم ثقافية تخل من الانضباط في العمل واحترامه والجدية في العمل ، والملاحظ من خلال نتائج الجدول أن هنالك نسبة معتبرة من الذين يحترمون العمل والانضباط في العمل ، إلا إن في حقيقة الأمر و في غالب الأحيان تكون ردة فعل سلبية اتجاه هاته الأوامر ، هذا الأمر الذي يكون نتيجة عدم الموازنة في تجسيد الأوامر المتعلقة بتنظيم العمل وخصوصا أثناء تعددها ، وهذا نتيجة الإخلال في ترتيب أولويات الاعمال حسب أهميتها ، وإنما يكون ذلك وفق أمور ذاتية تحقق مصلحة العامل في العمل ، وحتى إن كان ذلك على حساب تأخر إنجاز العمل حيث يؤكد احد المسؤولين أن في كثير من الاعمال التي تطلب منا رفع تقارير إنجازها ووتيرة سيرورة العمل فيها إلى مدير المؤسسة، نجد عراقيل كبيرة في توجيه العمال في إنجاز الاعمال مما يدفعنا إلى تأخير رفع التقارير تجنبا للمشاكل التي تقع فيها مع العمال ، وخصوصا عند تلقي العمال الجزائريين للتعليمات من الأجانب التي تقابلها خطابات رمزية تحمل الكثير من الدلالات السلبية ، مثل حينما يقول العامل الجزائري للمسؤول الأجنبي " إن شاء الله " وما تحمله من دلالات سلبية في تجسيد العمل ،عكس الأجنبي الذي يحترم الوقت ويستثمر فيه قدر الإمكان.

كما يمكن الإشارة بان العامل الجزائري لا يشتغل حبا لمؤسسته ، و لا خضوعاً لرئيسه، مهما كان هذا الأخير كرسماًتياً (charismatique) بل يتلقى، مقابل جهده، تعهداً ضمناً أم ظاهرياً يمنح فيه أكبر اهتمام لمصالحه، بحيث يتحدد رد فعله في الإسهام الخارجي و التصارع الداخلي، لأنه لا يقبل العامل أنهُ معاملة كأداة في خدمة الأهداف التي يرسمها الرؤساء و المؤسسة، فهو رغم رفضه الضمني لقواعد العمل إلا أنه يفضل الحفاظ على عمله، و يكون بذلك اختار الحل الأقل ضرر ممكن، و هو ملُطَّق عليه بالعقلانية المحدودة و الموقفية (rationalité limitée contingente) و يكون بذلك عقد اتفاقاً يأخذ شكل " هدنة اجتماعية ، (armistice social) هو ما يفسر تكيف الأغلبية تحت ضغط الالتزام المهني.¹

¹ نعيمة سومر، مرجع سابق، ص456.

الجدول رقم(29) : يبين خصوصية التنظيم بمؤسسة الشراكة الأجنبية حسب منصب العمل .

المجموع	المنصب المشغول بالمؤسسة			التكرار	تنظيم محكم يسوده تقديس العمل	خصوصية التنظيم
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ			
70	2	10	58	التكرار	تنظيم محكم يسوده تقديس العمل	خصوصية التنظيم
% 54.3	%1.6	%7.7	% 45	النسبة		
13	6	7	-	التكرار	كثرة الاجتماعات وحلقات التشاور	
10.1%	%4.6	%5.5	-	النسبة		
43	-	-	43	التكرار	تنظيم تسوده ايجابيات وسلبيات	
%33.3	-	-	%33.3	النسبة		
3	-	-	3	التكرار	تنظيم غير فعال وغير محكم.	
% 2.3	-	-	% 2.3	النسبة		
129	8	17	104	التكرار		المجموع
100.0%	6.2%	13.2%	80.6%	النسبة		

التعليق على الجدول

من خلال معطيات الجدول الذي يوضح خصوصية التنظيم بمؤسسة الشراكة الأجنبية ، يتوضح أن مانسبته 54.3 % ممن يؤكدون على انه تنظيم محكم يسوده تقديس العمل منها نسبة 45% من عمال التنفيذ ، حيث يقول في هذا الصدد احد العمال الجزائريين التنفيذيين " حينما تلاحظ العمال الأجانب وهم يؤدون عملهم بالمؤسسة نحس بأننا نحن الأجانب والغرباء عن هاته البلدة ، فهم يعملون بكل جد وبكل حيوية" ، كما نلاحظ أيضا أن هنالك انضباط في العمل لدى الفئات المهنية الادارية المسيرة الأجنبية ، بحيث تلحظ حرص على مراقبة سيرورة العمل من طرف المشرفين ومراقبة وتيرة العمال في العمل اليومي في الورشات ، كما نجد نسبة 33.33 % ممن يقرون بخصوصيات للتنظيم الذي تسوده جوانب سلبية وجوانب ايجابية ، حيث يرى أصحاب هذا الموقف بان هنالك جملة من القرارات التنظيمية السائدة في تنظيم الشراكة التي تعثرها جملة من الايجابيات والتي تجعل الكثير من الأفراد يفضلون العمل بالمؤسسة وجوانب سلبية، خصوصا فيما يتعلق بالعمل والوتيرة التي تتعب الكثير من العمال ، حيث يقول احد الباحثين "العامل هنا يأخذ حقه في عمله ولا تضيق له ثانية من جهده في العمل وإذا كنت صارما ومنضبط لا يلحقك أي مشكل " وبهذا فان الصرامة في العمل والانضباط ، يدفع الكثير برفض نظام الشراكة الأجنبية كما نجد أيضا نسبة 10.1% ممن يؤكدون على كثرة الاجتماعات وحلقات التشاور ، منها نسبة 5.5% من عمال التحكم و 4.6% من فئة الاطارات ، حيث أن الإدارة تعتمد في اتخاذ القرارات على مبدأ التشاور مع فئات الاطارات والفئات القيادية بالمؤسسة من اجل ضمان تنفيذ مخططات المؤسسة وتحقيق أهداف مشروع الشراكة ، فالإدارة تعتمد على مبدأ الإدارة بالتشاور من اجل اجتناب الوقوع في المشاكل

مع العمال وبغية أيضا اختيار الطرق الكفيلة في توجيه الفئات المهنية المنفذة بالمؤسسة ، في حين نجد نسبة 2.3 % ممن يؤكدون على أن التنظيم غير فعال وسلي وغير محكم ، حيث يصرح بعض العمال أن في كثير من الحالات وخصوصا في ظل عقلنة تسيير القوى العاملة بالمؤسسة التي تتبعها المؤسسة ، والتي دفعت في كثير من المرات إلى تسريح عدد من العمال والتقليص من عددهم مما دفعها إلى اعتماد مبادئ دوران العمل بين العمال والتي تجعل من العمال يتعدون في المهام التي يؤديها ، وتوسيع دائرة نشاطهم المهني وهذا على كامل هرم الفئات المهنية بحيث إن تعدد المهام ووصولها إلى إرهاق العامل وشعوره بالتوتر والقلق، هذا الأمر الذي جعل قناعات عند العديد منهم بنظرة الاستغلال التي تعتمدها المؤسسة إزاء موردها البشري.

الجدول رقم(30) : يبين رؤية العامل للمؤسسة

النسبة	التكرار	منظور المؤسسة بالنسبة للعامل
14.7 %	19	الحصول على اجر براتب جيد
15.5 %	20	الاعتماد على النفس وعدم الاكتراث بالآخرين
1.6 %	2	العمل في جو عائلي
45.0 %	58	معايشة اللامساواة وعدم العدل
8.5 %	11	محيط عمل غريب
8.5 %	11	محيط عمل كغيره
6.2 %	8	التكوين واكتساب الخبرة
-	-	اخرى
100.0 %	129	المجموع

التعليق على الجدول

من خلال نتائج الجدول المحصل عليه نجد بان نسبة 45 % ممن يؤكدون بأنهم يعايشون اللامساواة و عدم العدل ، حيث يؤكد هؤلاء أن في حياتهم المهنية اليومية تصادفهم جملة من العوامل التي تميزهم عن باقي العمال الأجانب في نفس الصنف المهني وفي نفس ورشة العمل ، بحيث يستفيد العمال الأجانب في العديد من الحالات والمواقف امتيازات عن الطرف الجزائري وهذا في مجالات مختلفة مثلا في مجال الإطعام تقدم لهم وجبات غير وجبات التي تقدم لنا كما ونوعا ، في حين من يرى بان المؤسسة يسودها مبدأ الاعتماد على النفس وعدم الاكتراث بالآخرين وهذا بنسبة إجابة من المبحوثين تقدر 15.5 % ، حيث يؤكد هؤلاء أن محيط العمل وجو العمل الذي تسوده جملة من علاقات العمل تجعل الفرد يبحث عن أدوات ذاتية تساعد في التكيف مع العمل والانشغال بذاته ، أي يصبح العامل من خلال نظام العمل المطبق في المؤسسة يتحمل تبعات ونواتج سلوكه المهني داخل المؤسسة ، لان العامل يدرك بان جهده في العمل هو الذي يحدد أجره ، هذا الأمر الذي يجعل بيئة العمل كحقل اجتماعي فردي أين كل فرد يهتم بذاته وينشط في حدود مصالحه الشخصية ، في حين نجد 14.7 % من أفراد عينة البحث ممن يؤكدون على أن المؤسسة تمثل مكان للحصول على اجر براتب جيد ، وغالبية هؤلاء من الفئات المهنية القيادية أو فئة الاطارات الذين لهم اجر جيد نتيجة دورهم الأساسي في المؤسسة ، في

حين نجد تساوي النسبتين والمقدرة ب 8.5% ممن يرون انه محيط عمل غريب وأيضا ممن يرون بأنه محيط عمل كغيره ، حيث يرى هؤلاء أن محيط العمل لا جديد فيه فهو كباقي المؤسسات لا تشعر بالجديد فيه من ناحية العمل من حيث وسائل وأدوات وتقنيات العمل ، حيث يقول احد العمال " أنا عملت في أكثر من مؤسسة ،وجدت نفس الجهد ونفس العمل أقوم به اليوم في هاته المؤسسة لم أحس بأدنى تغيير" ، في حين يؤكد الطرف الآخر أن محيط العمل بالمؤسسة محيط غريب جدا ، فيؤكد هؤلاء المبحوثين لم نستطع التكيف مع محيط العمل هذا ، فشعور الإقصاء من محيط العمل في سيرورة دائمة ،في حين نجد في الأخير من يؤكدون على أن المؤسسة تمثل مكان لاكتساب التكوين واكتساب الخبرة بنسبة 6.2% ، حيث يرى هؤلاء على أن يشتغل العامل بالمؤسسة ويحاول تطوير ذاته ميدانيا.

نستنتج بذلك أن العمل فقد معناه الاجتماعي الحقيقي ليصبح مجرد حركات بيولوجية إجبارية يقوم بها العامل تحت رقابة معينة، للحصول على جزء من المال لسد مصاريف الحياة فالعمال يدخلون من خلال المصنع أو المؤسسة العاملين فيها في علاقات أداتيه صرفة يتم بموجبها تقديم مبلغ من المال مقابل الوقت المقدم من طرف العمال، وفقدان العمل صورته الاجتماعية إذا أصبح العمل في محيط تسوده الفردانية و الميكانيكية ، وانعدام جانب العلاقات الإنسانية التي كانت ولا تزال تسود في محيط العمل العائلي ، هذا الذي تسعى إليه الإدارات اليابانية في العمل والتي تبني المشاريع الاقتصادية الكبرى في ضوء العمل في الجو العائلي ، بحيث أن نجحات المؤسسات اليابانية كانت باسم مؤسسات عائلية كبرى ،وجل مؤسساتها هي مسميات لعائلات في اليابان مثل "تويوتا" وغيرها ، هذا الأمر الذي جعلها تحقق أكبر مستويات الاندماج المهني لدى عملها من باقي دول العالم .

III نتائج الفرضية الأولى : (موقف العمال الجزائريين من تنظيم العمل داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية HESP- - والاستقرار المهني)

إن من خلال المعطيات المحصلة عليها من نتائج تحليل الجداول المتعلقة بتبيين موقف العمال الجزائريين ،تؤكد الموقف السلبي الرافض لنظام الشراكة الأجنبية الجزائرية الأمريكية بمؤسسة هاليورتن ، حيث نجد أن نسبة 85.3% من الأفراد الذين لم تكن لهم أفكار مسبقة حول نظام العمل في إطار الشراكة الأجنبية ،ويتعلق هذا الأمر بالأخص لدى فئة المنفذين هذا الأمر الذي جعل من هاته الفئة تبحث عن الجديد والأفضل في هذا النظام وتحاول اكتشاف بيئة العمل هاته الجديدة ،إلا أن اصطدام هاته الشرائح المهنية بواقع نظام العمل داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية من خلال اكتشافها لظروف العمل السائدة داخل المؤسسة، عن طريق احتكاكها مع نظام العمل ومحيط العمل وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (24) بان نسبة 82.1% ممن يرون بان نظام العمل يفرض على العمال وتيرة تجعل هؤلاء العمال يشعرون بالاستغلال واستنزاف جهدهم من طرف الادارة، و محيط العمل الذي تسوده اللامساواة وعدم العدل بين الشرائح المهنية وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (29) بنسبة 45% بحيث أن اهتمام الادارة بالفئات القيادية واعتمادها على إشراكها في تخطيط وإدارة مشروع المؤسسة ، أدى

إلى شعور العمال التنفيذيين بعدم جدواهم في نظام العمل وعدم اهتمام الإدارة بهم، ورغم عدم معرفة هاته الفئات المهنية حول نظام الشراكة الأجنبية إلا أن التصورات القبلية وتوقعات العمال حول نظام الشراكة كانت تصب في الاتجاه الأحسن والأفضل، مما جعلهم يصطدمون بالظروف المهنية الغير مقبولة داخل المؤسسة. ومن خلال كل هذا فان موقف العمالة الجزائرية الراضة تجاه نظام العمل بمؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) يتركز بالمقابل حول قناعتهم وإدراكهم للقيم التنظيمية داخل نظام العمال، لذلك نجد أن تلك المقارنات التي يبينها العامل الجزائري حول نظام العمل في إطار الشراكة الأجنبية ونظام العمل في إطار النظام العمومي تجعله يفضل النظام العمومي وهذا ما تبينه نسبة 62.8 %، فرغم أن نظام العمل السائد فرض على العمال جملة من المعطيات الايجابية وترسيخ قيم العمل والانضباط في انجاز العمل من خلال ما تؤكد نسبة 90.7% و كذلك نسبة 54.3% ممن يرون بان نظام العمل بالمؤسسة نظام محكم ويسوده تقديس العمل، إلا أن رفض العمال لنظام الشراكة كون أن مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن لم تستجب لتطلعات الشرائح العمالية فيما يخص الاهتمام بوضعية الاجتماعية للعمال من خلال ما تبينه نسبة 20.2% و 17.1% ممن يطمحون إلى خلق مناصب عمل دائمة بالمؤسسة، وبهذا فان عدم الاهتمام بانشغالات الشرائح المهنية أدى إلى تنامي حالات الرفض لنظام الشراكة الأجنبية .

ومنه نستنتج أيضا أن كلما ارتفعنا في هرم السلطوي للعمالة الجزائرية داخل مؤسسة الشراكة الجزائرية الأمريكية هاليبورتن بحاسي مسعود ازداد رضا العمال على وضعهم المهني وتكيفهم المهني، هذا نتيجة اهتمام الإدارة بالفئات المهنية المسيرة والقيادية بالمؤسسة، وبهذا فان الرفض الذي تبديه بشدة شريحة العمال المنفذين بالمؤسسة لنظام العمل هو صورة من صور المطالبة التي تحاول من خلالها هاته الشريحة إيصال مطالبها إلى الإدارة فيما يخص الاهتمام بالوضعية الاجتماعية للعمال، وبهذا يمكن القول بصدق الفرضية القائلة بان هنالك احتواء جزئي للعمال الجزائريين ضمن نسق المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية (HESP) نتيجة عدم فعالية القيم التنظيمية التي تعبر عن ثقافة المؤسسة في تحفيز وتوجيه السلوك التنظيمي لكافة الفئات المهنية مما أدى تكوين موقف الرفض وعدم الاستقرار المهني لدى العمال الجزائريين في إطار نظام الشراكة الأجنبية.

الفصل السابع

سياسة التوظيف والروح المعنوية للعمال
الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية

محتويات الفصل السابع

تمهيد

1. البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية.

2. نتائج الفرضية الثانية.

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضا وتحليلا للبيانات الخاصة بالفرضية الثانية وتفسيرها، لاختبار العلاقة بين احد أبعاد التي تبرز فيها معالم وملامح ثقافة المؤسسة حيث أن سياسة التوظيف بالمؤسسة هي إحدى المحطات الأساسية التي ترسخ القيم التنظيمية للمنظمة، وعلاقته ببعده الروح المعنوية للعمال الجزائريين بمؤسسة الشراكة الأجنبية هاليورتن ، معتمدين في ذلك على مجموعة من المؤشرات الخاصة بهذين المتغيرين، كما سنستعرض في نهاية هذا الفصل النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل وتفسير البيانات الخاصة بهذه الفرضية.

I البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: (سياسة التوظيف المنتهجة في مؤسسة الشركة الأجنبية والروح المعنوية للعمال الجزائريين).

الجدول رقم (31) : يبين طريقة معرفة العامل لعروض التوظيف بالمؤسسة .

النسبة	التكرار	كيف علمت بعروض التوظيف بالمؤسسة
10.9 %	14	إعلان الصحافة
17.8 %	23	عن طريق قريب
6.2 %	8	عن طريق وساطة
17.1 %	22	عن طريق وكالة التشغيل
44.2 %	57	مباشرة من المؤسسة
3.9 %	5	اخرى
100 %	129	المجموع

التعليق على الجدول :

من خلال نتائج الجدول المبينة في الجدول نجد نسبة 44.2 % ممن يؤكدون على انتقالهم المباشر للمؤسسة في عملية توظيفهم بالمؤسسة ، اغلبهم من فئة المنفذين التي تعتمد المؤسسة عليهم في جملة من المهام التي لا تتطلب مستوى أو كفاءة معينة، حيث أن الكثير من الشباب طالبي العمل ممن يقصدون المؤسسة بحثا عن عمل وقد يحضون بالموافقة نتيجة ترك العديد من العمال التنفيذيين لأعمالهم بالمؤسسة ، واغلبهم من الذين لا يجذبون تجديد عقودهم مع المؤسسة نتيجة عدم رضاهم بظروف العمل بالمؤسسة ، أو نتيجة تسريحات المؤسسة للعمال الذين لهم سجل مهني غير فعال بالمؤسسة في حين أصبحت في الوقت الحالي عملية التوظيف هاته اقل من السابق خصوصا أن المؤسسة أصبحت تعتمد طالبي العمل من خلال وكالات التشغيل ، هذا الأخير الذي توضحه نسبة 17.1 % المبينة في الجدول حول اعتماد المؤسسة على وكالة التشغيل وهذا ما يسمح للمؤسسة بتفادي المشاكل التي يتعمدها العاطلين عن العمل من حدود الولاية التي توجد بها المؤسسة ، وأيضا تستند المؤسسة إلى وكالة التشغيل خصوصا في بعض الاعمال التي تتطلب كفاءة معينة مثل حاملي شهادات التكوين المهني أو غيرها ، مما يخفف على المؤسسة إجراءات استقطاب الكفاءات المهنية بالمؤسسة ، كما نجد نسبة 17.8 % من الأفراد الذين يؤكدون توظيفهم عن طريق قريب، حيث يؤكد هؤلاء أن أقاربهم العاملين بالمؤسسة هم من ساعدوهم في توظيفهم بالمؤسسة حيث ساعدوهم في ضمان الإقامة معهم في أماكن عملهم الأمر الذي سهل عليهم توظيفهم بالمؤسسة من خلال ضمان الأقارب مدة إقامتهم وانتظارهم لشغور مناصب عمل بالمؤسسة، مقابل أيضا من يؤكدون على توظيفهم عن طريق إعلانات الصحافة بنسبة 10.9 % وهذا الإجراء الذي تعتمده اغلب المؤسسات وفي

اغلب الحالات من اجل فتح المجال في استقطاب اكبر عدد ممكن من الكفاءات المهنية للمؤسسة ، في المقابل نجد 6.2 % من تم توظيفهم عن طريق وساطة حيث أكدوا على أن هنالك من ساعدهم في التوظيف بالمؤسسة عن طريق التوسط لهم مع مسؤولين بمصلحة المستخدمين بالمؤسسة ، في الأخير نجد من يؤكدون على عوامل اخرى في توظيفهم مثل عملهم بالمؤسسة عن طريق عقد عمل (CTA) الذي يتم بين المؤسسات الاقتصادية ووكالات التشغيل ، هذا الإجراء الذي سمح لهم بالتوظيف بالمؤسسة .

الجدول رقم(32) : يبين مدى توافق المهام الموكلة مع المستوى العلمي حسب المنصب المشغول.

المجموع	المنصب المشغول بالمؤسسة			التكرار	نعم
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
112	8	17	87		
% 86.8	% 6.2	% 13.2	% 67.4	النسبة	
17	-	-	17	التكرار	لا
% 13.2	-	-	% 13.2		
129	8	17	104	التكرار	المجموع
% 100	% 6.2	% 13.2	% 80.6	النسبة	

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول أن مانسبته 86.8 % من عينة البحث ممن يؤكدون على توافق المهام الموكلة لهم مع المستوى العلمي للعامل بالمؤسسة ، حيث نجد فيها نسبة 6.2 % ممن هم من فئة الاطارات حيث تمثل اغلب المبحوثين من هاته الفئة ، كما أن نفس الشيء بالنسبة لفئة أعوان التحكم التي تمثل نسبتهم 13.2 % ، مقابل أيضا 67.4 % ممن هم من فئات أعوان التنفيذ .

كما نجد نسبة 13.2 % ممن يقرون بعدم التوافق بين المستوى العلمي الذي يحملونه والمهام الموكلة إليهم بالمؤسسة ، بحيث يؤكدون بان لهم شهادات تسمح لهم بتقلد مناصب أعلى بالمؤسسة .

من خلال نتائج المحصل عليها في الجدول نجد بان المؤسسة تسعى إلى تحقيق توافق بين المهام الموكلة والمستوى العلمي لطالبي العمل، وهذا حرصا من المؤسسة إلى توزيع المهام بشكل عادل بغية تحقيق عقلنة في تنظيم العمل وتحقيق مستوى من العلمية في العمل حسب المبدأ تايلوري، الذي يرى أنه لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لإنجازه " The one best way " ، ويقوم هذا المبدأ في العمل الذي تسعى إلى تطبيقه اغلب المؤسسات العالمية ، بالرشادة الإنتاجية من خلال القضاء على أوجه التبذير و تطوير الأساليب السيئة للعمل من

خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاءه الأساسية و التنميط و معيارية الأداء، وان تقسيم المهام وتوزيع العمال يكون على مبدأ الكفاءة العلمية التي تسمح بتحقيق فعالية المنظمة .

أما فيما يخص فئة العمال الذين يرون بأنهم لم يوضعوا في المكان المناسب لهم في عملهم، هذا يعود بالأساس إلى العمال الذين تحصلوا على شهادات علمية بعد توظيفهم بالمؤسسة ، حيث يؤكد رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة بان المؤسسة تقوم بإجراءات التوظيف قانونيا بحيث تسعى إلى إعطاء العامل وصفا دقيقا وما يتطلب منه عند القيام بهذه الأعمال وتنفيذها، ودورها في وضع أوصاف ومهام العمل مسبقا بصورة مكتوبة ومحددة حتى يمكن الخضوع لها من الإدارة والعمال معا، لكن بعض العمال ممن يملكون شهادات من مراكز تكوين أو مراكز جامعية لا يقدمونها في بداية التوظيف، إما أنهم لم يكملوا دراستهم أثناء التوظيف ، أو البعض الآخر الذي لم يصرح بالمستوى المطلوب في شغل الوظيفة تفاديا لمشكلة عدم التوافق بين المستوى المطلوب والوظيفة ، مما يجعله يقدم مستوى اقل حتى يحضى بمنصب عمل ، هذا الأمر الذي قد يسبب للمؤسسة مشاكل مع العمال ويقلل من مستوى الدافعية للعمل لديهم ، كما أن هنالك من صرح بهذا من العمال والذي يقول في هذا الأمر " تحصلت على شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي إلا أنني لم احضى بالتوظيف بها، مما جعلني أتوظف بالمؤسسة بمستوى اقل لأني كنت أفكر حينها باني اعمل بالمؤسسة حتى أتمكن من الحصول على منصب أحسن في المؤسسة يتوافق مع مستواي العلمي ، هذا الذي جعلني انتظر أكثر من 3 سنوات بدون جدوى" ،ولتفادي هذا المشكل يؤكد المسؤول على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة أن الإدارة تعمل على إحصاء الأفراد الذين يملكون شهادات أعلى بعد توظيفهم بالمؤسسة من اجل فتح ترقية داخلية ، وهذا توافقا مع متطلبات المؤسسة من فئات التحكم وفئات الاطارات إلا أن مناصب العمل التي تتطلبها المؤسسة لهاته الفئات قليلة مما يعطل من تنفيذ هذا الأجراء .

يطمح كل شخص مقبل على الحياة المهنية أن يحصل على الوظيفة التي تتلاءم مع مستواه و تلبية رغباته، و هو عندما يلتحق بأي مؤسسة ينتظر أن يشغل تلك الوظيفة التي يطمح إليها، فإذا وجد ما يصبو إليه فإن جزءا كبيرا من طموحاته قد تحقق و سيكون راضيا عن منصبه، أما في حالة العكس، بحيث يضطر لشغل وظيفة أخرى -يرى أنها لا تناسب مستواه - بسبب النقص الكبير في مناصب الشغل و انخفاض العرض في سوق العمل . فسيكون لتلك العجلة تأثير كبير في المستقبل حيث يصبح العامل غير راض عن وظيفته، وعندما يشغل الفرد منصبا لا يرضاه فمن غير الممكن أن يتوقع إمكانية تحقيقه لطموحاته، و حتى و إن كان متفائلا في البداية فإنه مع مرور الوقت سيشعر بخيبة الأمل، لأنه مهما حاول جاهدا التأقلم مع الوضع و القبول بالأمر الواقع فلن يتمكن من ذلك، فهو يؤدي عملا لا يميل إليه و لا يتناسب مع اهتماماته و لا يخدم أهدافه، و هذا الأمر يجعله دائم الشعور بالملل و الإحباط أو أن شيئا ما ينقصه، و بالرغم مما قد يجده من ظروف عمل مناسبة إلا أنه لن يكون راضيا فسيشعر باستمرار و كأنه مقيد داخل سجن مغلق و يتوق لإطلاق سراحه، و بذلك سينتظر طيلة اليوم الوقت الذي تنتهي فيه ساعات العمل، الشيء الذي يعني أنه سيعمل بدون تركيز مما يؤثر على أدائه، ذلك أن السر وراء إطلاق الأداء الفردي الرائع و كذلك أداء المنظمة الباهر، هو الانسجام الذي يقوم على التوافق و

الملائمة و هو انسجام قيم الفرد و مهاراته و حوافزه و اهتماماته مع احتياجات الوظيفة ، فتبرز هنا أهمية اختيار العناصر المناسبة عند التوظيف، حيث لا يكفي توافر عوامل الكفاءة، المهارة أو الخبرة بل يجب أيضا الأخذ بعين الاعتبار رغبة الأفراد العاملين في شغل هذه الوظيفة أو تلك، لأن تجاهل هذه الأمور يعني أن يحتل الفرد منصبا لا يتلاءم معه، و سيؤدي ذلك في النهاية إلى أداء ضعيف قد يؤثر سلبا على علاقة العمل برئيسه، بل و أكثر من ذلك قد تتأثر حتى علاقاته مع زملائه داخل المؤسسة بسبب شعور الأفراد بذلك الإقصاء وعدم التوافق المهني ، في نهاية الأمر سيكون رصيد تحقيق الطموحات الخاصة بالعمال فارغا أو على الأقل ناقصا جدا، سواء فيما يتعلق بالوصول إلى الأداء العالي و تحقيق الإبداع، أو الحصول على دعم و مساندة القائد أو الاستفادة من الترقية بما يرفقها من أجر عال و لا حتى تكوين صداقات و علاقات طيبة مع الزملاء، وكل ذلك نتيجة عدم تلاءم الوظيفة التي حصل عليها ذلك العامل مع اهتماماته و أهدافه.

قد يشغل الأفراد وظيفة برضاهم و تكون ملائمة لاهتماماتهم و ميولهم، فيقدمون فيها أحسن أداء و يكون من خلالها علاقات طيبة مع الجميع، و لكن مع مرور الوقت و اكتساب مهارات جديدة عالية و صياغة أهداف أكبر، ستظهر مع كل ذلك طموحات أخرى ذات مستوى أعلى تقتزن بمكانة اجتماعية أرقى، و هذا يعني أنه سينتظرون الترقية، فهو يعتبرون أنهم سيعطون أكثر لو تمت ترقيتهم لأن مستوى مهاراتهم و خبراتهم أعلى من منصبهم الحالي، الذي سيؤدي البقاء فيه بالنسبة لهم إلى الجمود أو التقهقر بينما ستكون الترقية منبع النمو و التطور ، و في حالة عدم حصولهم على ترقية فإنه سيشعرون بالسخط على الإدارة التي لم تمنحهم حقهم، خاصة إذا كان قد شغلوا منصبهم الحالي لمدة طويلة أو أنهم حققوا إنجازا ذا قيمة، و سيزيد سخطه أكثر إذا وجدوا أن بعض زملائهم قد استفادوا من ترقيات و أن البعض منهم لا يستحقها، فسيعتبرون أن ذلك ظلم و هنا سيتحولون ليس فقط إلى عدم الرضا عن منصب عملهم، و لكن أيضا عن الإدارة و عن المؤسسة ككل و نتيجة ذلك أنه إما أن يتركوا العمل بالمؤسسة، فهم لا يشعرون بالاندماج المهني لها بسبب حرمانه من مكاسب يعتبرها من حقه، و إما أن يبقوا بها و هم غير راضين، ليجدوا نفس مصير العمال الذي لم يكونوا راضين منذ البداية عن وظيفتهم، بحيث لن يحققوا ما خططوا له من طموحات و لن يهتموا بتحقيق أهداف المؤسسة، لأنها لم تأخذ أهدافهم الشخصية بعين الاعتبار و لم تضعها ضمن الهدف الأسمى الذي يفترض أنه هدف جماعي، يخدم مصالح جميع أعضاء المؤسسة.

الجدول رقم (33) : يبين مدى تأقلم الأفراد بمؤسسة الشراكة الأجنبية الذين سبق عملهم بمؤسسة اخرى حسب نوع المؤسسة التي عمل بها.

المجموع	نوع مؤسسة العمل السابقة			التكرار	نعم
	أجنبية	خاصة	عامة		
14	14	-	-	التكرار	نعم
%15.9	%15.9	-	-	النسبة	
74	-	20	54	التكرار	لا
%84.1	-	%22.7	% 61.4	النسبة	
88	14	20	54	التكرار	المجموع
%100	%15.9	%22.7	%61.4	النسبة	

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الكمية ،ومن خلال عدد أفراد عينة البحث الذين سبق لهم التوظيف بالمؤسسة والمتمثلة في 88 مفردة نجد منهم مانسبته 84.1% من الأفراد الذين لم يساعدهم عملهم السابق بمؤسسة اخرى في التأقلم مع عملهم الحالي بمؤسسة الشراكة الأجنبية هاته النسبة توزعت بين 61.4% ممن كانوا يعملون بمؤسسة عامة وبين نسبة 22.7% ممن كانوا يعملون بمؤسسة خاصة ،يمكن إرجاع هذا الأمر إلى اختلاف طبيعة العمل ومحيط العمل ومجمل الثقافة التنظيمية التي تسود في المؤسسة العامة والخاصة وبين ثقافة العمل في مؤسسة الشراكة الأجنبية ،وهذا ما تؤكدته دراسات العديد من الباحثين في علم الاجتماع حول إشكالية التكيف بين النماذج الثقافية المختلفة ، نتيجة اختلاف في معايير قيم العمل بين الأفراد في مختلف الثقافات ، فمعيار الزمن قد يكون كقيمة تضبط سلوك الأفراد العاملين وتجعلهم ينضبطون في احترام وقت العمل ووتيرة العمل في مجتمع ما ،قد يغاب ويهمش هذا المعيار في ثقافة اخرى لهذا نجد التسيير المقارن بين الثقافات التنظيمية يركز على الاهتمامات بتلك المعايير التنظيمية التي تشكل عنصرا رئيسا في التكيف بين العمالة الوافدة والاجنبية ، هذا الأمر الذي وفق ضد تكيف العمال مع الهيكل التنظيمي الأجنبي الجديد نتيجة الاختلاف بين معايير العمل بين المؤسسات الأجنبية والمؤسسات المحلية العامة منها والخاصة ، بالمقابل نجد 15.9% ممن اقروا بان عملهم السابق ساعدهم في التأقلم مع عملهم في إطار مؤسسة الشراكة الأجنبية، نتيجة أن جل هؤلاء هم الأفراد الذين سبق لهم وان عملوا في إطار مؤسسات الشراكة الأجنبية ، هذا نتيجة اكتساب العامل الجزائري لجملة من الخبرات واكتسابه لجملة من معايير العمل التي تعمل بها المؤسسات الأجنبية في تسيير الموارد البشرية هذا الشيء الذي لم يجعل حدود تكيفهم واندماجهم في بيئة العمل بالشيء الغريب ، حيث يؤكد احد هؤلاء بقوله " أنا الفت نظام العمل مع مؤسسات الشراكة الأجنبية نتيجة عملي في عدد من المؤسسات الأجنبية ،إلا

إن هنالك اختلافات بين مناخ العمل في كل واحدة منهم ، إلا إن هذا لا يكون كالاختلاف بينه وبين العمل في المؤسسة العامة والخاصة " ،وبهذا يمكن القول أن ترسيخ قيم العمل في إطار مؤسسات الشراكة الأجنبية لدى العمال الجزائريين عنصر يساهم في تكيف العمل مع الأشكال التنظيمية الجديدة عنه ، نتيجة تكوين إطار معرفي يساعده في التغلغل في الوسط المهني الجديد عنه .

الجدول رقم(34) : يبين مدى تأقلم الأفراد بمؤسسة الشراكة الأجنبية الذين سبق عملهم بمؤسسة اخرى حسب الوظيفة التي كانوا يشغلونها بالمؤسسة السابقة.

المجموع	ما هي الوظيفة التي كنت تشغلها بالمؤسسة السابقة			التكرار	نعم
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
14	-	3	11	التكرار	
% 15.9	-	% 3.4	% 12.5	النسبة	
74	6	13	55	التكرار	لا
% 84.1	% 6.8	% 14.8	% 62.5	النسبة	
88	6	16	66	التكرار	المجموع
100	6.8	18.2	75.0	النسبة	

التعليق على الجدول :

من خلال معطيات الجدول رقم(34) ومن خلال نسبة الأفراد الذين يؤكدون بعدم مساعدة عملهم السابق في التأقلم مع العمل الجديد بمؤسسة الشراكة الأجنبية والمثلة بنسبة 84.1%، وهم من الأفراد الذين توظفوا بالمؤسسات العامة والخاصة ، ومن خلال المهام والوظائف التي كانوا يشغلونها بالمؤسسة السابقة نجد أن 62.5 % هم من أعوان التنفيذ، هؤلاء الذين يؤكدون على أن نظام العمل الحالي في مؤسسة الشراكة الأجنبية أكثر صرامة في العمل وان العمل في هاته المؤسسة يستنفذ كل طاقات العمل من العمال ،ويجعل العمال يبذلون قصار جهدهم في أداء مهامهم داخل المؤسسة ، وخصوصا في ظل الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة في تكليف العمال بأداء العديد من المهام داخل المؤسسة، وخصوصا الضغط الذي يفرض على المشرفين من اجل دفع العمل إلى بذل الجهد من خلال صرامة مراقبة إنتاجية العامل ، حيث يدرك العامل بان جهده في العمل هو مقياس أجره وراتبه اليومي أو الشهري ،فيرى هؤلاء العمال بان عملهم في هاته المؤسسة الجديدة يختلف اختلافا كبيرا وخصوصا أن هاته الفئة المهنية هي المسؤولة على تنفيذ مخططات العمل ، مما يجعلها تتصادم مع ضغوطات العمل والأوامر والتوجيهات من المشرفين في العمل ، والى شعور العمال من خلال وتيرة العمل التي تفرضها المؤسسة بأنها تستنفذ

طاقاتهم البشرية من اجل تحقيق الربحية وتحقيق هدف الشراكة الأجنبية ، هذا عكس العمل بالمؤسسة العامة رغم أن العمال بالمؤسسة يعملون بوتيرة اقل مما تفرضها المؤسسة الأجنبية إلا أن شعور العمل في المؤسسة العامة بالاستغلال غير موجود واندماجه المهني بها كبير ، رغم التصريحات التي يقرها العمال اتجاه المؤسسة العامة "مؤسسة البايك" او غيرها، إلا أن الشعور الداخلي للعمال اتجاه المؤسسة العامة يوحي بالانتماء والاندماج المهني لها، الذي تنقصه صرامة في التوجيه ودافعية في العمل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة العامة.

في حين نجد 14.8% هم من الأفراد الذين كانوا يشغلون أعوان تحكم و 6.8% من فئة الاطارات ، هؤلاء الذين يؤكدون على حدة الاختلاف في النظام العام ونظام الشراكة ، والذين يرون بان نظام الشراكة الأجنبية يعتمد بشكل كبير على إشراك كل الفئات المهنية القيادية في تنفيذ مخططات مشروع المؤسسة الأجنبية ، حيث أن تتبع مستجدات تطور العمل وكثرة الاجتماعات وإعطاء الفئات القيادية جانبا كبيرا من السلطة وتخفيفه في العمل من خلال مراتب العمل الجيدة ، يجعل هؤلاء العمال في الفئات القيادية يعملون بجد من اجل نجاح المشروع ويجعلهم يعملون بكل جهدهم من اجل توجيه باقي الفئات المهنية في تنفيذ المخططات ،لان هذا النوع من نظام العمل الذي تعمل به المؤسسات الأجنبية يقوم وفق مبدأ العمل في الإدارات اليابانية ، حيث يرى وليام أوشي في هذا الصدد بان العامل الياباني لا يشعر بالاستغلال ويشعر بالاطمئنان اتجاه عملهم بالمؤسسة ، نتيجة أن المؤسسة تنظر إلى العامل كفرد من العائلة و إشراكه في مخططات العمل و أسرار العمل ، هو نوع من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال التي تكسب ود العامل من الإدارة ، كما أن أيضا صيغ العمل الدائم بالإدارة اليابانية هو عامل إضافي يقوي الاندماج المهني للعمال بها ، وبالتالي فان العمال القيايين بمؤسسة الشراكة الأجنبية نتيجة إشراكهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة يجعلهم يشعرون بالاختلاف بين النظام العام الذي سبق توظيفهم فيه وبين النظام الحالي ، مما جعلهم يقرون عملهم السابق لم يساعدهم في الاندماج والتأقلم مع العمل الحالي .

في حين نجد في الأخير أن 15.9 ممن يقرون بان عملهم السابق ساعدهم في التأقلم مع العمل الجديد وخصوصا أنهم من الأفراد الذين عملوا بمؤسسات أجنبية سابقة ، لان هؤلاء اكتسبوا جملة من المعايير والقيم الجديدة للعمل في إطار الشراكة الذي ساعدهم في التأقلم مع الوضع الجديد ، الذي لا يختلف بالشكل الكبير عن بعضه البعض فيما يخص وتيرة العمل والانضباط واحترام الوقت ،عكس الأفراد الذين لم تكن لديهم أفكار مسبقة حول نظام العمل وحول محيط العمل ،هذا الذي يوحي بان اكتساب العمال الجزائريين للسلوكيات العمل في إطار العمل بمؤسسة الشراكة الأجنبية ، عامل يسهم بنجاح مشروع الشراكة الأجنبية في تأهيل العمالة الجزائرية اتجاه العمل وقيم العمل .

الجدول رقم(35) : يبين معيار التوظيف المعتمد في مؤسسة الشراكة الأجنبية وفق رأي العمال

المجموع	المنصب المشغول بالمؤسسة			التكرار	الخبرة
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
65	-	-	65	التكرار	الخبرة
%50.4	-	-	%50.4	النسبة	
25	8	17	-	التكرار	الكفاءة
%19.4	%6.3	%13.9	-	النسبة	
39	-	-	39	التكرار	العلاقات الشخصية
%30.2	-	-	%30.2	النسبة	
-	-	-	-	التكرار	اخرى
-	-	-	-	النسبة	
129	8	17	104	التكرار	المجموع
% 100	6.2%	13.2%	80.6%	النسبة	

التعليق على الجدول :

من خلال معطيات الجدول الكمية نلاحظ بان 50.4% ممن يقرون بان سياسة التوظيف المعتمدة في المؤسسة تعتمد على الخبرة ، جلهم من فئة أعوان التنفيذ وهذا باعتبار أن عامل التنفيذ لا يحتاج إلى مستوى تعليمي كبير حتى يشغل هذا المنصب في المؤسسة وكذا على اعتبار أن هاته الفئة هي أكبر الفئات المهنية بالمؤسسة ، في حين نجد نسبة 30.2% من الأفراد المبحوثين ممن يقرون على أن سياسة التوظيف المعتمدة بالمؤسسة تعتمد على العلاقات الشخصية، التي تعد كراًسماً اجتماعي غير رسمي يميز العلاقات الاجتماعية في المؤسسة فأصبحت تحدد جانبا من العلاقات والنشاطات التي تتم بالمؤسسة، في حين نجد نسبة 19.4% ممن يؤكدون على أن سياسة التوظيف تعتمد على الكفاءة المهنية يدعم هاته النسبة كلا من فئة التحكم بنسبة 13.9% باعتبار أن اغلب مبحوثين هذه الفئة هم عمال تقنيين وكهربائيين، وبالتالي فالكفاءة مطلوبة في مثل هذه الوظائف حتى يتمكن هؤلاء من أداء وظائفهم وعملهم ، وأيضاً فئة الاطارات بنسبة 6.3% على اعتبار أيضاً أن هاته الفئة هي الفئة المهنية التي تعتمد عليها المؤسسة في التخطيط ومتابعة سير الاعمال ، وبالتالي فان هاته الفئة التي تكون في أعلى هرم السلطوي على اعتبار إنهم يمثلون فئة المهندسين و مدراء مختلف المصالح ، مما يتطلب منهم مستوى عالي من الكفاءة التي تؤهلهم في أداء مهامهم القيادية بالمؤسسة.

من خلال الاتجاه العام للإجابات المبحوثين نجد بان سياسة التوظيف المعتمد بالمؤسسة تعتمد على الخبرة المهنية نتيجة اعتماد المؤسسة على فئات مهنية لا تتطلب مستوى تعليمي معين في أداء مهامها، كما أن العلاقات الشخصية تلعب دوراً آخر في سياسة التوظيف وفي العديد من العلاقات التي تبني داخل نسق المؤسسة ، هذا

الذي يوضح رغم اعتماد المؤسسة على الكفاءة والخبرة في من اجل رفع الإنتاجية وزيادة مرودية عمل المؤسسة إلا إن هذا لا يمنع من بروز شكل غير رسمي داخل المؤسسة، التي تتم فيه توظيف جملة من العلاقات الاجتماعية الشخصية واستغلالها بالمؤسسة .

الجدول رقم(36) : يبين شعور العامل أثناء العمل حسب صيغة العمل التي يعمل بها

المجموع	ما هي صيغة العمل التي تعمل بها بالمؤسسة		التكرار	النسبة	الرضا والاطمئنان
	CDD	CDI			
17	-	17	التكرار		
% 13.2	-	% 13.2	النسبة		
112	112	-	التكرار		التخوف والاضطراب
% 86.8	% 86.8	-	النسبة		
129	112	17	التكرار		المجموع
% 100	% 86.8	% 13.2	النسبة		

التعليق على الجدول

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(36)، والذي يوضح شعور العامل أثناء تأديته لعمله نلاحظ أن مانسبته 86.8% ممن هم يشعرون بالتخوف والاضطراب وحين الربط بينها وبين صيغة العمل التي يعمل بها نجد أنهم من الأفراد العاملين بصيغ العمل محدودة المدة ، وهذا ما يفسر التخوف هاته الفئات المهنية العاملة التي تشعر بالهشاشة المهنية وهذا نتيجة تخوفهم على مستقبلهم المهني، هذا الذي يجعلهم في حالة عدم الاستقرار المهني أو الشعور بالأمن الوظيفي الذي يسبب تذبذبا في دخل العامل المتعاقد و لاستقراره، حيث أن هذا الأخير يكون في حالة انتقال بين وضعية يؤمن فيها دخله خلال فترة عمله، إلى وضعية أخرى دون أي دخل بعد انتهاء مدة العقد وفي انتظار تجديده.

هذا اللااستقرار المادي وما يصحبه من صعوبة في التخطيط للمستقبل يؤثر بقوة على تنظيم حياة العامل الاجتماعية، سواء من حيث إمكانية التخطيط لمشاريع طويلة المدى، أو إمكانية تأمين سكن مستقل، أو من حيث محدودية المشاركة في النشاطات والمناسبات الاجتماعية، فاللااستقرار المادي يمكنه أن يؤدي إلى حالة من اللااستقرار على مستويات عدة: السكن، العلاقات الاجتماعية، الحالة الصحية.

في مقابل ذلك نجد 13.2% من المبحوثين وهم من بين المبحوثين العاملين بصيغ العمل غير محدودة المدة، الذي يجعل حالات التخوف والقلق اقل خصوصا إن وضعهم المادي غير متذبذب ، مما يجعلهم في دوامة البحث عن الاستقرار في الحياة الاجتماعية ، من تأمين مسكن أو تحسين وضعية السكن في الشقق إلى السكن

مسكن لائق يؤمن حياته المعيشية ، أو يجعل الفرد في حالة التفكير في تحقيق سبل الرفاهية وتحقيق الثانويات من سيارة وغيرها .

وبالتالي فإن الحصول على منصب عمل دائم لا يعني بالنسبة للمبحوثين الاستقرار والتطور المهني فحسب، ولكنه يعني أيضا -وبشكل أكبر - حيازة ضمانات لتأمين مستقبلهم المهني وحتى الاجتماعي من خلال مجموع الحقوق الاجتماعية المرتبطة به. فإذا كان العمل المأجور يظهر كمصدر أساسي للدخل، فإنه أيضا يمنح حماية اجتماعية ومجموعة من الامتيازات الأخرى غير المادية، وهذا ما أكسب عقد العمل الدائم قيمة اجتماعية رمزية بامتياز لمواجهة اللايقين وغموض المستقبل، حيث أنه يمثل "تأميناً مزدوجاً للاعتراف المادي والرمزي المرتبط بالعمل وللحماية الاجتماعية الناجمة عن منصب العمل"، وهذا ما لا يحققه عقد العمل المحدود المدة حسب المبحوثين، مما يساهم في تعزيز هشاشة وضعيتهم المهنية والاجتماعية.

من خلال هذه النتائج يمكننا أن نخلص إلى أن تدني مستوى الحماية الاجتماعية ولاإستمراريتها الناتجة عن عدم استقرار الوضعية المهنية للمبحوثين تظهر أن اللأمن الوظيفي لم يغير صيغ العمل فحسب، بل أنه مس أيضا الحقوق الاجتماعية للعمال (التأمينات الاجتماعية، التمثيل النقابي) والتي تمثل في مجملها مصدرا أساسيا للحماية والأمان الاجتماعيين للعامل مهنيا واجتماعيا بشكل عام.

الجدول رقم(37) : يبين أسباب تخوف العمال داخل المؤسسة حسب الحالة الاجتماعية

المجموع	الاجتماعية الحالة			التكرار	النسبة
	مطلق	متزوج	أعزب		
9	2	3	4	التكرار	تدهور من التخوف
8.1%	1.8%	2.7%	3.5%	النسبة	العمل ظروف
23	3	10	10	التكرار	العمال على الضغط
20.5%	2.7%	8.8%	8.8%	النسبة	
73	3	16	54	التكرار	العمل من التسريح
65.2%	2.7%	14.2%	47.8%	النسبة	
7	1	3	4	التكرار	اخرى
6.2%	0.9%	2.7%	3.5%	النسبة	
112	9	32	72	التكرار	المجموع
100%	8.0%	28.3%	63.7%	النسبة	

التعليق على الجدول

من خلال الجدول رقم (37) الذي يوضح أسباب تخوف العمال أثناء عملهم بالمؤسسة نجد النسبة الكبيرة ممن يقرون التخوف من التسريح من العمل وهذا ما يقدر بنسبة 65.2%، من هاته النسبة 47.8% من الأفراد العاملين من فئة العزاب والذين يسعون إلى إثبات ذواتهم في الوسط الاجتماعي من خلال السعي إلى اكتساب مهنة تضمن لهم تامين مستقبلهم وتكوين أسرة، كما تليها في النسبة 14.2% وهم من فئة المتزوجين الذين يسعون إلى تامين مستقبل أسرهم من خلال البحث عن عمل مستقر، وهذا ما يؤكد مقولة احد العمال "نحن نعاني من تهديدات التسريح من العمل وقلة فرص العمل المتاحة في سوق العمل، مما يجعلنا نلتمس دوما الهدوء والعمل دون مطالبة ببعض مطالبنا المشروعة، هذا التخوف يجعل من العمال يعيشون مصاحبة القلق طيلة فترة عملهم ويزداد حدة مع اقتراب موعد نهاية عقدهم في العمل، مما يدفعهم إلى التفكير في حول تجديد عقدهم، خصوصا أن سياسة الشراكة الأجنبية ارتبطت بتسريح العمال وذلك من اجل تخفيض النفقات والتكاليف الاقتصادية من جهة، ومن جهة اخرى عدم الاستفادة من الكثير من الامتيازات كحلب تكنولوجيات جديدة أو مستلزمات العمل التي تخفف من أعباء جهدهم في العمل، في حين نجد نسبة 20.5% من الذين يشعرون بالضغط عليهم، وهذا نتيجة العمل الذين يؤديون إلى وتيرة العمل التي تفرضها المؤسسة عليهم خصوصا في مواقيت العمل حيث أن تأخر كدقائق عن العمل يضيق لك عمل يوم كامل، حتى وان كان نتيجة عن ظروف خارجة عن نطاقنا، في حين نجد 8.1% من الأفراد ممن يقرون تخوفهم من تدهور ظروف العمل حيث يرون أن بعض الأمور التي تغاضى عليها العمال وألفها رغم قساوتها مثل الأمور المتعلقة بالنقل والأكل إلا أن بعض الأمور زادت حدها مثل مشكلة النقل وخصوصا في فترات الحرارة حيث تقل وأيضا عدم تكييفها، إضافة إلى تدهور حالات الحافلات مما يجعل الأمور تزداد حدة مرة بعد مرة.

في حين نجد نسبة 6.2% ممن يقرون بعوامل اخرى تسبب لهم التخوف مثل التمايز الذي نعيشه بيننا وبين الأجانب العاملين، والذي يجعلنا نشعر بعدم انتمائنا إلى المؤسسة كليا مما يدفع الكثير منا إلى إثارة المشاكل وحتى العنف الذي قد يسرح صاحبه من العمل، لحد تعبيرهم جديتنا في العمل أو تماطلنا في العمل مرهونة في الأخير بانتهاء عقد العمل، لذا رفضنا للعمل قبل انتهاء مدة العقد تفرغ لمكبوتاتنا اتجاه العمل وقساوته .

وضمن هذا الصياغ شدد دوركنا على الدور الأساسي للعمل باعتباره آلية محورية من آليات تحقيق الاندماج الاجتماعي، وباعتباره أيضا منشئا للروابط الاجتماعية، فالعمل ليس علاقة تقنية لتحقيق الإنتاج فحسب، بقدر ما يمثل عاملا أساسيا للتموقع في البناء الاجتماعي، إضافة إلى كونه مصدرا للدخل الذي يتلقاه الفرد مقابل نشاطه مما يتيح مشاركته في التبادل الاقتصادي وبالتالي الاندماج في المجتمع الاستهلاكي، فهو يساهم بشكل كبير في بناء هويته الاجتماعية، كما يشكل عاملا أساسيا في مسار تنشئة الاجتماعية حيث يستمر الفرد في اكتساب قيم وثقافة الوسط المهني الذي ينتمي إليه وبناء روابط اجتماعية ضمن هذا الوسط، إضافة إلى أنه يمنحه إمكانية الترقى في مساره المهني الذي يساهم بدوره في الترقى الاجتماعي الذي مهما كان بسيطا فهو يدعم الاندماج

الاجتماعي ويعززه، هذا ما يؤكد أن متغير الحصول على منصب عمل يعتبر أساسيا بالنسبة للفرد، حيث تتباين أهمية هذا المتغير حسب الرمزية الاجتماعية المرتبطة به السائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد، وهذا ما يفسر الارتباط القوي بين المكانة التي يحتلها الفرد في التقسيم الاجتماعي للعمل وبين تفاعله ومشاركته في مختلف شبكات العلاقات الاجتماعية التي ينتمي إليها.

ومنه يمكن أن نستنتج أن هناك اختلاف في أسباب التخوف بين الفئات المهنية، يعود بالأساس إلى الحالة الاجتماعية للعمال ، فنجد أن فئة الأفراد العزاب الذين يبحثون على الاستقرار في العمل من أجل إثبات أنفسهم وانتماءهم الاجتماعي من خلال وضعيتهم المهنية ، لان الرمزية الاجتماعية المهنية للعمل تسهم في اندماج الاجتماعي للأفراد في الوسط الاجتماعي ، إضافة إلى ارتباط تخوف العمال بصيغ العمل التي يعملون بها والتي تتحدد وفق المنصب المهني بالمؤسسة ، بحيث نجد أن فئة التنفيذ كان تخوفها على المستقبل المهني و على فقدان منصب العمل أكثر من فئة الإطارات، فهذه الأخيرة انحصرت درجة تخوفها أكثر في الضغط عليها أثناء ممارسة عملها، وبالتالي فان هذا التخوف قد ينعكس سلبا على أداء العمال بالمؤسسة.

الجدول رقم(38) : يبين مدى دعوة العامل لزملائه للعمل بالمؤسسة وأسباب ذلك.

المجموع	هل تدعو زملائك بالعمل بالمؤسسة		
	لا	نعم	
46 %35.6	-	46 %35.6	لان الجو العمل مناسب ومحفز ولان الفرد يكتسب الكثير من الخبرات الجديدة ويصبح مجد في عمله
83 %64.4	83 %64.4	-	جو العمل غير مناسب وهنالك ضغط كبير على العمال وهنالك تمايز كبير بين العمال الأجانب والمحليين
129 %100	83 %64.4	46 35.6	المجموع

التعليق على الجدول :

من خلال معطيات الجدول نجد نسبة 64.4% من المبحوثين ممن يقرون بعدم دعوتهم لزملائهم للعمل بالمؤسسة ، وتراوح تبريراتهم حول سبب ذلك بان جو العمل غير مناسب وبان هنالك ضغط كبير يشعر به العامل اتجاه عمله ، مما يجعله في وتيرة ضغط مستمر ويحس نفسه بأنه يعمل ويستغل في فترة عطائه دون أي اهتمام بما ينتجه ويعمله ، حيث يرون بان العامل يحاسب حسب وتيرة عمله بالمؤسسة هذا الجانب الميكانيكي في

التنظيم ينطلق من طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء و تغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية، وكذلك إلى شعور العامل الجزائري بالتمييز بينه وبين العمال الأجانب، فالعامل الجزائري الذي يعتمد على توظيف جانب من العلاقات الإنسانية في العمل يجد نفسه بحاجة إلى دعم من طرف الإدارة في التحفيز المعنوية ومراعاة جوانبه الاجتماعية، لان تصادم قيم العمال الجزائريين مع قيم ثقافة المؤسسة التي تعتمدها في جملة من جوانب التسيير يجعل هؤلاء العمال يبدون بشكل كبير من الرفض لنظام العمل، هذا الأمر الذي انعكس بالسلب على العمال الجزائريين مما جعلهم يكونون نظرة سلبية اتجاه المؤسسة أخذت منحى الاستغلال لهم وإتهم مجرد آلة في خدمة المؤسسة يمكن استبدالها في حالة تراجع وتيرة عملها، كذلك أن تلك المقارنة التي يضعها العامل الجزائري بينه وبين الأجنبي تجعله يشعر بالتمييز وأفضلية العمال الأجانب بالنسبة للإدارة، رغم أن اعتماد الإدارة على التنظيم العلمي للعمل ورغم توافق العمال وتنشئة العمال الأجانب على هذا النمط من التسيير الذي يجعلهم يسيرون أعمالهم وفق هذا الأمر مما يجعل ثقافة المؤسسة تتوافق مع قيم العمال الأجانب، غير العمال الجزائريين الذين يرون في ذلك استغلالهم وسلب منهم طاقتهم وجهدهم، وما يزيد هذا الأمر حدة سياسة التوظيف التي تعتمد بشكل كبير على العمل محدود المدة حيث يعتمد العمال الجزائريين في بداية مساهمهم المهني بالمؤسسة إلى العمل بوتيرة جيدة، تتناقص تلك الوتيرة بقرب انتهاء العقد مما يجعل العامل الجزائري يسعى إلى بناء علاقات اجتماعية من اجل تمديد العقد، إلا انه قد يتصادم بالرفض من الإدارة التي تعرف وتيرة هذا العامل في العمل داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 35.6% ممن يقرون بأنهم يسعون إلى دعوة زملائهم بالمؤسسة لأنهم يرون بان العمل بالمؤسسة جيد ومحيط العمل يسمح للعامل بتأهيل نفسه ويكتسب الكثير من الخبرات الميدانية في العمل، شريطة أن يكون العامل يعمل بصدق ويجد في عمله ويلتزم بوقت العمل وقت الخروج، لان العامل هنا لا يظلم ووتيرة عمله تحدد بنجاحه بالمؤسسة هاته الأمور التي تجعل العامل يكتسب لقيم العمل الجاد، هذا الأمر الذي يجعل العامل يسعى إلى إثبات ذاته بالمؤسسة ويحافظ على منصبه بالمؤسسة، كما يساعده ذلك أيضا في التوظيف في مؤسسات اخرى نتيجة شهادة الخبرة التي تزكي العامل في التوظيف في مؤسسات اخرى.

II نتائج الفرضية الثانية: -سياسة التوظيف بمؤسسة الشراكة الأجنبية- (HESP) والروح المعنوية للعمال الجزائريين:

تسعى المنظمات إلى تحقيق مبدأ التطوير التنظيمي بتحليل وتحديد العوامل المختلفة التي تؤثر في فعالية المنظمة وعليه، ينبغي على كل من المنظمات والمشرفين أن يكونوا على استعداد للحصول على التزام الموظفين، الأمر الذي يؤثر على أداء هؤلاء في مكان العمل ومما سبق، يمكن لثقافة المؤسسة أن تنعكس من خلال تدريب أو تأهيل العاملين حسب متطلبات خططها التنموية وأيضا من خلال توظيف المرشحين ذوي القدرات والمهارات المتماشية وأهداف المنظمة وفي كلتا الحالتين فهي تسعى إلى تقويم الأفراد، ومن ثم التأكد فيما إذا كان هؤلاء منسجمين ومتكيفين مع ثقافتها وقيمها وهكذا قد تسعى ثقافة المؤسسة إلى تعليم الأفراد الأدوار المتعلقة بهم من خلال جعلهم يأتون إلى مكان العمل في الوقت المحدد، اتخاذ المبادرة والمجازفة لحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة وبالتالي فعندما يوظف الفرد رسميا في منصب عمله يكون وإلى حد بعيد متكيفا نفسيا واجتماعيا مع معايير وأهداف وثقافة المؤسسة مما يؤدي به إلى تعلم السلوك المواتي وكذا جعله ملتزما بدوره ومكانته داخل النسق الاجتماعي، كما أن بدايات عملية التنشئة المهنية تركز بالأساس على مرحلة التوظيف والتي من خلال ترسم المؤسسة قوة موردها البشرية، وتعطي للعمال الصورة الأولية على قيم المنظمة والتي يمكن أن توجه السلوك التنظيمي للعمال بما يخدم المؤسسة ويحقق أهدافها، لأن تلك المكتسبات القبلية المرسخة لدى طالبي العمل عن المؤسسة هي التي تعزز الروح المعنوية لدى العمال وتعزز انتماءهم إلى المنظمة وتقف ضد الإقصاء المهني. ومن خلال كل ما سبق ومن خلال النتائج المحصل عليها حول سياسة التوظيف المنتهجة بمؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن بحاسي مسعود نستنتج ما يلي :

1. تولى وتعطي مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن أهمية بالغة للخبرة العلمية، حيث نجد نسبة 50.4% من خلال نتائج الجدول رقم 34 الذي يبين معيار التوظيف المعتمد في المؤسسة، ما يعني أن المؤسسة تبحث عن الاستفادة من خدمات العمال بأقل التكاليف، وبأسرع وقت ممكن أي دون الحاجة إلى رسكلتها أو تكوينها، وذلك إدراكا منها بدور الخبرة المهنية اندماج العامل بالمؤسسة، كما أن المؤسسة تسعى المؤسسة تنوع طرق الإعلان عن الوظائف بالمؤسسة كالاغتماد على الصحافة ووكالات التشغيل وغيرها من اجل استقطاب أكبر قدر ممكن من طالبي التوظيف، كما أن المؤسسة تسعى إلى مبدأ التوافق بين المهام الموكلة والمستوى التعليمي وهذا ما تبينه نتائج الجدول رقم (31) من خلال نسبة 86.8% ممن يقرون بتوافق عملهم مع مستواهم التعليمي.

2. نخط التوظيف المعتمد بمؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن وخصوصا عند شريحة كبيرة من العمال الجزائريين العاملين، وخصوصا عند فئة المنفذين الذين تعتمد المؤسسة عليهم في كثير من المهام، هاته الفئة التي تتدمر من صيغ التوظيف التي يعملون بها بالمؤسسة، حيث نجد 86.8% من خلال معطيات الجدول رقم 35 ممن يؤكدون على معايشة حالات التخوف وعدم الاطمئنان على مستقبلهم المهني، وتزداد حدة التوتر في اقتراب

فترة انتهاء عقد مما يجعل الكثير منهم يعايشون حالات الارتباك، والإقصاء المهني خصوصا عند انتهاء عقد، مما يجعل هؤلاء الأفراد يشعرون بان المؤسسة تخلت عنهم وان وتيرة عملهم وجهدهم المبذول خلال فترة عملهم بالمؤسسة كان بمثابة سلب من المؤسسة لراحتهم، كما أن الكثير من العمال في فترة تجديد العقد والتي قد تطول في بعض المرات أو تتخلى المؤسسة عن تجديدها تؤثر على الروح المعنوية للعمال، مما قد تدفع البعض إلى شعور بالإقصاء المهني والتهميش، وتؤثر على سلوكهم التنظيمي فيما بعد داخل المؤسسة، من خلال تكوين تلك القناعات حول توقع العامل عن تخلي المؤسسة عن عمله في أي لحظة، مما يدفع الكثير إلى تبني سلوكيات غير عقلانية بالمؤسسة، كالتماطل وعدم المبالاة بأهداف المؤسسة.

3. إشكالية عدم الانتماء التنظيمي والشعور بالإقصاء المهني لبعض العمالة الجزائرية العاملة بمؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن (HESP)، يتعلق بالمكتسبات القبلية للأفراد العاملين والمتعلقة بمدى تجربتهم في العمل في إطار التنظيمات التي سبق لهم فيها العمل قبل عملهم الحالي، فنجد أن نسبة 61.4% من الذين وظفوا بمؤسسات عامة لم يساعدهم ذلك في تأقلمهم مع الوضع المهني الجديد في إطار الشراكة الأجنبية، في حين نجد نسبة 15.9% ممن سبق لهم التوظيف في إطار مؤسسة أجنبية من التأقلم مع الوضع المهني في إطار العمل بمؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن، وبهذا فان العمالة الجزائرية تشكل لها الشراكة نظام عمل غريب كونها تجهل محيط وثقافة العمل.

ومن خلال كل مسابق يمكن القول بان شعور العمال بلا امن الوظيفي والاستقرار المهني يؤدي إلى بروز سلوكيات غير مرغوبة فيها من طرف العمال لا تخدم أهداف المؤسسة، والاهتمام بتحقيق استقرار العامل في منصبه هو عامل يساهم في تعزيز وتقوية ثقافة المؤسسة، ومن خلال هذا يمكن القول بان سياسة التوظيف المنتهجة من طرف مؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) أدى إلى شعور غالبية العمالة الجزائرية بالإقصاء المهني وضعف الروح المعنوية لدى العمال الجزائريين، وعند شريحة كبيرة من العمال التنفيذيين الذين يعملون بصيغ العمل محدودة المدة، مما يدفع البعض منهم إلى التخلي عن العمل بالمؤسسة بحثا عن وظيفة تؤمن له حياة أفضل واستقرار في عمله.

الفصل الثامن:

العلاقات الاجتماعية للعمل والالتزام
المهني للعمال الجزائريين في إطار الشراكة

محتويات الفصل الثامن

تمهيد

1. البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة.

2. نتائج الفرضية الثالثة.

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضا وتحليلا للبيانات الخاصة بالفرضية الثالثة وتفسيرها، لاختبار العلاقة بين احد أبعاد الذي يعطي صورة حول ثقافة المؤسسة ، والمتعلق ببعده العلاقات الاجتماعية والآليات التنظيمية التي تجسدها في توجيه علاقات العمل داخل المؤسسة، وعلاقته ببعده الالتزام المهني للعمال الجزائريين بمؤسسة الشراكة الأجنبية هاليورتن ، معتمدين في ذلك على مجموعة من المؤشرات الخاصة بهذين المتغيرين، كما سنستعرض في نهاية هذا الفصل النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل وتفسير البيانات الخاصة بهذه الفرضية.

I البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة "العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية HESP- والالتزام المهني".

الجدول رقم(39) : يبين مدى انضباط العامل اتجاه مسؤول العمل الأجنبي والجزائري

المجموع	هل المسؤول على عملك		التكرار	مرة واحدة
	جزائري	أجنبي		
11	9	2		
% 8.5	% 7	% 1.6	النسبة	
3	3	-	التكرار	أكثر من مرة
% 2.4	% 2.4	-	النسبة	
115	-	115	التكرار	ولا مرة
% 89.1	-	% 89.1	النسبة	
129	12	117	التكرار	المجموع
% 100	% 9.3	% 90.7	المجموع	

التعليق على الجدول :

من خلال معطيات الجدول نجد أن نسبة 89.1% ممن يقرون عدم مغادرة مكان العمل دون إذن من المسؤول المباشر عن العمل ، وهم من الأفراد الذين لهم مسؤول أجنبي والسبب يعود حسب رأي الباحثين والتي كانت جل إجاباتهم تتمحور حول أن المشرف الأجنبي منضبط في العمل. ولا يتسامح في أي خطأ فهو يتعامل مع اللوائح القانونية التي تملئها عليه المؤسسة، حيث أن هذا النظام الذي تطبقه المؤسسة يسير وفق المبدأ الفيديري البيروقراطي الذي يعتمد على جملة من المعطيات أهمها انه " اتجاه غير شخصي يحكم علاقات العاملين ببعضهم أو مع العملاء في نطاق العمل، والمسافة الاجتماعية بين المستويات المتدرجة وبين الموظفين والعملاء تتخذ طابعا رسميا، و وجود نظام رسمي للقواعد يحكم الأفعال والقرارات ويحقق الاستمرار في العمل، والتنسيق بين أنشطة الأعضاء دون اعتبار لتغييرهم أو استبدالهم، و تتميز الأوضاع أو الوظائف بما لها من تنظيم في بناء سلطة متدرجة، ويتخذ هذا البناء شكلا هرميا يجعل كل موظف مسؤول على عن مساعديه، وعمما يتخذه من قرارات، ويتخذ نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقا لقواعد محددة وواضحة تماما وأيضا تتوزع أعمال التنظيم بين مختلف الأوضاع باعتبارها واجبات رسمية ويؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل بدرجة ملحوظة ومستوى عال من التخصص، يعتمد على الخبرة الفنية لأعضاء الهيئة القيادية بطريقة مباشرة¹، إن هاته الأمور التي تجعل من الأفراد العاملين يتخوفون من ترك العمل و ينضبطون في العمل ،

¹ مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1992، ص76

كما أن لغة التواصل التي بين العمال والمشرفين الأجانب تعتمد على لغة الإشارات، خصوصا ذوي المستويات المحدودة مما يدفعهم إلى تفادي بعض التصرفات التي قد تسبب لهم المشاكل وخصوصا التي قد يفهمها الأجنبي بشكل خاطيء، في حين نجد نسبة 8.5% ممن يقرون بأنهم تركوا مكان العمل لمرة واحدة دون إذن من المشرف، من هاته النسبة 7% ممن كان مشرفوهم على العمل جزائريين، وأيضا نسبة 2.4% وممن قاموا بهذا العمل أكثر من مرة، هم من الأفراد الذين لديهم مشرفين جزائريين، وكان إجاباتهم حول سبب ذلك بان المشرف الجزائري متساهل معنا ويمكن أن يتغاضى على بعض الأمور في حين يؤكد احد المشرفين بقوله " نجد أنفسنا في بعض المرات نعمل إلى التغاضي على بعض الحالات التي نصادفها في العمل من العمال الجزائريين وخصوصا في حالة خصم من الراتب، التي تكون نتيجة تعاون العامل في العمل أو ترك العمل دون مبرر والتي تجعلنا في العديد من المرات نستحي وفي بعض الحالات ممن ننصحهم بالجدية في العمل يرد عليك بمصطلحات "كعور ومد لعور" وغيرها من المصطلحات التي تبرر موقفهم السلبي اتجاه العمل " هذا الأمر الذي يجعل الكثير من المشرفين الجزائريين يتهربون من مسؤولية العمل مع الجزائريين، كما أن عدم الصرامة دافع لدي العمال الجزائريين في أن يكون لهم مشرف جزائري.

نستنتج بذلك أن احترام مواقيت العمل من طرف العمال يتجسد بدرجة كبيرة عند العمال الذين يخضعون للإشراف الأجنبي عكس الذين يخضعون إلى الإشراف الجزائري، فهؤلاء تسامحهم بتجاوزات العمال كعدم الحرص على احترام مواقيت العمل، مما جعل هذه السلوكات السيئة تترسخ عندهم وتصبح قيمهم العادية في العمل التي تؤثر بالسلب على المؤسسة، على عكس المشرفين الأجانب التي تركز على الانضباط واحترام أوقات العمل ويعاقبون من يتجاوزها، كما نستنتج أن احترام مواقيت العمل والانضباط في العمل يترجم لدى معظم المبحوثين أنهم مجبرين عليه في المؤسسة لوجود رقابة إدارية و انضباط باعتمادها على النظام الرسمي للعمل بما وخصوصا أن الوقت وساعات العمل هي من المقاييس والمعايير التي تحدد اجر العامل، مما أصبح احترام العمل و الانضباط في وقت الدخول والخروج حفاظا على المصالح الشخصية .

الجدول رقم(40) : يبين مدى وجود الاختلاف بين المشرفين الجزائريين والأجانب في توجيه العمال.

النسبة	التكرار	
93%	120	نعم
7%	9	لا
100%	129	المجموع

التعليق على الجدول :

من خلال معطيات الجدول يتوضح أن هنالك وجود لاختلاف كبير بين المشرفين الأجانب والجزائريين في توجيه العمال في العمل، بحيث نجد نسبة 93% ممن كانت إجاباتهم تؤكد الاختلاف بين المشرفين الأجانب والجزائريين، هذا الاختلاف الذي قد يكون في حالات لصالح المشرفين الأجانب وفي مرات يكون لصالح المشرفين الجزائريين وهذا ما يوضحه الجدول الموالي الذي يبين أوجه الاختلاف وتبريرات ذلك، في حين نجد نسبة 7% ممن يؤكدون على عدم وجود الاختلاف بين المشرفين الأجانب والجزائريين، لحد تعبير هؤلاء أن نمط التسيير في المؤسسة يفرض على المشرفين أن يتعمدوا سلوك توجيهي معين من اجل الضبط والالتزام بقرارات المؤسسة والقيادات العليا للمؤسسة .

نستنتج من خلال هذا كله بان هنالك إقرار بوجود اختلافات بين المشرفين الأجانب والجزائريين، تختلف حسب وجهة نظر الأفراد وحسب هرم السلطوي الموجود بالمؤسسة، ففئة المنفذين تفر بالاختلاف أكثر من فئة التحكم، نتيجة أن كلما ابتعدنا من اعلي هرم السلطوي ازدادت حدة الضبطية والإلزامية وأدى ذلك إلى شعور بضغط العمل وتعدد مصادر إصدار الأوامر على المنفذين خصوصا، فقد يجد العمال المنفذين بأنهم أول من يحاسب وآخر من يستشار لحد تعبير احدهم، في حين يقل هذا الشيء عند فئات التحكم إلا انه لا ينفي شعورهم هم أيضا بالضغط من الاطارات، إلا أنها تكون اقل حدة نتيجة أن هاته الفئات تعتمد على بعضها في توجيه العمال وفي فرض سلطتها، حيث يقول احد المشرفين الجزائريين نجد أنفسنا في العديد من المرات بين ازدواجية الضغط بين قرارات السلطة العليا في تنفيذ وتسيير العمل وتقديم مجريات تقدم مشروع العمل وبين البحث عن آلية من اجل عدم التصادم مع العمال، الذين يرون في حرصنا على العمل هو ضغط من طرفنا دون إدراك أننا نعاني من نفس المشكل من سلطات عليا، وبهذا نجد أن ثقافة المؤسسة التي تعتمد على تنشئة الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة حول قيم العمل والانضباط قد تختلف مستويات تأثيرها بناء على المستوى التعليمي وحسب تواجدها من سلطة اتخاذ القرار، فنجد فئات المنفذين كفئة مهيكلة في ادني هرم السلطة ولها مستوى علمي اقل من الفئات المهنية هي أكثر الفئات التي تبحث على استمرارية علاقات الاجتماعية الموروثة خارج المؤسسة والدخول بها إلى المؤسسة، وفي بعض الحالات البحث على منافذ لتجسيدها حيث نجد أنهم يجذبون العمل مع المشرفين الجزائريين أحسن من الأجانب .

الجدول رقم(41) : يبين أوجه الاختلاف بين المشرفين الأجانب والجزائريين

النسبة	التكرار	
21.7 %	26	الانضباط في العمل
45.0 %	54	احترام وقت العمل
10.0 %	12	الكفاءة والفعالية
9.2 %	11	التواصل مع العمال
4.2 %	5	تحفيز العمال
7.5 %	9	التوجيه والنصح
2.5 %	3	اخرى
100.0 %	120	المجموع

التعليق على الجدول :

من خلال نتائج جدول الذي يبين أوجه الاختلاف بين المشرفين الأجانب والجزائريين نجد نسبة 45.0 % ممن يرون أن الاختلاف يكون في احترام وقت العمل ،حيث أن من بين الأساسيات التي يجب على العامل احترامها والتي توجد فيها أمور رديعية كالخصم من الراتب وغيرها من الأمور التي يسعى إليها المشرفين الأجانب والجزائريين ،إلا أن تغاضي المشرفين الجزائريين في بعض الحالات عنها يجعل المشرفين الأجانب أكثر حرصا منهم في حين نجد أيضا نسبة 21.7 % ممن يؤكدون على مسالة الانضباط في العمل، ونسبة 10 % يؤكدون على مسالة الكفاءة والفعالية ونسبة 7.5 % حول التوجيه والنصح ،حيث يؤكد في هذا الصدد احد العمال بقوله "نجد المشرف الأجنبي قبل بداية العمل في الورشة ينتظر العمال ويبقى طيلة الوقت يراقب العمال ويقدم لهم النصح والتوجيهات في طريقة العمل ، ويكرر لك تقنية العمل دون تعب حتى تتعلم ، هاته الأمور اقل عند المشرفين الجزائريين " ،في حين نجد نسبة 9.2 % ممن يؤكدون على التواصل مع العمال يكون لصالح المشرفين الجزائريين أكثر من الأجانب وخصوصا إذا تعلق الأمر في نقل انشغالهم هذا الأمر الذي تعيقه لغة التواصل مع الأجانب وخصوصا عند الفئات التي ليس لها مستوى تعليمي متدني .

ومنه نستنتج بأنه العمال الجزائريين يحتاجون إلى الانضباط في العمل وإلى فرض احترام العمل وإلى التحفيز المعنوي للعمال وتقديم النصح والتوجيه في العمل من اجل اكتساب خبرة ميدانية في العمل ومن اجل إتقان العمل هاته الأمور التي يجب أن يدعمها جانب من الانسنة والعلاقات الإنسانية الودية من طرف المشرفين ،دون الصرامة المفرطة من طرف المشرف أو الرئيس في تطبيق القوانين التي تؤدي إلى شعور العامل بالتذمر وعدم الرضا والارتياح لأنه يصبح يشعر بالقيود والضغط، وبأن هناك رقابة مسلطة عليه، وهذا ما أكده لنا بعض المبحوثين بالمؤسسة في إحدى أقسام المؤسسة بان مراقبة المشرف للعمال في عمله وفي كل كبيرة وصغيرة ،مما أدى بالعمال بهذه المصلحة بالشعور بالتذمر إزاء تلك الصرامة ،حيث دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض الرؤساء أن الصرامة في

تطبيق القوانين تؤدي إلى تهرب العامل من أداء واجباته ومهامه، وتجعله أكثر توترا وعصبية وعدم استقرار في عمله في حين أكد بعض العمال في مصالحي أخرى بان المشرف المباشر غير متشدد في تطبيق الإجراءات ويترك لنا هامش من الحرية يشعر العامل بالولاء للمنظمة و يساهم في زيادة العمل ، لان ما يستنتج من كل ماسبق أن العمالة الجزائرية لا تتهرب من الانضباط في العمل بحكم أنها متكاسلة أو متهاونة في العمل ، بقدر ما هي بحاجة إلى جانب من العلاقات الإنسانية الودية بين المشرفين التي تعزز تكافل كل الفئات المهنية على اختلاف هرم السلطوي لها بالمؤسسة ،دون الإخلال بتنفيذ القرارات واحترام هرم السلطة وتدرجها .

كما يمكن الإشارة هنا إلى تحليلات غولدنر وهو احد رواد النظرية البنائية الوظيفية،والذي حاول من خلال ذلك تقديم مفهوم الاستقلال الوظيفي لأجزاء النسق ويرى انه يمكن أن تتمتع الأجزاء بدرجة ما من الاستقلال الوظيفي وتحاول صيانتها، وبالتالي هي لا تريد أن تندمج كليها في النسق الأكبر كما انه يحاول إخضاع الأجزاء إلى متطلبات الوضع التنظيمي في سعيه لتحقيق التكامل ، وهكذا يحدث التوتر والنزاع حتى يعمل الجزء إلى المحافظة على درجة استقلاله الوظيفي وحتى يضغط الجزء ليتحكم فيه.

الجدول رقم(42) : يبين مدى تغيب الأفراد عن العمل حسب مشرفي العمل الأجانب والجزائريين

المجموع	هل المسؤول على عملك		التكرار	دائما	هل تغيب عن العمل دون مبرر
	جزائري	أجنبي			
-	-	-	التكرار		
-	-	-	النسبة		
10	10	-	التكرار	أحيانا	
7.5 %	7.5 %	-	النسبة		
6	2	4	التكرار	نادرا	
4.8 %	1.6 %	3.2 %	النسبة		
113	-	113	التكرار	أبدا	
87.5 %	-	87.5 %	النسبة		
129	12	117	التكرار		المجموع
100 %	9.3 %	90.7 %	النسبة		

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ما يؤكد التزام الأفراد بالعمل بالمؤسسة الأجنبية مانسبته 83.7 % من أفراد العينة ممن يؤكدون أنهم لم يتغيبوا مطلقا عن العمل هم من فئة الأفراد العاملين الذين لهم مشرفين أجانب ، كما نجد نسبة 7.5 % ونسبة 4.8 % ممن يقرون بإجابات أحيانا ونادرا حول مسالة غيابهم عن العمل تعني لفائدة الأفراد الذين لهم مشرفين عن العمل جزائريين ، وبهذا يمكن الإقرار بان الأفراد العاملين في المؤسسة أضحت مسالة

التأخر فقط عن العمل من المسائل التي يلتزم فيها العمال في العمل ، وأكثر من ذلك مسالة الغياب عن العمل التي تكلف العمال إلى حد الفصل في حالات تكرار الغيابات وخصوصا الغير مبررة منها ، وبذلك أصبح العمال يراعون هاته المسالة، إلا في بعض الحالات الخاصة بالأفراد الذين لهم مشرفين جزائريين الذين قد يتغاضون عن بعض الحالات كالتأخر إلا أنهم لا يتسامحون هم أيضا في حالات الغياب، نتيجة أن المؤسسة تعتمد على مسالة الحضور ومراقبة العمال عن طريق البصمة التي يصبح فيها العمال أكثر التزاما وتصبح المراقبة المركزية لحضور العمال عن طريق مكتب إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مراقبة المشرفين لوتيرة العمل أثناء تأدية المهام . نستنتج من خلال هذا كله أن انضباط العمال والالتزام المهني في مسالة الحضور ، أصبحت كل الفئات المهنية تعنى بها وتلتزم بالحضور لإدراكها أن هذا الأمر مرتبط باجرها التي تتقاضاه ، إضافة إلى الخوف من التسريح من العمل خصوصا الأفراد العاملين بالصيغ العمل محدودة المدة والذي يجعلهم أكثر الفئات التزاما بهذا الأمر و وكذلك الفئات الأكبر سنا والتي تتحمل مسؤولية البيت التي يجعلها هذا الأمر تحافظ على منصبها في العمل.

الجدول رقم(43) : يوضح اتجاه إجابات المبحوثين على مدى استشارة مسؤول المباشر للعامل

هل يطلب مستولك المباشر رأيكم في انجاز العمل	التكرارات	النسبة المئوية	القيمة في التكرار	النتيجة
دائما	17	%13.2	(2+) × (1)	2+
أحيانا	13	%10.1	(13) × (1+)	13+
نادرا	22	%17.1	(22) × (1-)	22-
أبدا	77	%59.6	(77) × (2-)	144-
المجموع	129	100.0	93-	151 -

التعليق على الجدول:

تبين نتائج الجدول المتعلق بمدى استشارة المسؤول المباشر للعامل قبل الإقدام على اتخاذ أي قرار يخص العامل كإجراء نقل العامل أو تغيير جدول توقيت العامل، أن نسبة 59.6 % والتي يمثلها 77 مبحوثا من إجمالي المبحوثين بان المسؤولين المباشرين للعمل لا يستشيرون العمال أبدا في انجاز العمل، في حين نرى 17.1% ممن يؤكدون نادرا على استشارة مسؤول العمل للعامل في انجاز العمل، مقابل 13.2 % من كانت إجاباتهم ب دائما ممن يرون بان المسؤول المباشر للعمل يستشير العامل في انجاز الأعمال وفي إجراء أي قرار يتخذ اتجاه العامل قبل تنفيذه، في حين نجد في الأخير 10.1 % ممن يؤكدون أحيانا يستشيروهم المسؤول المباشر عن عملهم. ومن منطلق التحري في هذا الأمر ونتاج المقابلات التي تم إجراؤها مع المبحوثين فيما يتعلق باستشارة المشرف المباشر للعامل دائما في انجاز الأعمال، لا تتم سوى لدى الهيئة المسؤولة أي فقط لدى العمال الذين تسند لهم

مهام المسؤولية في المستويات التنظيمية العليا مثل فئة الاطارات ،وبدرجة اقل عند الأفراد العاملين في المستويات المتوسطة مثل فئة التحكم وتكاد تكون منعدمة في المستويات الدنيا والتي تمثلها فئة العمال التنفيذيين بالمؤسسة محل الدراسة ، كما أن درجة الاستشارة في هذا تتفاوت حسب طبيعة المهام والأنشطة المسندة للعامل وحسب مكانة الفرد داخل التنظيم ، إن هذا الإجراء الذي تعتمده مؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) في تنظيم علاقات العمل بين المسؤولين وبين العمال ، والتي تركز فيه على الفئات القيادية بالمؤسسة من خلال بناء القرارات التي تجعل هاته الفئة تشعر بتحمل جزء من المسؤوليات ، من خلال تفويض السلطة التي تبني في حدود الفئات المهنية القريبة من مراكز العليا في اتخاذ القرار ، يجعل الفئات المهنية التنفيذية خصوصا تشعر بنوع من التضيق في العمل ، من خلال نمط الصرامة والمراقبة والتقييد الذي تفرضه الإدارة ، حيث يؤكد هؤلاء عن استيائهم وعدم رضاهم عن الأسلوب المتبع من طرف مشرفيهم الذي يقوم على إصدار الأوامر والتعليمات والمتابعة والرقابة المستمرة أثناء العمل ، دون تفويض بعض الصلاحيات والسلطات لمؤسسيهم واستشارتهم في العمل والاستفادة من خبرتهم.

في مقابل هذا الأمر يمكن الإشارة إلى تحليلات احد رواد البنائية الوظيفية فليب سلزنيك Selznick الذي أكد على مسالة جوهرية في التنظيم وعاملا أساسيا في بناء دناميات الجماعية،وهي مسالة ضرورة تفويض السلطة في التنظيم وما يترتب عنها من نتائج مباشرة فهو يزيد من فرصة تدريب على الوظائف واكتساب خبرة مما يمكن عضو التنظيم من حل مشاكله كما أن تفويض السلطة أيضا يزيد من نمو الوحدات والأقسام الفرعية بالمنظمة،وقد أشار إلى أن التنظيم يواجه مطلب الرقابة التي تمارسها المستويات العليا في التنظيم، مما يستدعي الأمر تفويضا دائما للسلطة شريطة أن يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا .

الجدول رقم(44) : يبين رضا الأفراد حول علاقات العمل حسب الفئات المهنية

المجموع	المنصب المشغول بالمؤسسة			التكرار	راض
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
32	6	11	17	التكرار	راض
% 24.8	% 4.7	% 8.5	% 13.2	النسبة	
56	2	6	46	التكرار	راض نوعا ما
% 43.4	% 1.6	% 4.7	% 35.7	النسبة	
41	-	-	41	التكرار	غير راض
% 31.8	-	-	% 31.8	النسبة	
129	8	17	104	التكرار	المجموع
100.0%	% 6.2	% 13.2	% 80.6	النسبة	

التعليق على الجدول :

من خلال نتائج الجدول الذي يبين رضا الأفراد على علاقات العمل السائدة داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية نجد مانسبته 43.4 % ممن كانت إجاباتهم راض نوعا ما ،نجد منها نسبة 35.7% ممن هم من فئة أعوان التنفيذ و 4.7% من فئة أعوان التحكم ، و 1.6% من فئة الاطارات، في حين نجد مانسبته 31.8% ممن كانوا غير راضين على علاقات العمل تعنى كلها لفئة أعوان التنفيذ ، في حين أيضا نجد نسبة 24.8 % ممن هم راضين على علاقات العمل داخل المؤسسة ، منها نسبة 13.2% من أعوان التنفيذ ، ونسبة 8.5 % من أعوان التحكم و 4.7% من فئة الاطارات .

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن علاقات العمل ترتبط بالسلم الوظيفي بالمؤسسة فان كلما ارتقينا في منصب العمل زاد رضا الأفراد على علاقات العمل ،وهذا ارتباطه بجملة من العوامل التي تحدد رضا الأفراد على علاقات العمل مثل إشراك جماعات العمل في اتخاذ القرارات ،وقرب فئة الاطارات والمسؤولين من الاطارات العليا هاته الأمور التي تجعل من هؤلاء يستطيعون رفع انشغالاتهم وتلبية مطالبهم دون اللجوء إلى وساطة ، أو أي شكل من أشكال المطالبة الأخرى ،هذا الأمر الذي ساهم في تعزيز علاقاتهم الاجتماعية داخل المؤسسة ،في حين نجد فئات المنفذين ممن لديهم علاقات اجتماعية جيدة وراضين على علاقات العمل هم من الأفراد الذين يعتمدون على المشرفين في نقل مشاكلهم إلى الإدارة، إلا أن اغلب هاته الفئة هم من الأفراد الغير راضين على علاقات العمل داخل المؤسسة ،نتيجة أن الإدارة تعتمد على أسلوب قيادي وهم سلطوي يعتمد على ترك مسافات في العلاقات الاجتماعية بين الفئات المهنية وذلك من اجل تنفيذ مخطط العمل ومن اجل الصرامة في العمل ،وخصوصا عند الفئات القيادية الأجنبية التي تعتمد على أسلوب الصرامة والانضباط وعدم التسامح ،الذي يرى فيه العمال تضيق لعلاقات العمل الإنسانية بين الرؤوسين والقادة بالمؤسسة ، في حين أن فئة المنفذين نتيجة لظروف العمل وطبيعة صيغ العمل محدودة المدة التي يعملون بها وضعف الأجر وغيرها ،هي عوامل تسهم في توتر علاقات العمل بسبب الضغط الاجتماعي الذي يعانيه العامل خارج محيط المؤسسة ، لان الاندماج المهني للعمال داخل المؤسسة مرتبط ارتباطا وثيقا بالاندماج الاجتماعي للأفراد في المحيط الاجتماعي للعامل خارج المؤسسة ،كما أن نسبة رضا فئة المنفذين نوعا ما هو ما تغذيه تلك العلاقات الاجتماعية التي يبنها العمال فيما بينهم ، وخصوصا في تعاونهم في حل مشاكلهم الاجتماعية واللجوء إلى بعضهم البعض خصوصا في التعاون من اجل تخفيف من ضغط العمل ،وهذا ما يؤكد بان هنالك ارتباط وثيق بين علاقات العمل الاجتماعية للأفراد العاملين بالمؤسسة والعلاقات الاجتماعية خارج محيط العمل ،فمساندة العاملين لبعضهم في العمل ومساعدة الفئات المهنية الشابة في العمل للفئات المهنية من هم كبار سن ، فهذا التضامن نتيجة تضامن الموجود خارج نسق المؤسسة،و هو نتاج الموروث الثقافي الذي يتوارثه العاملين خارج تنشئة محيط العمل والذي يجسد في كثير من المظاهر منها المساندة والتعاون والاحترام والتقدير والتآزر ،هذا الأمر الذي قد يتصادم مع ما تمليه علاقات العمل التي تفرضها ثقافة المؤسسة في إطار الشراكة على ثقافة العامل الجزائري والتي تزيد من توتر علاقات الاجتماعية

للعمل ، أو يجعل تلك العلاقات الاجتماعية التي توارثها العمال الجزائريين تسيير في اتجاه علاقات اجتماعية غير رسمية ، قد يعاقب مثلا عاملا يساعد عامل آخر نال منه التعب ، رغم أن أساس هذا الفعل الاجتماعي هو المساندة في العمل إلا أن هذا الأمر قد يؤخذ منحى آخر وهو تهاون وعدم الانضباط في العمل من طرف المشرفين على العمل خصوصا الأجانب نتيجة ضعف التواصل في ظل اختلاف اللغة التي تعد كعنصر أساسي في نقل الأفكار ، مما يجعلها تعتمد على الملاحظة التي قد تشوش في نقل الرسالة وفهمها .

نستنتج إن العلاقات الحسنة بين العمال تجعلهم يشعرون بانضمامهم إلى بيئة العمل، حيث أكدت العديد من الدراسات السوسولوجية إلى أن حاجة الأفراد إلى الانضمام و التماهي في جماعات العمل، وكذا أيضا أن إنتاجية العامل مرهونة بمدى قبول جماعات العمال بالمنظمة للأفراد، كما أن التون مايو الذي بين جانب العلاقات الإنسانية الذي يحتاجها العامل أكثر بكثير من احتياجاته إلى الحوافز المادية وهذا ما نلاحظه في العديد من المؤسسات اليابانية التي تعمل على بناء ثقافة مؤسسة تعزز الروابط الاجتماعية بين العمال، مما أدى إلى مساهمة العمال في بعض الحالات إلى خفض أجورهم، وحتى عدم تقاضي الأجور مقابل عمل كل الفئات المهنية بالمؤسسة لكي لا تحل المؤسسة وتتجاوز كل عراقيل التي تؤدي إلى إفلاسها، وكذلك إن شعور العمال باقتراب المسؤولين منه وسقوط تلك الحواجز الوهمية الموجودة التي تخلقها الرتب والدراجات داخل المؤسسة من شأن هذا الأمر أن يعزز انتماء العمال للمؤسسة، لكن لتحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال لا ينبغي تجاوز تلك الحدود القانونية لان هذا الأمر يخلق في بعض المرات لدى العمال نظرة قصور في سعي الإدارة إلى تحسين العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى تسيب العمال في أداء العمل .

كما يرى سان سوليو في كتابه الهوية في العمل بان لعلاقات السلطة والقيادة تأثير على سلوك العاملين وقد بين أن ممارسة مهنة معينة أو التحكم في تقنية معينة مرتبط بطبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربطه بالآخرين .

الجدول رقم(45) : يبين مدى حدوث المشاكل أثناء العمل حسب أفضلية جماعات العمل

المجموع	جماعة العمل المفضلة		التكرار	نعم
	زملاء عمل جزائريين	زملاء عمل أجانب		
59	59	-	التكرار	نعم
% 45.7	% 45.7	-	النسبة	
70	45	25	التكرار	لا
% 54.3	% 34.9	% 19.4	النسبة	
129	80	49	التكرار	المجموع
% 100	% 62	% 38	النسبة	

التعليق على الجدول :

من خلال معطيات الجدول الكمية نجد أن نسبة 54.3% ممن لم تقع لهم مشاكل في العمل منها نسبة 34.9% ممن يفضلون العمل مع العمال الجزائريين ، والسبب في ذلك حسب رأي المبحوثين أن تآزرهم في العمل من خلال مساندة بعضهم البعض في تأدية المهام التي قد ترهق البعض ، وحل المشاكل التي قد تصادفهم في العمل فيما بينهم عن طريق التهدئة وفك النزاع الذي قد يحدث أو بينهم وبين الإدارة ، كذلك إن روح العمل الجماعية التي تسودها المرحة وتبادل الأفكار والتواصل في ظل التشابه الاجتماعي هي عوامل تساعد على تماسك جماعات العمل ، في حين نجد منها نسبة 19.4% ممن يفضلون العمل مع الأجانب هؤلاء وكان السبب في ذلك أن في ضوء العمل والصرامة التي تفرضها المؤسسة نجد أنفسنا مرات نتعاقب جماعيا على عمل نتيجة بعض التهاون والتراخي في العمل أو عدم إتقانه ، من خلال هذا يرى هؤلاء أن العمل مع جماعات العمل الأجانب تجعل الفرد أكثر صرامة وجددي في العمل ويتفادى المشاكل التي قد تقع له ، في حين نجد نسبة 45.7% ممن يؤكدون وقوع المشاكل لهم ويفضلون العمل مع الجزائريين ، وذلك لرفض ولنظرة العمال الأجانب للعمال الجزائريين حيث يقول في هذا الصدد احد العمال المنفذين بقوله "العمال الأجانب يعايرو فينا السراقين وأي شيء يضع منهم يتهمونا إحنا بالسرقة" ، كم يؤكد هؤلاء العمال بان الإدارة تصغي إليهم وحينما يقع مشكل مع أجنبي تكون الإدارة في صالح العامل الأجنبي ، هذا الأمر الذي يجعلنا نلتمس الحياد خوفا على مصيرنا في العمل وعلى مصير أولادنا حيث يقول آخر "نعيش المرار على جال خبزة الصغار" .

ونستنتج مما سبق أن تضامن جماعات العمل لا يميزها الجانب الرسمي، تعاون وتضامن الواحد منهم مع زميله لا يمكن أن يكون مساندة وظيفية فرضها تكامل المراكز المهنية وتساند الأدوار المرتبطة بها ، وبالتالي فإن مجمل التضامن داخل المؤسسة يسير في ضوء عوامل سوسيوثقافية وذلك من خلال ما تبينه الشواهد الإحصائية التي توضح أن تضامن جماعة العمل قائم على اعتبارات التشابه في الخصائص الاجتماعية حيث أن تفضيل العامل الجزائري للعمل مع العمال الجزائريين ، تمليه جملة من العوامل الاجتماعية التي تجعله يعمل على بناء العلاقات الاجتماعية المهنية مع الأفراد الذين يشتركون في جملة من الخصائص الثقافية كاللغة والدين بالإضافة إلى المنظور الثقافي المتعلق بقيم العمل حيث يبيّن علاقات العمل وفق هويته الاجتماعية ، فهو بحاجة إلى المؤازرة في العمل و التساند والتعاون فهو يفضل العمل ضمن النسق الاجتماعي مع جماعات العمل الجزائرية الذي يرى فيهم متنفس للعمل ومساندة له وخصوصا في حدوث المشاكل التي قد تحلها جماعات العمل دون اللجوء إلى الإدارة ، كما أن العامل الجزائري يسعى إلى بناء علاقات العمل الاجتماعي مع العمال الجزائريين هذا في إطار النسق الاجتماعي متعدد الثقافات الذي توجد في نسق العلاقات الاجتماعية الأجنبية والمحلية ، كما انه يسعى أكثر من ذلك إلى بناء علاقات اجتماعية في نسق المؤسسة الأجنبية المبني على القرابة وأبناء البلدة والحبي وهذا الشيء الموجود في المؤسسة العمومية إلا أن هذا لا ينفي أن هنالك علاقات اجتماعية بينها العامل الجزائري مع الأجانب وعدم رفضه لهم بالشكل التام وهذا حسب اختلاف منظور ومستويات الأفراد العاملين بالمؤسسة الأجنبية ، والتي قد

يلجأ إليها الأفراد من اجل التكيف معهم وفق تعديل لجملة من المعايير الثقافية التي يحملها ، وكذلك أيضا من اجل الاستفادة من خبرتهم في العمل.

نستنتج من كل ماسبق ومن خلال اللوحة الثقافية للمجتمع الجزائري من خلال البعد الذي يقيس درجة انتماء الفرد إلى جماعته، عمله، وإلى مجتمعه (أي الجماعية /الفردانية)، فقد تمكنت مجموعة البحث من تأكيد بعض ملاحظاتها الأولية وخاصة تلك المتعلقة بالإخلاص و الوفاء الذي يوليه الفرد لجماعته، و الأهمية التي يبيديها لمجرد الانتماء إليها، لكن العامل الجزائري رغم هذا لم يهمل شروطه الخاصة بالعمل الجيد و المثالي، حيث يولي هذا الأخير أهمية كبرى لعلاقاته الاجتماعية مع زملائه في العمل و التي يسعى جاهدا إلى تحسينها أكثر فأكثر، إذ يرى أنه من واجبه أن يقوم بمد يد العون والمساعدة لهم إن اقتضت الحاجة إلى ذلك، وكذا شعوره العالي بأن يؤدي عملا نافعا و ضروريا لصالح جماعته.

كما وضحت العديد من النظريات السوسولوجية بأنه لا يمكن تشكيل هوية الانتماء إلى مجموعة معينة دون أن تعترف أو تتقبل هذه المجموعة بانتماء الشخص لها، وهذا ما أكده سان سوليو حيث يرى أن الأفراد والمجموعات يمكن أن تدخل في صراعات من اجل اعتراف الآخرين بها واثبات وجودها فإذا إعطاء الهوية وتشكيل مجموعة الانتماء هو أساس من أسس بناء الروابط الاجتماعية في أي مجال تنظيمي، و يرى أن المؤسسة قد أصبحت مكان إنتاج الروابط الاجتماعية .

مقابل هذا الأمر نجد أن بارسونز أكد على دور القيم السائدة في التنظيم، لان القيم حسبه هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا ويعني هذا أن التنظيم يجب أن يعمل ضمن الخصوصيات الثقافية للمجتمع الذي توجد فيه، حتى يتم هذا التناسق بين خصوصيات التنظيم وخصوصيات الأفراد العاملين ويحقق بذلك التنظيم أهدافه .

الجدول رقم(46) : يبين الجهة التي يلجأ إليها الأفراد في حل مشاكله في حالة وقوعه .

النسبة	التكرار	
25.4 %	15	مشرفك المباشر عن العمل
33.9 %	20	النقابة
23.7 %	14	زملاء العمل
17 %	10	مدير الموارد البشرية
-	-	اخرى
100.0 %	59	المجموع

التعليق على الجدول:

من خلال معطيات الجدول الكمية نلاحظ بان ما نسبته 33.9% ممن يلجؤون إلى النقابة في حل مشاكلهم حيث أكد لنا بعض المبحوثين ذلك ويرون أن النقابة وسيلة تضغط على الإدارة لتلبية انشغالات العمال، كما أن أعضاء التنظيم النقابي بالمؤسسة لهم اطلاع على قوانين المؤسسة وعلى عقود الشراكة واتفاقيات تسيير وتنظيم قوى العمل، هذا الأمر الذي يدفع الكثير من الأفراد الذين تقع لهم مشاكل خصوصا مع الإدارة إلى التنظيم النقابي وذلك من خلال البحث في القواعد القانونية التي يمكن أن تضغط على الإدارة بما وكذلك أن النقابة تحمي العمال في حالة تبني الإضراب الذي يحمي العمال في ذلك، كما نجد نسبة 25.4% ممن يلجؤون إلى المشرف المباشر عن العمل لحل مشاكلهم لأنه هو همزة الوصل بين الإدارة والعمال، وقد بينت بعض الدراسات في العلوم الاجتماعية على أن المشرف الذي يعمل على إيصال مشاغل العمال، ويحرص على حلها هو المشرف الذي يكسب ولاء واحترام العمال له، كما نلاحظ أيضا أن الإدارات في المؤسسات اليابانية تخصص مبالغ مالية لتكوين المشرفين في جانب العلاقات الإنسانية، ونجد نسبة 23.7% ممن يؤكدون اللجوء إلى زملاء العمل وهذا في حالة المشاكل التي تكون بين العمال والتي تعمل جماعات العمل على حلها دون اللجوء إلى الإدارة عن طريق الأفراد الأكبر سنا والذين لهم وزن في الوسط الاجتماعي للعمل، في نجد نسبة 8.5% ممن يلجؤون إلى مدير الموارد البشرية في حل النزاعات وحل مشاكلهم التي قد تصادفهم في حياتهم المهنية بالمؤسسة، وخصوصا فيما يتعلق بطلبات التحويل من الورشات أو طلب إجازات، إلا أن غالبية الأفراد يرون بان الإدارة في الغالب لا تصغي إلينا مما يجعل هذا الأمر محاولة من البعض وغالبية الأفراد ممن يعتمدون أيضا على الإشاعات حول أن الإدارة لا تصغي إليهم في حل مشاكلهم مما يجعلهم يتوجهون مباشرة إلى النقابة كحل يرون فيهم افضل في سرعة نقل مشاغلهم إلى الإدارة، رغم أن غالبيتهم يبحثون على لغة الحوار والقضاء على الحواجز الادارية في نقل مشاغلهم إلى الإدارة .

نستنتج من كل ما سبق أن حل المشاكل مرتبط أساسا بطبيعتها فمشكل التعب يمكن حله في إطار الزملاء عن طريق التعاون والتضامن فيما بينهم، كما أن غياب قوانين العمل جعلت العمال يفضلون معالجة مشاكلهم عن طريق الزملاء أو التكتّم عنها فقانون العمل كان من المفروض هو من يحمي العمال ويجعلهم يناقشون مشاكلهم في إطار رسمي فغياب هذا القانون جعل العمال يتخوفون من مواجهة مشاكلهم في إطار رسمي، لاسيما في ظل انتشار عراقيل البيروقراطية مما يعرقل اتخاذ القرارات في وقتها المناسب وفي ظل شكل التمايز والحساسية بين العمال الجزائريين والأجانب الذي تشعر العمال المحليين بولاء الإدارة للعمال الأجانب .

الجدول رقم(47) : يبين مدى معرفة العمال للتغيرات التي تحدث بالمؤسسة وفق صيغ العمل .

المجموع	ما هي صيغة العمل التي تعمل بها بالمؤسسة		التكرار	نعم
	CDD	CDI		
41	16	25		
% 31.8	% 12.4	% 19.4		النسبة
88	88	-		لا
% 68.2	% 68.2	-		النسبة
129	104	25		المجموع
100.0%	80.6	%19.4		النسبة

التعليق على الجدول:

من خلال معطيات الجدول المتعلقة بمدى مساهمة إدارة مؤسسة الشراكة الأجنبية في إعلام الأفراد حول القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة والتي قد تخص الأفراد بالنظر إلى وضعية صيغ العمل التي يعملون بها بالمؤسسة نجد مانسبته 68.2% يقرون بان الإدارة لا تُطلِعُهُم على التغيرات التي تحدث بالمؤسسة، جل هاته النسبة من فئة العمال الذين يعملون بصيغ العمل محدودة المدة، وبالتالي فان هاته الفئة إضافة إلى التوتر والقلق الناجم على عدم الاطمئنان على مستقبلهم المهني ويضاف إلى هذا قلقهم هذا، الإقصاء والتهميش المتمثل في عدم إخبارهم بالتغيرات التي تحدث بالمؤسسة، وخاصة في بعض القرارات التي تصدر وتخص الحياة المهنية للعامل ويؤكد في هذا الصدد احد العمال بقوله " نتيجة أننا كل مرة تفاجئ بصدور قرارات أو تغييرات تخصنا في عملنا، نجد أنفسنا نصدق الكثير من الإشاعات الكاذبة، مما يجعلنا ننفر من العمل في كثير من الحالات"، في حين نجد نسبة 31.8% ممن يقرون بان الإدارة تطلعهم على التغيرات على اختلاف الآليات التي تتم بها هاته العملية والتي سنوضحها فيما بعد، نجد من هاته النسبة 19.4% من الأفراد الذين يعملون بصيغة عمل غير محددة المدة هذا الذي يفسر ويحدد وفق مناصب عملهم، كما نجد منها نسبة 12.4% من الأفراد الذين يعملون بصيغ عمل غير دائمة مما يفسر في ضوء مصادر المعلومات التي يتحصلون منها على تلك التغيرات الناتجة على العلاقات الاجتماعية بينهم وبين المشرفين .

نستنتج من خلال كل ما سبق أن الإدارة التي تعتمد على التشاور وعلى إشراك جماعات العمل في اتخاذ القرارات، وتعمل على فتح المجال أمام كل العمال من اجل طرح انشغالاتهم دون التمييز بين العمال دائمين او مؤقتين أو غيرهم، هو جانب ضروري يسهم في بناء وتشكيل هوية المنظمة لدى الأفراد و تصبح المنظمة تعني الكثير للعمال ويعملون على إنجاحها والوقوف معها في كثير من الحالات الحرجة التي قد تمر بها المؤسسة، لان

المؤسسات العالمية الرائدة اليوم أصبحت تستثمر في المورد البشري من خلال ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه الأفراد العاملين ، هذا من خلال تعزيز القيم الاجتماعية للعمال وتوفير الخدمات الاجتماعية والأمن الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات ، لان هذا يعزز ويقوي ثقافة المؤسسة حتى أن نجاح ثقافة المؤسسة يمكن أن يخرج إلى المحيط الاجتماعي الذي توجد فيه المنظمة ، فمشاركة العديد من المنظمات العالمية بالمساعدات في حالات الكوارث الطبيعية مثل ما يحدث في دول شرق آسيا هذا الأمر الذي يعزز مكانتها ويجعل لها سمعة رائدة في الوسط الاجتماعي الداخلي والخارجي .

الجدول رقم(48) : يبين مدى معرفة العمال للتغيرات التي تحدث بالمؤسسة وفق منصب العمل.

المجموع	المنصب المشغول بالمؤسسة			التكرار	نعم
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
41	8	17	16	التكرار	
% 31.8	%6.2	% 13.2	% 12.4	النسبة	
88	-	-	88	التكرار	لا
% 68.2	-	-	% 68.2	النسبة	
129	8	17	104	التكرار	المجموع
% 100	% 6.2	% 13.2	% 80.6	النسبة	

التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال معطيات المبينة في الجدول أن إجابات المبحوثين حول أن المؤسسة لا تطلعهم على التغيرات التي تحدث بالمؤسسة والمقدرة بنسبة 68.2 % تعنى كلها لفئة أعوان التنفيذ ، هاته الفئة بحكم بعدها من مراكز اتخاذ القرار بالمؤسسة نجدها لا تتطلع بالشكل التام على التغيرات التي تحدث بالمؤسسة، حيث نجد في مقابل هذا الأمر اطلاع على التغيرات التي تحدث بالمؤسسة بالنسبة إلى ما تؤكد نسبة أعوان التحكم والإطارات فهم على دراية بكل ما يحدث بالمؤسسة نتيجة اهتمام الإدارة بمشاركتهم في اتخاذ القرار وفتح قنوات الاتصال وسهولتها أمامهم من اجل التعرف على ما يحدث بالمؤسسة.

ومنه نستنتج معرفة العمال بمجريات الأحداث في مؤسستهم يضعهم في الصورة ويعزز ثقتهم و انتمائهم للمؤسسة التي تمنحهم الأهمية، وبانعدامه يشعر العمال بأنهم ليسوا جزء من المؤسسة ، لكن حينما نجد اهتمام الإدارة بالفئات القيادية و يجعل الفئات التنفيذية هامشية فإن الشريك الأجنبي يدرك انه متحكم في زمام الأمور و لا يهمله اطلاع هؤلاء العمال على مجرياتها فهم أدوات لا غير ، إلا ان لخطوط الاتصال لها أهمية بالغة في التأثير على معنوية الأفراد و على درجة رضاهم عن عملهم و بالتالي على كفاءتهم الإنتاجية، فالهدف من وجود

خطوط اتصال سليمة، إيجاد ثقة متبادلة بين الأفراد وتفاهم كامل بينهم، وهذا ولا شك ينشئ بينهم علاقات اجتماعية جيدة ، يمكن أن نفهم ذلك أكثر في الجدول الموالي حول وسائل الاتصال المستعملة داخل المؤسسة التي توضح إلى أي مدى تحرص إدارة مؤسسة الشراكة الأجنبية في بناء تكامل وبناء علاقات اجتماعية مبنية على شفافية حدود الاتصال وتوسعها .

الجدول رقم(49) : يبين الوسيلة التي يتم من خلال اطلاع العمال على التغيرات بمؤسسة (HESP)

النسبة	التكرار	
41.6 %	17	الإعلانات الحائطية
34.4 %	14	المسؤول المباشر
14.6 %	6	ممثلي العمال
9.7 %	4	الاجتماعات مع العمال
-	-	اخرى
100 %	41	المجموع

التعليق على الجدول:

من خلال المعطيات نجد أن نسبة 41.6 % ممن يرون بان اطلاعهم على تغيرات التي تحدث بالمؤسسة تعتمد على الإعلانات الحائطية ، في حين نجد نسبة 34.4 % ممن يعرفون تلك التغيرات عن طريق المسؤول المباشر ، بحيث أن هذا ما يؤكد أن هذا النوع من الاتصال هو تدعيم للقيادة في التنظيم وتعزيز سلطة الرئيس و تحسيس العمال بأهمية التسلسل الإداري و القضاء على الفوضى ، في حين نجد نسبة 14.6 % ممن يؤكدون أن اطلاعهم يتم عبر ممثلي العمال ، في حين نجد في الأخير نسبة 9.7 % ممن يؤكدون الاجتماعات مع العمال ، هاتين النسبتين التي تؤكد على دور النقابة كتنظيم تعتمد المنظمة من اجل حل ورفع انشغالات الأفراد العاملين .

نستنتج من خلال كل ما سبق أن وسيلة الاتصال والإعلام المبنية على الإعلانات الحائطية التي تعتمد عليها الإدارة في إخبار العمال بالتغيرات التي تحدث بالمؤسسة ، هذا دليل على المسافات التي تحاول الإدارة تركها بين العمال والإدارة من اجل فرض سيطرتها وهيمنتها ، إلا أن تضيق الحدود وعدم فتح المجال في توسعة الاتصالات الصاعدة والنازلة وحتى الأفقية التي تتم بين المستويات المهنية من نفس سلم و الهرم المهني السلطوي ، هو تضيق في بناء العلاقات الاجتماعية المهنية بين العمال فيما بينهم وفق اختلاف مستوياتهم المهنية وبين العمال في ظل التعدد الثقافي مثل ما هو بمؤسسة الشراكة الأجنبية ، لان توطدة تلك العلاقات الاجتماعية تسهم في تقارب العمال

فيما بينهم وأيضا يسهم في حل المشاكل بين العمال والإدارة ، نتيجة تبادل الثقة التي تتم في إطار هذه الشبكة الاجتماعية التواصلية بين الفئات القيادية وبين العمال والإدارة ، كما أن تفويض السلطة وإعطاء جانب من الحرية والثقة في تأدية المهام هو عامل يعزز من اندماج المهني للنخب العاملة بالمؤسسة على اختلاف تدرجها الهرمي السلطوي، ويجعل كل الفئات المهنية تدرك مكانتها وتعزز هويتها المهنية ويجعلها تتطلع وتشارك في اتخاذ القرارات ومعرفة كل ما يحدث بالمؤسسة.

الجدول رقم (50) يبين مدى اهتمام الإدارة بمعالجة مشاكل العمال .

هل تلبية الإدارة انشغالاتكم	التكرار	النسبة
نعم	21	16.3 %
لا	108	83.7 %
المجموع	129	100.0 %

التعليق على الجدول:

من خلال معطيات الجدول نجد 83.7% ممن يؤكدون على أن الإدارة لا تلبية انشغالاتهم التي يرفعونها لهم ، هذا الأمر الذي يدفعهم إلى اعتماد وسائل من اجل فرض سلطتهم وتحقيق لانشغالاتهم ، مثل الاعتماد على النقابة التي يرى فيها الكثير بأنها وسيلة من اجل الضغط على الإدارة ، رغم أن هاته الوسيلة لا يجذبها اغلب العمال فتجدهم يبحثون على الحلول التي تعتمد على الشفافية وتعتمد على لغة الحوار والطرق السلمية ، إلا أن الظروف تدفعهم إلى هذا الحل ، كما نجد نسبة 16.3% ممن يؤكدون بان الإدارة تصغي إليهم وتحقق مطالبهم وانشغالاتهم .

يؤكد ميشال كروزي في نظريته حول الفاعل الاستراتيجي أن بعض العمال يلجؤون إلى توسعة منطقة الشك في حدود التفاوض بينهم وبين الإدارة ، نتيجة ملكهم بعض المعطيات مثل مؤهلات أو خبرة في مجال ما يؤهلهم بان يكونوا فاعلين استراتيجيين ، مما يجعلهم يضغطون على الإدارة من اجل تلبية حاجياتهم ، ونجد في هذا الصدد بعض العمال الذين لهم خبرة في مجال ما أو هنالك نقص في الأيدي العاملة التي لها كفاءة وخبرة في عمل ما حيث يؤكد احد العمال المتخصصين في تركيب وصيانة أجهزة التدفئة المركزية والتكييف بالمؤسسة ، بان في حالات التي لا تصغي الإدارة لحل مشاكله يعتمد الغياب وخصوصا في الأوقات الحرجة التي تحتاجه المؤسسة من اجل الضغط على الإدارة لتلبية مطالبه والتفاوض معها في حل مشاكله .

نستنتج إن اهتمام الإدارة بانشغالات كل العمال وكذا شعور العمال بمدى سعيها لتوفير الجو المناسب للعمل وحل انشغالات العمال يمكن أن يكون هذا عامل يجعلهم يشعرون بالتقدير والاحترام ، ويجعلهم يتجنبون الطرق الغير مشروعة في المطالبة بتلبية احتياجاتهم ، وبالتالي فان كسر الإدارة لتلك الحواجز والعراقيل التي تعزز الثقة والألفة والمودة ، من خلال فلسفة خلق العامل السعيد في عمله وهذا ما أشارت إليه النظرية اليابانية من خلال

إسهامات وليام أوشي، والذي بينت فيها ثقافة المؤسسة الناجحة هي التي تقوم على الاهتمام الشامل بالموظفين والإصغاء لكل مشاكلهم .

الجدول رقم(51) : يبين طريقة مطالبة العمال الإدارة في حالة عدم تلبية مطالبهم.

النسبة	التكرار	
71.2%	77	الإضراب
7.5%	8	التغيب عن العمل
-	-	استخدام القوة
21.3%	23	اخرى
100%	108	المجموع

التعليق على الجدول:

من خلال معطيات الجدول الكمية نلاحظ بان نسبة 71.2 % من المبحوثين ممن يقرون بأنهم يلجؤون إلى الإضراب في حالة عدم تلبية مطالبهم ، هاته النتيجة التي تفسر لجوء الأفراد إلى النقابة إلا أن هذا الأمر قد يرتبط في الغالب بالمطالب والمشاكل التي تخص جملة من العمال والتي لها صفة جماعية، ذلك بان التكتل النقابي يبحث على أكبر قدر ممكن من المساندة العمالية فيما يخص المشاكل المطروحة والتي لها صفة جماعية، كما تؤكد نسبة 21.3% هم من الأفراد الذين أكدوا على الإجابة بأخرى بأنهم في الغالب يعتمدون الصمت وكبت تلك الأمور دون اللجوء إلى أي شكل من أشكال المطالبة ، وهذا لما تحمله تلك اللغة الصامتة من رفض للواقع وتقبل لأشكال الضغط الممارسة عليه ، لان العمال الذين يعيشون في وسط اجتماعي مزري و تحمله لجملة من المسؤوليات ،خصوصا أن منهم من لا يملك مسكن أو أجره غير كاف في سد حاجيات ومتطلبات الحياة الاجتماعية ، هذا الأمر الذي يجعلهم يلتمسون الابتعاد عن المشاكل وحتى وان كان ذلك في تخليهم على حقوقهم في بعض الحالات ، في حين نجد 7.5 % ممن يؤكدون على مسالة التغيب في حالة عدم تلبية مطالبهم ، هذا الأمر الذي يراد به تسريع تمرير رسالة عدم الرضا عن ظروف العمل إلى الإدارة ، كما يرى هؤلاء أن غيابهم بالمؤسسة يمكن أن يلاحظه أي مسؤول أو أي مشرف عن العمل ، نتيجة لدورهم في المؤسسة والى حلقة العمل التي يؤديها بالمؤسسة .

نستنتج من خلال كل ما سبق إن طبيعة المشاكل التي يمكن أن يواجهها العمال لها دور في العلاقات الاجتماعية للعمل بين العمال و الإدارة ، باعتبار أن العمال يسعون دائما لتنبية مسؤولي العمل سواء كان هذا في إطار تنظيم نقابي أو غيره، جماعي أو فردي مباشر أو غير مباشر، من اجل تحسين وضعيتهم والدفاع عن حقوقهم كما أن طبيعة المشاكل تتأثر بعدة عوامل ومتغيرات كالمستوى الاجتماعي والحالة الاجتماعية التي يعيشها الأفراد في وسطهم الاجتماعي، المستوى التعليمي حيث أن مستوى التعليمي للعامل يحدد وعي العامل

بحقوقه ويحدد طبيعة ونمط المطالبة بحقوقه، وكذلك حسب طبيعة الجنس مثلا المشاكل التي يعاني منها الرجل تختلف عما يمكن أن تعاني منه المرأة إضافة إلى عوامل أخرى كالسن وغيرها، لاسيما في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية مع انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق لذلك فهذه المتغيرات يمكن أن تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على طبيعة المشاكل التي يعاني منها العمال في المؤسسة.

الجدول رقم(52) : يبين العلاقة بين الرضا على علاقات العمل وكيف يقضي الوقت خارج العمل.

المجموع	قضاء وقت العمل					التكرار	راض
	اخرى	بمفردك	مع الأقارب	مع العائلة	مع زملاء العمل		
32	-	-	-	-	32	التكرار	راض
% 24.8	-	-	-	-	%24.8	النسبة	
56	-	22	6	12	16	التكرار	راض
% 43.4	-	17.1%	%4.6	%9.3	%12.4	النسبة	نوعا ما
41	-	12	7	15	7	التكرار	غير راض
%31.8	-	%9.3	%5.4	%11.6	%5.4	النسبة	راض
129	-	34	13	27	55	التكرار	المجموع
% 100	-	% 26.4	% 10.1	% 20.9	% 42.6	النسبة	

التعليق على الجدول:

من خلال معطيات الجدول الكمية نلاحظ بان 42.6 % ممن هم يقضون أوقات فراغهم مع زملاء العمل منها نسبة 24.8 % ممن هم راضين على علاقات العمل ، حيث يرى هؤلاء أن تلك العلاقات التي بين العمال هي العامل الأساسي الذي يخفف من ضغط العمل ومن تآمر العمال من محيط العمل ، فيجد هؤلاء هذا المنتفس لهم ، ويؤكد هؤلاء تضامنهم مع بعضهم البعض في حالة وجود المشاكل، ومنها أيضا نسبة 12.4 % ونسبة 5.4 % ممن يؤكدون على عدم رضاهم على علاقات العمل ، إلا أنهم يتضامون مع زملاء عملهم في حالة وجود مشاكل مع العمل إلا أنهم يفضلون اختيار زملاء عملهم من اجل التواصل معهم و قضاء ووقت الفراغ معهم ، وهذا بناء على أمور شخصية تتعلق من المعرفة السابقة ببعضهم أو السكن في نفس الجهة ، نجد نسبة 26.4 % ممن يؤكدون بقضاء أوقات الراحة بمفردهم ، وهذا تفاديا لبعض المشاكل التي تقع لهم ومحاوله الهروب من محيط العمل وعدم الالتقاء بزملاء العمل ، في حين نجد 20.9 % ممن يؤكدون اللجوء إلى العائلة في قضاء وقت فراغهم حيث يجذب هؤلاء إلى جو العائلة وخصوصا الأفراد الذين مقرر سكناهم غير بعيد عن مكان العمل والذي يسمح لهم ذلك بالتنقل ، في حين نجد نسبة 10.1 % ممن يقضونه مع الأقارب وذلك من اجل العيش جو العائلة الذي يمكن أن يبعد هؤلاء عن محيط العمل الذي يقلقهم .

من خلال عرض لمختلف المعطيات والإحصائيات، يتضح لنا بان اغلب المبحوثين يقضون أوقات فراغهم خارج محيط العمل و الهروب من أجواء العمل نتيجة لشعورهم بالاغتراب والتذمر وكثرة الأمور التي تجعلهم يفرون من العمل، فهؤلاء يتعدون عن محيط العمل من اجل عدم الالتقاء مع زملاء العمل لان ذلك حسب ما يؤكد هؤلاء يجعلهم يتبادلون أطراف الحديث عن المشاكل الموجودة في العمل مما يجعل هؤلاء يزداد قلقهم لذا فهؤلاء يتجنبون لقاء زملائهم ، رغم أن علاقات العمل فيما بينهم يغلب عليها الرضا والتضامن فيما بينهم، إلا أن ظروف العمل هي عامل رئيسي يفسر تحرب العمال من قضاء وقت الفراغ مع الزملاء.

الجدول رقم(53) :يبين مدى مراعاة ثقافة المؤسسة في إطار نظام العمل للخصوصية الدينية للأفراد العاملين حول مواقيت الصلاة.

النتيجة	القيمة في التكرار	النسبة المئوية	التكرارات	
20+	10 × 2+	%7.6	10	دائما
17+	17 × 1+	13.2%	17	أحيانا
16-	8 × 1-	%6.2	8	نادرا
188-	94 × 2-	% 72.8	94	أبدا
167-	100	%100	129	المجموع

التعليق على الجدول:

من خلال نتائج الجدول المبينة نلاحظ أن نسبة 72.8 % ممن يقرون أبدا بان المؤسسة لا تحترم في جدول العمل ولا تراعي العمال أثناء دوام العمل من أداء الصلاة التي تمثل كشعبيرة دينية يجب المحافظة عليها وأدائها في وقتها خصوصا في أوقات العمل الرسمية الإجبارية، لان المؤسسة قد تخير العمل بالعمل يوم الجمعة مع أنها لا تفرض ذلك ولكن تحتسب العمل لنصف اليوم كأجرة يوم كامل، لكن هذا يتهرب منه الكثير، كما أن فرض العمل واقتصاص مدة أداء الصلاة من مدة عمل الأفراد يشكل لهم عائقا، وخصوصا أن البعض منهم ممن يؤكدون على أن بعض المشرفين من يطرد العامل الذي قد يقتطع من وقت العمل فترة لأداء الصلاة، إضافة إلى ذلك فان هؤلاء يؤكدون عدم وجود مصلى لأداء الصلاة بالمؤسسة ناهيك على الأفراد الذين يقضون أيام العطل الأسبوعية بالمؤسسة، مما يجعلهم لا يجدون مكان لأداء الصلاة الجماعية وخصوصا صلاة الجمعة، كما نجد نسبة 13.2% ممن يقرون أحيانا يسمح لهم بوقت مقتطع لأداء الصلاة و 6.2 % ممن يقرون نادرا ما يسمح لهم بهذا الأمر، وما يؤكد هاتين النسبتين الأفراد الذين يؤكدون حينما نتصادف مع مشرف عمل يمكن أن يتقبل هذا الأمر شريطة أن لا تكون هنالك وتيرة عمل لا تسمح بترك العمل، في حين نجد نسبة 7.6 % ممن يقرون بان المؤسسة تحترم وقت الصلاة وتعطي العامل فرصة في الصلاة وهذا لحد تعبير احد المبحوثين أن وقت العمل يسمح

لهم بأداء الصلوات في وقتها المحدد ، فهم بذلك يرون بأنهم يمكن لهم استغلال وقت الصلاة أثناء فترات الراحة ، قد يختلف العمل ذلك من ورشة إلى أخرى .

نستنتج من خلال كل ما سبق ومن خلال قيم العمل ، التي تقوم عليها المؤسسة والتي تجعلها هذا الشعار في كل زوايا المؤسسة التي ترفع فيه شعار "الكفاءة والتوفير والأمانة" حيث تخص الكفاءة موردها البشري العامل الذي يلتزم بالعمل الجاد ، والإتقان والالتزام ، والتوفير الذي يخص زبائنها وأمانة العمل ، أن هاته الشعارات التي ترفعها مؤسسة الشراكة الأجنبية تجعلها تفرض وتيرة عمل من اجل الحفاظ على إنتاجها ، إلا أن تصادمها مع معايير وقيم العمال وخصوصا القيم الدينية كالصلاة وغيرها بالنسبة لمجتمع بحث هذا ، يجعل وتيرة عمل الأفراد تتناقص ويجعل تلك العلاقات مرتبكة ، يؤكد في هذا الصدد دراسة ماكس فيبر حول المجتمعات البروتستانتية في الديانة المسيحية والروح الرأسمالية، الذي اعتبر أن القيم الثقافية وعلى رأسها القيم الدينية هي التي أرست معالم الرأسمالية وهي التي ساهمت في تكوين الحرية الفردية التي تقوم على مبدأ المبادرة والريح وامتلاك الثروة، ويعتبر كتاب أخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية لماكس فيبر من أهم كتاباته التي تؤسس لهذه الفكرة ، واعتمد ماكس فيبر في مقارنته للموضوع على مقارنة سوسيولوجية تعتمد المقارنة بين مجموع الطوائف الدينية التي كانت منتشرة في أوروبا وخلص في نهاية هذا البحث إلى أن الطائفة البروتستانتية هي الأقرب إلى روح الرأسمالية ، تلخص هذا الواقع في أن رجال الأعمال وأصحاب الحيازات الرأسمالية، وكذلك ممثلي الشرائح العليا المصنفة من اليد العاملة، وفوق ذلك الملاك التقني والتجاري ذا الثقافة الرفيعة في المؤسسات الحديثة هم بأغلبية كبيرة من الطائفة البروتستانتية ، كما يرى أن الربحية المفرطة والمستلبة من العمال التي تحدث عليها ماركس في النظام الرأسمالي ليست من اجل السيطرة والاحتكار ، بل هي شكل من أشكال العقلنة التي تغذيها الضوابط الدينية ، هذا ما يؤكد للدور الذي تلعبه القيم الدينية في وتيرة عمل الأفراد.

نستنتج من كل ما سبق بان تصادم قيم العمل والقيم الدينية ، قد يؤدي إلى شعور العمال بالتذمر وعدم الاندماج المهني للمؤسسة ، وبالتالي فانه يتوجب على المؤسسة الأجنبية مراعاة الخصوصية الدينية للمجتمع الجزائري ، لان عدم احترام قيم العامل الدينية هي رفض لهويته التي لا يستطيع الانسلاخ عنها ، كما يؤكد الاتجاه العام لإجابات المبحوثين بعدم احترام المؤسسة لهوية العامل الدينية .

الجدول رقم(54) :يبين مدى مراعاة ثقافة المؤسسة لاستفادة العمال من عطل في المناسبات الدينية.

النتيجة	القيمة في التكرار	النسبة	التكرارات	
-	-	-	-	دائما
7+	7 × 1+	%5.4	7	أحيانا
16-	8 × 1-	%6.2	8	نادرا
228-	114 × 2-	% 88.4	114	أبدا
297-	-	%100	129	المجموع

التعليق على الجدول:

من خلال معطيات الجدول نجد بان المؤسسة لا تقدم عطل للأفراد العاملين من اجل إحياء المناسبات الدينية مع العائلة ومع ذويهم ،وخصوصا الأعياد وبعض الاحتفالات التي تدفع كل العائلات الجزائرية إلى الاجتماع مع كل أفراد العائلة مثل المولد النبوي ورأس السنة الهجرية ،ويشكل الأب عنصرا أساسيا في الأسرة الجزائرية لما له من دور في توطيد تلك العلاقات الاجتماعية التي تتمن في هاته المناسبات الدينية ،خصوصا في عيد الأضحى فالأب هو الكفيل الذي يهتم بإجراءات الأضحية ،فغيابه يعني غياب الكثير من الرمزيات الاجتماعية التي تبنى في تلك الأعياد الدينية في الوسط الأسري، فنجد الكثير ممن يؤكدون على أنهم أكثر من ثلاث سنوات عمل بالمؤسسة تصادفت كل الأعياد الدينية مع عملهم بالمؤسسة ، مما اضطرهم هذا إلى قضاء العيد بالمؤسسة ،في حين يؤكد بعض الأفراد بان المؤسسة في الاحتفالات التي يحتفل بها العمال الأجانب مثل رأس السنة الميلادية قد يتوقف العمل ،وتتم مراسيم تلك الاحتفالات مع عدم مراعاة للعمال الجزائريين ولا يتقاضون اجر ذلك اليوم ، في حين نجد نسبة 5.4 % و6.2 % هم من كانت إجاباتهم باحيانا ونادرا وهؤلاء يؤكدون بان تلك المناسبات قد تتصادف مع فترة راحة ،وخصوصا فئة المهندسين الذين يعملون بنظام عمل يقوم على العمل أربع أسابيع عمل مع أربع أسابيع راحة ،هذا الذي قد يسمح لهم بأحياء تلك المناسبات مع أهاليهم.

نستنتج من خلال كل ما سبق بان مؤسسة الشركة الأجنبية (HESP) ،لا تؤخذ بعين الاعتبار تلك المسائل المتعلقة بالجانب الديني وبالهُوية الدينية للعمال الجزائريين ، وخصوصا مسألة الصلاة لان الكثير منهم من يؤكد بأنه ينتقل لمسافة 120 كلم من اجل أداء صلاة الجمعة ، فمقابل حرص المؤسسة على الجانب الصحي مثلا وإنشاء هياكل طبية بالمؤسسة ، يجب عليها أن تكون حريصة على إنشاء مصلى بالمؤسسة لان اهتمام المؤسسة بالهُوية الدينية ومحمل أشكال الهويات الوطنية كالاحتفالات بعيد الاستقلال مثلا ، هو ما يقوي تلك الشعور بالانتماء الهوياتي بين العمال والمؤسسة .

II نتائج الفرضية الثالثة: العلاقات الاجتماعية للعمل داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية-(HESP) والالتزام المهني :

تشكل العلاقات الاجتماعية عنصر أساسي في تشكيل وبناء قوة ثقافة المؤسسة، فهي التي تدفع الأفراد إلى الالتزام التنظيمي، الذي يعبر عن الحالة التي يتكون فيها قبول الفرد لزملاء العمل بقصد الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في مجال ترقية مساره الوظيفي في مجال التحفيز والترقية والتكوين والإشراف، فمرحلة الاندماج المهني تظهر عند قبول العاملين تأثير زملائهم من أجل الحفاظ على علاقة تشاركية فيما بينهم والمؤسسة، و تعبر هذه المرحلة عن بعد الافتخار والاعتزاز لدى العاملين بمؤسستهم، فثقافة المؤسسة الناجحة هي القادرة عن تكوين وتنمية حس العمل الجماعي والتعاوني بين شرائح المهنة في ممارسة أي عمل داخل المؤسسة .

من خلال كل ما سبق ومن خلال النتائج المحصل عليها في تبين مدى قدرة مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال وبين الادارة نستنتج ما يلي :

1. من خلال نتائج المحصلة عليها نجد انه كلما ارتقينا في الهرم السلطوي للعمال الجزائرية العاملة بمؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن، ازداد رضا العمال على علاقات العمل، حيث نجد في المقابل الفئات المهنية التنفيذية غير راضية على علاقات العمل وهذا في إطار سعي الادارة من خلال المشرفين إلى توطيد العلاقات الرسمية في توجيه العمال، من خلال سعي المشرفين على تجسيد القواعد واللوائح القانونية في تنظيم العمل، من خلال إصدار الأوامر وعدم تفويض السلطة وعدم الاعتماد على مبدأ الادارة التشاركية مع كل الفئات المهنية، هذا المبدأ الذي تحاول من خلاله الادارة احترام مراكز السلطة واتخاذ القرار، جعل فئة المنفذين غير راضين على علاقات العمل، مما أدى إلى توظيف جملة من السلوكيات في حل مشاكلهم في إطار غير رسمي، كاللجوء إلى النقابة، كما أن وسائل وشبكات الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة، والتي تهدف إلى توطيد علاقات العمل فيما بينهم وبينهم بين الادارة، محدودة وذلك خلال الانسداد الذي تعرفه قنوات الاتصال حيث تؤكد النتائج أن 68.2% من خلال نتائج الجدول رقم(47) بان العمال لا يطلعون على التغيرات التي تحدث بالمؤسسة مما يجعلهم في حالة من الإقصاء المهني و، وكذلك نجد نسبة 41.6% المبينة في نتائج الجدول رقم(48) بان الوسيلة المعتمدة في نقل المعلومات التي تخص العمال هي الاعتماد على الإعلانات الحائطية هي الأمر الذي يؤثر على السلوك الالزامي للعمال داخل المؤسسة، لان تبرير العمال أو احتجاج العمال على قرارات تخصهم يحتاجون إلى نقلها وتبريرها بأنفسهم إلى الادارة، هذا التضيق الذي تعتمد عليه الادارة على بعض العمالة في معرفة التغيرات التي تحدث بالمؤسسة ورفع انشغالهم إلى الادارة، يجعل الكثير من العمال يلجؤون

إلى حل مشاكل بطرق غير رسمية نتيجة قناعة هؤلاء بعدم إصغاء الإدارة إليهم ، كما أن العمالة الجزائرية وخصوصا العمال التنفيذيين يشعرون بحدة موالاة الإدارة إلى العمالة الأجنبية ، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالتهميش ، فيصرح هؤلاء أن الإدارة تلي انشغالات العمال الأجانب وتفضلهم على العمال الجزائريين ، كما أنها يمكن أن تستغني على فئة من العمال الجزائريين مقابل عامل أجنبي ، هذا الأمر الذي يجعل العمال الجزائريين يرفضون العمل في نظام الشراكة الأجنبية.

2. من خلال نتائج الجدول رقم 44 ، نستنتج بان تضامن جماعة العمل قائم على اعتبارات التشابه في الخصائص الاجتماعية حيث أن تفضيل العامل الجزائري للعمل مع العمال الجزائريين ، تمليه جملة من العوامل الاجتماعية التي تجعله يعمل على بناء العلاقات الاجتماعية المهنية مع الأفراد الذين يشتركون في جملة من الخصائص الثقافية كاللغة والدين بالإضافة إلى المنظور الثقافي المتعلق بقيم العمل حيث يبني علاقات العمل وفق هويته الاجتماعية ، فهو بحاجة إلى المؤازرة في العمل و والتساند والتعاون فهو يفضل العمل ضمن النسق الاجتماعي مع جماعات العمل الجزائرية الذي يرى فيهم متنفس للعمل ومساندة له وخصوصا في حدوث المشاكل التي قد تحلها جماعات العمل دون اللجوء إلى الإدارة ، وكذلك فان العمال الجزائريين يلجؤون إلى المشرفين الجزائريين الذين يستطيعون من خلالها تمرير انشغالاتهم والتواصل معهم .
3. الإشراف الأجنبي يميل إلى درجة كبيرة إلى تجسيد القواعد واللوائح الرسمية ، عكس الإشراف الجزائري الذي يميل إلى الديمقراطية ، وهو ما يساهم في التقليل من أعباء الضغوط المهنية التي تعيشها العمالة الجزائرية بالمؤسسة.

4. بروز السلوك الانضباطي للعمالة الجزائرية بمؤسسة الشراكة الأجنبية ، من خلال احترام مواعيد الدخول والخروج و الغيابات ، من خلال إدراك العمالة الجزائرية بان أجرهم المادي متعلق بوتيرة عملهم وانضباطهم في العمل من خلال مراقبة المشرفين عن العمل للعمال.

5. من خلال النتائج المحصلة عليها في الجدول رقم (45) والتي تبين أن مانسبته 33.9% ممن يلجؤون إلى النقابة في حل مشاكلهم باعتبارها وسيلة للضغط على الإدارة ، وما نسبته 25.4% ممن يلجؤون إلى المشرفين في حل مشاكلهم ، ونسبة 23.4% ممن يلجؤون إلى زملاء العمل ، نجد أن حل المشاكل مرتبط أساسا بطبيعتها فمشكل التعب يمكن حله في إطار الزملاء عن طريق التعاون والتضامن فيما بينهم، كما أن غياب قوانين العمل جعلت العمال يفضلون معالجة مشاكلهم عن طريق الزملاء أو التكتم عنها فقانون العمل كان من المفروض هو من يحمي العمال ويجعلهم يناقشون مشاكلهم في إطار رسمي فغياب هذا القانون جعل

العمال يتخوفون من مواجهة مشاكلهم في إطار رسمي، لاسيما في ظل انتشار عراقيل البيروقراطية مما يعرقل اتخاذ القرارات في وقتها المناسب وفي ظل شكل التمايز والحساسية بين العمال الجزائريين والأجانب الذي تشعر العمال المحليين بولاء الإدارة للعمال الأجانب.

6. من خلال النتائج السلبية التي بينها الجدولين رقم (52) و (53) التي تؤكد على عدم الاهتمام مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليورتن بالهوية الدينية للعمال الجزائريين، من خلال عدم توفير المؤسسة أوقات مقتطعة للصلاة أو تقديم أضحاحي للعيد للعمال، أدى هذا إلى تصادم قيم العمل والقيم الدينية للعمال، قد يؤدي إلى شعور العمال بالتذمر وعدم الاندماج المهني للمؤسسة، لان عدم احترام قيم العامل الدينية هي رفض لهويته التي لا يستطيع الانسلاخ عنها، كما يؤكد الاتجاه العام لإجابات المبحوثين بعدم احترام المؤسسة لهوية العامل الدينية .

ومن خلال كل مسبق يمكن التأكيد على صحة الفرضية التي تؤكد سعي القيادات الادارية إلى تجسيد المجال التنظيمي البيروقراطي الذي يوطر السلوكيات التسييرية، والممارسة التنظيمية في نظام العمل داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP)، أدى إلى شعور العمال بعلاقات العمل الرسمية الميكانيكية مما أدى إلى عدم التزامهم المهني .

الفصل التاسع

نظام الحوافز والهوية المهنية للعمال
الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية

محتويات الفصل التاسع

تمهيد

1. البيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة
2. نتائج الفرضية الرابعة.
3. النتائج العامة للدراسة.
4. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.
5. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية.
6. التوصيات والحلول المقترحة.

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضا وتحليلا للبيانات الخاصة بالفرضية الرابعة وتفسيرها، لاختبار العلاقة بين احد أبعاد التي تظهر فيها ملامح ثقافة المؤسسة والمتمثل في نظام الحوافز فقرة ثقافة المؤسسة هي التي تعمل على تعزيز نظام الحوافز، وعلاقته ببعد الهوية المهنية للعمال الجزائريين بمؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن ، معتمدين في ذلك على مجموعة من المؤشرات الخاصة بهذين المتغيرين، كما سنستعرض في نهاية هذا الفصل النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل وتفسير البيانات الخاصة بهذه الفرضية.

I البيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة " سياسة التحفيز بالمؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) والهوية المهنية "

الجدول رقم(55) :يبين وسيلة النقل المستعملة للذهاب إلى مكان العمل، حسب منصب العمل بالمؤسسة

المجموع	المنصب المشغول بالمؤسسة			التكرار	عن طريق المواصلات
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
21	-	1	20	التكرار	عن طريق المواصلات
16.4%	-	0.8%	15.6%	النسبة	سيارتك الخاصة
19	8	11	-	التكرار	مشيا على الأقدام
14.7%	6.2%	8.5%	-	النسبة	نقل المؤسسة
13	-	-	13	التكرار	اخرى
10.1%	-	-	10.1%	النسبة	المجموع
76	-	5	71	التكرار	
59%	-	3.9%	55.1%	النسبة	
-	-	-	-	التكرار	
-	-	-	-	النسبة	
129	8	17	104	التكرار	
100%	6.2%	13.2%	80.6%	النسبة	

التعليق على الجدول:

من خلال معطيات الجدول نجد أن 59% ممن يستعملون نقل مؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) من اجل الانتقال إلى مكان العمل بالمؤسسة ، منها نسبة 55.1% من عمال التنفيذ هاته الفئة نتيجة محدودية أجورها مما يجعلها تعتمد على التقليل من تكاليف الاستهلاك وتوفيرها لسد حاجيات ضرورية اخرى ، إلا أنها تتذمر من وسائل النقل من خلال قدمها وعدم تنظيمها في الوقت ، حيث يؤكد احد العمال بأنه ينتظر قدوم حافلة نقل العمال في الساعات الباكرة من الصباح كل ، في حين يستعمل البعض الأخر وسائل المواصلات وهذا ما تؤكدته نسبة 16.4% اغلبها من فئة المنفذين الذين يرون بان توزيع نقل المؤسسة لا يراعي أماكن سكناتهم ، رغم مطالبتهم بهذا الحد تعبير احدهم إلا أن هذا لم يعدل ولم يؤخذ بعين الاعتبار ، هذا الأمر الذي يجعل هؤلاء ينتقلون عن طريق المواصلات وتحمل تكاليف التنقل اليومي ، في حين نجد 14.7% ممن يؤكدون على التنقل عبر السيارات الخاصة وهم من فئة الاطارات وفئة أعوان التحكم الذي سمح لهم وضعهم المادي باغتناء سيارات

خاصة من اجل التنقل إلى مكان العمل وهم اقل الفئات التي تعاني من مشكلة النقل إلى المؤسسة ، في حين نجد 10.1% ممن يؤكدون أنهم يتنقلون مشيا على الأقدام ، وهم الأفراد الذين يقطنون بالسكنات القريبة من المؤسسة نستنتج بان مسالة عدم الرضا الذي تشعر به بعض الفئات المهنية العاملة بالمؤسسة ، يعود بالأساس إلى اعتبارات مهنية ، حيث يستفيد العمال الذين لهم اجر ثابت ولهم حد معين من الأجر من اقتناء سيارات خاصة نتيجة لتلك العقود التي تبنيتها المؤسسة مع وكالات بيع السيارات ، ، حيث يؤكد احد المبحوثين بان مؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) تساعد فئة الاطارات في اقتناء تلك العروض ، كما أن هاته الفئات تستعمل سيارات المؤسسة التي تكون مريحة وجديدة ، إضافة إلى ذلك فان الكثير من عمال التنفيذ الذين يستعملون نقل المؤسسة يؤكدون على عدم جاهزية تلك الوسائل إلى وسائل الراحة كما أنهم يؤكدون على قدمها ، هذا الأمر نتيجة أن المؤسسة تعتمد على القطاع الخاص في النقل من خلال كراء حافلات إلى المؤسسة وعدم تحديد الحافلات ، من خلال سياسية ترشيد النفقات التي تبنها المؤسسة ، هذا الأمر الذي يدفع الكثير إلى استعمال المواصلات رغم بعدها عن مكان المؤسسة ، أو ما يدفع الكثير منهم على حد تعبير احد العمال إلى استعمال سيارات "الكلونديستان" التي تكلف أجرتها أكثر بكثير من راتب اليومي للعامل ، وبهذا فان وسائل النقل لها دور في تخفيف أعباء التنقل إلى المؤسسة والتزام العمال بدوام العمل خصوصا أن الكثير من الأفراد من يتنقل لمسافات كبيرة من اجل العمل بالمؤسسة .

الجدول رقم(56) :يبين وسيلة النقل المستعملة للذهاب إلى مكان العمل و موقف العمال من خدمات النقل.

المجموع	كيف ترى خدمات النقل داخل المؤسسة			التكرار	النسبة
	غير منظمة	متوسطة التنظيم	جيدة التنظيم		
21	21	-	-	التكرار	عن طريق المواصلات
16.4%	16.4%	-	-	النسبة	
19	-	16	3	التكرار	سيارتك الخاصة
14.7%	-	12.4%	2.3%	النسبة	
13	13	-	-	التكرار	مشيا على الأقدام
10.1%	10.1%	-	-	النسبة	
76	71	5	-	التكرار	نقل المؤسسة
59%	55.1%	3.9%	-	النسبة	
-	-	-	--	التكرار	اخرى
-	-	-	-	النسبة	
129	105	21	3	التكرار	المجموع
100%	81.4%	16.4%	2.3%	النسبة	

التعليق على الجدول:

من خلال معطيات الجدول والتي تبين مدى رضا العمال على خدمات النقل بالمؤسسة بالاستناد إلى الوسيلة التي يعتمدونها العمال في التنقل ، نلاحظ أن ما نسبته 81.4% ممن يحكمون على أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى العمال غير منظمة وغير فعالة وخصوصا فئة العمال الذين يعتمدون على وسائل نقل المؤسسة في التنقل اليومي إلى العمل ، حيث نجد مانسبته 55.1% منهم ممن هم جد متذمرين من خدمات النقل بالمؤسسة، حيث يؤكد احد الباحثين بقوله "التنقل في وسائل نقل المؤسسة يجعلك تصل مرهق قبل بداية يومك " هذا الشيء الذي يجعل الأفراد يبدون عدم وجود وسائل الراحة ، ويؤكد البعض أن التنقل يزداد تعباً في فترات الحرارة خصوصا أن بعض السائقين يعتمدون إحداث إعطاب بمكيفات الحافلات ، وآخرين بحجة بعضهم بان الحافلة تضعف أثناء السير مع اشتغال المكيفات ،على حد تعبير احد الباحثين ، في حين نجد 16.4% ممن يؤكدون أيضا بان خدمات النقل غير منظمة وهم من الأفراد الذين يستعملون وسائل المواصلات ، الأمر الذي دفع هؤلاء إلى تحمل تكاليف التنقل عبر المواصلات من اجل راحتهم ، ومن اجل أيضا التخفيف من معانات الانتظار لوسائل نقل المؤسسة ، وخصوصا أن المؤسسة تلزم العمال باحترام جدول العمل والتقييد بمواقيت الدخول والخروج ، هذا الضغط الذي يضاف إلى ضغط وتيرة العمل والانضباط ، والى عدم أريحية وسائل النقل بالنسبة للعمال التي تؤثر على وتيرة عملهم وعلى حياتهم المهنية، في حين نجد نسبة 16.4% و نسبة 2.3% ،ممن يؤكدون على أن وسائل النقل متوسطة التنظيم وجيدة التنظيم ، حيث يؤكد هؤلاء أن المؤسسة تعتمد على شروط معينة في إمضاء عقد شراكة بينهم وبين مالكي وسائل النقل الخواص ، حيث تطلب منهم وسائل أكثر راحة وأكثر ضمانا لسلامة نقل العمال ، ومن اجل أكثر تنظيم عمدة المؤسسة في إعادة تنظيم مخطط العمل حيث كان سائقي وسائل النقل يتحمل أجرهم المالك الخاص ، إلا إن عدم الانضباط أدى إلى توظيف المؤسسة للسائقين تابعين لها ، حتى يصبح العامل أكثر التزاما في العمل .

من خلال كل ما سبق نستنتج عدم رضا العمال على خدمات النقل بالمؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) ، وهذا نتيجة عدم التنظيم الذي تشهده المؤسسة ، والتي تؤثر على مردودية العمال وتجعلهم يعايشون وتيرة الضغط والانتظار وعدم الراحة في وسائل النقل ، لان معاشة الضغط حيث يقول احد العمال بأنه " ينتظر بفارغ الصبر أيام الراحة الأسبوعية من اجل تحديد مناخ والابتعاد عن محيط العمل ، ومن اجل الاهتمام بالعائلة والوسط الأسري ،لان الضغط الذي يشعر به العامل في وسط العمل الذي يسلب منه انتماءه واندماجه في الحياة الاجتماعية ، نتيجة أن العامل الذي يخصص معظم وقته في العمل يجعله يشعر بمدى مساهمة المؤسسة في الاغتراب الاجتماعي وإحما تحاول إقصاءه منه ، هاته النتيجة التي توصل إليها ماركس في دراسته للبناء الاجتماعي للمؤسسات في النظام الرأسمالي الذي يرى أن الاستلاب والاغتراب الذي يشعره العامل نتيجة اخذ كل وقته في العمل ،بالإسقاط على واقع مؤسسة الشراكة نجد أن الكثير ممن يقرون بأنهم يفكرون في مغادرة المؤسسة لحد تعبير

احدهم " نخدم بمليون قريب من ولادي وأهلي أحسن من عملي هنا بكثير " ، إن هذا الأمر الذي يجعل العمال بالمؤسسة وخصوصا ضعيفي الأجر يشعرون بعدم الانتماء إلى المؤسسة، ويجعله يفكرون في مغادرة المؤسسة. **الجدول رقم(57):** يبين مدى رضا العمال على الأجر حسب الفئات المهنية بالمؤسسة.

المجموع	المنصب المشغول بالمؤسسة				
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
18	8	10	-	نعم	
%13.9	%6.2	%7.7	-		
111	-	7	104	لا	
%86.1	-	% 5.5	% 80.6		
129	8	17	104	المجموع	
100	% 6.2	% 13.2	% 80.6		

التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الكمية بان 86.1% من مجموع الباحثين في الدراسة ممن يؤكدون بأنهم غير راضين على الأجر الذي يتقاضونه ، من هؤلاء توجد نسبة 80.6 % هم من أعوان التنفيذ الذين يشعرون بعدم وجود العدالة في توزيع الأجر بين العمال ، حيث يرى هؤلاء أن خبرتهم في العمل لا تحتسب بالشكل الحقيقي ولا تضفي على العامل زيادة في الأجر ، كما يؤكد هؤلاء أن هنالك اختلافات بين أجور العمال من نفس الفئة الشيء ، الاختلاف يكون فقط في ورشات العمل ، هذا في حين نجد منها نسبة 5.5 % من أعوان التحكم ممن يرون بأنهم غير راضين على أجرهم بالمؤسسة ، حيث يؤكد احد أعوان التحكم بان المؤسسة تجعلهم في سلم أجور اقل بكثير من سلم أجور فئة الاطارات ، حيث يرى هؤلاء أن الفارق بين رتب المناصب بالمؤسسة لا يتوافق مع الأجر الذي يتقاضاه هؤلاء ويؤكد أيضا هؤلاء على الفارق بين العلاوات التي تمنح لكليهما ، في حين نجد 13.9 % ممن يؤكدون على رضاهم على الأجر ، وهم من فئة الاطارات وفئة أعوان التحكم ، هاتين الفئتين التي تهتم بهم المؤسسة وتعمل على تقديم لهم جملة من الامتيازات نتيجة الدور الفعال الذي تقوم به بالمؤسسة .

نستنتج من خلال كل ما سبق بان مؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) ونتيجة تلك المقارنات التي يقيمها الأفراد العاملين بالمؤسسة فيما بينهم ، حيث يشعر العديد من الأفراد العاملين بها بانعدام العدالة الاجتماعية بين العمال في توزيع الأجر ، خصوصا أن الأجر يمثل بالنسبة للعامل الجزائري المقياس الذي يحدد اختلاف العمال والذي يجعله العمال أهم من المنصب المشغول بالمؤسسة ، ويشكل أيضا الأجر عامل يسهم في

استقرار العامل بالمؤسسة ، كما أن المقارنات التي يجعلها العمال الجزائريين بينهم وبين العمال الأجانب هو أيضا عامل يسهم في عدم رضا الأفراد عن الأجر .

الجدول رقم(58) :يبين أسباب عدم رضا العمال على الأجر الممنوح من طرف مؤسسة الشراكة الأجنبية

النسبة	التكرار	
63.1%	70	لا يلبي احتياجاتك المعيشية
28.8%	32	لا يساوي الجهد المبذول
8.1%	9	اخرى
100	111	المجموع

التعليق على الجدول:

من خلال النتائج الكمية المبينة في الجدول نلاحظ أن 63.1% ممن يقرون بان الأجر لا يلبي الاحتياجات المعيشية ، التي يرى فيها الأفراد غلاء في السلع مرفقة بعدم الزيادات في الأجور وقد مست موجة الغلاء العديد من المجالات والمواد الاستهلاكية ، حيث يؤكد البعض على تلك الزيادات التي مست المواد الغذائية وخصوصا الحليب الذي ارتفع سعره بسبب تحلي الدولة الجزائرية على دعم بعض المواد الاستهلاكية ، بسبب سياسة التقشف، مما أصبح ليس بمقدور رب الأسرة الجزائرية من تلبية متطلبات المعيشة ، إضافة إلى ارتفاع أسعار البنزين الذي أدى إلى ارتفاع في العديد من الخدمات كالنقل وغيرها ، كما أكد هؤلاء أن تلك الزيادات التي تشهدها السوق الجزائرية في العديد من المنتوجات والخدمات لم تتغير أجرة العامل بالمؤسسة ، حيث يؤكد احد العمال بقوله "اجري نفسه منذ أن كان سعر الحليب 100 دج" ، في حين نجد 28.8% ممن يرون بان أجرهم لا يساوي الجهد المبذول وخصوصا إن هؤلاء يقارنون أنفسهم بباقي العمال الذين يعملون بالمؤسسات الاقتصادية ، كما يؤكدون أنهم يبذلون جهدا أكبر من الأجر الذي يتقاضونه نتيجة الضغط في العمل داخل المؤسسة ، في حين نجد نسبة 8.1 % ممن يؤكدون على أسباب اخرى، كان أهمها عدم العدالة في توزيع الأجور بين العمال من نفس الفئة المهنية .

نستنج أن التغييرات الحاصلة في الحياة السوسيواقتصادية للمجتمع الجزائري، وما نتج عنه من تبدلات في ارتفاع أسعار المنتجات الاستهلاكية ، هذا الأمر الذي أضفى العديد من الصعوبات عند الكثير من العمال ذوي الأجور المتدنية ، واضعف القدرة الشرائية لهم مما انعكس سلبا على وضعهم المهني وعلى مردودية أدائهم في المؤسسة ، حيث أصبح لزاما البحث على وظائف خارج إطار العمل بالمؤسسة ، ولكن ما نستنتجه من خلال تدمير العمال مؤسسة الشراكة الأجنبية، بأنها لم تراعي تلك الزيادات في المواد الاستهلاكية، ونتيجة طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يجعل عدم الموازنة بين الجهد المبذول والأجر ، الذي يجعله يكاد كل يومه من اجل تلك الأجر الذي لا يلبي حاجيات يومه في العديد من المرات على حد تعبير احدهم.

الجدول رقم(59) :يبين مدى رضا العمال على الأجر حسب الحالة الاجتماعية

المجموع	الحالة الاجتماعية			التكرار	نعم
	مطلق	متزوج	أعزب		
18	-	10	8	التكرار	
% 13.9	-	%7.7	%6.2	النسبة	
111	9	31	71	التكرار	لا
% 86.1	% 7	%24.1	%55	النسبة	
129	9	41	79	التكرار	المجموع
% 100	% 7	% 31.8	% 61.2	النسبة	

التعليق على الجدول:

من خلال معطيات الجدول الكمية نلاحظ أن 55% من الأفراد الغير متزوجين و الذين يؤكدون على عدم رضاهم على الأجر بالمؤسسة ، هاته الفئة التي تطمح إلى بناء أسرة والى الاستقرار الاجتماعي ترى بان أجرها لا يتناسب مع تلك الزيادات والتكاليف ومخرجات استهلاكها اليومية، هذا الأمر الذي يجعلها عاجزة عن تحقيق أهدافها وطموحها ، وخصوصا أن هاته الفئة من الفئات الشابة التي تبحث عن تطوير من حالاتها الاجتماعية والارتقاء في سلم تحقيق الاحتياجات والضروريات ، في حين نجد نسبة 24.1 % هم من الأفراد المتزوجين والذين يقرون بان مصاريف وتعدد تكاليف احتياجات الأسرة في الوقت الحالي، والتي فرضتها جملة من التغيرات الاجتماعية الراهنة، مثل تكاليف فواتير الانترنت وتكاليف الدروس الخصوصية للأولاد ، هاته الأمور التي جعلت الأجر غير كاف بالنسبة إليهم ، ونسبة 7 % من المبحوثين ممن يقرون بعدم رضاهم على الأجر وهم من فئة المطلقين ، هذا الوضع الذي يعيشونه في ظل تفكك الأسري وفي ظل نفقات الأولاد يجعل أجرهم غير كاف ، في حين نجد بعد المبحوثين ممن يقرون بكفاية الأجر لهم منهم المتزوجين ومنهم العزاب الذين هم على استعداد بتكوين أسرة ، نتيجة تحقيق بعض الأساسيات التي تؤهلهم لتحمل تكاليف الزواج وتحمل مصاريف المسؤولية العائلية .

نستنتج من كل ما سبق أن التطورات الراهنة في الجزائر ، أدت إلى ضعف الدخل الأسري بالجزائر وهذا ما تؤكدته جملة من الدراسات التي تقرر بالحد الأدنى للأجر من اجل الاكتفاء وتلبية حاجات الأساسية للأسر الجزائرية ، كما تؤكد هاته الدراسات على وجوب حد ادني من عدد الأفراد العاملين داخل نفس الأسرة و راتب معين لكل منهم حتى تستطيع هاته الأسر تامين حاجياتها ، وبهذا فان يتوجب على المؤسسة مراجعة لسلم الأجور حسب الدخل الأسري العام ، لان التفاوضي عن تلك الزيادات في الأجور وخصوصا أن العمال يقرون بتلك المقارنات التي بينونها

بينهم وبين مختلف المؤسسات والقطاعات التي تعتمد في كل مرة على زيادات في الأجور، هذا الأمر الذي يجعلهم يشعرون بعدم وجود العدالة و عدم الاهتمام من طرف مؤسستهم بوضعهم السوسيواقتصادي.

الجدول رقم(60) :يبين مدى رضا العمال على الأجر حسب مكان السكن .

المجموع	هل تسكن في حدود ولاية عملك		التكرار	نعم
	لا	نعم		
18	10	8		
%13.9	%7.7	%6.2	النسبة	
111	94	17	التكرار	لا
%86.1	%72.9	%13.2	النسبة	
129	104	25	التكرار	المجموع
% 100	%80.6	% 19.4	النسبة	

التعليق على الجدول:

من خلال النتائج الكمية المبينة في الجدول، نلاحظ أن نسبة 72.9% من النسبة الإجمالية للأفراد الغير الراضين عن الأجر ممن هم من الأفراد الذين لا يسكنون في حدود ولاية ورقلة، التي توجد بها مؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) هذا من اجل تحديد مدى قرب العامل بين مكان عمله وبين مقر سكنه الذي يستقر فيه مع أسرته وذويه، هذا الأمر الذي يحدد جملة من الجوانب الاجتماعية التي يعيشها العامل والتي تؤثر على واقعه المهني ، لان محيط الأسرة والعائلة هو المحيط الذي يجعل الأفراد العاملين يتخلصون من جملة من ضغوطات المهنية التي تعايشهم في وسطهم المهني ، فشعور هؤلاء الأفراد العاملين والبعيد عن سكناتهم يجعلهم يبحثون عن الجو الأسري وخصوصا المتزوجين منهم من اجل الاستقرار المهني ،هذا الأمر الذي يجعلهم غير راضين عن أجرهم في ظل هذا الاغتراب الاجتماعي الذي يعيشونه عن وسطهم الاجتماعي وعن تلك المصاريف التي يستهلكونها، هذا الوضع الذي أدى برغبة الكثير منهم عن ترك العمل بالمؤسسة على حد تعبير بعضهم بقولهم "اعمل باجر يومي اقل أمام أولادي، أفضل من عملي هنا بعيد عن أهلي وأولادي " مع تأكيد اغلب هؤلاء أن مصاريف إقامتهم هنا يصبح أجرك لا يلي أي شيء ، ويضيف آخر بقوله " أنا اعمل هنا كوني لست متزوج ولا أتحمّل أي مسؤولية في بيتي هنالك ، ساترك العمل هنا بعد الزواج لان الأجرة غير مجدية هنا " ويضيف آخر "يقتلني الواحد لهذا البر الخالي لي فيه فنجان قهوة بخمسة آلاف تخلصلو شهرية هنا " ،هذي دلالات توحى بعدم وجود حوافز مادية تعزز استقرار العامل بالمؤسسة، في حين نجد نسبة 13.2% ممن هم يسكنون في حدود الولاية إلا أنهم غير راضين على الأجر قد يفسر في صياغ عدم تلبية الأجر متطلبات الحياة ، إلا أنهم اقل من الأفراد القاطنين خارج حدود الولاية .

نستنتج من كل ما سبق أن رضا العمال على الأجر ، يتحدد في ضوء أيضا المقارنات التي يبينها العامل حول قيمة الأجر وتكاليف التي يصرفها بعيد عن الأسرة، خصوصا أن هنالك من يسكنون في الشمال مما يجعلهم يعانون من تكلفة السفر وبعد المسافة ، وبهذا فان هذا الأمر الذي يحدد بقاء أو تحلي العمال عن العمل بالمؤسسة وهذا من خلال المعطيات المبينة من نتائج الجدول و المقابلات مع العمال بمؤسسة الشراكة الأجنبية محل الدراسة.

الجدول رقم(61): يبين مدى رضا العمال على الأجر حسب نظام الإسكان.

المجموع	هل أنت راض على أجرك		التكرار	مالك
	لا	نعم		
76	58	18	التكرار	مستأجر
% 58.9	%45	%13.9	النسبة	
31	31	-	التكرار	ساكن عند الغير
% 24.0	% 24.0		النسبة	
12	12	-	التكرار	معار
% 9.3	% 9.3	-	النسبة	
10	10	-	التكرار	المجموع
% 7.8	% 7.8	-	النسبة	
129	111	18	التكرار	
% 100	%86.1	%13.9	النسبة	

التعليق على الجدول:

من خلال معطيات الجدول يتوضح أن مانسبته 58.9% ممن هم مالكين للمسكن إلا أن فيها مانسبته 45% ممن يؤكدون على عدم رضاهم على الأجر ، هذا الأمر الذي تحدده نوع السكن فان السكنات التي لا تلي احتياجات الأفراد من حيث الخدمات الموجودة بالمسكن قد يجعل هؤلاء يفكرون في التغيير أو تحديد سكناتهم القصدية أو التقليدية، حيث يؤكد احد الشباب العاملين بقوله "حلمي أن ابني غرفة في بيتنا وأجهزها هذا الأمر الذي لم يتح لي في ظل محدودية اجري الشهري" ، في حين يؤكد آخر " لم استطع أن أو من لأولادي مسكن تقليدي من اجل توسعة لأبني اسكن في شقة مع أربع أولاد ، لم يعد يلي احتياجات تامين العيش في هذا المسكن " ، إذا فان الارتباط بين طموحات الأفراد واحتياجات أسرهم في تامين المسكن وبين الأجر ، قد يجعل الأفراد يشعرون بعدم الرضا على راتبهم الشهري الذي أصبح لا يستجيب إلى رغبات الأفراد العاملين بالمؤسسة في حين نجد 13.9% ممن هم مالكين للسكن وراضين على أجورهم بالمؤسسة هذا الذي تحدده طبيعة المنصب الذي يشغله و راتبه الشهري الذي يكفي لتلبية حاجيات أسرته ، كما أن هؤلاء هم من الأفراد المالكين للسكنات التي تؤمن لهم رفاهية العيش في ظل حياة اجتماعية جيدة، في حين نجد 24 % ممن هم مستأجرين للسكن هؤلاء

الذين يؤكدون على تدميرهم من أجورهم الشهري والذي يرون بان غير كاف في تأمين مسكن لأسرتهم ، أو ممن لم يستطيعوا حتى تأمين مسكن لتكوين اسر حسب رأيهم ، حيث يؤكد احد العمال بقوله " لا يبقى من راتي شيء في ظل غلاء استئجار المسكن ، فانا أوزع اجري في يومين من سحبه " ويضيف آخر " أنا لا أفكر في الزواج ولا المسكن ،لأني لا بد أن أعيش بعمر سيدنا نوح عليه السلام ،حتى أستطيع أن أوفر مبلغ للسكن " ، كما يؤكد هؤلاء الذين هم مستأجرين من حالات عدم الاطمئنان والاستقرار الاجتماعي ، في ظل التخوف من تكاليف الإيجار خصوصا في ظل النظام الذي يعتمده مالكي السكنات حول الدفع المسبق لحقوق الإيجار لمدة قد تصل إلى عام مسبق، وأيضا من التخوف من حالات فسخ عقد الإيجار الذي يجعل الأفراد يفكرون في كيفية الحصول على مسكن آخر للإيجار ،لحد تعبير احدهم " الناس لما يدخلوا لديارهم يرتاحوا أنا تحكمني الوجعة كي يقرب نهاية الشهر ونتفكر الكري " ، في حين يؤكد البعض منهم بأنهم يتحملون تكاليف إيجار مزدوجة ، فهم مستأجرين في مقرات سكناهم لأهلهم وذويهم ،ومستأجر هنا بالقرب من مكان العمل مع زملائه في حين نجد نسبة 9.3% ونسبة 7.8% ممن يؤكدون بأنه ساكنين عند الغير ومعار لهم السكن ، هاتين الفئتين اللتين هم من بين أكثر الفئات التي تشعر بعدم الارتياح والاطمئنان في الحياة الاجتماعية ،نتيجة عدم تأمين المسكن لهم ولذويهم.

نستنج من كل ما سبق أن رضا العمال على الأجر يتحدد بجملة من المعطيات السوسولوجية ،التي تتحكم في توجيه رضا الفئات المهنية على الأجر وعلى المؤسسة بصفة عامة، هاته المعطيات السوسولوجية توجد في صياغ البناء الاجتماعي للمؤسسة من خلال نظام الأجور بين الفئات المهنية ومدى شعور الأفراد بتوفر نظام العدالة الاجتماعية في توزيع الأجور بين العمال ، وهو أكثر حدة في ظل مؤسسات الشراكات الأجنبية حيث تجد معظم الفئات المهنية تفر بالاعدالة الاجتماعية وحدة التمايز في توزيع الأجور بين العمال الأجانب والمحليين ، وهذا ما يستنج من خلال تلك المقابلات مع العمال الجزائريين بمؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) ، كما تتحكم في رضا العمال على الأجور عوامل سوسولوجية خارجية ،تتعلق بالحيث الاجتماعي للعامل التي تؤثر على شعور العامل بعدم الرضا، مثل مدى توفير الأفراد للمسكن ومدى تلبية احتياجات الأفراد ، وخصوصا أن الاستقرار الاجتماعي للأفراد العاملين دليل على استقرار الأفراد في الحياة المهنية .

الجدول رقم (62): يبين مدى استفادة من نظام التكوين حسب منصب العمل المشغول بالمؤسسة

المجموع	المنصب المشغول بالمؤسسة			التكرار	نعم
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
48	8	17	23	التكرار	
%37.2	% 6.2	% 13.2	% 17.8	النسبة	
81	-	-	81	التكرار	لا
% 62.8	-	-	% 62.8	النسبة	
129	8	17	104	التكرار	المجموع
% 100	% 6.2	% 13.2	% 80.6	النسبة	

التعليق على الجدول:

من خلال النتائج الكمية المبينة في الجدول نلاحظ أن 62.8 % من الأفراد المبحوثين ممن يؤكدون على عدم الاستفادة من نظام التكوين، غالبية هؤلاء المبحوثين هم من فئة أعوان التنفيذ، في حين نجد 37.2 % ممن يؤكدون على الاستفادة من نظام التكوين، منها 17.8 % من فئة أعوان التنفيذ، ونسبة 13.2 % و 6.2 % هم من أعوان التحكم وفئة الاطارات .

من خلال كل ما سبق فان اعتماد إدارة مؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) على نظام التكوين والإزامية تكوين العمال حسب الفئات المهنية، فهي تركز على فئات التحكم و فئة الاطارات وهذا نتيجة للدور الأساسي الذي تمثله هاتين الفئتين في تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث أن تأهيل وتكوين العمال من هاتين الفئتين هو الذي يسمح بتحقيق جودة العمل وفعالية التسيير، وهذا ما تحدده ميادين التكوين ومرتكزات نظم التكوين، كما أن المؤسسة تقدم عروض تكوين لفائدة المهندسين بالخارج من خلال التكوين بالمؤسسة الأجنبية الأم بالولايات الأمريكية المتحدة، من اجل اكتساب التقنيات الجديدة في البحث والعمل الميداني، كما نجد من فئة المنفذين ممن استفادوا من نظام التكوين وهذا الأمر يتعلق بالأمر المتعلقة بالسلامة والوقاية من حوادث المهنية بالمؤسسة، من خلال تلك الأيام التكوينية التي تقيمها المؤسسة مع مؤسسات الحماية المدنية، إلا أن الكثير من العمال التنفيذيين يهتمون هاته الأيام التكوينية والتي يرون بأنها غير مجدية وهامشية بالنسبة إليهم، كما أن تكوين هاته الفئات يكون ميدانيا من خلال المهام الإشرافية التي يقوم بها مشرفي العمال في توجيه العمال في العمل.

نستنتج من كل ما سبق بان التخطيط لنظام التكوين لا بد أن يمس كل شرائح المهنية الموجودة في المؤسسة، من خلال برامج تكوينية تساهم في تأهيل القوى العاملة في مجال العمل، وكذلك من خلال برامج تكوينية تساهم في تعزيز هوية المنظمة لدى الفئات العاملة، من خلال الحث على الصرامة والمسؤولية والانضباط في العمل، حيث أكد فليب بيزنو أن ثقافة المؤسسة الناجحة، هي مدى قدرة المنظمة أن تكون مؤسسة اجتماعية ناهضة للهوية

ومنتجة لثقافة تجعل الأفراد يشعرون بالانتماء إليها، وليس بمجرد الانتساب الإداري لها، هذا الأمر الذي يراه يتحقق وفق برنامج تكوين يحمل في مضمونه تشريب وتنشئة مهنية عمالية تعمل على بناء علاقات اجتماعية مهنية تسودها الثقة والاطمئنان والمودة بين العمال وبين الإدارة، أو ما يسمى حسب وليام أوشي بثقافة الألفة والمودة وجعل العامل سعيد في عمله.

إن عدم استفادة الأفراد من نظام التكوين سيؤثر عليهم من حيث الأداء و السلوك و المعنويات، إذ أنهم سيعتبرون أن الإدارة تظلمهم بحرمانهم من حقهم في الإطلاع على كل ما هو جديد فيما يخص وظائفهم، مما يدل على عدم اهتمامها بتنميتهم، الشيء الذي يحول دون تقدمهم و دون تحديد أو تطوير خبراتهم، و نتيجة ذلك عدم امتلاك القدرة على الإبداع، مما يعني أنهم لن يتمكنوا من الوصول إلى تلبية حاجتهم في تحقيق ذواتهم من خلال ما يحققونه من إنجازات قيمة، فينشأ لديهم شعور بأن وجودهم في هذه المؤسسة يجلب لهم الفائدة المرجوة التي كانت جزءا من أهدافهم التي سطرها منذ التحاقهم بها و طيلة فترة عملهم فيها؛ هذا الشعور سيكون له تأثير كبير على مدى ارتباطهم بمؤسستهم، إذ أنهم لن يربطوا مستقبلهم المهني و الاجتماعي بتنظيم لا يهتم بنجاحهم و لا يحقق ارتقاءهم.

على ضوء ما قيل، تعتبر استفادة العاملين من البرامج التكوينية التي تنظمها المؤسسة سواء داخلها أو بالخارج، أمرا رئيسيا و مكسبا هاما يساهم في تقوية ارتباطهم بها، و على العكس فإن حرمانهم منها يؤدي إلى إشعارهم بالظلم، و توليد الرغبة لديهم في إيجاد مؤسسة أخرى للعمل بها فقد يجدون ما يبحثون عنه.

الجدول رقم(63): يبين مجال الاستفادة من خلال نظام التكوين حسب منصب العمل بالمؤسسة.

المجموع	بالمؤسسة المشغول المنصب				
	إطار	عون تحكم	تنفيذ عون		
15	6	9	-	التكرار	ميدان الإنتاج
%31.2	%12.5	%18.7	-	النسبة	
23	-	-	23	التكرار	ميدان الأمن والحماية
%47.9	-	-	%47.9	النسبة	
2	2		-	التكرار	ميدان التسيير والإدارة
%4.1	%4.1		-	النسبة	
8	-	8	-	التكرار	ميدان تنظيم العمل
%16.6	-	%16.6	-	النسبة	
48	8	17	23	التكرار	المجموع
%100	%16.6	35.4	47.9	النسبة	

التعليق على الجدول:

من خلال نتائج الجدول الكمية نلاحظ أن 47.9% من مجموع الأفراد العاملين الذين استفادوا من نظام التكوين بالمؤسسة، كان هذا في مجال الأمن والحماية تدعم هاته النسبة كاملة ممن هم من فئة أعوان التنفيذ وهذا لكون هاته الفئة هي الفئة التي لها أعمال تعتمد على الجهد والعمل بالقرب من أماكن احتكاك مباشرة مع الآلات والأدوات الصناعية والمضخات الصناعية، التي تتطلب حذر كبيرا في العمل وهذا مخافة الحوادث المهنية التي تحدث نتيجة الأخطاء التي قد يرتكبها العمال نتيجة عدم المعرفة بالمواد الصناعية التي تعرضهم للخطر، كما أن المؤسسة تعتمد في كل مرة على إجراء دورات تكوينية وتدريبية ميدانية مرفقة مع رجال الحماية الميدانية وبعض المتخصصين في الإطفاء والحماية من الحوادث المهنية، من خلال تلك المناورات التي يقوم بها رجال الحماية الميدانية من اجل التدريب الجيد للعمال في حالة وقوع أي حادث، كما تجبر المؤسسة العمال بارتداء الواقيات من البدلات والأحذية وتكثر الدورات والمليقات التحسيسية من اجل تبيين للعمال مخاطر وسبل الوقاية من الحوادث المهنية، كما أن هاته الفئة تسند إلى فئة المنفذين والإطارات المهندسين في تسيير العمل، حيث تقوم بتوجيه العمال المنفذين في كيفية العمل والمراقبة على سير العمل، هذا الأمر الذي يعتبره المنفذين أنها مهمشة من التكوين واهتمام الإدارة على حد تعبير البعض منهم بفئة الاطارات، إلا أن طبيعة عملهم لا تحتاج إلى نظام تكوين بحكم طبيعة عملها داخل المؤسسة، في حين نلاحظ 31.2% ممن كان تكوينهم في مجال ميدان الإنتاج منها نسبة 18.7% تعنى لفائدة أعوان التحكم و 12.5% لفائدة الاطارات وهذا الأمر يعود إلى التقنيات الجديدة في العمل والتي تستعمل في مجال تنقيب البترول، فهي تعتمد على هاته الفئة من اجل تكوينها وتأهيلها فهي المحرك الأساسي في العمل وهذا من خلال مؤهلاتها العملية التي تسمح لها في التكوين داخل وخارج المؤسسة، وفي الأخير نجد نسبة 16.6% و 4.1% ممن كان تكوينهم يخص ميدان تنظيم العمل وميدان التسيير والإدارة، تسمى كذلك لفائدة الاطارات وأعوان التحكم من اجل توجيه قوى العمل في الورشات في مجال العمل، وأيضا من اجل تسيير الإداري الخاص بالمؤسسة فيما يخص مرتبات وأجور وجداول عمل وغيرها من الأمور التنظيمية.

نستنتج من كل ما سبق بان مجالات تكوين العمال تحدد وفق مناصب عمل الأفراد بالمؤسسة، إلا أن بعض الفئات المهنية العاملة بالمؤسسة مثل أعوان التنفيذ يرون بان مجال تكوينها هو إقصاء لها وإنها هامشية، بحكم مقارنتها لنظم التكوين التي يستفيد منها فئة الاطارات وبعض أعوان التحكم، هذا الأمر الذي يتطلب من مؤسسة الشراكة الأجنبية تبيين الدور المحوري لفئة المنفذين، من خلال إعداد برنامج تكويني دوري ومستمر من اجل تنشئة العمال مهنيا وتعزيز هوية المنظمة لديهم من خلال تبيين دور كل الفئات المهنية في عمل المؤسسة.

الجدول رقم (64) يوضح مدى اكتساب العامل للمهارة في مجال العمل حسب الوظيفة :

المجموع	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
100	8	17	75	التكرار	اكتسبت مهارات جديدة في العمل
%77.5	%6.2	%13.2	%58.1	النسبة	
25	-	-	25	التكرار	لم تكتسب مهارات جديدة في العمل
%19.4	-	-	%19.4	النسبة	
4	-	-	4	التكرار	فقدت جزءا من المهارات التي اكتسبتها قبل الالتحاق بالمؤسسة
%3.1	-	-	%3.1	النسبة	
129	8	17	104	التكرار	المجموع
% 100	% 6.2	% 13.2	% 80.6	النسبة	

التعليق على الجدول:

من خلال نتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن مانسبته 77.5% من مجموع المبحوثين العاملين بالمؤسسة ممن يقرون باكتسابهم لمهارات جديدة في العمل ، من هاته الفئة 58.1% هم من أعوان التنفيذ الذين يعترفون بان من خلال توجيهات المشرفين ،ومن خلال أيضا تلك الرقابة في العمل التي يجب أن يأخذها العامل ليس من اجل فقط مراقبة وتيرة العمل ،بل يجب أن يستغلها العامل في التعلم واكتساب الخبرة من مشرفي العمل الذين لهم خبرة وتكوين في مجال العمل ، حيث يؤكد في هذا الصدد احد العمال بقوله "أنا لديا مشرف عمل أجنبي دائما يقدم لنا طرق العمل الصحيحة دون تعب وهذا بشكل متكرر " ،في حين نجد نسبة 13.2% و 6.2% ممن يقرون برضاهم واستفادتهم من عملهم بالمؤسسة ، نتيجة لتكوينهم واهتمام الإدارة بهم فهؤلاء يقرون بتلك الاستفادة من مجال تسيير العمل ، كما نجد نسبة 19.4% و 3.1% هم من الأفراد الذين يقرون بعدم الاستفادة واكتساب مهارات أو ممن يقرون بفقدان جزء من مهاراتهم ، هذا الأمر الذي يرتبط بوعي هاته الفئة حول نظام الشراكة الأجنبية ، وعدم تقبله بالشكل التام الذي يرون فيه الاستغلالية وحتى شكل من أشكال العبودية على حد تعبيرهم ، مما يجعل عمل هؤلاء في ظل هذا النظام إكراهية أو إلزامية تضيفها صورة التعايش الحرجة ، هذا الأمر الذي يجعلها لا تستفد من عملها واكتساب الخبرة التي تؤهلها للعمل في اي مؤسسة اخرى ،من خلال تكوين الكفاء للعامل ولخبرته في مجال العمل.

نستنتج أن وعي الفئات المهنية الجزائرية العاملة بمؤسسة الشراكة الأجنبية (HESP) بمدى البحث عن طرق تكوين وتأهيل ذاتها واكتساب الخبرة من الشريك الأجنبي ،هو عامل أساسي يحدد مدى نجاح وفعالية تأهيلها وتكوينها واكتساب خبرة العمل من الشريك الأجنبي .

الجدول رقم (65) يوضح مدى رضا العمال على خدمات الإطعام بمؤسسة الشراكة الأجنبية.

النتيجة	القيمة في التكرار	النسبة	التكرار	
52	1 × 52	%40.3	52	مرضية
0	0 × 48	% 37.2	48	مرضية نوعا ما
29-	29 × 1-	% 22.5	29	غير مرضية
22		100.0	129	المجموع

التعليق على الجدول:

من خلال النتائج المبينة في الجدول والمتعلقة بتقييم حول خدمات الإطعام المقدمة بمؤسسة الشركة الأجنبية نلاحظ بان 40.3% ، حيث يؤكد هؤلاء على رضاهم على الوجبات الغذائية المقدمة للعمال ، في حين نجد نسبة 37.2 % ممن يؤكدون على أنها مرضية نوعا ما حيث يرى هؤلاء أن الوجبات التي تقدم في رمضان في الإفطار جد متوفرة ومنظمة من ناحية التوزيع ، كما أنها تعتمد على الإطباق الشعبية التي يجدها الجزائريين في مائدة رمضان ، ألا أن تذرهم يكون في باقي الأوقات التي تكون فيها وجبات غير صحية في بعض المرات ، مما يدفع البعض إلى الأكل خارج المؤسسة ، في حين نجد نسبة 22.5 % ممن يؤكدون على عدم رضاهم على خدمات الإطعام المقدمة بالمؤسسة ، فهم يرون بان هنالك تمايز في تقديم الوجبات بين الجزائريين والأجانب وبين الفئات المهنية فيما بينها ، مما يجعل الكثير منهم يوفرون الكثير من المواد الاستهلاكية لذويهم خصوصا الافراد الذين لهم معارف أو عمال بالمطبخ على حد تعبير هؤلاء ، مما يجعلهم يقرون بعدم رضاهم على خدمات الإطعام. ومن خلال نتائج الجدول يتبين أن هنالك نوع من الرضا على خدمات الإطعام وهذا من خلال نتيجة الايجابية المحصل عليها في الجدول، وبهذا فان الخدمات التي تقدمها المؤسسات إلى العمال وخصوصا أن غالبية المؤسسة تعتمد على العمال المقيمين بالاقامات التي توفرها المؤسسة أو الأفراد الوافدين من مناطق بعيدة ، والتي يتوجب عليهم الاستفادة من خدمات الإطعام المقدمة من طرف المؤسسة ، لذا فان جودة هاته الخدمات تسهم في استقرار المهني للعامل .

الجدول رقم (66) يوضح مدى رضا العمال على خدمات الصحية بمؤسسة الشراكة الأجنبية.

النتيجة	القيمة في التكرار	النسبة	التكرار	
26	1 × 26	%20.2	26	مرضية
0	0 × 57	%44.2	57	مرضية نوعا ما
46-	1 - × 46	%35.7	46	غير مرضية
20-	-	%100.0	129	المجموع

التعليق على الجدول:

من خلال النتائج الكمية المبينة في الجدول نلاحظ أن ما نسبته **44.2%** ممن يقرون بان الخدمات الصحية المقدمة بمؤسسة الشراكة الأجنبية مرضية نوعا ما ، حيث يرى هؤلاء أن الخدمات التي يقدمها الطاقم الطبي بالمؤسسة تكون في حدود الإمكانيات المتوفرة بالعيادة ، إلا أن جدول مداومة العمل الليلي غير موجود حيث تعتمد المؤسسة على توفير الإسعاف ونقل الحالات الاستعجالية إلى المستشفى ، في حين نجد ما نسبته **35.7%** ممن يقرون بان الخدمات الصحية المقدمة من طرف المؤسسة غير مرضية ، حيث تؤكد هاته الشريحة من الأفراد العاملين بالمؤسسة أن في الكثير من الحالات التي يتعرضون إليها أو الإصابات التي تكون مستعجلة لا يجدون في العيادة المستلزمات الطبية أو في مرات الطاقم الطبي الذي تعتمد عليه المؤسسة نتيجة عدم توفر الخدمات الطبية خارج أوقات دوام العمل، كما أن المؤسسة تعتمد على الأطباء العامون الذين يشخصون الحالات الأولية للمرض و بعد ذلك التوجيه إلى الأطباء المتخصصين أو العيادات المتخصصة ، هذا الأمر الذي يراه هؤلاء العمال مكلف وغير مجدي في تتبع حالات المرضية للعمال ، كما يؤكد هؤلاء على عدم وفرة الأدوية بالعيادة، في حين نجد في الأخير ما نسبته **20.2%** ممن يقرون برضاهم على الخدمات الصحية بالمؤسسة، من خلال توفير أطباء عامون و كذلك توفير ممرضين و عيادة طب أسنان تم فتحها مؤخرا ، كما يؤكد هؤلاء أن المؤسسة في حالات المرضية التي يتعرض إليها الأفراد في حدود المؤسسة وتستلزم متابعة طبية متخصصة ، تعتمد المؤسسة على التكفل بملفه الصحي من خلال توجيهه إلى عيادات متخصصة متعاقدة مع المؤسسة ، شريطة تكوين ملف من طرف أطباء المؤسسة يثبت مرض العامل بالمؤسسة ، خصوصا أمراض الحساسية والربو الذي يتعرض إليها العمال في المؤسسات الصناعية .

نستنتج من كل هذا أن الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسة إلى العمال لها دور في تكييف العمال مع الوضع المهني ، وتعمل على زيادة شعور العامل بالانتماء التنظيمي إلى المؤسسة ، هذا الأمر الذي تنبعت إليه العديد من المؤسسات العالمية والرائدة التي استطاعت أن تحقق أقصى حدود الاندماج المهني ، حيث تعتمد هاته المؤسسات على بناء مجمع من الخدمات التي توفر الراحة والاطمئنان للعامل من خلال توفير مجمع تجاري باسم الشركة ومجمع صحي باسم الشركة يقدم خدمات للعمال وللمجتمع ، يعزز من انتماء العامل إلى المنظمة وهذا ما نلاحظه في الشركات اليابانية مثل تويوتا وغيرها ، هذا الأمر الذي يجعل العمالة الجزائرية تنظر إلى الخدمات الصحية المقدمة من طرف المؤسسة غير مرضية ، ولا ترقى إلى مستوى الصورة التي تتمتع بها المؤسسة الأجنبية الأمريكية بالجزائر (HESP) ، حيث يرى العامل بافضيلة نظام الصحي في المؤسسات الصناعية العمومية الوطنية وما توفره من خدمات صحية لعمالها .

الجدول رقم (67) يوضح مدى استفادة العامل من الخدمات الاجتماعية ومدى رضاه على نظام الحوافز بالمؤسسة

المجموع	هل تستفيد من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة		التكرار	مرضية
	لا	نعم		
19	-	19	التكرار	مرضية
% 14.7	-	% 14.7	النسبة	
17	-	17	التكرار	مرضية نوعا ما
% 13.2	-	% 13.2	النسبة	
93	93	-	التكرار	غير مرضية
% 72.1	% 72.1	-	النسبة	
129	93	36	التكرار	المجموع
100.0%	% 72.1	%27.9	النسبة	

التعليق على الجدول:

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن مانسبته 72.1 % ممن يؤكدون على عدم استفادتهم من الخدمات الاجتماعية المقدمة إلى العمال ، كما تبين هاته النسبة أيضا بأنهم من الأفراد العاملين الغير راضين على نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة ، ذلك من خلال تأكيد هؤلاء العمال من عدم الاستفادة من الخدمات التي تقدمها لجنة الخدمات الاجتماعية الناشطة بالمؤسسة ، رغم تأكيد هؤلاء على أنهم عمال ولهم الأحقية في الاستفادة من هاته الخدمات ، حيث يؤكد احد العمال الذين سبق لهم وان اشتغلوا بإحدى المؤسسات الخاصة والتي يرى فيها أفضلية الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخاصة، حيث يؤكد العامل بقوله " كنا نستفيد كل مرة أثناء محاسبة المالية للمؤسسة التي تقام كل سنة من مبالغ إضافية خارج الأجر ، كذلك نستفيد من أضحاحي الأعياد كل سنة ولكل العمال، و نستفيد من سلفة المبالغ المالية ، هذا الأمر الذي نجده منعدم تماما فانا اشتغل منذ اربع سنوات لم استفد بأي شيء" ، هذا الأمر الذي يجعل هاته الفئة تشعر بالإقصاء المهني ، وعدم اهتمام الإدارة بهم نتيجة أن تلك الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لها بعد رمزي أكثر من قيمتها المادية ، فهي تجعل العامل يشعر بالاهتمام الذي توليه المؤسسة له وتجعله أيضا يتفاخر أمام محيطه الأسري والاجتماعي ويشعر برمزية وقيمة العمل ضمن إطار البناء الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل، في حين نجد نسبة 27.9% ممن هم مستفيدين من الخدمات الاجتماعية ، ومن هاته النسبة التي استفادت من الخدمات الاجتماعية نجد نسبة 14.7 % ممن يقرون بان نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة مرضي ، وهذا يحدد من خلال نوعية تلك الخدمات التي يستفيد منها هؤلاء والتي تجعلهم راضين على نظام الحوافز بالمؤسسة ، في حين نجد نسبة 13.2 % ممن يقرون بان نظام الحوافز مرضي

نوعا ما وهذا ووفق تلك المقارنات التي بينها هؤلاء مع زملائهم العاملين بمؤسسات اخرى ،لحد تعبير احد هؤلاء "تلك الخدمات التي نستفيد منها لا تقارن مع تلك الخدمات التي يستفيد منها ،باقي العمال في مؤسسات الاقتصادية والتي يستفيدون منها بشكل دوري " .

نستنج أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة إلى العمال ، رغم رمزيتها المادية في اغلب الحالات ، إلا أن بعد الرمزي السوسولوجي أكثر ،فهو تعبير على مدى اهتمام المؤسسة بالعمال ،الثقافة في مجمل تكوينها من المعتقدات والقيم والطقوس، هي محرك لكثير من السلوكيات التي يتبناها الأفراد سواء في الإطار الاجتماعي الكلي أو الإطار الاجتماعي المهني للعامل ،وبالتالي فان ثقافة المؤسسة التي تراعي وتستثمر في مجمل الأمور التي تبني ثقافة العامل مثل اهتمام المؤسسة بمشاركة العامل في تعزيز قيمه الاجتماعية والدينية كتقديم أضيحة العيد أو غيرها هو عملية تبني بها المؤسسة وتعزز انتماء العامل إليها ، كما يمكن القول بان مؤسسة الشراكة الاجتماعية (HESP) من خلال إقصاء بعض الشرائح المهنية من الاستفادة من الخدمات الاجتماعية ، يجعل هؤلاء العمال يشعرون بعدم المساواة والتهميش والإقصاء المهني لهم من طرف المؤسسة ، مما قد يؤثر على اندماجهم المهني بالمؤسسة .

الجدول رقم (68) يوضح مجالات الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة .

المجموع	ما هي صيغة العمل التي تعمل بها بالمؤسسة			
	CDD	CDI		
25	-	25	التكرار	المناسبات الدينية (عيد الأضحى)
%30.5	-	%30.5	النسبة	
36	11	25	التكرار	المناسبات الوطنية(عيد العمال...)
%43.9	% 13.4	%30.5	النسبة	
7	--	7	التكرار	أداء مناسك العمرة
%8.5	-	%8.5	النسبة	
-	-	-	التكرار	الرحلات الترفيهية والاستجمام
-	-	-	النسبة	
6	-	6	التكرار	سلفه الزواج
%7.4	-	%7.4	النسبة	
8	-	8	التكرار	اخرى
%9.7	-	%9.7	النسبة	
82	11	71	التكرار	المجموع
%100	%13.4	% 86.5	النسبة	

* (ملاحظة : تضخم العينة في مجالات الاستفادة من الخدمات الاجتماعية نتيجة تعدد اختيارات أفراد العينة المستفيدة من الخدمات الاجتماعية .)

التعليق على الجدول:

من خلال نتائج الجدول الميينة نجد أن 43.9 % ممن يؤكدون على استفادتهم من بعض الهدايا الرمزية بمناسبة عيد العمال، منها نسبة 30.5% ممن هم عاملين بصيغ العمل غير محدودة المدة، كتوزيع الشهادات على العمال أو الهدايا البسيطة كبعض الافرشة أو غيرها، ونجد من هاته النسبة 13.4% من الأفراد العاملين بصيغ العمل محدودة المدة، ويؤكد في هذا الصدد احد العمال العاملين بصيغ العمل محدودة المدة والذين لهم مدة تجاوزت أكثر من خمس سنوات عمل بالمؤسسة انه استفاد من هاته الخدمات فقط، وبقية المجالات التي يستفيد منها العمال تخص فقط العمال الدائمين بالمؤسسة، وهذا ما هو ملاحظ من خلال نتائج الجدول التي تؤكد أن كل مجالات الاستفادة من خدمات الاجتماعية تعنى بهاته الفئة، في حين نلاحظ نسبة 30.5% ممن يستفيدون من خدمات إزاء العمال الدائمين تخص مجال الأضحى في عيد الأضحى، وما يفسر تكرار هاته النسبة في مجال المناسبات الدينية والمناسبات الوطنية، هو استفادة كل عمال الدائمين من هاتين الخدمتين بشكل دوري، في حين نجد ممن يؤكدون على الاستفادة من مجالات اخرى وهذا فيما يخص خدمات التي تقدم من اجل شراء السيارات حيث تقدم هاته الخدمات للأفراد الدائمين، واقتطاع مبالغ من الأجر الشهري للعمال، وقلة هاته النسبة على أن هاته الخدمة تقدم مرة واحدة لبعض العمال، في حين نجد 8.5% ممن استفادوا من رحلات العمرة للبقاع المقدسة وتخص أيضا العمال الدائمين، وفي الأخير نجد نسبة 7.4% ممن يقرون بالاستفادة من سلفة الزواج التي تقدم أيضا لنفس الفئة السابقة.

نستنج من كل ما سبق ومن خلال ما نسبته 86.5% من الأفراد الذي يستفيدون من خدمات الاجتماعية هم من العمال الدائمين، ونجد فيها ممن هم غير راضين بالشكل التام على خدمات المقدمة نتيجة لعدم استفادتهم من مجالات إضافية في الخدمات الاجتماعية كالعمرة وغيرها، إلا أن راضهم على الخدمات الاجتماعية وعلى نظام الحوافز أحسن من الأفراد الذين يستفيدون من مجال معين في الخدمات الاجتماعية وهم بصيغ عمل غير دائمة، وعدم الرضا التام على نظام الحوافز ممن لا يستفيدون من خدمات الاجتماعية وهم من العمال الغير دائمين.

وبهذا نلاحظ ذلك الارتباط بين رضا العمال على مجالات الخدمات الاجتماعية ونظام العمل الذي يعمل به بالمؤسسة، لذا نجد بان نظام الخدمات الاجتماعية يخفف من إقصاء الفئات المهنية العاملة بصيغ العمل محدودة المدة، هذا الأمر الذي يجعل من مؤسسة الشراكة الأجنبية محل الدراسة لا تراعي هذا الأمر، ولا تطبقه على جميع العمال، مما يزيد من حدة الإقصاء المهني للعمال الغير الدائمين بالمؤسسة.

الجدول رقم(69) : يبين تحديد الأفراد لأهم المشاكل السائدة حسب مدى افتخار العامل بالمؤسسة.

المجموع	هل تتفاخر أمام زملائك بانتماذك إلى المؤسسة			
	لا	نعم		
4	4	-	التكرار	طول فترة العمل
%3.1	%3.1	-	النسبة	
34	34	-	التكرار	عدم الاطمئنان على المسار المهني
%26.3	%26.3	-	النسبة	
4	-	4	التكرار	مركزية اتخاذ القرار
%3.1	-	%3.1	النسبة	
15	10	5	التكرار	الصرامة في العمل
% 11.6	%7.7	% 3.8	النسبة	
11	11	-	التكرار	غياب القوانين
% 8.5	% 8.5	-	النسبة	
5	5	-	التكرار	نقص الاتصال
%3.8	%3.8	-	النسبة	
25	25	-	التكرار	ضعف المكافآت
%19.4	%19.4	-	النسبة	
8	8	-	التكرار	ضعف كفايتها في التعامل مع العمالة المحلية
%6.2	%6.2	-	النسبة	
3	3	-	التكرار	ضعف التحكم باللغة واختلاف الثقافات
%2.3	%2.3	-	النسبة	
3	3	-	التكرار	سوء التعامل مع القوانين و الإدارة الجزائرية
%2.3	%2.3	-	النسبة	
17	-	17	التكرار	لا يوجد مشكل
% 13.2	-	% 13.2	النسبة	
129	103	26	التكرار	المجموع
% 100	% 79.1	% 20.1	النسبة	

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الكمية بان نسبة 26.3% ممن يؤكدون على عدم الاطمئنان على المستقبل المهني ، يتضح لنا أن غالبية العمال يعتبرون عدم الاطمئنان على المستقبل الوظيفي من أهم المشاكل التي تواجههم في المؤسسة المشتركة، فهم متخوفون جدا من التسريح وهذا ما خلق عندهم نوع من التوتر و اللااستقرار في المجال المهني ، هذا الأمر الذي أدى إلى فقدان الشعور بالافتخار والاعتزاز بالانتماء إلى المؤسسة لأدراك هؤلاء بتلك

الهشاشة المهنية التي تهدد ديمومة وعمل واستقرارهم في العمل، لان غالبية هؤلاء هم من الأفراد العاملين بصيغ العمل محدودة المدة، وكذلك من خلال أن غالبية هاته الفئة من الفئات الشبابية بالاعتبار أن هذه الفئة طموحة في ظل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وفي ضوء قلة المناصب والصراع الدائم خاصة بين الأجيال، وغيرها من المشاكل الأخرى، ما نجد الكثير ممن يؤكدون على تخوفهم على مستقبلهم المهني وهم الأفراد الذين لهم مدة أطول في العمل بصيغ العمل محدودة المدة، والذين يرون بأنهم لم يصلوا بعد إلى سن التقاعد وخصوصا من هم أكبر سنا، هذا الأمر الذي يجعلهم في توتر من اجل الحفاظ على بقائهم في العمل بالمؤسسة لمدة حتى يستفيدوا من إجراء التقاعد .

ونجد نسبة **13.2 %** ممن يؤكدون على عدم وجود مشاكل وافتخار هؤلاء بانتماهم إلى المنظمة ، نتيجة لتلك الامتيازات التي تعطى لهم وكذلك إلى كون هؤلاء هم من فئة الاطارات فئات التحكم الذين لهم صيغ عمل غير محدد المدة ، الأمر الذي يجعلهم غير متخوفين على مصيرهم المهني مثل باقي الفئات الأخرى التي تعاني من هاجس التسريح من العمل ، والبحث على مناصب عمل دائمة، ونجد من هاته الفئة التي تشعر بالرضا والافتخار ارتقاء في مطالبها وخصوصا البعض منهم والتي يرى بان هنالك مشاكل لكن ليست بالشيء الذي يجعلها غير مستقرة في عملها مثل مسالة صرامة العمل ومركزية اتخاذ القرار، خصوصا عند بعد فئات التحكم التي تحس بتلك الفروقات بينها وبين الاطارات بالنسبة إلى المؤسسة وفيما يتعلق بالقرارات .

في حين نجد نسبة **8.5 %** ممن يؤكدون على مشكلة غياب القوانين التي تحمي العمال وتضمن لهم باعتبار أن قانون العمل هو السبيل الوحيد لحماية العامل من مختلف التغيرات والضغوطات وبالتالي فان غياب هذا القانون يجعل العامل معرض لضغوطات اجتماعية واقتصادية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، هذا ما تبينه مختلف النزاعات والإضرابات للمطالبة بوضع قانون يحمي العامل وغيرها من المطالب سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، حيث تعرف الجزائر وتيرة اضطرابات في ظل سياسة التقشف وبالتالي فان العمال مهددون بالتسريح في ظل هاته الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية ، وفي ظل أيضا ارتفاع متطلبات الحياة الأسرية وتعدد المصاريف وبالتالي فان تسريحه من العمل لا يعني معاناته وتجويعه بمفرده، وإنما كل أفراد الأسرة الذين هم تحت مسؤوليته خصوصا الأفراد العاملين المتزوجين،

في حين نجد أن نسبة **19.4 %** ممن يؤكدون على مسالة ضعف المكافآت هذا الأمر الذي يجعلهم لا يفتخرون بانتماهم إلى المؤسسة ، لأنهم يرون بأنهم رغم انتمائهم إلى المؤسسات الاقتصادية وخصوصا المؤسسات الصناعية والبتولية التي يرى فيها هؤلاء بأنها أحسن المؤسسات التي تقدم الخدمات والمكافآت إلى العمال إلا أنهم تفاجؤا بغياب تلك المكافآت ، حيث يؤكد احد العمال في هذا الصدد بقوله "قد لا يصدقنا البعض ممن يرون أننا عاملين بالمؤسسة ونشتكي بقلة المكافآت المادية " .

ونجد نسبة 7.7% ونسبة 3.1% هم من يؤكدون على الصرامة في العمل وطول فترة العمل وتعنى هاته المشاكل بجملة من الأفراد الذين حضورهم شكلي في المؤسسة، لاسيما في ظل سياسات التوظيف التي تبنتها الجزائر خاصة عقود ما قبل التشغيل، وتشغيل الشباب، بحيث أصبحت فئة الشباب المعينون في إطار هذه البرامج، تقوم بمعظم الأعمال في المؤسسة نيابة عن العمال الدائمون، بحيث أن طول فترة العمل و قلة فترات الراحة، حيث يشعر العمال بالإرهاق وأن الأجر الذي يتقاضونه، لا يلي مطالبهم واحتياجاتهم في ظل ظروف المعيشية الصعبة. كما نجد أيضا نسبة 6.2% ممن يؤكدون ضعف كفايتها في التعامل مع العمالة الجزائرية، لان الكثير من المؤسسات العالمية إلى تعمل على تأهيل جملة من المشرفين والإطارات الأجانب من اجل دراسة بناء وهوية العمالة المحلية من اجل تحقيق أكبر قدر ممكن من فرض توافقتها وتسييرها للفئات المهنية، لان اختلاف البناء الاجتماعي والثقافات الاجتماعية للأفراد من منطقة إلى اخرى، وخصوصا في ظل منظورها حول العمل يتوجب على أن تكون هنالك بناء هرم السلطة والتنظيم يتوافق مع ثقافة المجتمع المحلي المراد تأسيس فيه مؤسسة ذات تعدد ثقافي، لان إشكالات بناء المنظمة اليوم وفعاليتها لا تحدده وسائلها التكنولوجية المتطورة وهيكلها التنظيمي الصارم وقواعدها القانونية الضبطية، وإنما تتحدد وفق توافق بنائها التنظيمي مع ثقافات الاجتماعية للأفراد العاملين، لان اصطدام الثقافات في مجال المهني قد يولد ثقافة وسطية توافقية أو يحدث شلخ ثقافي بين الهويات المهنية للعمال وبين ثقافة المنظمة، مما يؤدي إلى شكل غير مرغوب فيه بالمؤسسة والى انتماء شكلي للأفراد العاملين دون تماهي هويات المهنية للأفراد مع هوية المنظمة، بحيث نجد نسبة 2.3% ممن يؤكدون على اختلاف الثقافات و ضعف لغة التواصل مشكل يصعب من اندماجهم المهني بالمؤسسة، لان اللغة عامل في تبرير كثير من السلوكيات المهنية للعمال التي تصدر من العمال، و اختلاف الثقافات وخصوصا في ظل تمسك كل من المنظمة والعمال بثقافته اتجاه العمل، وعدم تكييف العمال مع هذا الوضع الجديد يجعل شعور العمال بالقهر والتضييق عليهم، ما لم تكن هنالك بناء لثقافة وسطية توافقية .

في الأخير نجد نسبة 2.3% ممن يؤكدون على مشكلة سوء التعامل مع القوانين والإدارة الجزائرية، بحيث يرون بان قانون الشراكة الأجنبية يملي على تكون حصص الدولة المضيفة أعلى من الدولة الأجنبية أي (جزائري 49/51 أجنبي)، هذا الأمر الذي يعطيها الحق الأكثر في التحكم بقوانين العمل و الأرباح و كل الأمور الخاصة بالعمل و العمال، دون ترك المجال واسع وسهل أمام الشريك الأجنبي و هذا التقييم ما هو إلا نتيجة لاقتناع العمال بأن هذا الأخير يعمل من أجل تحقيق مصالحه بالدرجة الأولى.

نستنتج من كل ما سبق بان غالبية العمال يعتبرون عدم الاطمئنان على المستقبل الوظيفي من أهم المشاكل التي تواجههم في المؤسسة المشتركة، فهم متخوفون جدا من التسريح وهذا ما خلق عندهم نوع من التوتر و اللااستقرار وتمثل المشاكل الأخرى في طول فترة العمل و قلة فترات الراحة، حيث يشعر العمال بالإرهاق وأن الأجر الذي يتقاضونه لا يساوي المجهود المبذول، مما يدل على أن طبيعة المشاكل التي يمكن أن يواجهها العمال لها دور في تحديد سلوك الأفراد العاملين وفي بناء الهوية المهنية للعامل في ظل مساره المهني، باعتبار أن العمال

يسعون دائما لتنبية أرباب العمل، سواء كان هذا في إطار تنظيم نقابي أو غيره، جماعي أو فردي، مباشر أو غير مباشر، من اجل تحسين وضعيتهم والدفاع عن حقوقهم، كما أن طبيعة المشاكل تتأثر بعدة عوامل ومتغيرات مثل الحالة الاجتماعية و السن والوضعية المهنية للعمال، والتي تجعل الأفراد يختلفون في شعورهم بالمشاكل، فالأفراد المتزوجين تجدهم يخضعون لظروف الحياة الأسرية وما تمليه عليهم من ضرورة تأمين العمل واستقرارهم في وظائف مهنية تؤمن لهم متطلبات حياة أسرهم.

II نتائج الفرضية الرابعة "سياسة التحفيز بمؤسسة الشراكة الأجنبية-(HESP) والهوية المهنية :

من خلال تحليل المعطيات المتحصل عليها من الميدان، نستخلص في الأخير جملة من النتائج المتوصل إليها في اختبار الفرضية المتعلقة بسياسة التحفيز في النقاط التالية :

1. للحوافز التي توفرها المؤسسة لموظفيها من خلال مناصب عملهم، تأثير كبير على رضاهم عن تلك المناصب، و لا يتعلق الأمر بالأجر و الحوافز المادية فقط بل بدرجة أكبر بالمكانة التي تحوّلها المناصب التي يشغلونها داخل المؤسسة.
2. عدم رضا العمال عن وسائل النقل المستعملة بالمؤسسة، وتأكيد اغلب هؤلاء على أن وسائل النقل غير منظمة بالمؤسسة من خلال ما تؤكدته نسبة 81.4% المبينة في الجدول رقم (59)، خصوصا فيما يتعلق بتوقيت ومحطات توقف نقل المؤسسة، مما يجعل الأغلبية يعانون في التنقل إلى المؤسسة، وفيما يخص أيضا وسائل النقل التي لا تتوفر على وسائل الراحة.
3. بالنسبة إلى الأجر نجد 86.1% ممن يؤكدون على عدم رضاهم على الأجر الذي يتقاضونه بالمؤسسة، وخصوصا لدى شريحة العمال التنفيذيين، وتأكيد هؤلاء بان الأجر لا يلبي احتياجات المعيشية ولا يساوي الجهد المبذول، حيث نجد أن 72.9% ممن هم قادمين من أماكن بعيدة ويعانون من تكاليف المعيشية لحياتهم اليومية، هذا الأمر يزيد من حدة عدم رضاهم على الأجر.
4. بالنسبة إلى نظام التكوين نجد أن 62.8% ممن يؤكدون على عدم تلقيهم لنظام التكوين بالمؤسسة، وتأكيد هؤلاء على أن نظام التكوين بالنسبة إليهم هامشي لا يقدم إلى العامل شيء يخص مهارات العمل، وذلك فقط من خلال التكوين فيما يخص الوقاية من حوادث العمل، حيث يؤكد هؤلاء أن اكتسابهم لمهارات العمل تتعلق فقط في العمل الميداني من خلال توجيهات المشرفين على العمل.
5. كما نلاحظ أن هنالك رضا غالبية العمال على خدمات الإطعام المقدمة بالمؤسسة، مقابل عدم رضاهم على الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسة، من خلال تأكيد اغلب العمال على أن هاته الأخيرة لا توفر خدمات صحية ترتقي إلى حجم المؤسسة، كما تؤكد النتائج أيضا إلى عدم رضا العمال على الخدمات الاجتماعية ونظام الحوافز، بحيث نجد نسبة 72.1% ممن يؤكدون على عدم استفادتهم وعدم رضاهم على خدمات الاجتماعية، حيث نلاحظ من خلال النتائج أن المؤسسة تركز على فئة العمال العاملين بصيغ عقود

عمل غير محدودة المدة، في تقديم مساعدات لاقتناء سيارات او غيرها، دون الاهتمام بباقي العمال مما أدى إلى تدمير اغلب العمال من خدمات ونظام الحوافز بالمؤسسة .

نستنتج في مجل ما سبق و انطلاقا من النتائج التي تحصلنا عليها في إطار تحليلنا للجداول الإحصائية، أن اهتمام إدارة مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن بنظام الحوافز المادية والمعنوية ارتكز على شريحة مهنية معينة والمتمثلة في فئة الاطارات، من خلال تكوينها وتحفيزها المادي والمعنوي دون الاهتمام بكافة الشرائح المهنية العاملة بالمؤسسة، مما أدى تأكيد معظم العمال التنفيذيين في مؤسسة بعدم استفادتهم من الامتيازات المهنية في مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن، كما يرجعون أسباب عدم رضاهم عن المرتب إلى أنه لا يلي احتياجات المعيشية، أما فيما يخص الحوافز المادية والمعنوية، فقد أكد معظمهم أنها لا تجعل العامل يتعلق بمؤسسة ولا يستطيع الاستغناء عنها، وبالنسبة لميدان خدمات النقل والصحة باعتبارها امتيازات مهنية أكد معظم غير جيدة باستثناء رضاهم على خدمات الإطعام التي يرى اغلب العمال أنها مرضية نوعا ما أحسن من خدمات النقل والصحة، مما يوحي كل ما سبق بان هنالك تعبيرا منهم بعدم تقبلهم لنظام الشراكة الأجنبية، كما صرح غالبية العمال في مختلف أقسام المؤسسة أن هذه التجربة الجديدة غيرت قليلا في حياتهم المهنية ليس مثلما كان منتظرا منها، كتعاملهم مع تكنولوجيا جديدة واكتسابهم لبعض التقنيات الخاصة بالعمل ومن خلال ممارساتهم اليومية في مجال العمل دون تلقي اغلبهم لنظام التكوين، وبهذا فان الشريك الأجنبي لم يضيف حسب توقعات العمال تطورات وتغييرات كبيرة في مجال الامتيازات المهنية، مما جعلهم يتدمرون من هذا النظام ويفضلون العمل في المؤسسات العمومية.

ومن خلال كل ما سبق يمكن التأكيد على صحة الفرضية التي تؤكد على إخلال ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية (HESP) بنظم التحفيز العمالة الجزائرية، وعدم تحقيق العدالة بين الفئات المهنية أدى إلى عدم تشكل الهوية المهنية لدى اغلب العمال.

III النتائج العامة للدراسة :

حاولنا من خلال تحليل فرضيات البحث المعتمدة في الدراسة، بأن هناك جملة من العراقيل و الصعوبات التي تواجه الدولة في التحول نحو اقتصاد السوق، لأنها ليست مطالبة ببناء مؤسسات خاصة، وإنما ستكون أمام مواجهة القوى البشرية التي ارتبطت مصالحها الخاصة بالقطاع العام و تشبعت بمبادئه، وبذلك فإن إرساء قواعد و مبادئ و تحقيق تنشئة عمالية جديدة فهو هدف يجب إن تسعى إليه المؤسسة الجزائرية، وبهذا قمنا في ذلك بالتعرف على مختلف الجوانب التي تربط العمال بالنظام الجديد المتمثل في الشراكة الأجنبية.

ومنه فإن دراستنا هاته تحاول البحث على مدى الاندماج المهني للعمال الجزائريين في إطار مؤسسات الشراكة الأجنبية، هاته الأخيرة التي لها ثقافة مؤسسة تحمل في طياتها جملة من الخصوصيات التنظيمية في تسيير الموارد البشرية العاملة، وقد جاءت هاته الدراسة في إطار سلسلة الدراسات السوسولوجية التي تحاول تشخيص بيئة العمل السوسولوجية للعمالة الجزائرية في الوقت الحالي، وهذا وفق التغيرات والتبدلات التي تحدث في إطار تنظيم العمل و وفق أيضا للتغيرات السوسيواقتصادية، حيث عاجلت بعض الدراسات السوسولوجية في مرحلة سابقة مسألة العمالة الجزائرية، وواقع المؤسسة الجزائرية في إطار ما يسمى تكييف العمال مع جلب تكنولوجيا العمل إلى المؤسسة، حيث أن الجزائر عمدت إلى بناء جملة من المؤسسات الصناعية في بداية استقلال الجزائر، هاته المؤسسات التي تحمل تكنولوجيا عمل متطورة، كان الهدف منها هو مواكبة تطور العالم في مجال التصنيع إلا أن إشكالية عدم التوافق بين كفاءات العمال وتكنولوجيا المصانع، وضع المؤسسات العمومية في إطار حرج أدى بالكثير منها إلى حد عدم مزاولة عملها وموت تكنولوجيا العمل التي لم تستغل في وقتها، هذا الأمر الذي عايشته المؤسسة العمومية الجزائرية في إطار نظام التسيير الاشتراكي، وماله من سلبيات في تنشئة العمالة الجزائرية في مبدأ العمل، من خلال سياسة الخدمة الاجتماعية التي تبنتها المؤسسة والتي دفعت بها إلى تشغيل أكبر قدر ممكن من العمال بالمؤسسة يفوق احتياجاتها الحقيقية، هذا الأمر الذي أدى فيما بعد إلى إشكاليات تسريح العمال من المؤسسات، لتدخل الجزائر في ظل الوقت الحالي إلى مسألة تأهيل العمال الجزائريين من خلال سياسة الشراكة الأجنبية، التي تحمل في طياتها جلب لتكنولوجيا العمل الحديثة، لجملة من المؤسسات العالمية والرائدة في العالم و أيضا جلب إطار تنظيمي يسعى إلى تسيير القوى العاملة في ظل تعدد ثقافي، وهذا من خلال عقود الشراكة التي تبنيتها المؤسسة الأجنبية في العديد من الدول، فمؤسسة هاليبورتن الأمريكية مثلا لها جملة من الاتفاقيات العمالية في عدد من دول العالم، وتشكل الجزائر إحدى الدول التي أبرمت اتفاقيات شراكة معها، بهدف إرساء قواعد و مبادئ و تحقيق تنشئة عمالية جديدة، و إنما ستكون أمام مواجهة القوى البشرية التي ارتبطت مصالحها الخاصة بالقطاع العام و تشبعت بمبادئه، و قمنا في دراستنا هاته بمحاولة التعرف على مختلف الجوانب التي تربط العمال الجزائريين بالنظام الجديد المتمثل في الشراكة الأجنبية.

فقدانا التحليل الخاص بالفرضية الأولى، إلى أن موقف عمال الجزائريين من مؤسسة الشراكة الأجنبية

(HESP)، بأنه يسوده عدم الاطمئنان وعدم الراحة لهذا الوضع المهني الجديد، ونجد حدة هذا التوتر والقلق

ورفض لهذا الوضع الجديد بشدة عند فئة العمال التنفيذيين ، الذين يؤكدون على وضعيتهم المهنية الهشة في هاته المؤسسة ، هذا الأمر الذي لم يساعدهم على تكيفهم المهني وعدم تقبلهم لنظام الشراكة ، وتبين ارتباطهم بالنظام العمومي الذي يرون فيه الأفضلية.

ومن بين أيضا نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمسالة التوظيف ، وهي من بين الآليات التي تبرز قوة ثقافة المؤسسة في تعزيز اندماج المهني للعمال ، نجد أن غالبية العمال وخصوصا العاملين بصيغ التوظيف محدودة المدة ، ممن يؤكدون على أنه رغم اهتمام المؤسسة بالخبرة في التوظيف والاهتمام بجانب الكفاءة ، إلا أن صيغ التوظيف محدودة المدة واهتمام إدارة المؤسسة بباقي العمال الذين يعملون بصيغ غير محدودة المدة ، يجعل هؤلاء العمال يشعرون بالإقصاء المهني مما يجعلهم في دوامة التفكير على مناصب عمل دائمة ومستقرة ، تؤمن لهم حياة أفضل . كما أن نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة ، بمدى قدرة مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن في توطيد العلاقات الاجتماعية بين مختلف الفئات المهنية ، نجد تأكيد اغلب العمال بعدم الاهتمام بانشغالاتهم و عدم الاهتمام بالخصوصية الاجتماعية لكافة الفئات المهنية العاملة ، وخصوصا فيما يتعلق بالجوانب الدينية ، واهتمام الشديد من طرف إدارة المؤسسة على مسالة تطبيق القواعد التنظيمية ، مما أدى إلى إفراط المشرفين في الرقابة وتطبيق القواعد أدى هذا الأمر إلى بروز الميكانيكية في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ، مما يؤدي إلى بروز سلوكيات تنظيمية موجه في إطار علاقات غير رسمية ، تؤثر على التزام العمال داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق بنظام التحفيز المادي والمعنوي ، نجد بان اغلب العمال أكدوا على عدم كفايتها ونجاعتها ، لأنها لا تستجيب إلى تطلعات وطموحات وانشغالات العمال ، خصوصا فيما يتعلق بنظام التكوين الذي يعد البوابة الأساسية في تمرير التنشئة المهنية العمالية التي تخدم المؤسسة وتعزيز هوية انتماء العامل إلى المنظمة ، من خلال تحقيق المسؤولية الاجتماعية إزاء الأفراد العاملين والاهتمام بهم ماديا ومعنويا ، هذا ما لم تستطع مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن تحقيقه اتجاه العمال من خلال عدم قدرة نظام التحفيز بالاهتمام بكافة شرائح العمال بالمؤسسة.

ومن خلال نتائج الفرضيات السابقة نخلص بان ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليبورتن (HESP) من خلال سياساتها التنظيمية المنتهجة ، لم تستطع تحقيق توجيه السلوك التنظيمي للعمال وتحقيق الاندماج المهني لكافة الفئات المهنية الجزائرية العاملة بالمؤسسة.

IV مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

من خلال اعتمادنا على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي سبق ذكرها ، يمكن تناول ومعالجة نتائج دراستنا الحالية وفق ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج في النقاط الموالية :

1. من خلال نتائج دراسة فوزية ساحي المعنونة ب " موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسات الجزائرية ، والمتمثلة في أن المحافظة على منصب العمل يجعل موقف الفئات المهنية من الشراكة بالتأييد ، فالشريك الأجنبي من بنود الشراكة التي فرضت عليه المحافظة على منصب العمل ، هذا الأمر الذي وجدناه غائب في دراستنا فان اعتماد مؤسسة هاليبورتن على صيغ العمل محدودة المدة عند اغلب العمال وخصوصا عمال التنفيذ ، مما أدى إلى رفضهم للشراكة وتفضيل العمل في القطاع العمومي، حيث نجد حدة الرفض تقل عند عمال الذين يعملون بصيغ عمل غير محدودة المدة.

وفي مسالة النتيجة التي توصلت إليها الدراسة السابقة ،حول أن المستوى التعليمي له دور في تمكين الفئات المهنية من قوة الإدراك والوعي لموضوع الشراكة ،نجد هاته في دراستنا حيث أن كلما ارتقينا في سلم الوظائف المرتبط أساسا بالمستوى التعليمي ،نجد ارتقاء في إدراك الأفراد حول موضوع الشراكة فنجد أن الفئات المهنية الموجود أدنى هرم المؤسسة وهم التنفيذيين ينظرون إلى الشراكة نظام استغلالي وغير مجدي ،في حين نجد أن الفئات الأخرى مثل فئات التحكم والإطارات تنظر إلى الشراكة ، كعامل يسهم في تطوير ذاتها وتأهيل ويجب الاستفادة منه بشتى الطرق فيما يخص التسيير والتعامل مع التكنولوجيا.

وفيما يتعلق بنتيجة التي توصلت لها الدراسة السابقة حول استفادة الجميع من امتيازات الشراكة في حياتهم المهنية والاجتماعية ،كالانضباط في العمل ورفع روح المردودية وروح المبادرة الفردية والجماعية ، نجد في دراستنا أن تدمر بعض الفئات المهنية من الامتيازات التي تقدمها المؤسسة فيما يتعلق بالأجر والخدمات الاجتماعية وغيرها ،فنجد عدم اهتمام هاته الفئات بأهداف المؤسسة ، عكس بعض الفئات المهنية الموجودة في مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن ،مثل الاطارات وأعاون التحكم الذين تمنح لهم المؤسسة جملة من الامتيازات تدفعهم إلى الانضباط والى روح العمل والمبادرة الجماعية.

ومن ناحية أيضا نتيجة ضبط سلوك العاملين والقضاء على السلوكيات المكتسبة من سلبات النظام السابق كظاهرة التراخي في العمل واللامبالاة والتسيب، نجد نفس الشيء في دراستنا حيث نجد اغلب العمال أكثر حرصا على الالتزام بالعمل ومواقيت العمل ، رغم أن هذا السلوك الانضباطي هو إكراهي مخافة التسريح من العمل ،إلا إن هذا الأمر يبرز اكتساب العمالة الجزائرية لجانب من الانضباط في العمل في إطار الشراكة الأجنبية.

2. من خلال نتائج الدراسة السابقة للباحثة فرفار سامية، وهي دراسة معنونة حول دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية ،نجد أن النتيجة التي قدمتها الباحثة حول عدم إحداث الشريك الأجنبي لأية تغيرات وإضافات على المنح المقدمة ، ترتقي إلى مستوى

طموح العمال في المؤسسة مما جعلهم غير راضيين ، هذا الشيء الذي وجدناه في دراستنا الحالية حيث نجد أن مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليورتن ، لم تهم بجوانب التحفيزات المادية خصوصا الأجر لدي شريحة العمال التنفيذيين خصوصا الأمر الذي جعل هؤلاء يقرون بعدم كفاية الأجر لمتطلبات الحياة ، وخصوصا ان المؤسسة لم تتغير في سلم الأجور ولم تراعي تغييرات الحاصلة في الوسط الاجتماعي ، فيما يخص زيادات أسعار المواد الاستهلاكية المختلفة .

وأیضا فيما يخص النتيجة التي توصلت إليها الدراسة السابقة حول ، تدمير العمال بأنهم لم يحققوا أية مكاسب في ظل الشراكة الأجنبية ، فالشريك لم يمنحهم أية امتيازات كانت مادية أو معنوية ، هذا الأمر الذي نجده في دراستنا ، وهذا نتيجة عدم استفادة شريحة كبيرة من الامتيازات المادية والمعنوية في مجال العمل وأيضا في مجال الاستفادة من نظام التكوين ، وتقل حدة هذا الشعور بالإقصاء المهني كلما ارتفعنا في الهرم السلطوي للعمال ، حيث نجد رضا العمال الجزائريين ممن هم في مناصب عليا ومستقرة ، بالرضا على طبيعة العمل وجو العمل السائد نتيجة اهتمام الادارة بهم ماديا ومعنويا وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة ، وحتى من خلال نظم التكوين التي يستفيدون منها .

3. ومن خلال نتائج دراسة الباحثة نعيمة سومر المعنونة ب : الإدارة مابين الثقافية تكيف النموذج أم تكيف الموظف حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر ، والتي توصلت وفسرت ردود أفعال المقاومة إزاء تطبيق النموذج التنظيمي الياباني ليس في النموذج نفسه ، وإنما في طريقة تطبيق من طرف المسؤولين المحليين ، نجد هذا الأمر في دراستنا الحالية مغايرا بحيث أن العمالة الجزائرية تحبذ الإشراف الجزائريين في العمل على الإشراف الأجنبي ، حيث يرى معظم العمال أن علاقات العمل الرسمية في بيئة العمل داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليورتن والاختلاف الثقافي واللغوي بين العمال والمشرفين الأجانب ، أدى إلى زيادة شعور العمال بالضغط المهني حيث أن العمالة الجزائرية لا ترفض الانضباط في العمل والالتزام بتوجيهات المشرفين ، بقدر ما هي بحاجة إلى جانب من الانسنة في إصدار الأوامر والتوجيهات من المشرفين .

4. وفيما يخص نتيجة دراسة الباحث بن يمينة السعيد حول فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العمال ، نجد أن الادارة لم تحاول تطوير من العاملين الجزائريين في المشاركة في وضع الأهداف لتحقيق فائدتين ، أولهما زيادة حماسهم لتنفيذ الأهداف والثانية لرفع مستوى إدراكهم للمسؤولية ، نجد نفس الشيء في دراستنا حيث أن إدارة مؤسسة هاليورتن من خلال نظام تسييرها للعمالة لم تهتم بكافة الفئات المهنية الجزائرية العاملة بالمؤسسة ، واعتمادها على شبكة اتصال تعمل على احترام الهرم السلطوي للعمال ، من اجل تطبيق صرامة في تطبيق القوانين ، هذا الأمر الذي لم يسمح لشرائح مهنية كبيرة من رفع انشغالهم إلى الادارة ، مما جعلهم يشعرون بعدم الاهتمام الادارة بهم وهامشيتهم في المؤسسة ، أدى بهم إلى التذمر وعدم الاهتمام بأهداف الادارة .

5. من خلال أيضا دراسة علي بلعدي حول رهانات الشراكة والاستثمار الأجنبي بين تناقض القيم والسلوك الاستراتيجي للعمال والإطارات الصناعية، حيث توصلت بأنه يتباين تأثير معطيات بيئة الشراكة بتباين الانتماء والموقع في السلم الهرمي، نجد هذا الأمر في دراستنا فنجد انه هنالك اختلاف في منظور وتأثير الشراكة على العمال الجزائريين وفق السلم المهني، فنجد أن رفض العمال التنفيذيين لمشروع الشراكة مبني على اعتبارات شكلية كنظام الأجور ونظام الاتصال السائد، فيحن نجد أن الفئات القيادية تركز على هدف انتماءها إلى نظام الشراكة، فهي تبحث على تكوينها وتأهيلها والاستفادة من نظام الشراكة قدر المستطاع، وبالتالي فان وعي العمال الجزائريين حول نظام الشراكة تحده انتماء العامل وموقعه في سلم الهرمي للوظائف داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليورتن.

6. ومن خلال نتائج دراسة بن عيسى محمد مهدي المعنونة " ثقافة المؤسسة " والتي توصلت إلى أن الفئة القيادية تعتقد أن دورها الإشرافي يتمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية، في حين أن متابعة العامل على أداء دوره الإنتاجي لم يكن من اهتماماتها، فقد توصلت دراستنا إلى أن تطبيق الإجراءات القانونية على العمال الجزائريين خلق لديهم توجيه وضبط في العمل من خلال الصرامة والانضباط في العمل من خلال الالتزام بتوقيت الدخول والخروج، إلا أن هذا الأمر كان إكراهيا وتخوفا من فقدان العمل، فبدل اهتمام الادارة والفئات القيادية بكيفية زيادة إنتاجية العامل ومردوديته في العمل من خلال تنشئة العمال حول العمل التشاركي، وكسب الثقة بين العمال فيما بينهم وبينهم بين الفئات القيادية، نجد أن إدارة مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليورتن ركزت على تطبيق القوانين والصرامة .

V مناقشة نتائج الدراسة على المقاربات النظرية.

حاولت دراستنا هاته دراسة العلاقة القائمة بين ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين ، في إطار الشراكة الأجنبية من خلال الاعتماد على جملة من الأبعاد والمؤشرات لكلا من متغيرات الدراسة من اجل توضيح حدود العلاقة بين المتغيرات المعتمدة في الدراسة ، وهذا فيما تم مناقشة نتائجه فيما سبق بناء على فروض التي اعتمدها دراستنا ، كما أن اعتمادنا على جملة من المقاربات النظرية في توسيع وتوجيه دراستنا هو ما يمكن توضيحه وقراءة نتائج دراستنا بناء على تلك المقاربات النظرية التي اعتمدها في الدراسة حيث أن :

1. أن تأكيد رونو سان سوليو " على مسألة التنشئة المهنية للعمال الذي رأى أن المؤسسة هي مكان للتنشئة الاجتماعية و مصدرا لإعطاء الهوية ومكان منتج لثقافة نوعية وخاصة بالمؤسسة ، و مكان لبعث قيم العمل الجاد وتعزيز قيم النشاط المثمر الذي يعزز بقاء واستقرار الأفراد بالمؤسسة، وكذا من خلال إسهامات فيليب برونو PH.BERNOUX هو الآخر على حث على آليات بناء وتشكيل الهوية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة كالتكوين إذا تم إعداد مضمونه جيدا من طرف المؤسسة بهدف إعطاء العامل قناعة راسخة بان نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة، حيث يصبح التكوين عامل من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال . وأيضاً الخبرة المهنية وذلك من خلال المسار المهني للعامل ، هذا الأمر الذي حولنا البحث عليه في إطار نظام التكوين المعتمد في مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن ، والتي توصل من خلال نتائج الدراسة بان شعور اغلب العمال الجزائريين ، وبالأخص لدى العمال التنفيذيين بعدم الاهتمام الادارة بتكوينهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة ، هذا الأمر الذي اثر سلبا على الهوية المهنية للعمال الجزائريين ازاء مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن ، وبالتالي فان عدم إعداد نظام تكوين يهدف إلى بث وتعزيز انتماء العامل الى المنظمة ، هذا الذي قد يؤثر سلبا على إنتاجية العامل داخل المؤسسة، وبالتالي فان منظور الحديث لثقافة المؤسسة ينظر إلى المؤسسة "بمدى قدرتها على أن تكون مؤسسة اجتماعية ناحته للهوية ومنتجة لثقافة تجعل أعضائها يشعرون بالانتماء إليها ليس بمجرد الانتساب الإداري لها، إذا نجاعة المؤسسة أصبح يحكمها مستوى التشكل الاجتماعي وليس القدرة على تجزئته كما هو الحال في التنظيم العلمي للعمل.

2. كما أن الاعتماد على تحليلات فيليب ديريبان "P. D'iribarne" فيما يخص "الاقتراب الثقافي

يؤكد على وجوب " احترام التقاليد "مثل ما هي عليه المؤسسات اليابانية، و هو ما يعتبره مفتاح الازدهار بحيث يسمح بمسايرة تطورات العنصر و التصدي إلي تحديات التغير المحيطي، فقد عمدنا في دراستنا إلى البحث عن مدى احترام الهيكل التنظيمي لإدارة مؤسسة الشراكة الأجنبية للخصوصية الدينية والاجتماعية للمجتمع الجزائري ، حيث وجدنا أن عدم الاهتمام الادارة بالقيم الدينية جعل العمالة الجزائرية تشعر بحدّة الاختلاف وعدم التقبل للشراكة الأجنبية ، فقد تعتمد بعد المؤسسات الأجنبية في مجال الاتصالات مثلا إلى تعزيز هوية الانتماء الدينية والوطنية ، وهذا ما نلاحظه في تقديم رسائل تهنئة بمناسبة الأعياد الدينية أو

الوطنية أو تقديم مكالمات أو هداية رمزية لزبائنها من اجل جعل الأفراد يشعرون بانتماء المنظمة إليهم واهتمامها بها.

3. ومن خلال طروحات م . كروزيه، الذي يؤكد على الثقافة كنموذج نظير لأسلوب الإدارة عن طريق القوانين و الإجراءات الإدارية الصارمة، بحيث أن الاعتماد على الثقافة التي تفرزها كل جماعة بشرية لديها مجموعة من الأهداف، في تنظيم العمل ، كما أن اكتشاف أهمية و دور الثقافة في توجيه السلوكيات، جعل منها عنصرا جديدا و جدا هاما في ميدان البحث حول الفعل الاجتماعي، فان الكثير من المنظمات اليوم تبحث عن تحقيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأفراد العاملين ، والاهتمام بهويتهم الثقافية من اجل تحقيق فعالية تنظيمية بها ،ومن خلال اعتمادنا على ما سبق وجدنا أن مؤسسة هاليبورتن لم تبحث على تعزيز القيم الثقافية والاجتماعية العمالية للعمال الجزائرية والاستثمار فيها من اجل تعزيز اندماج المهني للعمال بالمؤسسة ،بل عمدت على تطبيق الإجراءات القانونية الضبطية .
4. ومن خلال الاتجاه البنائي الوظيفي وتحليلاته للتنظيم ،حيث نجد ما توصل إليه ميرتون فيما يخص اتخاذ القرارات والجانب السلبي في التنظيم البيروقراطي الذي يؤدي جمود والثبات، وما سماها بالمعوقات التنظيمية الذي يقف ضد الاندماج المهني للعمال إزاء المنظمة ، ومن خلال ما أكده بارسونز حول مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم ،هذا الذي قمنا بدراسته في مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن من خلال دراسة بناء ثقافة المؤسسة فيما يخص العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة ، ومدى قدرتها في بناء وتعزيز العلاقات بين مختلف العمال ،حيث توصلت دراستنا إلى تبين دور تلك العلاقات في الاندماج المهني للعمال الجزائريين .

VI التوصيات والحلول المقترحة.

1. ينبغي عند إبرام عقود الشراكة الأجنبية مع المؤسسات الوطنية ،مراعاة مسألة خصوصية الهوية الثقافية للمجتمع الجزائري ،وليس تهميشها بل يجب المحافظة عليها وتطويرها، والاستثمار في القيم الثقافية الايجابية وتعزيزها ،لان مصدر لتكوين المورد البشري الفعال بالمنظمة.
2. ضرورة أن تكون هنالك نظرة إستراتيجية للمسير الجزائري حول الأهداف الإستراتيجية لكلا من المؤسسة العمومية الجزائرية ، ومؤسسة الشراكة الأجنبية ، على المدى القريب والبعيد .
3. تكثيف جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة خارج نطاق المحروقات، ودراسة نوعيتها ومدى قابليتها لنقل التكنولوجيا و المهارات التنظيمية، مع تحقيق هدف استراتيجي يهدف إلى الاستفادة من تأهيل العمالة محلية.
4. يجب على الدولة حماية مناصب العمل، والاهتمام بتكوين العمال و تأهيلهم إلى مستوى المنافسة الأجنبية.
5. يجب على العمال الإدراك بأن عملية التغيير تحصيل حاصل، و بالتالي عدم الانسياق وراء تيار الرفض و المعارضة لأنه لا جدوى منها، بل يستلزم عليهم التفكير في كيفية الاستفادة من التجربة و اكتساب الخبرات و المهارات و انتزاعها من الشريك الأجنبي بشتى الطرق.

الخطمة

الخاتمة :

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث ، و الذي كان ثمره عمل كلفنا الكثير من الجهد و أخذ منا وقتا ثميناً، و لا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في العلوم الإنسانية ، و لكن حسبنا أننا استوفينا أهم الشروط و القواعد المطلوبة في أي بحث، و أن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص، فالعلم في تطور مستمر، و وسائله كذلك.

إن هاته الدراسة الميدانية التي تناولت موضوع " ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين إطار الشراكة الأجنبية -دراسة ميدانية بمؤسسة الشراكة الأجنبية هاليورتن (HESP) ، كشفت بشكل واضح نتائجها عن نقائص كثيرة مطروحة في الميدان التنظيمي لمؤسسة الشراكة الأجنبية هاليورتن بحاسي مسعود ، تمثلت آثارها في ضعف الاندماج المهني للعمال الجزائريين في إطار نظام الشراكة الأجنبية ، وفي الأخير نرى أن النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة، تبقى في الحدود الزمنية والمكانية والبشرية للدراسة، وفي حدود الأدوات المستخدمة في القياس، وكذا الظروف النفسية والاجتماعية والمادية التي أجريت فيها، والتي بإمكانها أن تؤثر وبشكل مباشر وسريع في الاتجاهين السلبي والايجابي في الرأي، حول الموضوعين الحساسين للاندماج المهني وثقافة المؤسسة، سلبا أو إيجابا ، ويمكن اعتبار نتائج دراستنا مؤشرا دالا على وضعية تنظيمية محرجة، تستدعي دراسة ميدانية علمية شاملة لعدد من مؤسسات الشراكة الأجنبية العاملة بالجزائر، تقوم بها فرقة من الباحثين المختصين، تتناول المتغيرين الاثنين (ثقافة المؤسسة والاندماج المهني)، تستخدم فيها عينة أكثر شمولية، بحيث تشمل كل المستويات التنظيمية ومختلف المناطق والجهات في الوطن وذلك من اجل الوقوف على ترسيخ قواعد تنظيمية دقيقة و مبنية على أسس ومبادئ علمية سليمة.

ورغم أن الدراسة الراهنة تمكنت من تحقيق الفروض التي انطلقت منها، إلا أن هذه النتائج تبقى تحكمها مجموعة من الأطر والقوالب المرتبطة بالبناء التنظيمي والسياسات والإستراتيجيات المنتهجة فضلا عن التحولات التي تعتلي البيئة الخارجية ، كما أنها تحكمها ثقافة التنظيم الأجنبي الذي تم إبرام عقد الشراكة معه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 .
2. أبو بكر مصطفى محمود ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة،الدار الجامعية ، الإسكندرية،2003.
3. أبو زيد أحمد ، محاضرات في الأنتروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ، 1978
4. أحمد سيد أحمد ، الدليل إلى منهج البحث العلمي، دار المعارف، مصر، 1973 .
5. احمد سيد مصطفى .تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، دار الكتب ،القاهرة، 2000.
6. احمد ماهر، السلوك التنظيمي،الدار الجامعية للطباعة والنشر،الإسكندرية ،2005.
7. إدريس المرسي جمال الدين محمد وثابت عبد الرحمن ، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة- ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002 .
42. الشرفاوي علي ،إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ،دار النهضة العربية للنشر والطباعة ،2004.
41. السيد الحسيني ،النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار قطر بن الفجاءة، قطر، 1986 .
43. السيد عبد الرزاق علي و عبد العاطي ، بيومي محمد أحمد، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية 1998،.
8. الزعبي محمد بلال و الطلافحة عباس ، النظام الإحصائي spss -فهم وتحليل البيانات الإحصائية- ، ط2 ، دار وائل للطباعة و النشر ،الأردن ، 2004 .
9. الزيات كمال عبد الحميد ،علم الاجتماع المهني ،مكتبة نهضة الشرق ،مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي،1980.
10. الساعاتي حسن سامية ، الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي ، ط4 ، 2002 .
11. الساعاتي حسن:سامية تصميم البحوث الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، 1982 .
12. السالم مؤيد سعيد ، تنظيم المنظمات :دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
13. الجوهري محمد محمود ، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
14. الجوهري محمد و الخزرجي عبد الله ، مناهج البحث العلمي، ط1 ، دار الشرق، القاهرة ، سنة 1980 .
15. العميان محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،دار وائل ،الأردن، 2004.
16. الغالي طاهر محسن منصور و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات و المجتمع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
17. الفار إبراهيم محمد ،اقتصاديات المشروعات المشتركة ، دار النهضة العربية ،دون بلد النشر،1995.
18. فاطمة مروة :الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، ط1 ، دار النهضة، بيروت، لبنان، 2004 .
19. الفقير حسين طه ، رمضان علي الشراح،الكويت و التنمية العربية -لجزائر-مركز البحوث و الدراسات الكويتية، الكويت، 1994.

20. القيروني محمد قاسم ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
21. القيروني محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000 .
22. الخزامي عبد الحكم أحمد ، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، ط1 ، القاهرة، 2003 .
- لصيرفي محمد ، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
44. العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002 .
45. العطية ماجدة ، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، 2003 .
89. النجار فريد ، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر 2000.
90. النجار فريد ، التحالفات الإستراتيجية ، ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر 1999 .
23. الهمامي عبد الله عامر ، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قارونوس، بنغازي - ليبيا، 1988.
24. براون.أ، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة محمد خيرى وآخرون، مكتبة المعارف، بيروت، بدون سنة.
25. بن حمودة حافظ ، الهجرة الداخلية في المدن العربية، الكويت : منظمة المدن العربية ، 2000.
26. بن عيسى محمد مهدي ، علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة ، ط1 ، الجزائر، أوت 2010 .
27. بجلول محمد بلقاسم ، " الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية" ، مطبعة دحلب، الجزائر ، 2014
28. بجلول محمد بلقاسم ، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999،
29. بوجمعة سعدي نصيرة ، نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2010 .
30. بوعشة مبارك ، البعد الاقتصادي و العولمة، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16 ، دار الهدى للطباعة و النشر الجزائر ، 2001 .
31. بوفلجة غياث، تحولات ثقافية، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، الجزائر، 2005 .
32. بومخلوف محمد ، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة. ط1، الجزائر، 2001.
33. توفيق موسى ، إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين ، عمان: المركز العربي للخدمات، 1995.
34. جليبي عبد الرزاق ، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989.
35. جليبي علي عبد الرزاق ، علم اجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، ط3 ، 1996 .
36. جوران نيلز وجان روى وماجترووتر، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة ترجمة :علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2003 .
37. حلوة محمود، العلاقات الإدارية (سلوك ومهارات)، ط1 ، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
38. حنفي عبد الغفار ، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1997.
39. خريف حسن ،مدخل إلى الاتصال والتكيف الاجتماعي، مخبر علم الاجتماع والاتصال، مطبعة جامعة منتوري قسنطينة، 2005 .

40. خضر لطيفة إبراهيم ، دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتاب، القاهرة، 2000 .
41. دادي عدون ناصر ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العلمية، الجزائر، ط2 ، 1998.
42. دليو فضيل، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997 .
43. دويدار عبد الفتاح محمد :أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار النهضة العربية، بيروت، 1992.
44. رأس مال عبد العزيز ، كيف يتحرك المجتمع ؟ : (ونتائج ذلك على العلاقات الاجتماعية -دراسة سوسيولوجية)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
45. رونالد دي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان، ط1، 1999.
46. زايد عادل ، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
47. ستروس كلود ليفي ، الإناسة البنائية، ترجمة حسن قيسي، بيروت ، ط1، 1995 .
46. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي ، مطبعة العشري ، مصر ، 146، 2005.
47. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية ،دار العشري ، مصر ، 2004.
48. سيلفرمان دفيد ، الإطار السوسيولوجي لنظرية التنظيم، ت و تقديم : عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط 1980.
49. سيلفرمان دفيد ، الإطار السوسيولوجي لنظرية التنظيم، ت و تقديم : عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط2. 1980 .
50. عابد سيد الخطاب، الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، دار ماس للطباعة، 2009.
51. عاطف وصفي، الأنثروبولوجيا الثقافية، ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت -لبنان، 1971.
52. العالبي طاهر محسن منصور ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ،دار وائل، الأردن، 2007.
53. عامر سعيد، لطفي علي و آخرون :استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات، و التطوير الإداري، القاهرة، 1994.
54. عبد الكريم محمد الغريب ، البحث العلمي ، التصميم والمنهج والإجراءات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1992.
55. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1989.
56. عبد الواسع عبد الوهاب ،علم إدارة الأفراد، الرياض، 2005.
57. عبد الوهاب علي محمد ، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة ،جدة ، 2001.
58. العتيبي صبحي ، إدارة وتنمية الأنشطة والقوة البيعية في المنظمات المعاصرة ، ط 1 ؛ عمان دار الحامد ، 2003 .
59. عجة الجيلالي، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.
60. عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
61. عزيز محمد سيد أحمد ، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، 1993

62. عطوي جودت عزت ،أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية ،ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2000.
63. عطية مصطفى، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
64. علاقي مدني عبد القادر ، الإدارة، ط3، دار تامة للنشر، جدة، 1985.
65. علام محمد اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، 1994 .
66. علي حسين علي وآخرون ،الإدارة الحديثة لمنظمات الاعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 1999.
67. عمرو خير الدين ،التسويق الدولي،دار الكتاب، مصر، 1996.
68. فهمي منصور :إدارة القوى البشرية ، دار النهضة، القاهرة العربية، 1978 .
69. كامل مصطفى ، إدارة الموارد البشرية. الشركة العربية للنشر والتوزيع. القاهرة، 1994.
70. كلود دوبار ، أزمة الهويات تفسير تحول ،-ترجمة - رندة بعث، المكتبة الشرقية "بيروت ، لبنان 2008.
71. كوش دنيس ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة منير السعيداني ، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت ، 2007.
72. لعويسات جمال ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة، 2000 .
73. اللوزي موسى ، التنمية الادارية ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2002 .
74. لووي روبرت ، تاريخ الإتكنولوجيا :من البدايات حتى الحرب العالمية الثانية، ترجمة نظير جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2007.
75. ماهر احمد ،السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر ، 2005 ،ص74.
76. محمد علي محمد، مجتمع المصنع. دراسة في علم الاجتماع التنظيم، دار النهضة العربية ،بيروت ، 1985.
77. محمد علي محمد ،علم الاجتماع التنظيم ،ط3 ،مصر، دار المعرفة، 2003.
78. مرسي يحي ، أصول علم الإنسان ، ج 1 ، مطبعة الإشعاع الفنية ،مصر، 2000.
79. مسلم محمد، الهوية في مواجهة الاندماج، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2009 .
80. منسي حسن ،ديناميات الجماعة والتفاعل الصيفي، دار طارق للطباعة والنشر، ط1 ، عمان، 1998 .
91. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ،ط2، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006.
92. نور الله كمال، مهارات القائد الإداري، دار طلاس، دمشق، 1992 .
93. هني أحمد ، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
94. يجاوي محمد جمال، دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2003 .

الأطروحات والرسائل الجامعية :

1. أبو العلا محمد صالح ، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2009.
2. بلعيد علي ، رهانات الشراكة والاستثمار الأجنبي بين تناقض القيم والسلوك الاستراتيجي للعمال والإطارات الصناعية ، رسالة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل، بجامعة الجزائر2، 2012/2011 .
3. بن دريسو سمير ، الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية- حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
4. بن عيسى مهدي محمد، ثقافة المؤسسة " ، رسالة دكتوراه علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2005.
5. بن يمينة السعيد ، تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العمال ، رسالة دكتوراه بقسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر2 ، 2008/2007.
6. بوقره كمال، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية دراسة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم وعمل بجامعة باتنة ، 2008.
7. بومخولف محمد ، "انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة، الاندماج والاغتراب" ، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، الجزائر، 1984 .
8. بوهنتالة فهمية ، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة المخصصة ، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009 .
9. حليس سمير ، التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة ، 2009 .
10. رباعي ميلود ، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة نقل الأنابيب بغرداية ، رسالة ماجستير علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سكيكدة ، 2007/2006 .
11. سومر نعيمة، الإدارة مابين الثقافية تكييف النموذج أم تكييف الموظف حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر ، رسالة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل ، جامعة الجزائر 2 ، 2010/ 2009 .
12. عزيزون هية ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.
13. العقبى الأزهر، القيم الاجتماعية المحلية والثقافية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين دراسة بمصنع الكوابل ببسكرة ، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنمية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
14. فرفار سامية ، دور الشراكة الأجنبية في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية ، دراسة بمصنع سور الغزلان بالبويرة ، جامعة الجزائر 2 ، كلية العلوم الاجتماعية ، 2013/2012.

15. فوزية ساحي ، " موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة - Arcelormittal- بعنابة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل بجامعة الجزائر 2، 2013/2012 .

المجلات والجرائد :

1. أنور مقران، (المقاربة السوسولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15 جويلية 2012).
2. بن عيسى محمد مهدي ، (ثقافة المؤسسة كموجه لسلوكات الأفراد والأفعال في المنظمات الحديثة).مجلة الباحث .جامعة ورقلة .العدد3. 2004 .)
3. بوشناق احمد ، (أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير ،الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية ،ماي 2005).
4. قدي عبد المجيد ،(الاقتصاد الجزائري والشراكة الأجنبية خارج قطاع المحروقات في ظل المناخ الاستثماري الجديد،الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة أيام 22-23 افريل 2003).
5. قوي بوحنية ، (ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة :دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء).جامعة ورقلة .مجلة الباحث.العدد2003/02.
6. كسري مسعود ،(التحرر الاقتصادي و الخصوصية" ، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 12 مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005).
7. كمال رزيق وفارق مسدور ، (الشراكة الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري والطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الأوربي، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سعد دحلب البلدية، أيام 21-22 ماي 2002)
8. معين أمين السيد ،(مفهوم الشراكة آلياتها وأنماطها، الملتقى الاقتصادي الثامن حول الجزائر والشراكة الاقتصادية الأجنبية ،نادي الدراسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية ، بالخروبة ، يومي 9-10 ماي 1999،)
9. ييجيات مليكة ،(سياسة التشغيل الملائمة في الجزائر للتغلب على البطالة المتعلمة في ظل التحديات الإقليمية و العالمية الراهنة، مجلة علوم الإقتصاد و التسيير و التجارة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد (2005).

المعاجم والموسوعات :

1. ابن منظور، لسان العرب، ط4، بيروت، دار إحياء التراث العربي ، 1999.
2. البستاني فؤاد أفرح ، منجد الطلاب، ط2، بيروت : دار المشرق، 1976.
3. ابن خلدون عبد الرحمان ، المقدمة، بيروت : دار التراث العربي ، 1994.
4. بدوي احمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت : مكتبة لبنان ، 1987
5. بودون رمون، فرانسوا بوريكو ، المعجم النقدي في علم الاجتماع ، ترجمة. سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
6. سميث شارلوت سيمور ، موسوعة علم الإنسان : المفاهيم والمصطلحات الأنثروبولوجية، ترجمة مجموعة من الأساتذة تحت إشراف محمد الجوهري، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1993.
7. مبيض ماهر رشيد ، موسوعة الثقافة السياسية الاجتماعية الاقتصادية العسكرية، دار المعارف للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2000.

المراسيم والقوانين :

1. (قانون رقم 277/63 الصادر في 1963/07/26 يتضمن قانون الاستثمار ، رقم 53 ب(1963/08/02).
2. قانون رقم 01/99 مؤرخ 88/01/12 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ج ر رقم 1988/13.

قائمة المراجع باللغات الأجنبية

Les livres :

1. Abdeladim Leila , **Les privatisations de l'entreprises publiques dans les pays du Maghreb**, les éditions internationales, Algérie, 1998.
2. Aliouat ,B, **les stratigies d' alliance**. Ed. Economica, Paris, 1996.
3. Aubert .N et Al., **Management : aspects humains et organisationnels**, Ed. P.U.F, Paris, 1999.
4. Blidss.T. et M.Grossetti, **Introduction aux méthodes statistiques en sociologie**, , PUF, Paris, 1999.
5. Bouayad Anis et Pierre Leggris,**les alliances stratégiques** ,Ed Dunod ,Paris,1996.
6. Boudehane. M, **Les nouveaux fondements et cadres de l'investissement en Algérie** , Edition El-Malakia , Alger , 2000.
7. Bressy Gilles et Christian Kankoyt, **Economie d'entreprise**, 4 édition Dalloz. Paris98.
8. Cabin .Ph, **les mythes de l'entreprise**, in : les organisations, Etats des savoirs, Auxerre, Ed des sciences humaines, 1991.
9. Crozier .M, **L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management post-industriel**, Ed. Seuil, 1994.
- 10.Cuche.D, **La notion de culture dans les sciences sociales**, Ed. Casbah, Alger, 1998.
- 11.D'iribane. P, **La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales**, Ed. du Seuil, Paris, 1993.
- 12.De coster Michel , **sociologie du travail et gestion de ressources humaines**, Bruxelles, 1999.
- 13.Deliège Robert, **Introduction à l'anthropologie structurelle**, Lévi – Strauss aujourd'hui, Seuil (coll. Points) , Paris , 2001
- 14.Deysine .A. et.Duboin. J, **sinternationaliser-straegies et techniques**, Ed Dalloz ,Paris,1995.
- 15.Dubar.C, **La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles**, Paris, Armand Colin, 1998
- 16.Erik. Erikson, **Adolescence et crise. La quête de l'identité**, trad. par Joseph Nass et Claude Louis-Combet, Paris, flammariion, 1972.
- 17.Filloane Abdelkader, **Facteurs de réussite d un partenariat** , Ministère de la participation et de la promotion des investissements , Alger .2006.

18. Flacher. B, **Travail et intégration sociale**, Editions Bréal, Paris, 2^{ème} éd, 2008.
19. Foghiervini .I, **organisation et gestion de l' entreprise**, 4^{ed}, DECF, aengde.
20. François Lochet Jean , **L'insertion professionnelle à partie de l'observation des entrées dans la vie active**, édition CEVED, Paris, novembre 1992.
21. Garret .B et Dussauge.P , **Les stratégies d'alliance**, Paris d'organisation, 1995.
22. Grafmeyers Yves, **Sociologie urbaine**, NATHAN, (Paris, 1994).
23. Grange .J, **Que veut dire intégration ? Histoire d'une notion**, in : Vincent Ferry et alii, **20 Ans de Discours Sur L'intégration**, L'Harmattan, Paris, 2005.
24. Grange Juliette, **Que veut dire intégration ? Histoire d'une notion**, in : Ferry .V. et alii, **20 Ans de Discours Sur L'intégration**, L'Harmattan, Paris, 2005 .
25. Grawitz Madeleine, **lexique des sciences sociales**, Dallos, Paris, 1991.
26. Gustave –Nicolas Fischer, **Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale**, Paris, Dunod, 1996.
27. Henry lawe, **fin des villes, Mythe ou Réalité** , calman levey, Paris, 1982.
28. Herskovits .M, **les bases de l'anthropologie culturelle**, Traduit par François Vaudon Editions Payot, Paris, 1967.
29. Huault Isabelle , **Le Management international**, Ed. Casbah, Alger, 1999.
30. JHON .R et Scherer Horn , **JAMES, comportement humain et organisation**, Paris, village mondiale, 2002..
31. koulytchizsey Serge : **L'autogestion : l'homme et l'état à l'expérience algérienne** , Paris - la Haye : Mouton, 1971.
32. Lafaye Claudette, **La sociologie des organisations**, Ed. Nathan, Paris, 1996.
33. Lowie Robert , **Histoire de l'ethnologie classique**, Traduit par Hervé Gramont et Hélène Sadoul, Editions Payot, Paris, 1991.
34. Lucy Bagnet, **L'identité sociale**, Paris, Dunod, 1998.
35. Malewska. P.H et Gachon , **Le travail social et les enfants de migrants**, l'Harmattan, 1988
36. Meda Dominique, **Le travail: une valeur en voie de disparition**, Aubier, Paris, 1995.
37. Mercured.D, et autres : **culture et gestion en Algérie** , l'Harmattan, Paris, 1997.

38. **Michael Porte, choix stratégique et concurrence** ,édition Economica ,Paris ,1982.
39. **Nguyen .C et Bruno. P. et autre, Partenariats d'entreprises et mondialisation.** Ed khartala , AUF, Paris,1999 .
40. **Park Robert, the city Suggestion for the investigation of human behaviour** , (AJS VD ZO USA , 1916.
41. **Richard Irwin, les principes du management**, traduit par Philippe de la vergne, Paris, Economica, 1985.
42. **Sainsaulieu.R, L'identité au travail**, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques,1977.
43. **Sekiou lakhdar, gestion du personnel** ,les éditions d'organisation , Paris ,1986.
44. **Stephen Robbins et Tim Judge,comportement organisationnel** ,12^e édition ,traduit de l'américain par Nathalie Audard et autres, Pearson Education ,Paris ,2006.
45. **Talcott Parsons, personality and social structure** .the free press. England: 1951.
46. **Tenlon. F.,100 mots clés en sciences économique et sociales**, édition éclipse, Paris,1999.
47. **Thevenet M., La culture d'entreprise**, Paris, PUF, 1993.
48. **Thierry Pillon, Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale**, Octares Editions, Paris, 3e éd, 1997.
49. **Thmoty Collins .M. Les alliances stratégiques**, Ed. organisation ,Paris,1993.
50. **Touraine Alain, Pour la sociologie**, Paris, éd. du seuil, 1974.
51. **Vernier Michel , l'insertion professionnelle. analyse et débat**, édition Economica, paris, 1997

Les revues :

1. **Cointereau .M., le partenariat**, Revue française de gestion 1996.
2. **Dahmani. A.N.,le partenariat et les alliance stratégiques dans les nouvelles politique de développement des entreprises** ,Economie N^o 36 ,septembre 1996.
3. **Delavalle. E, Culture et décision, le cas d'une entreprise de haute technologie**, Paris, I.A., 1994 cité par lui même dans « pour ne plus gérer sans la culture », in : Revue française de gestion, 1996, n^o110.
4. **Ensp** , Revue n^o1, juillet 2010.
5. **Ensp** , Revue n^o1, juillet2010

6. Guerid. DJ , **Cultures d'entreprise**, éditions CRASC, Oran, 1997.
7. Haliburton , Revue n°10, Mars 2011.
8. Haliburton , Revue n°16, Février 2012
9. Haliburton , Revue n°2, janvier 2004.
10. Lanani Mohamed, **Flexibilité ou précarité de l'emploi ? Problématique du contrat de travail à durée déterminée**, Revue Algérienne du travail, N° 23, 1998.
11. Paugam Serge , **le salaire de la précarité**, revue, **Sociologie du travail**, Elsevier, Paris, N2. Vol 43, 2001.
12. Paugam. Serge, **Formes d'intégration professionnelle et attitudes syndicales et politiques**. In: Revue française de sociologie, n°40-4,1999.
13. Slimane Benhadj , **La flexibilité de l'emploi**, Revue algérienne du travail, n 29,2002.
14. Sonatrach, Revue n° 02, Février 1996. Revue Option Partenariat. 2014
15. Sonatrach, Revue n° 1999, n°02, Février 1996.
16. Sonatrach, Revue n°01, Février 1995..
17. Sonatrach, Revue n°65, janvier 2016.
18. Sonatrach, La Revue Sonatrach, N°03, Mai 1996.

Les documents :

3. (Filloane Abdelkader , **Séminaire meda entrepreneurs à Marseille**, 2eme conférence annuelle, Anima, Marseille du 22 au 24 octobre 2003).
4. Boussetta Mohamed , **Processus de Barcelone et le Partenariat Euro-méditerranéen** : le cas du Maroc avec l'Union Européenne, Working Paper n°110 , Economic Research Forum ERF, Caire , 2004 .
 - Castel. R, **La dynamique des processus de marginalisation** : de la vulnérabilité à la désaffiliation, Cahiers de recherche sociologique , n° 22, Érudit, Montréal, 1994.
 - Hirata .H et E.Préteceille, , **Exclusion, Précarité, Insécurité Socio-économique** (Apports et débats des sciences sociales en France), Bureau International Du Travail, Genève, Avril 2002.
5. Jaminon .C, , **Processus d'affiliation (Analyse d'une population de personnes sans emploi ayant transité par un dispositif d'insertion)**, Dissertation doctorale en sociologie, Université catholique de Louvain (UCL), Belgique, 2002.
 - Malenfant Romaine et alii, **Précarité d'emploi, rapport au travail et intégration sociale**, Nouvelles pratiques sociales, vol. 15, n° 1, Érudit, Montréal, 2002
 - Smith. A., **Travailleurs vulnérables et travail précaire** (document d'information), Commission du droit de l'Ontario, Université York, Canada,2010.

6. Tremblay. D.G., **Chômage, flexibilité et précarité d'emploi: aspects sociaux**, Institut québécois de recherche sur la culture, Montréal, 1994.
7. Loi relative aux hydrocarbures- que prévoit la loi N°86-14 amendée par la loi N°91-21 en matière de partenariat- document du Ministère de l'énergie et des mines, 2002.

Les dictionnaires :

1. Boudon Raymond et alii, **Dictionnaire de sociologie**, Larousse, Paris, 1997
2. Boudon Raymond et F.Bourricaud, **dictionnaire critique de la sociologie**, PUF 4, Edition Paris, 1944.
3. Panoff Michel ,Tripier Pierre , **dictionnaire des sciences humaines et économique**, Nathan sd,Paris,1992

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تحية طيبة..

يسرني كطالب باحث من قسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر2، أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة التي أقوم بها في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه حول: "ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين إطار الشراكة الأجنبية".

ونظرا لأنكم تمثلون عينة هذه الدراسة يرجى التكرم بملاً الاستمارة عن طريق اختيار الإجابة التي ترونها مناسبة، لأن إجابتكم الدقيقة على جميع فقراتها لها أهميتها لتوصل الدراسة إلى النتائج المرجوة منها. هذا ونؤكد لكم أن المعلومات الواردة في الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تجاوبكم وحسن تعاونك مسبقا وتقديركم لأهمية البحث العلمي

الباحث/طارق.ت

☒ البيانات الشخصية والوضعية المهنية للعامل:

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2-الحالة الاجتماعية : - أعزب (ة) -متزوج(ة) - مطلق (ة)
- 3- السن:.....
- 4-المستوى التعليمي : - أمي - ابتدائي - متوسط
- ثانوي - جامعي
- 5- هل تملك سكن : -نعم - لا
- 6- هل تسكن في حدود ولاية عملك: - نعم - لا
- 7-نوع السكن الذي تقطنه :
- شقة - فيلا - سكن تقليدي - سكن قصديري
- 8-نظام الإسكان :
- مالك - مستأجر - ساكن عند الغير - معار

9- الأقدمية في العمل :

- اقل من سنتين - من 2 إلى 4 سنوات - أكثر من 5 سنوات

10- المنصب المشغول بالمؤسسة : - عون تنفيذ - عون تحكم - إطار

11- ما هي صيغة العمل التي تعمل بها بالمؤسسة : CDI - CDD -

موقف العمال من تنظيم العمل داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية :

12- هل كانت لديك أفكار مسبقة حول نظام العمل بالمؤسسة الشراكة الأجنبية :

- نعم - لا

• في حالة نعم، ما هي الجوانب التي لم تكن تعرفها على نظام الشراكة الأجنبية بالمؤسسة :

- تكنولوجيا الإنتاج - نظام العمل - محيط العمل - التجهيزات الادارية

..... أخرى حددها.....

13- هل استفدت من عملك في إطار نظام الشراكة الأجنبية :

- كثيرا - قليلا - لم استفد

• - في حالة استفادتك ما هي مجالات الاستفادة :

- المشاركة في القرار - التطوير المهني - تحسين الوضع الاقتصادي

..... أخرى حددها.....

14- لو أتاحت لك فرصة الاختيار أثناء توظيفك أي نظام عمل ستختار :

- المؤسسة العمومية - مؤسسة الشراكة الأجنبية

• في كلا الحالتين ما هو السبب في ذلك :

15 - ما هي الجوانب السلبية التي تراها سائدة في نظام الشراكة ؟

- على الدولة فرض وصايتها - يجب مراعاة الوضعية الاجتماعية للعمال

- تفضيل الرجوع إلى النظام العمومي ورفض الشراكة - الشراكة نظام فعال

- خلق مناصب عمل دائمة

..... أخرى حددها.....

16- هل تفرض عليك المؤسسة وتيرة عمل أثناء عملك :

- انجاز العمل في الوقت المحدد له - ترك الحرية للعامل

17- ماذا تفعل حينما يطلب منك عمل مستعجل من المؤسسة :

- اترك العمل للغد - استغل كل الوقت من اجل إنهاء العمل في وقته

- أتماطل في العمل من اجل تضييع الوقت

..... أخرى حددها.....

18- بناء على تجربتك داخل مؤسسة الشراكة ما هي ما هي خصوصية التنظيم السائد بها :

- تنظيم محكم يسوده تقديس العمل - كثرة الاجتماعات و حلقات التشاور

- تنظيم تسوده ايجابيات وسلبيات - تنظيم غير فعال وغير محكم.

19- ماذا تعني بالنسبة لك المؤسسة: (يمكن اختيار أكثر من خيار)

- الحصول على اجر براتب جيد . - الاعتماد على النفس وعدم الاكتراث بالآخرين
- العمل في جو عائلي - معايشة اللامساوة وعدم العدل
- محيط عمل غريب. - محيط عمل كغيره.
- التكوين واكتساب الخبرة

اخرى حددها.....

التوظيف بالمؤسسة الشراكة الأجنبية :

20- كيف علمت بعروض التوظيف بالمؤسسة؟

- إعلان في الصحافة - عن طريق قريب
- عن طريق وساطة - عن طريق وكالة التشغيل
- مباشرة من المؤسسة

اخرى حددها.....

21- هل هنالك توافق بين المهام الموكلة لك ومؤهلك العلمي :

- نعم - لا

22- هل عملت من قبل بمؤسسة أخرى ؟ : - نعم - لا

- في حالة نعم ما نوعها ؟ - عامة - خاصة - أجنبية
- وما هي الوظيفة التي كنت تشغلها بالمؤسسة السابقة :
- عون تنفيذ - عون تحكم - إطار
- هل ساعدك ذلك في تأقلمك مع عملك الحالي : - نعم - لا

23- حسب رأيك ما هو المعيار المعتمد في سياسة التوظيف بالمؤسسة :

- الخبرة - الكفاءة - العلاقات الشخصية

اخرى حددها.....

24- هل تدعوا زملائك للعمل بالمؤسسة:

- نعم - لا

في كلا الحالتين ما لسبب

25- ما هو شعورك وأنت تؤدي عملك بالمؤسسة: - بالرضا والاطمئنان - التخوف والاضطراب

• في حالة التخوف، هل سبب ذلك يرجع إلى :

- التخوف من تدهور ظروف العمل - الضغط على العمال - التسريح من العمل

اخرى حددها.....

☒ العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الشراكة الأجنبية :

26- هل المسؤول على عملك ؟ :- جزائري -أجنبي

27- هل هنالك فرق بين المشرفين على العمل الأجانب والجزائريين في طريقة توجيه العمال ؟

-نعم - لا

• في حالة نعم - في أي جانب يكون الاختلاف :

-الانضباط في العمل -احترام وقت العمل - الكفاءة والفعالية

- التواصل مع العمال - تحفيز العمال - التوجيه والنصح

-أخرى حدددها.....

28- هل أنت راض عن علاقات العمل داخل المؤسسة ؟

- راض -راض نوعا ما -غير راض

29- هل غادرت مكان عملك دون إذن من مسؤولك المباشر؟:

-مرة واحدة - أكثر من مرة - ولا مرة

• في كلا الحالات ماالسبب في ذلك :.....

30- هل تتغيب عن العمل دون مبرر :

-دائما - أحيانا - نادرا - أبدا

31-هل يطلب مسئولك المباشر رأيكم في انجاز العمل:

-دائما - أحيانا - نادرا - أبدا

32- هل صادفتك مشكلة أثناء العمل ؟ -نعم -لا

• في حالة نعم ما هي الجهة التي تلجأ إليها :

- مشرفك المباشر عن العمل - النقابة

- زملاء العمل -مدير الموارد البشرية

- أخرى حدددها.....

33- أثناء العمل الجماعي ، أيهما تفضل : زملاء العمل الأجانب زملاء العمل الجزائريين

• في كلا الحليتين ماالسبب في ذلك.....

34- هل تطلعك المؤسسة على التغيرات التي تحدث في المؤسسة ؟- نعم - لا

• في حالة نعم ،ما هي الوسيلة المستعملة في ذلك :

- الإعلانات الحائطية -المسؤول المباشر

- ممثلي العمال - الاجتماعات مع العمال

- أخرى حدددها.....

35- هل تلمي الإدارة انشغالاتكم المطروحة : -نعم -لا

• في حالة لا ،ما هي الطريقة التي تلجؤون إليها :

- الإضراب - التغيب عن العمل

- استخدام القوة والعنف

- أخرى حددها.....

36- خارج وقت العمل كيف تقضي وقتك :

- مع زملاء العمل

- مع العائلة

- مع الأقارب

- بمفردك

- أخرى حددها.....

37- هل تستفيد من وقت مقتطع أثناء دوام العمل لأداء الصلاة :

- دائما

- أحيانا

- نادرا

- أبدا

38- هل تستفيد من عطل مدفوعة الأجر في إحياء الأعياد والمناسبات الدينية :

- دائما

- أحيانا

- نادرا

- أبدا

☒ سياسة التحفيز بالمؤسسة الأجنبية:

39- كيف تنتقل إلى مكان عملك ؟ :

-عن طريق المواصلات

-سيارتك الخاصة

-مشيا على الأقدام

-نقل المؤسسة

-أخرى حددها.....

40- هل أنت راض على أجرك داخل المؤسسة : - نعم

- لا

• في حالة لا .لان الأجر :

- لا يلبي الاحتياجات المعيشية

- لا يساوي الجهد المبذول

-أخرى حددها.....

41- هل استفدت من نظام التكوين بالمؤسسة : - نعم

-لا

• في حالة نعم في أي مجال كان ذلك ؟

- ميدان الإنتاج

- ميدان الأمن والحماية

- ميدان التسيير والإدارة

- ميدان تنظيم العمل

42- بعد انضمامك إلى المؤسسة هل تعتقد أن عملك بها أدى إلى :

- اكتسبت مهارات جديدة في العمل

- لم تكتسب مهارات جديدة في العمل

- فقدت جزءا من المهارات التي اكتسبتها قبل الالتحاق بالمؤسسة

- لم تكتسب مهارات جديدة في العمل

43- كيف ترى خدمات النقل داخل المؤسسة ؟:

-جيدة التنظيم

-متوسطة التنظيم

-غير منظمة

44- كيف تقييم خدمات الإطعام داخل المؤسسة؟:

- مرضية - مرضية نوعا ما - غير مرضية

45- كيف تقييم خدمات الصحية داخل المؤسسة؟:

- مرضية - مرضية نوعا ما - غير مرضية

46- في أي حالات تقدم لكم الإدارة مكافآت في :

- المناسبات الدينية - الأعياد الوطنية

- أخرى حددها.....

47- كيف تقييم نظام الحوافز المطبق في المؤسسة :

- مرضية - مرضية نوعا ما - غير مرضية

48- هل تتفاخر أمام زملائك بانتمائك إلى مؤسستك:

- نعم - لا

49- ما هي المشاكل التي تراها سائدة داخل المؤسسة؟

- طول فترة العمل - عدم الاطمئنان على المسار المهني
- مركزية اتخاذ القرار - الصرامة في العمل
- غياب القوانين - نقص الاتصال
- ضعف نظام المكافآت - ضعف كفايتها في التعامل مع العمالة المحلية
- ضعف التحكم باللغة واختلاف الثقافات - سوء التعامل مع القوانين والإدارة الجزائية
- لا يوجد مشكل
- أخرى حددها.....

في الأخير شكرا لحسن تجاوبكم معنا .