

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 – قالمة –



كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
تخصص: تنظيم وعمل

قسم علم الاجتماع

الموضوع:

دور التوافق المهني في تنمية العلاقات الاجتماعية  
بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

قريد سمير

إعداد الطالب:

زيوش زين الدين ✓

السنة الجامعية: 2018-2019

## فهرس المحتويات:

| الصفحة   | العنوان   |
|--|---|
|  | الشكر   |
|  | قائمة الجداول   |
| أ-ج  | مقدمة   |
| <b>الفصل الأول: الاشكالية والجهاز المفهمي والمقاربة المنهجية</b> |   |
| 01   | 1- إشكالية الدراسة                                    |
| 05   | 2- الجهاز المفهمي                                     |
| 11-06  | أولاً: المفاهيم الاساسية                              |
| 16-12  | ثانياً: المفاهيم المساعدة                             |
|  | 3- المقاربة المنهجية وادواتها الاجرائية وطرق المعالجة |
| 17   | أولاً: المقاربة المنهجية                              |
| 18   | ثانياً: الادوات الاجرائية                             |
| 20   | ثالثاً: طرائق المعالجة والتحليل والتفسير والفهم       |
| 24   | رابعاً: مجالات الدراسة                                |
| <b>الفصل الثاني: التنظير للتوافق المهني والعلاقات الاجتماعية</b> |   |
| 26   | توطئة   |
| 27   | اولاً: مقاربات التوافق المهني                         |
| -  | 1- مقارنة سلم الحاجات عند أبراهام ماسلو               |
| 29   | 2- مقارنة العاملين                                    |
| 30   | 3- مقارنة الاختيار المهني                             |
| 31   | 4- مقارنة التوافقات                                   |
| 32   | 5- مناطق الفعل  |
| 33   | ثانياً: مقاربات العلاقات الاجتماعية                   |
| 34   | 1- المقاربة الفيبرية                                  |
| 35   | 2- المقاربة البنائية الوظيفية                         |
| 36   | 3- المقاربة التفاعلية الرمزية                         |

## فهرس المحتويات :

|  |  |
|--|--|
| 37   | 4- المقاربة الاثنوميتودولوجية  |
| -  | 5- المقاربة الفردانية المنهجية   |
| 38   | خلاصة  |
| <b>الفصل الثالث: تطور المؤسسة العمومية الجزائرية واشكالية تحقيق التوافق المهني</b> |  |
| 39   | توطئة  |
| 40   | أولاً: سياسة التفكيك الاجتماعي والاقتصادي للعلاقات الاجتماعية اثناء فترة الاستعمار |
| 42   | ثانياً: أثر التناقضات التنظيمية على التوافق المهني في مرحلة التسيير الذاتي         |
| 45   | ثالثاً: المشاركة العمالية كشكل من أشكال التوافق في مرحلة التسيير الاشتراكي         |
| 47   | رابعاً: أثر الاصلاحات الاقتصادية على التوافق المهني في مرحلة اعادة الهيكلة         |
| 51   | خامساً: اشكالية تحقيق التوافق المهني في مرحلة استقلالية المؤسسات                   |
| 54   | سادساً: البحث عن تحقيق التوافق المهني في مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق             |
| 57   | خلاصة  |
| <b>الفصل الرابع: اتجاهات العاملين نحو التوافق المهني</b>                           |  |
| 59   | توطئة  |
| -  | أولاً: دور التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي                                |
| 67   | ثانياً: أثر التوافق المهني على جودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين               |
| 84   | خلاصة  |
| <b>الفصل الخامس: التوافق المهني من وجهة نظر المسؤولين: الاليات والمعوقات</b>       |  |
| 85   | توطئة  |
| 86   | أولاً: مدى وعي المسؤولين بأهمية التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي           |
| 95   | ثانياً: المعوقات الاساسية التي تحول دون تحقيق التوافق المهني                       |
| 103  | خلاصة  |
| 104  | النتائج العامة   |
| 107  | خلاصة عامة   |
|  | قائمة المراجع  |

## فهرس المحتويات:

|  |          |
|--|----------|
|  | المرفقات |
|--|----------|

## قائمة الجداول

| الرقم | العنوان  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01    | جدول يمثل فروع المؤسسة وعدد العمال فيها  | 21     |
| 02    | جدول يمثل سن المبحوثين   | 60     |
| 03    | جدول يمثل المستوى التعليمي   | 62     |
| 04    | جدول يمثل التخصص المهني  | 63     |
| 05    | جدول يمثل اعتقاد العاملين ان التوافق المهني ينمي علاقات الثقة والاحترام بين العاملين       | 65     |
| 06    | جدول يمثل اعتقاد العاملين ان التوافق المهني ينمي المواطنة التنظيمية لديهم                  | 66     |
| 07    | جدول يمثل شعور العامل بعدالة وموضوعية المسؤولين في تعاملهم معه                             | 68     |
| 08    | جدول يمثل اعتقاد العاملين ان المسؤولين يقدرن الظروف المهنية لهم                            | 69     |
| 09    | جدول يمثل اعتقاد العاملين ان المسؤولين لا يحترمون آراءهم واقتراحاتهم المهنية               | 71     |
| 10    | جدول يمثل اتفاق ميول العاملين في المؤسسة بشأن ضرورة النجاح في العمل                        | 72     |
| 11    | جدول يمثل شعور العاملين بان وظائفهم تتناسب مع خبراتهم                                      | 74     |
| 12    | جدول يمثل تمكن جميع العاملين من التعامل على نحو ايجابي مع قضايا العمل                      | 75     |
| 13    | جدول يمثل حرص العاملين على تكوين علاقات ايجابية  | 76     |
| 14    | جدول يمثل اعتقاد العاملين ان الصراع بين الزملاء يؤدي الى اعاقه التوافق                     | 78     |
| 15    | جدول يمثل مدى افتقار العاملين لمهارات التواصل  | 79     |
| 16    | جدول يمثل اعتقاد العاملين ان المشاركة بالرأي تنمي العلاقات الاجتماعية                      | 81     |
| 17    | جدول يمثل مدى شعور العاملين لتقدير زملاءهم   | 82     |
| 18    | جدول يمثل رفض العاملين تدخل زملاءهم في امور عملهم  | 86     |
| 19    | جدول يمثل اعتقاد العاملين بشأن التوافق وأثره الايجابي على جودة العلاقات                    | 88     |
| 20    | جدول يمثل حرص العاملين على حل المشكلات التي تواجه زملاءهم في العمل                         | 91     |
| 21    | جدول يمثل معنى التوافق المهني بالنسبة للمسؤولين  | 93     |
| 22    | جدول يمثل اليات خلق التوافق المهني   | 95     |
| 23    | جدول يمثل العلاقة بين التوافق المهني والعلاقات الاجتماعية                                  | 96     |
| 24    | جدول يمثل مدى مساهمة القيم التنظيمية في تحقيق التوافق المهني                               | 98     |
| 25    | جدول يمثل المعوقات الاساسية التي تحول دون تحقيق التوافق المهني                             | 99     |
| 26    | جدول يمثل الحلول المقترحة لتجاوز مختلف المعوقات التي تواجه المؤسسة في تحقيق التوافق المهني | 101    |

## مقدمة:

لا شك أن التوافق المهني من أكثر الأنشطة الإنسانية تأثيراً في بناء مكانة الفرد وعلاقاته وتفاعلاته اليومية، الأمر الذي يدفعه إلى البقاء والإستمرار وتحسين مهاراته وقدراته بما ينعكس إيجاباً على علاقاته الاجتماعية في بيئة العمل، الأمر الذي يدفعه إلى التكيف والتماثل مع زملاءه ورؤساءه في العمل، كما يرفع من روحه المعنوية، من خلال إستجابته لمختلف الضغوطات التي قد يواجهها في محيط العمل.

إن التوافق المهني هو محصلة عناصر مختلفة مثل جماعة العمل، ظروف العمل، نمط الإشراف، القيم والتمثلات التنظيمية، ولذلك يعد التوافق المهني عملية دينامية مستمرة تتم عن قدرة الفرد على التكيف مع ظروف العمل والتوافق مع الزملاء، ودرجة الإشباع الكافي للحاجات الأساسية، خاصة الإنسانية منها، بإعتبار أن مجال العمل ليس معزولاً عن الحاجات والرغبات والميولات الشخصية، والاستعدادات الذاتية لتقبل الآخر والعيش معه والاعتراف به.

وبالتالي يبرز هنا دور المسؤولين أو القادة في التأثير على الأفراد العاملين بالمؤسسة، وذلك بإمكانية تحويل الصراعات والمواقف السلبية إلى إيجابية إتجاه عملهم من أجل تحقيق التعاون والتماثل والتكيف والاندماج الوظيفي بين زملاء العمل.

إن واقع المؤسسة هو واقع إجتماعي وثقافي بالدرجة الأولى باعتبارها وسط إجتماعي منتج للثقافة، فالمؤسسة ليست كياناً تقنيا وإقتصادياً بقدر ما هي واقع إجتماعي لا ينفصل عن رهانات واستراتيجيات الفاعلين بها، ومن ثم يتعين أن نطبق عليها المعرفة السوسولوجية ونعالج مشكلاتها، تحقيقاً للتكيف والاندماج الوظيفي بين أفرادها وعلى هذا الأساس كان الاختيار لهذا الموضوع قصد الدراسة، من أجل معرفة دور التوافق المهني في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في مؤسسة عمر بن عمر ورصد مختلف المعوقات التي تحول دون تحقيق التوافق المهني بين الأفراد العاملين بها.

وقد كان من بين هذه الدراسة المتواضعة التعريف بالتوافق المهني من منظرو سوسولوجيا التنظيم والعمل، لأنه - في حدود علمان-، بقي رهين حقل علم النفس التنظيمي فقط، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحليل وتفكيك العلاقات الترابطية بين التوافق المهني والمفاهيم السوسولوجية المرتبطة به مثل: الاندماج المهني والعلاقات الاجتماعية، وكذلك محاولة التعرف على مدى وعي المسؤولين في مؤسسة "عمر بن عمر" بأهمية التوافق المهني ودوره في تحقيق الاندماج الوظيفي.

## مقدمة:

ومن أجل الإحاطة بجواب الدراسة بحسب ما يخدم أغراض موضوع البحث إستوجب منا ذلك مراعاة التسلسل المنطقي والترابطي مع أهداف المقاربة المنهجية المعتمدة، وعليه جاءت الدراسة في خمسة فصول تمثلت كالآتي:

**الفصل الأول:** تضمن إشكالية الموضوع المدروس والجهاز المفهومي الذي شمل المفاهيم الأساسية للموضوع مثل الدور، التوافق، التوافق المهني، العلاقات الإجتماعية، المؤسسة الإقتصادية، لتأتي بعده المفاهيم المساعدة، إضافة الى التركيز والاهتمام بالمقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية من ملاحظة ومقابلة وإستمارة وزعت على العمال، وكذلك كانت لنا خطوة عامة مع قياس الإتجاهات للعاملين في مؤسسة "عمر بن عمر" إتجاه التوافق المهني ودوره في تنمية العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة، كما لا ننسى طرق المعالجة للمعطيات التي تم تسجيلها في ميدان البحث.

**الفصل الثاني:** أما في هذا الفصل فلقد حاولنا ربط موضوع الدراسة بما جاء في المقاربات النظرية التي كانت مهتمة بهذا الموضوع كل حسب رؤيته المحددة، وبحسب المتغيرات التي ترتبط بالفعل التوافقي.

ولأن اشكالية البحث تربط عملية التوافق المهني بتنمية العلاقات الاجتماعية، فقد ركزنا اهتمامنا على مقاربات "التوافقات والاشنوميتودولوجية، والفردانية المنهجية، والتفضيل المهني"، حيث تم توظيف معارف ومعطيات كل منهم في الجانب النظري للبحث.

**الفصل الثالث:** ويتناول هذا الفصل الخوض والبحث في جذور ظاهرة تطور المؤسسة العمومية وإشكالية تحقيق التوافق المهني وذلك بعض أهم المراحل التاريخية التي عرفت سيرورة التطور للمؤسسة العمومية الجزائرية، والتحولات التي عرفت جارا عمليات التفكير السريعة للبنى التحتية التقليدية، وهذا لمعرفة العلاقة الترابطية بين إفرازات هذا التطور وما ألت إليه أوضاع هذه المؤسسات، والكشف عن أسباب المفارقات التي تحملها المؤسسات العمومية الجزائرية حول إمكانية تحويل هذه المؤسسة التي ورثت نفس المناهج وأساليب الاستعمار، من خلال عرض مختلف مراحل تطورها.

**الفصل الرابع:** من خلال هذا الفصل حاولنا في دراستنا الميدانية تسليط الضوء على اتجاهات العاملين نحو التوافق المهني من خلال معرفة دور التوافق المهني في تحقيق الإندماج الوظيفي، وكذلك محاولة الوقوف ومعرفة أثر هذا التوافق على جودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

## مقدمة:

**الفصل الخامس:** في هذا الفصل سنعينا إلى إبراز وجهة نظر المسؤولين للتوافق المهني، وكذلك معرفة الآليات والمعوقات التي تعيق تحقيق هذا التوافق، حيث عملنا على إبراز مدى وعي المسؤولين بأهمية التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي، وكذلك الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التوافق المهني بين العاملين.

وفي الأخير كانت لنا محطة مع نتائج وخلاصة عامة للدراسة التي قد تكون نهاية لبداية أعمال علمية أخرى في هذا المجال، أتبعنا بقائمة المصادر والمراجع المعتمدة وكذلك جملة من الملاحق وظفت في هذا البحث بحسب ما تطلبته منا منهجيته.

لذلك فإننا نرحب بكل نقد بناء يدفع بنا إلى الغوص أكثر في القضايا المحيطة بهذه الإشكالية.



## الإشكالية :

إن قيمة الدراسات السوسولوجية وأهميتها تكمن ( في تصورنا ) في مدى نجاحها في إثارة وبلورة مسائل وقضايا اجتماعية جديرة بالإهتمام , وفي سعيها لتقديم تصورات ورؤى تساهم في الكشف عن الاسس و المبادئ التي تحكم بناء الحياة الاجتماعية و سيرورتها وفهم ظواهرها , وبالتالي المساهمة في تقوية وعي الفاعلين الاجتماعيين قدر الإمكان بكل ذلك و الاستفادة منه في تنظيم شؤونهم و تحسين أوضاعهم و التحكم في مصيرهم<sup>1</sup>.

في هذا السياق برز الإهتمام السوسولوجي بمسألة التوافق المهني مع عالم الاجتماع الفرنسي "إيميل دوركايم" الذي أكد على أهمية تقسيم العمل و التخصص في الادوار كوسيلة لتعزيز التضامن الاجتماعي داخل الجماعات , فالأفراد بدل ان يعيشوا في وحدات منعزلة مكثفة ذاتيا يتربطون فيما بينهم بالاعتماد المتبادل مع بعضهم البعض و سيؤدي هذا الترابط متعدد الأبعاد في عمليات الانتاج و التوزيع إلى تعزيز التضامن و التماسك الاجتماعي و التوافق المهني<sup>2</sup>.

أما ماركس في كتابه رأسمال فتحدث عن القيمة الذاتية للعمل و المولدة لقيمة الاستعمال باعتبار العمل نشاط إنساني متجانس يتطلب قوة عمل متجانسة<sup>3</sup>.

و الجدير بالذكر في سياق آخر أن التغير الاجتماعي للعمل , و ظهور ما يعرف بمجتمعات العمل نتيجة الثورات الصناعية التي عرفتها أوروبا و التي سارعت إلى بناء إقتصادياتها المتضررة من الحرب إستوجب تشغيل عمالة على المستويين الداخلي و الخارجي , أصبح بذلك العمل أو الممارسة نشاط مهني معيار للمشاركة الاجتماعية و محور أساسي للاندماج الاجتماعي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -ميراني حسان : الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع العمل، قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار عنابة الجزائر) إشراف : شوية سيف الاسلام 2006-2007 ، ص 1.

<sup>2</sup> انتوني غيدنز: علم الاجتماع (مع مدخلات عربية ) ،ترجمة فايز الصياغ ، بيروت ، المنظمة العربية لترجمة، 2005 ، ص 441.

<sup>3</sup> -عمر علوط: تحولات العمل وإتجاهاته المستقبلية ، إضافات ( المجلة العربية لعلم الاجتماع الصادرة ببيروت عن الجمعية العربية لعلم الاجتماع بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية ) ، العددان 36-37 ، خريف 2016- شتاء 2017 ، ص 313.

<sup>4</sup> -مهري دليلة: الاندماج الاجتماعي بالمنظمة الجزائرية ( دراسة ميدانية: عينة من المتعاقدين في إطار جهاز المساعدة على الاندماج المهني PAIP بمؤسسات الادارة المحلية غرداية)، المجلد 9، العدد1 ، 2016 ، ص 872 .

ومن خلال إعتبار المؤسسة نسقا إجتماعيا واقتصاديا مفتوح تتكون من مجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي توجد فيه، لم يقع تجاوز الطرح الكلاسيكي الذي يتعامل مع المؤسسة كفضاء للإنتاج فحسب بل أصبحت المؤسسة تدرس من خلاله بوصفها تمثل ( جسدا اجتماعيا ) فهو الشكل الذي تبذعه بإجتماع عناصرها وأفرادها، فلا وجود لمؤسسة خارج الاعتراف المتواصل بمجموعة إجتماعية تربط بين مختلف أفرادها جملة من العلاقات المتروحة بين التقاهم والانسجام وبين التناقض والصراع.<sup>1</sup>

وفي هذا السياق يذهب منظري سوسولوجيا التنظيمات إلى اعتبار فريق العمل الذي ينظم إليه الفرد داخل فضاء العمل، بمنزلة النواة الاجتماعية الكبرى داخل المجتمع قد تعادل رابطتها الروابط العائلية و الطائفية، إذ تمثل الفضاء المناسب للعامل ليحقق فيه الانتماء والتضامن و يتمتع بحرية التعبير عن رأيه، كما يسمح له هذا الفضاء بتشكيل مقومات الشخصية ويفتح له فرص الانتماء و التعبير، وبالتالي تتحقق مواظنته.<sup>2</sup>

في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات ظهر نمط تنظيمي جديد يرى بأن النجاح والفعالية تكمن في تحقيق الانسجام والتنسيق ليس بين المهام الفردية فحسب، بل في السيرورة الإنتاجية كاملة، أو بين الوظائف الداخلية للمؤسسة من خلال بناء شكل تنظيمي تعطي فيه المبادرة للعامل كفاعل ومبدع بمعنى أن المؤسسة لم تعد مكانا للإنضباط والإمتثال فقط بل أضحت مكانا للتضامن والتعاون والتوافق بين أفرادها.<sup>3</sup>

لكن الإشكالية التي تطرح هنا لا تكمن في كيفية نشوء علاقات التعاون والترابط بين الفاعلين داخل المؤسسة، لكن كيف تستمر هذه العلاقات على أساس من الثقة والتعاون والتوافق المهني بينهم، في هذا الإطار أكد "فيليب برونوا" أن ديمومة العلاقات الاجتماعية تكمن في مدى حصول الفرد العامل على المعرفة الحدسية للمجموعة التي ينتمي إليها، والتي توجب عليه أن يأخذ على عاتقه ماضي وحاضر ومستقبل المجموعة التي ينتمي إليها، بمعنى أن التوافق المهني هنا لا يعني الانتماء بقدر ما يعني الشعور بالانتماء إلى الطرق الأخرى.<sup>4</sup>

1 - عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، القاهرة، منظمة المرأة العربية، 2011، ص ص 65-66.

2 - قويدر سيكوك و بلهوارى الحاج: العمل المعنى والمكانة في عالم متغير، مجلة علوم الإنسان والمجتمع الصادرة بالجزائر عن جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، جوان 2014، ص 127.

3 - بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة-دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة بايغاز pipe gaz غرداية-( أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر) إشراف: بوزيرة أخليفة، 2004-2005، ص 213.

4 - المرجع نفسه، ص 218.

وهذا ما إتجه إليه علماء اجتماع التنظيم، أمثال ميشال كروزيهورونوسانسيليو وكولود دوبار، حيث لا ينظرون للمؤسسة على أنها مجرد قواعد وقوانين وهيئات داخلية ونماذج تسييرية، بل هي مجال من العلاقات الاجتماعية التي تعزز الاستقرار الاجتماعي النظامي الذي يشجع ثقافة المؤسسة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضائها، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام بالروابط الاجتماعية المثينة في المجال التنظيمي.

ورغم تأكيد الكثير من الدراسات السوسولوجية على أهمية العلاقات المهنية والاجتماعية على مستوى مكان العمل لما في ذلك من أهمية في التأثير الإيجابي على الانسجام والاحساس بروح المسؤولية وتقوية روابط التعاون ما ينعكس على مستوى أداء العامل، إلا أن واقع المؤسسة العمومية الجزائرية يؤكد سيطرة ممارسات تقليدية تقوم على مقدار التحكم في العلاقات غير الرسمية، وتوجيه سلوكياتهم مرتبط برأس مال العلاقات الشخصية وغير الرسمية التي يمتلكونها، فالمجتمع الجزائري معروف عليه بهيمنة اللارسمي والعلاقات الشخصية على مختلف حقول التفاعل الاجتماعي بما فيها المؤسسة العمومية الاقتصادية.

وما يزيد المشكلة حدة، أن القائمين على الفعل التحديثي تجاهلوا الفرد الجزائري الذي هو في نهاية الامر المحصل للتشكيل الثقافي ما يجعل الاستجابات الثقافي منظمة وتتم بلا وعي وكأن الأمر يتفق مع طبيعة الأشياء، بمعنى أن التشكيل الثقافي للفرد يمنح الممارسات السلوكية التصورات العقلية طابعا إنفعاليا أو عاطفيا يسهم في تحقيق التوافق الوجداني لأعضاء هذه الثقافة مع الأنماط التقليدية السلفية، وهو ما يتعارض مع المفهوم الحديث للتوافق المهني الذي يقوم على مبدأ المشاركة والتعاون والثقة المتبادلة<sup>1</sup>.

لقد أراد صناع القرار الاقتصادي من المشروع التنموي الصناعي ليس فقط تطوير الاقتصاد والتنمية، بل بناء مجتمع عقلاني حديث، لكنهم تجاهلوا الخصوصية الثقافية للمجتمع الجزائري فالمشروع العقلاني الرأسمالي جاء نتيجة لمجموعة من التطورات والتراكمات التاريخية التي شهدتها المجتمع الأوروبي، لكن في الجزائر ومن خلال سياسة حرق المراحل أردنا أن نقفز مباشرة من المجتمع التقليدي الزراعي إلى المجتمع الصناعي الحديث<sup>2</sup>.

1 - أنظر: علي سموك: إشكالية العنف في المجتمع الجزائري- من اجل مقارنة سوسولوجية- (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم اجتماع المؤسسات الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر) إشراف: محسن عقون، 2004، ص152.

2 - زكري محمد مسعود ويوسف جلول: الممارسات السوسيوثقافية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة المسيلة، عدد 13، ديسمبر 2017، ص148.

وعلى حد تعبير عبد القادر جغلول فإن المجتمع الجزائري أنتج في مجرى التغيرات شكلا جديدا من الفردية التاريخية أحد مظاهرها القوية تلك الثنائية، حيث يعيش المجتمع الجزائري بين البنى القديمة لتشريك وسائل الإنتاج التي تصاعدت والمعايير الجديدة التي هي في طريق التكوين، وحاضرا مهما حيث يلعب التحديث لعبة التخبئة مع التقليد، حيث الرغبة الحاسمة للإستهلاك في مجتمع بقي يقترب من دعوة النقشف وحديث الاشتراكية<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس فإننا نعتبر أن المؤسسة العمومية الجزائرية تشقها تناقضات تنظيمية وتسييرية لازالت تفاعلاتها لم تعطي بعد نتائجها النهائية بسبب مسارات التغيير الاجتماعي المعطلة بفعل الضعف التاريخي للتشكل الاجتماعي الذي لم ينتج بنية إجتماعية أو مجموعة إجتماعية مكتملة التبلور متوافقة مهنيا وتنظيميا وحاملة لمشروع تغيير فعلي يخط مسار التطور الاجتماعي والسياسي.

إننا نعي جيدا أن تحقيق التوافق المهني في المؤسسة مرهون ببعض العوامل الأساسية التي إذا ما توفرت فإن الفرد بإستطاعته الإندماج بسهولة، وأول هذه العوامل وأهمها هو جودة العلاقات الاجتماعية والثقة والاحترام المتبادل بين الزملاء ومرونة شبكة الاتصالات والعدالة التنظيمية، وهذا من شأنه أن يولد لدى العاملين الاحساس بالمسؤولية والمصير المشترك والانتماء التنظيمي بما ينعكس إيجابا على مردودية المؤسسة.

لكن مؤسسة عمر بن عمر كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني من مشكلات عديدة تجمعت لتصبح عراقيل تقف حاجزا أمام تحقيق التوافق المهني وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين على إعتبار أن أغلبية المسؤولين بالمؤسسات لا يتوفر لديهم وعي ثقافي بأهمية التوافق المهني ودوره في تحقيق الاندماج الوظيفي وهو ما يؤثر سلبا على بيئة العمل ودرجة الانتماء والولاء إلى المؤسسة.

كل هذا يدعوا إلى القول بأن عملية تحقيق التوافق المهني مازالت مغيبة في إستراتيجية معظم المؤسسات لأن الجهات المسؤولة فيها لم تصل إلى مرحلة التفكير الاستراتيجي المستقبلي الذي ينظر إلى العامل على أنه رأس مال بشري قادر على التغيير والتطوير ويملك من المؤهلات الفكرية والتنظيمية ما يؤهله إلى الرقي بالمؤسسة، وذلك نتيجة سيطرة رواسب الثقافة التنظيمية التقليدية التي تعطي مكانة للعلاقات غير الرسمية والشخصية والزبونية على حساب الكفاءة والجدارة، وهو ما قد يؤثر سلبا على درجة توافق العاملين مهنيا وتنظيميا.

1 - عبد القادر جغلول: تاريخ الجزائر الحديث دراسة سوسيوولوجية، ترجمة: فيصل عباس، بيروت، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، 1982، ص ص 229-230.

وعليه وبما أننا نبحث في إشكالية تحقيق التوافق المهني ودوره في تنمية العلاقات الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، فقد اخترنا مؤسسة **عمر بن عمر** كنموذج، وهو ما إستدعى منا بالضرورة معرفة سوسولوجية التوافق المهني في المؤسسة العمومية الجزائرية في مرحلة أولى؛ وفي المرحلة الثانية حاولنا معرفة إتجاهات العاملين نحو التوافق المهني؛ أما في المرحلة الثالثة عملنا على تقصي آليات ومعوقات التوافق المهني لدى المسؤولين.

وعلى هذا الأساس فقد إستدعى منا أن نضع تساؤلا مركزيا يساعدنا في الوصول إلى الحقائق العلمية والأنساق الخفية التي تفسر لنا بوضوح جملة الترابطات المكونة للظاهرة موضوع الدراسة، ومنه يمكن بلورة السؤال المركزي كالتالي:

- ما هو دور التوافق المهني في تنمية العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر؟

وينتفع هذا التساؤل المركزي إلى التساؤلين التاليين:

1- ما هي إتجاهات العاملين نحو التوافق المهني ودوره في تنمية العلاقات الاجتماعية بمؤسسة عمر بن عمر؟

2- ما مدى وعي المسؤولين بأهمية التوافق المهني في تحقيق الإدماج الوظيفي بمؤسسة عمر بن عمر؟

أولا: المفاهيم الأساسية:

### 1- الدور: Role

الدور من الناحية اللغوية مشتق من الفعل: دار، يدور، دورا، أي تحرك باتجاهات متعددة وهو في مكانه.<sup>(1)</sup>

أما من الناحية الاصطلاحية فيمكن القول بأنه شهد ثراء كبيرا وتنوعا من حيث المعاني، فهو ينسب من الناحية السوسولوجية إلى **رالف لينتون** إذ يذهب في هذا الإطار إلى القول أن الدور هو نمط متكرر من الأفعال المكتسبة، التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل، فالدور عنصر من عناصر التفاعل الاجتماعي، ويعتقد رالف أن المكانة هي مجموعة من الحقوق والواجبات وأن الدور هو المظهر الدينامي للمكانة، فالسير عن هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور.<sup>(2)</sup>

(1) بوعلام بن حمودة ( وآخرون): المفتاح(قاموس عربي أبجدي بسيط) ط2، الجزائر، دار الأمة، 1996، ص132.

(2) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 83 .

والواقع أن هذا التعريف بين أن الدور يرتبط بالمكانة التي يحتلها الفرد في البناء الاجتماعي، حيث يرتبط بمجموعة من الأفعال التي يؤديها في المجتمع.

ويستخدم مصطلح الدور ليعني الجانب الذي يؤديه نسق اجتماعي فرعي والتنظيم، أو النظام داخل النسق الاجتماعي الأكبر، أو بمعنى أكثر تحديدا كوظيفة أو إسهامه الإيجابي في النسق الأكبر.

ويشار هنا إلى الدور الذي يؤديه المؤسسات الاجتماعية كالأُسرة والمدرسة في النسق الاجتماعي (المجتمع) من خلال التنشئة الاجتماعية ونقل المجتمع من جيل إلى جيل آخر. (1)

وبمعنى آخر يرتبط الدور بالمكانة والوضع الاجتماعي الذي يشغله الفرد في المجتمع والذي يفرض عليه مجموعة من الالتزامات والواجبات المحددة اجتماعيا.

وفي نفس السياق ذاته يعرف الدور أيضا، حسب نبيل صادق على أنه أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يستغل مكانة في المجتمع، أو يستغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة. (2)

وبناء على ماسبق يمكن تعريف الدور إجرائيا كالتالي: إن الدور هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، والذي يفرض على الفرد جملة من الواجبات والعلاقات التي تحدد مكانته في المجتمع.

## 2- التوافق La compatibilité

يشير مصطلح التوافق من الناحية اللغوية إلى الفعل توافق، توافقا فهو متوافق، ونقول توافق مع متطلبات الحياة الجديدة، بمعنى تكيف معها.

والتوافق بمعنى الانسجام، والاتفاق، والتفاهم. (3)

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت التعريفات لمفهوم التوافق وهذا راجع إلى اختلاف الرؤى والتوجهات الفكرية لدى المفكرين والباحثين سواء في حقل علم الاجتماع أو علم النفس،

(1) جان فرانسوا دورتيه : معجم العلوم الإنسانية، بيروت، ترجمة جورج كتورة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2009، ص390.

(2) قريد سمير: دور الجمعية الوطنية لحماية البيئة ومكافحة السلوك ونشر الثقافة البيئية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، التنمية بالمشاركة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر)، أشرف: لحرس موسى، 2005-2006، ص32.

(3) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1993، ص302.

وعلى اعتبار أن المصطلح هو سيكولوجي أكثر منه سوسيوولوجي، فلقد استعمله العلماء لدلالة إلى العملية التي من خلالها يكون الفرد في علاقه منسجمة وصحية مع البيئة الفيزيائية والاجتماعية، بحيث عرف "برونو" التوافق أنه الانسجام مع البيئة ويشتمل القدرة على إشباع أغلب حاجاته، ومواجهة معظم المتطلبات الجسيمة والاجتماعية.<sup>(1)</sup>

والملاحظ هنا أن الشخص المتوافق هو الذي ينجح في تكوين علاقة جيدة مع بيئته، حيث تقوم هذه العلاقة على أساس إشباع حاجاته والتغلب على متطلباته المختلفة.

كما يعرف التوافق أيضا على أنه مفهوم خاص بالإنسان في سعيه لتنظيم حياته وحل صراعاته، ومواجهة مشكلاته، من إشباع واحباطات وصولا إلى الانسجام مع الذات والآخرين في الأسرة وفي التنظيمات التي ينخرط فيها ولذلك كان مفهومها إنسانيا.<sup>(2)</sup>

أما لازاروس فعرفه على أنه عملية مستمرة، والتي يقوم بها الفرد ليحقق التلائم والانسجام، بينه وبين متطلبات العمل، ومختلف العوامل المادية والاجتماعية في إطار العمل بما يحقق له الشعور بالرضا عن عمله وتخطي العقبات وإشباع حاجته وطموحاته.<sup>(3)</sup>

ويتعتبر آخر بين هذا التعريف أن التوافق، يعتبر من بين الوسائل التنظيمية التي تحقق التناغم والانسجام والتفاعل الإيجابي بين أفراد المؤسسة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التوافق إجرائيا بأنه فهم الإنسان لسلوكه ومشاعره، وأفكاره بالدرجة التي تسمح له برسم استراتيجية يواجه من خلالها ضغوط ومطالب الحياة اليومية، وأن يتمكن من توطيد علاقات جيدة مع البيئة التي تلبي حاجاته الأساسية بطريقة مرضية إلى حد معقول، بحيث يشعر بأهميته ورغبته في التقدم والتطوير لتحقيق أهدافه المرجوة.

### 3- التوافق المهني *Compatibilité professionnelle*

إن المتمعن في الكتابات المنجزة حول التوافق المهني يكشف أن هناك اختلاف في الرؤى والتوجيهات الفكرية حول دلالاته، ولكن مما لا شك فيه هو أن ميدان العمل من أهم الميادين التي ينبغي أن يحقق الفرد فيها قدرا من التوافق المهني والنفسي، فالفرد يقضي مدة طويلة من وقته في ميدان العمل،

(1) عبد الهادي جوهري: قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، المكتب الاجتماعي الحديث، 1998، ص96.

(2) مزبوة بلقاسم: السلطة والرضى الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصحية، مجلة آفاق العملية الصادرة بالجزائر عن المركز الجامعي، تمناست العدد 4، جانفي 2010، ص112.

(3) بلقاسم سلاطونية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، الجزائر، دار الفجر لنشر و التوزيع، 2013، ص49.

فالاسلام ينظر إلى التوافق المهني بأنه أمر مرتبط برضى الله والعمل بما يرضيه، وإطاعة أوامره مخلصاً له في تعمير الأرض، أخذاً في الاعتبار أن مصلحة الفرد ترتبط بمصلحة الجماعة والعكس.

وفي ميدان العمل مثلاً يعرف التوافق المهني على أنه نضج مهني يتمثل بالمحافظة على النظام من قبل الفرد ورضاه عن مهنته وتنمية دوافعه نحو المهنة والنجاح فيها لكي يشعر بالسعادة والاطمئنان. (1)

وفي السياق ذاته يعرف كارميرج التوافق المهني على أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته أو مهنته أو مهنته، فيصبح فرداً مهتماً بوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه المهني ورغبته في التقدم والنمو وتحقيق أهدافه فيها. (2)

في حين يتخذ ماسلو موقفاً آخر تحديده لمفهوم التوافق المهني، إذ يرى أن التوافق في العمل كما في غيره من مجالات الحياة الأخرى، مرتبط بالحاجات الإنسانية، بمعنى أن إشباع الحاجات لدى الفرد يؤدي إلى إثارة الدوافع نحو العمل والاستمرارية في تحسين الأداء في العمل، فكلما ارتقى الفرد في الترتيب الهرمي للحاجات زادت رغبته واهتمامه في الكفاح من أجل تحقيق ذاته. (3)

وفي هذا السياق بينت دراسة قام بها فريق بحث مدرسة كامبردج سنة 1968، أهمية ما

يعيشه العمال خارج المصنع ومدى تأثيره على سلوكهم ومواقفهم، وقد أكدت أن هناك نوع من المقايضة التي يتبادل فيها العامل بعض الرفاهية التي يعيشها خارج أوصار المصنع بقساوة ما يعيشه داخله أي وجود نوع من المضاربة الصامتة بين العامل الأجير والذي يقبل ظروف متردية مقابل الامتيازات كالسكن والاستهلاك. (4)

أما هاريسون فقط طرح نوعين من التوافق بين الفرد والبيئة يمثل النوع الأول من هذا التوافق، بالمدى الذي تكون مهارات الفرد وقدراته مواكبة لأعباء العمل و متطلباته، أما النوع الثاني فيمثل بالمدى الذي تعمل فيه بيئة العمل على اشباع حاجات الفرد. (5)

(1) ناظم جواد عبد الزيدي : التوافق المهني للعاملين في إطار تحليل الوظيفة، مجلة العلوم الاقتصادية الصادرة بالعراق عن كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 01، 2016، ص94.

(2) كريم عبد الساجر: وعي الذات وعلاقته بالتوافق المهني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الأردن، 2000، ص22.

(3) خالد خير الدين لحماني : التوافق الأكاديمي بين التخصص المهني والنمط الشخصي، مجلة العلوم والتربية الصادرة ببغداد عن كلية الاقتصاد، العدد 29، 2015، ص220.

(4) عائشة التايب : النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، القاهرة، منظمة المرأة العربية، 2001، ص46.

(5) ناظم جواد عبد الزيدي : مرجع سابق، ص105.



ونستنتج من خلال هذا التعريف أن التوافق المهني يبدو في قدرة الفرد على أن يتكيف، تكيفا سليما، وأن يتواءم مع البيئة الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه.

وعليه يمكن أن نعرف التوافق المهني إجرائيا على أنه عملية ديناميكية مستمرة ومعقدة إلى حد كبير تتضمن عوامل جسمية ونفسية واجتماعية كثيرة، حيث تتضمن الفهم الكلي لذات والنضج المهني بما يؤدي إلى الانسجام مع الرؤساء والزملاء، وظروف العمل لتحقيق الرضا والنجاح، وعلى هذا الأساس فإن كل سلوك يصدر من الفرد ما هو إلا محاولة جادة منه لكي يحقق ذلك التوافق.

#### 4- التنمية: Développement

التنمية من الناحية اللغوية مشتقة من الفعل نما، ينمي، نميا، أي زاد وكثر فالنماء هو الزيادة ويقال نمته في اللغة أيضا نما وأنمت الشيء أنميته أي جعلته ناميا. (1)

أما من الناحية الاصطلاحية يقصد به الانتقال من حال إلى حال أفضل، فالتنمية هي تغيير إرادي يحدث، وننتقل من خلاله من الوضع الحالي الذي نحن عليه إلى الوضع الذي ينبغي أن تكون عليه، بهدف التطوير والتحسين من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات المتاحة في مكانها الصحيح، ويعتمد هذا التغيير بشكل أساسي على مشاركة الأفراد فيه، فالتنمية ترتبط دائما بتغيرات جذرية في هيكل الشيء، وليس فقط على النتيجة كما هو الحال في النمو. (2)

والواقع أن هذا التعريف بين أن التنمية هي التحولات الجادة والمستمرة التي يقوم بها البشر لتحسين ظروف حياتهم الجماعية والفردية، بما يتوافق مع الإمكانيات المتاحة وفق النسق القيم السائدة في المجتمع.

وفي نفس السياق تعرف التنمية، بأنها الشكل المعقد من الإجراءات أو العمليات المتتالية والمستمرة التي يقوم بها الإنسان للتحكم بقدر ما في مضمون واتجاه وسرعة التغيير الثقافي والحضاري في المجتمع بهدف إشباع حاجاته. (3)

ويمكن القول أن مصطلح التنمية ارتبط في البداية بالتقدم والتخطيط والإنتاج، ليصبح فيما بعد ذا أبعاد مادية ومعنوية، ولكن التنمية بالمفهوم العام هي تحسين ظروف المواطنين وتغيير مستوى معيشتهم، عن طريق تحسين دخلهم الفردي والرفع من شروط الرعاية الصحية وتقديم أحسن منتج في مجال التربية

(1) أحمد رشيد: إدارة التنمية لدول النامية، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1985، ص14.

(2) سعد طه : التنمية الدولية، القاهرة، طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات، 2014، ص10.

(3) وسام درويش مصطفى : استراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2016، ص33.

والتعليم والتنقيف عبر تكثيف برامج العمل ذات طابع بشري والإنساني والأهلي، وإعداد مشاريع تنموية واستثمارات من أجل خدمة هؤلاء المواطنين والأجيال اللاحقة ضمن ما يسمى بالتنمية المستدامة أو الطويلة الأمد. (1)

وبناء على ما سبق يمكن أن نعرف التنمية إجرائياً بأنها عملية شاملة وموجهة مستمرة وواعية تمس جميع جوانب المجتمع، وتحدث تغييرات كمية وكيفية، وكذلك تحولات هيكلية تستهدف الارتقاء بالمجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، كما تساعدها عدة عوامل في ذلك كالإيمان بإمكانية الإصلاح والتقدم والطوعية، والعون الذاتي.

### 5- العلاقات الاجتماعية: Les relations Sociales

إن التمعن في التعاريف التي تناولت مفهوم العلاقات الاجتماعية، نجد إنها ذات صلة مرتبطة بالإنسان منذ الوجود الأول له، لأن الحياة الإنسانية بطبيعتها حياة اجتماعية ولا يمكن للإنسان العيش خارج الجماعة، وعلى ذلك فهي اتصال للإنسان بغيره وهو يقوم بنشاطه اليومي، كعلاقات الجوار والتعليم والوظيفة وعلاقات البيع والشراء، والعلاقات الثقافية والفنية و الرياضية وغيرها ويتعدد النشاط الإنساني واتساعه الذي يشمل كافة مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، فهي علاقات ثانوية تحددتها المهمة والغاية، إلا إذا تحولت إحداها إلى علاقات أساسية كتحول علاقات الجوار أو العلاقات الوظيفية إلى علاقات صداقة. (2)

ومن منطلق أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يمكن القول أن العلاقات الاجتماعية هي مجموعة من الصلات والروابط التبادلية التي ينشئها الفرد مع غيره لتنظيم حياته.

وعرف **كيث ديفيز** العلاقات الاجتماعية على أنها مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي، داخل المنشأة أو خارجها، عن طريق تجميع الجهود والمواهب ومحاولة خلق نوع من التكامل بينهما في جو يسوده التفاعل المتبادل وتشعر فيه المجموعة بالراحة والرضا، اقتصادياً، نفسياً واجتماعياً. (3)

(1) أحمد رشيد : مرجع سابق، ص25.

(2) عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص346.

(3) إقبال إبراهيم مخلوق : العمل الاجتماعي في مجال الرعاية الطبية، اتجاهات تطبيقية، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1991، ص47.

ومن منظور سوسولوجي عرفت العلاقات الاجتماعية على أنها العمليات الناتجة عن تفاعل واعتراك الأفراد، في البيئتين الطبيعية والاجتماعية، وهي الإطار الذي يحدد تصرفات الأفراد ومختلف مظاهر سلوكهم وأنشطتهم. (1)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن العلاقات الاجتماعية هي علاقات تنشأ بين فردين أو أكثر عندما يوجد نوع من الاتفاق بين مصالح كل منهما، أو نتيجة لتقارب هذه المصالح، أو للحد من الصراعات التي قد تنشأ نتيجة لاختلاف مصالحهم، وتهدف إلى تنظيم حياتهم وتطوير بيئاتهم الاجتماعية.

## 6- المؤسسة Enterprise:

مصطلح المؤسسة من الناحية اللغوية مشتق من الفعل أسس، يقال أسس إذ بنى الدار ورفع من قواعدها، إذن المؤسسة لغة مشتقة من فعل يعني البناء والمؤسس هو من يكون الشيء ويضع أساسا له (2) أما من الناحية الاصطلاحية فقد شهد المصطلح ثراء كبيرا وتنوعا من حيث المعاني، فمن الناحية السوسولوجية يؤكد **تالكوت بارسونز** أن المؤسسة هي وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهداف محددة، وهو بذلك يرى المؤسسة بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات. (3)

وفي نفس السياق عرفت المؤسسة على أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل سلع، أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه تبعا لحجم ونوع نشاطه. (4)

والواقع أن التعريف بين الجوانب البنائية والتطبيقية للمؤسسة بوصفها هيكل تنظيمي يعمل على تحقيق أهداف محددة.

في حين يتخذ البعض موقفا آخر في تعريفهم للمؤسسة، إذ يعتبرونها مجموعة من عناصر الإنتاج البشري والمادي التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد والسلع والخدمات وكذلك بيعها وتوزيعها. (5)

(1) عدنان أو مصلح : مرجع سابق، ص 349.

(2) البستان فؤاد وآخرون: **منجد الطالب**، بيروت، دار الشرق، 1978، ص 50.

(3) أوكيل سعيد: **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 08.

(4) ناصر دادي عدون : **اقتصاد المؤسسة**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص 15.

(5) البستان فؤاد وآخرون : مرجع سابق، ص 56.

ويمكن تعريف المؤسسة إجرائياً بأنها مجموعة من الطاقات البشرية والمادية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد والسلع والخدمات، وتخضع في سيرها إلى القانون والإطار الاجتماعي وتحدد حياتها بقدرتها على مواكبة تغيرات المجتمع والتأقلم مع الحالات الجديدة.

### ثانياً- المفاهيم المكتملة (المساعدة)

#### 1- الاندماج المهني *Intégration professionnelle*:

إن بالتمعن في الكتابات السابقة حول الاندماج المهني يكشف ان هناك اختلافاً في الرؤى والتصورات الفكرية حول دلالاته حيث ظهر هذا المفهوم ضمن نظريات الدافعية حيث أشار إليه ماسلو، وفي تحليله لمفهوم الحاجات رأى أن الأفراد يسعون إلى إشباع حاجاتهم وخاصة إشباع حاجات احترام الذات من خلال الاندماج في وظائفهم. (1)

وفي نفس السياق عرف كولي الاندماج المهني على أنه درجة انشغال الفرد بشكل إدراكي بوظيفته واهتمامه وتعلقه بها، وبالتالي فإن الاندماج هنا يرتبط بقدرة الفرد على تحقيق التوائم مع المنظمة. (2)

في حين يتخذ بعض العلماء موقفاً آخر في تحديدهم لهذا المفهوم على أنه ذوبان الفرد في مجموعة العمل داخل المؤسسة، ليصبح عنصراً فعالاً يتأثر ويؤثر في منظومة العمل بحيث يعتبر إحدى أساليب تحفيز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوي لهم، وإدراك أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لأرائهم. (3)

وفي سياق آخر عرف الاندماج المهني على أنه مستوى الحماس والتفاني والإخلاص الذي يشعر به الفرد أو الموظف اتجاه وظيفته والمنظمة التي يعمل فيها ويبدل الجهود المميزة لتحقيق أهدافها، نجاحها، وتقدمها واستمرارها، بحيث يبدأ الموظف المندمج عمله متحمساً، ويقدم أفضل ما عنده، ويهتم بكل صغيرة وكبيرة في عمله، فعندما تكون مواقفه مقابلة بالدعم والتشجيع من الإدارة يخلص في عمله. (4)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الاندماج المهني إجرائياً على أنه تسخير أفراد المؤسسة أنفسهم وذوبانهم في مجموعة العمل، وذلك من خلال توظيف قدراتهم، وطاقاتهم، والقدرة على التعبير عن أنفسهم جسدياً، ومعرفياً، وعاطفياً أثناء أداء أدوارهم.

(1) ناهدة إسماعيل الحمداني : الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي، لبنان، دار المنهل اللبناني، 2009، ص12.

(2) نادية السيد: الاندماج الوظيفي وتنمية روح الإبداع لدى العامل، مصر، دار الكتاب، 2002، ص30.

(3) ناهدة إسماعيل الحمداني : مرجع نفسه، ص17.

(4) مرجع سابق، ص19.

## 2- المشاركة:

من الناحية اللغوية مشتقة من مصدر الفعل شارك، مشاركة في العمل وتعني المساهمة فيه.<sup>1</sup> أما من الناحية الاصطلاحية تعرف المشاركة على أنها تلك المساهمات والمبادرات للأفراد والجماعات، سواء مادية أو عينية، فهي وسيلة للفهم والتفاعل المتبادل للجهود والموارد المبذولة من طرف الأفراد والتنسيق بينهم من أجل تحقيق الصالح العام في المجالات المختلفة للحياة الاجتماعية.<sup>(2)</sup> ويتعبّر آخر بين هذا التعريف أن المشاركة لا ترتبط بالجوانب التنظيمية بمعنى لا يشارك العامل في منظومة تسيير المؤسسة بقدر ما يرتبط بالمشاركة في التعلم والتعاون والمعرفة والقيم والخبرات، وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة صحية يندمج فيها الأفراد هيكلية ووظيفياً.

وفي نفس السياق عرفت المشاركة على أنها تفاعل واشتراك عدد من الأفراد في وضع وتنفيذ عمل ما، يرمي إلى خدمتهم ورفع مستوى حياتهم، فهي عملية تضافر الجهود من طرف المجموعة لتحقيق هدف مشترك بينهم، سواء كان خاص بهم، أو عام ويعود بالفائدة على الجميع كالمشاركة في الأعمال الخيرية.<sup>(3)</sup>

ويمكن تعريف المشاركة إجرائياً على أنها المبادرات أو الأساليب التي يمكن للفرد من خلالها الاندماج في مختلف النشاطات سواء كانت صناعية ثقافية، اجتماعية، كما أنها تعتبر عنصراً أساسياً في التفاعل الإنساني وهي مسؤولة عن تعزيز الروابط وضمان رفاهية الإنسان.

## 3- العلاقات الوظيفية Relations Fonctionnelles

من خلال التصفح في الدراسات السابقة التي عالجت موضوع العلاقات الوظيفية نجد أن هناك اختلافاً في وجهات النظر لدى الباحثين والمفكرين حول تأصيل هذا المفهوم، حيث عرفها فلاندرز على أنها نسق من القواعد، والتي تظهر في أساليب وأشكال مختلفة للأحكام والعادات والممارسات المقبولة وهي بذلك تعبر عن شكل من أشكال التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل المنظمة تهدف إلى إعطاء مجال

(1) أحمد صادق: المشاركة السياسية في الوطن العربي، مصر، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 33-34.

(2) ناصر محمد الحبورى وإيمان عبد الله جاسم: المشاركة في المصارف الإسلامية، الأردن، الصادرة عن مجلة جامعة التكوين للعلوم الإنسانية، العدد 21، 2013، ص 71.

(3) مرجع نفسه، ص 73.

أوسع للعاملين لتفاعل فيما بينهم من أجل التحقيق مما قد يعاني منه الأفراد من قصور واضطرابات مختلفة. (1)

وفي نفس السياق عرفت على أنها تلك القوى العاطفية والوجدانية التي تنمو وتتطور، وهي نمط من العلاقات الهادفة والمركزة والمحدودة، بحيث توصف على أنها التفاعلات الدينامية للاتجاهات والعواطف وتهدف إلى مساعدة الأفراد على تحقيق توافق أفضل بينهم وبين بيئتهم. (2)

وبتعبير آخر فإن العلاقات الوظيفية من شأنها أن تنمي قيم العمل وتحقق التفاعل الإيجابي بين العاملين لأنها توجد اتجاهاتهم وعواطفهم من أجل تحقيق توافق مهني بينهم.

وفي نظرة مغايرة ومختلفة عن النظرة الأولى عرف كل من دانلوب وفلاندرز العلاقات الوظيفية على أنها مجموع من العلاقات ذات التأثير المتبادل بين الأفراد داخل مجال العمل وهي بذلك حالة من الارتباط العاطفي والعقلي وذلك بغية تحقيق التعاون الإيجابي. (3)

وكتعريف إجرائي للعلاقات الوظيفية يمكن القول أنها مجموعة من الروابط التي تنشأ بين العامل والمنظمة والتي من شأنها أن تحقق الانسجام والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل.

#### 4- المؤسسة الاقتصادية *entreprise économique* :

يشير مصطلح المؤسسة الاقتصادية من الناحية الاصطلاحية إلى تلك الوحدة الاقتصادية التي تنتهج أساليب إدارية فعالة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لها، والمتمثلة في تقديم خدمة أو إنتاج سلعة ما، يكون هذا النوع من المؤسسات متأثر بشكل كبير بالبيئة المحيطة بها.

إذ تشمل البيئة على امتداد المنشأة بالموارد الضرورية لها، كما يكون لها أثر من ناحية أخرى يتمثل بفرض القيود عليها. (4)

وهناك من الباحثين من يذهب إلى أبعد من ذلك فقد عرفها ناصر دادي عدون على أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما، (إنتاج + تبادل)

(1) مدني عبد المجيد، العلاقات المهنية والشخصية في ظل أخلاقيات العمل الإداري، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016، ص 183.

(2) راشد بن مسلط بن عبد الله الشريف، العلاقات المهنية والرضا الوظيفي، رابط الموضوع <http://www.vt.edv.sa.web/talsaref> تم تصفح الموقع بتاريخ 05-02-2019، على الساعة 15: 15.

(3) المرجع نفسه، ص 12.

(4) أوكيل السعيد : مرجع سابق، ص 12.

بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه. (1)

وهنا يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج بهدف التسويق، وهي منظمة مجهزة وتوزع فيها كافة المسؤوليات.

وفي سياق آخر فقد نظر للمؤسسة الاقتصادية في الفكر الرأسمالي على أنها مشروع لتحقيق الربح وإن نجاح هذه المؤسسة يعني نجاح الاقتصاد الوطني. (2)

وبناء على ما سبق يمكن أن تعريف المؤسسة إجرائياً على أنها مجموعة من عناصر الإنتاج البشرية والمالية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد أو السلع أو الخدمات وكذلك بيعها وتوزيعها فهي عون اقتصادي قائم على إطار قانوني ومالي واجتماعي معين.

### 5- الاتجاه Direction:

يعرف الاتجاه من الناحية اللغوية في لسان العرب على أنه الجهة، النحو، فنقول كذا من جهة كذا، واتجهت إليك، اتجه أي توجهت. (3)

أما في معجم البستاني يعرف الاتجاه على أنه الإقبال والقصد. (4)

أما من الناحية الاصطلاحية فيمكن القول بأنه شهد ثراء كبيراً وتنوعاً من حيث المعاني، فهو ينسب من الناحية السوبولوجية إلى **جوردن ألبورت** إذ يذهب في الإطار إلى القول أن الاتجاه هو حالة الاستعداد أو التهيؤ العقلي وتنظم عن طريق الخبرة، وتؤثر تأثيراً موجهاً أو دينامياً في استجابات الأفراد لجميع الموضوعات والمواقف المرتبطة بها. (5)

وفي نفس السياق فقد عرف الاتجاه على أنه حصيلة مزاج الشخص ونوع المفاهيم التي يفرضها عليه مجتمعه والصورة التي يدرك بها الشيء المواقف في ضوء خبراته وتفكيره. (6)

والواقع أن هذا التعريف بين أن الاتجاه هو مفهوم ثابت نسبياً يعبر عن درجة استجابة الفرد لموضوع معين، إما بالرفض أو القبول وذلك نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل المعرفية والوجدانية

(1) ناصر دادي عدون : مرجع سابق، ص 09.

(2) سيد محمد جاد: السلوك التنظيمي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 50

(3) ابن منظور: لسان العرب، بيروت، دار صادر للنشر والتوزيع، 1985، ص 4775.

(4) بطرس البستاني: محيط قاموس اللغة العربية، لبنان، مكتبة لبنان، 1980، ص 694.

(5) دويدار عبد الفتاح : علم النفس الاجتماعي، مصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1994، ص 160.

(6) جلال سعد: علم النفس الاجتماعي الاتجاهات التطبيقية المعاصرة، مصر، منشأة المعارف، 1984، ص 151.

والاجتماعية والسلوكية، والتي تشكل في مجملها خبرات الفرد ومعتقداته وسلوكه نحو الأشياء والأشخاص المحيطة به.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف الاتجاه إجرائياً على أنه ذلك المركب الكلي من أحاسيس ورغبات ومخاوف ومعتقدات وميول، التي تكون نمطا مميزا للقيام بعمل ما، أو الاستجابة نحو موقف محدد بفضل الخبرات السابقة المتنوعة.

## 6- المعوقات **Contraintes**:

تعرف المعوقات من الناحية اللغوية مشتقة من الفعل أعاق، يعوق، عوقا، أي صرفه وثبطه وأخره عنه. (1)

أما في لسان العرب: تعرف المعوقات بأنها اشتقاق للفعل أعاق، ويقال عاقه عن الشيء، يعوقه عوقا، صرفه وحبسه، ومنه التعويق والإعتاق وذلك إذا أراد أمرا فصرفه عنه صرفا، والتعويق تثبيط الناس عن الخير. (2)

أما من الناحية الاصطلاحية فقد عرفت المعوقات على أنها جميع العوامل التي تحد من كفاءة وفعالية العاملين في المنظمة في أي مجال بصورة مباشرة أو غير مباشرة. (3)

وفي السياق نفسه تعرف المعوقات على أنها مجموعة من العوامل المتباينة التي تعوق سير الإجراءات، والنظام أو تقلل من الأداء الفعال للعمال. (4)

وقد بين لنا التعريف أن المعوقات هي مجموعة من العراقيل التي تواجه الفرد في حياته، أو في بيئة عمله، والتي تعيق اندماجه داخل المجتمع أو المنظمة.

ويمكن القول أن المعوقات هي كل النتائج والعمليات التي تحد من تكيف النسق الاجتماعي أو توافقه، كما تتضمن ضغطا في المستوى البنائي كما أنها تشير إلى الثغرات والأشياء التي تقف وتحول دون تحقيق التقدم المنشود فهي أي تدخل أو تعطيل يحول بين الاستجابة وتحقيق الهدف، فهي تعيق الإنسان في الوصول إلى غايته المنشودة.

(1) علي بن هانية ( وآخرون ): القاموس الجديد للطالب، الجزائر، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، 1991، ص 277.

(2) ابن منظور: مرجع سابق، ص 930.

(3) عبد الله آل الشيخ: المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية، (رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية)، 1994، ص 16.

(4) خاطر أحمد مصطفى: تنمية الجماعات المحلية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 167.



## 3- المقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية وطرائق المعالجة الميدانية:

## أولاً- المقاربة المنهجية:

يتعلق موضوع دراستنا بالبحث حول توصيف دور التوافق المهني في تنمية العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة الاقتصادية، وللحصول على أدق المعلومات النظرية والميدانية التي تخدم أغراض الموضوع المدروس، قمنا بتوظيف المقاربة المنهجية الوصفية، بما تتضمنه من وصف الواقع من جهة، وتحليل وتفسير وفهم هذا الواقع، ولذلك تعين من الناحية الإستراتيجية البحثية الوصفية إنجاز العمليات التالية:

أ- توصيف التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عرفها المجتمع الجزائري.

ب- توصيف البنية البشرية لمؤسسة "عمر بن عمر" كنموذج.

ج- توصيف مدى وعي المسؤولين بمؤسسة "عمر بن عمر" بأهمية التوافق المهني في تنمية العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة.

## ثانياً- الأدوات الإجرائية:

تحتاج المقاربة المنهجية الوصفية إلى مجموعة من الأدوات الإجرائية المتعلقة بالبحث الميداني، ما يساعد على الوصف الكمي للظاهرة عن طريق المعطيات والبيانات الرقمية المتحصل عليها من تفرغ استمارات المقابلات.

كما تم الاستعانة أيضا بالمقابلات الحرة إضافة إلى قياس اتجاهات العاملين، وذلك من أجل رصد مواقفهم واتجاهاتهم نحو التوافق المهني، ودوره في تنمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وسنوضح هذه الخطوات والإجراءات كالتالي:

## أ- أداة الإحصاء:

من أجل أن تكون المقاربة المنهجية الوصفية على مستوى من الدقة والبعد العلمي فهي تحتاج إلى توظيف أداة الإحصاء التي تتمظهر من خلال تفرغ البيانات الميدانية وفق نسق تنظيم المتغيرات والمؤشرات والأبعاد، وتحويلها إلى بيانات رقمية في شكل جداول إحصائية بسيطة ومركبة.

كما أن التوظيف الإحصائي يظهر لنا جليا بتحويل الأرقام إلى جملة من الدلالات الإحصائية، ما يسمح بتفسيرها وفهمها، والوصول إلى الكشف عن الأنساق الخفية وجملة الوقائع التي تمحورت حولها التساؤلات السابقة

ب- المقابلة المفتوحة:

لقد حاولنا من خلال هذه المقابلات الكشف عن مدى وعي المسؤولين بمؤسسة عمر بن عمر بأهمية التوافق المهني في تنمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وذلك من خلال معرفة مواقفهم حول دور التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي، وكذا المعوقات الأساسية التي تحول حسبهم دون تحقيق التوافق المهني بين العاملين وعليه قمنا بوضع 7 أسئلة موزعة على محورين.

- **المحور الأول:** ويتعلق بمدى وعي المسؤولين بأهمية التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي ويشمل 5 أسئلة.

- **المحور الثاني:** وقد تعلقت بياناته بالمعوقات الأساسية التي تحول دون تحقيق التوافق المهني بين العاملين وضم بذلك سؤالين.

وقد أجرينا المقابلات المفتوحة مع عينة قصدية، تكونت من 15 مسؤولاً، حيث أجرينا المقابلات مع كل من:

- المدير العام بالنيابة.
- مدير وحدة الإنتاج.
- مدير المحاسبة والمالية.
- مسؤول الموارد البشرية.
- مسؤول الجودة.
- مسؤول التجارة.
- مسؤول مديرية التجارة الخارجية.
- مسؤول مديرية الإنشاءات.
- مسؤول مديرية التقنية.
- مسؤولة مديرية الاتصال والتسويق.
- مسؤولة مصلحة التموين بالموارد الطازجة.
- مسؤول مصلحة المحاسبة.
- مسؤول مصلحة المالية.
- مسؤول مصلحة التموين.

- مسؤول مكتب الطرقات.

تجدر الإشارة في هذا السياق:

#### الوثائق والسجلات:

نظرا لأن مؤسسة "عمر بن عمر" مازالت تسيير بالأساليب القديمة والكلاسيكية فإننا لم نحصل سوى على بعض الوثائق المتعلقة بنشأة وتطور للمؤسسة بدأ من سنة 1984 حيث انطلقت كمنشأة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا، ثم مرورا بسنة 1986 إلى 2011 أين تحولت في الإنتاج من 240 طن إلى 7600 طن لتصل إلى 14000 طن يوميا.

ومن جهة أخرى حصلنا على وثيقة تخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الهيكل التنظيمي للمديرية العامة- الهيكل التنظيمي للوحدات) (أنظر الملحق)

تجدر الإشارة في هذا الصدد أن هذه المعلومات المتعلقة بالوثائق والسجلات تم الحصول عليها يوم 06 أبريل 2019 على الساعة 13:35 من طرف مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة

#### د- قياس الاتجاهات:

إن طبيعة الموضوع وفي جانب منه هو معرفة اتجاهات العاملين نحو التوافق المهني ودوره في تنمية العلاقات الاجتماعية لمؤسسة "عمر بن عمر" وقد فرض علينا من الناحية المنهجية استخدام تقنية قياس الاتجاهات وكون أن هذا الأسلوب يتطلب إجراءات دقيقة لجمع البيانات، فهو يقوم على وضع بنود إيجابية وأخرى سلبية، وأخرى محايدة التي تقابلها 5 درجات تحدد رأي المبحوثين، بحيث يطلب إلى الشخص تقديم إجابته على السؤال بإحدى الصيغ الآتية:

- عبارة أوافق بشدة (+2)

- عبارة أعارض بشدة (-2)

- عبارة أوافق (+1)

- عبارة أعارض (-1)

- عبارة محايد (لا أدري) (0)

وقد احتوت استمارة قياس الاتجاهات للعاملين بمؤسسة "عمر بن عمر" نحو التوافق المهني على المحاور التالية:

**المحور الأول:** خاص بالبيانات الأولية المتعلقة بالعامل، اشتملت على أربع أسئلة محددة حول: السن، الجنس، المستوى التعليمي، التخصص المهني.

**المحور الثاني:** خاص بدور التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي، وقد احتوى على خمسة عبارات سالبة وموجبة

**المحور الثالث:** خاص بأثر التوافق المهني على جودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وقد احتوى على إحدى عشر عبارة سالبة وموجبة.

### ثالثاً - طرائق المعالجة الميدانية: التحليل والتفسير والفهم

إن دراسة الوقائع دراسة ملموسة يتطلب جلياً عملية التحليل، التي تتركز على تفكيك هذا الواقع، وذلك ابتداء من وصف الظاهرة المدروسة، والكشف عن الأنساق الخفية المتحركة في ممارسات المسؤولين بمؤسسة "عمر بن عمر" والتعرف على مدى وعيهم بأهمية التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي، وكذا التعرف عن الاتجاهات العاملين بالمؤسسة حول التوافق المهني، علاوة على هذا يأتي دور تفسير وتحليل المعوقات الأساسية التي تحول دون تحقيق التوافق المهني بين العاملين، وذلك من خلال الكشف عن مؤشرات وأبعادها كالمعوقات الثقافية مثل: ضعف الوعي بأهمية التوافق المهني، سيطرة الثقافة التقليدية، ضعف الهوية المهنية، المعوقات الاجتماعية مثل: ضعف المشاركة العمالية، تراجع الاندماج الوظيفي غياب المواطنة التنظيمية، والمعوقات المؤسساتية مثل: عدم اهتمام الإدارة برأس مال البشري، عدم العدالة التنظيمية، ضعف الحوكمة الإدارية.

وعلاوة على هذا يأتي دور تفسير وتحليل المعوقات الأساسية التي تحول دون تنمية وتحقيق التوافق المهني، من خلال الكشف عن مؤشرات وأبعادها

وعليه يتطلب الأمر فهم المعوقات التي تعترض تحقيق التوافق المهني بمؤسسة "عمر بن عمر" وحدة بوعاتي، وكذا الأخذ بعين الاعتبار بالمواقف والآراء المعبر عنها من قبل المسؤولين المتعلقة بالحلول اللازمة لتجاوز هذه المعوقات.

### رابعاً - مجالات الدراسة

#### أ- المجال المكاني:

#### نبذة تاريخية عن مؤسسة "عمر بن عمر":

تم إجراء دراستنا الميدانية على مستوى مؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات الغذائية بوحدة بوعاتي فهي مؤسسة ذات طابع خاص، وذات مسؤولية محدودة، وبغرض التعرف أكثر على هذه المؤسسة، سنحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي صورة عامة عنها.

تعتبر مؤسسة "عمر بن عمر" من ضمن المؤسسات الجزائرية المختصة في مجال تحويل المنتجات الزراعية الغذائية، التي أنشأت من طرف المؤسس الرئيسي السيد عمر بن عمر، فقد تم إنشاء مشروع

المصبرات الغذائية ببلدية بوعاتي محمود بعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيدية كالتركيز على المنطقة الجغرافية وما يتلائم مع نشاط المؤسسة، فكان إنشاء مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في أفريل 1984، وبدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986، حيث طورت ونوعت في منتجاتها الصناعية حتى أصبحت من أنجح الشركات على المستوى الوطني ومن منتجاتها نجد:

- مصبرات معجون الطماطم في علب حجم 1كغ، 1/2كغ، 1/4كغ.

- مصبرات الهريسة والمتمثلة في علب من حجم 1كغ، 1/2كغ، 1/4كغ.

- مصبرات المربي والمتمثلة في علب من حجم 1كغ، 1/2كغ.

ولم تكف الشركة بهذه المنتجات فعملت على إنشاء وحدات أخرى لدعم الإنتاج الوطني: التوابل، طماطم، صلصة الطماطم.

كما قامت المؤسسة بتوسيعات كبيرة وأصبحت لها عدة فروع على المستوى الوطني نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: يوضح فروع المؤسسة وعدد العمال فيها:

| الفرع        | عدد العمال | الولاية |
|--------------|------------|---------|
| بوعاتي محمود | 323        | قالمة   |
| الفجوج       | 217        | قالمة   |
| بومعيزة      | 122        | سكيدة   |
| خبانة        | 88         | المسيلة |
| عين بن بيضاء | 57         | قالمة   |
| مسعد         | 64         | الجلفة  |

المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من مؤسسة "عمر بن عمر" للمصبرات، وحدة بوعاتي محمود، ولاية قالمة.

**التنظيم الخاص بمؤسسة "عمر بن عمر" وحدة بوعاتي:**

من حيث التنظيم تضم المؤسسة 323 عامل موزعين، عبر المكاتب، والمصالح، والفروع الخاصة بها، وقد عرفت المؤسسة تزايداً كبيراً من حيث عدد العمال، ومستوى الإنتاجية فيها، منذ سنة 1984 إلى وقتنا الحالي، وتحتوي المؤسسة على مجموعة من الوحدات والمصالح موزعة من القمة إلى القاعدة الآتي:

**1- المديرية العامة:**

- المدير العام الميسر، المدير العام بالنيابة، الأمانة.
- مديرية المحاسبة والمالية وتضم دائرة المحاسبة، دائرة المالية، الخزينة.
- مديرية الإدارة العامة وتضم دائرة الموارد البشرية، دائرة المصالح التجارية، دائرة التجارة الخارجية، دائرة التموين.
- مصلحة التسويق والإعلام الآلي.

**2- الوحدات:**

- مدير الوحدة.
- مديرية الإنتاج وتضم دائرة الإنتاج، رئيس العمال.
- دائرة الإدارة والمالية وتضم مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية، مصلحة الموارد البشرية.
- دائرة الجودة ودائرة الاحتياجات.<sup>(1)</sup>

وقد حاولنا في دراستنا هذه أخذ عينة عرضية، بحيث اخترنا نسبة 62% من مجموع العمال وذلك لمحاولة إعطاء صورة واضحة عن الموضوع محل الدراسة.

فقدرت بذلك عينة البحث بـ 200 عامل وذلك وفق العملية الحسابية التالية:

$$n = \frac{N \times 62}{100} \quad \text{ومنه} \quad n = \frac{62 \times 323}{100} \quad \text{و} \quad 323 \rightarrow 100\% \\ 62\% \rightarrow n \quad \quad \quad 100 \quad \quad \quad 100 \\ n = 200$$

حيث  $N =$  يمثل عدد أفراد المجتمع الكلي

$n =$  يمثل أفراد العينة

(1) بناء على المعلومات المقدمة من قبل مدير الموارد البشرية بمؤسسة "عمر بن عمر" وحدة بوعاتي محمود يوم 06-04-2019 على الساعة 10:30 دقيقة.

فقد وزعنا الاستمارات على 200 عامل، واسترجع منها 170 استمارة وللعينة المختارة خصائص، نذكر منها:

1- السن:

الجدول رقم 01 يمثل سن المبحوثين:

| السن              | التكرارات | النسب % |
|-------------------|-----------|---------|
| من 25 إلى 30 سنة  | 40        | 23,52%  |
| من 30 إلى 35 سنة  | 35        | 20,58%  |
| من 35 إلى 40 سنة  | 35        | 20,58%  |
| من 40 إلى 45 سنة  | 38        | 22,35%  |
| من 45 سنة فما فوق | 22        | 12,94%  |
| المجموع           | 170       | 100%    |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات سؤال رقم 01

يلاحظ أن شريحة سن العاملين تتركز ما بين 25 إلى 30 سنة بنسبة تقدر ب (40-23.52%) وبالتالي فإن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على الشباب نظرا لطبيعة المهام الصعبة التي تتطلب طاقات وكفاءات شابة قادرة على تحمل المسؤولية.

في حين تساوت الفئات العمرية من 30 إلى 45 سنة بنسبة (35-20.58%)، مما يدل على أن هناك تقارب واضح لسن المبحوثين بين الشباب والكهول، حيث يشغلون الوظائف نفسها مما يؤكد أن المؤسسة كوحدة إنتاجية لا تراعي فارق السن بقدر ما يركز على زيادة الإنتاجية.

أما الفئة العمرية من 45 سنة فما فوق والمقدرة نسبتهم ب (22-22.94%) فيمثلون العمال القدامى ذوي الخبرة وعلى وشك التقاعد.

2- الجنس:

الجدول الثاني يمثل جنس المبحوثين:

| الجنس   | التكرارات | النسب % |
|---------|-----------|---------|
| عامل    | 150       | 88%     |
| عاملة   | 20        | 12%     |
| المجموع | 170       | 100%    |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 02)

من الملاحظ ان النسبة الغالبة هي فئة العاملين حيث قدرت نسبتهم ب( 150-88%) عاملا، أما فئة العاملات فتمثل نسبة (12%-20) ويقدر عددهم بعشرين، والواضح أن فئة العاملين هي الغلبة بمؤسسة "عمر بن عمر" لأنها مؤسسة اقتصادية تستقطب الجنس الذكوري الذين يشغلون مهام أكثر قساوة وصعوبة، أما العاملات فيتواجدون على مستوى الإدارات والمصالح التقنية.

3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03) يمثل المستوى التعليمي:

| المستوى التعليمي | التكرارات | النسب  |
|------------------|-----------|--------|
| أمي              | 60        | 35,29% |
| ابتدائي          | 40        | 23,52% |
| متوسط            | 22        | 13%    |
| ثانوي            | 30        | 17,61% |
| جامعي            | 18        | 10,58% |
| المجموع          | 170       | 100%   |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات (السؤال رقم 03)



من خلال المعطيات المستقاة في الجدول أعلاه، يظهر أن أغلبية العاملين المقدره بنسبة (60-35,29%) يمثلون فئة الأميين، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة "عمر بن عمر" التي تركز على الأعمال الشاقة، ولا تراعي في إستراتيجية التوظيف ذوي المستوى التعليمي العالي، أما في الرتبة الثانية فيأتي ذوي المستوى الابتدائي بنسبة (23,52-40%) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب ذوي المستوى المتدني، الذين يشغلون وظائف تقنية وخدماتية.

ثم يليها فئة المستوى التعليمي الثانوي بنسبة (17.61-30%) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التوظيف العشوائي الذي لا يراعي فيه ذوي المستوى العالي.

أما فئة المستوى التعليمي المتوسط والجامعي فكانت متقاربة بنسبة (13,22%) و (18-10.58)، وهذا رغم تأكيد المؤسسة على تحقيق الجودة الشاملة، إلا أن الواقع يثبت أنها لا تولي أهمية بالغة لمسألة توظيف واستقطاب، وهو ما يطرح الكثير من تساؤلات حول المؤسسة في جلب واستقطاب ذوي الكفاءات والخبرات المهنية التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية و الميزة التنافسية.

#### 4- التخصص الوظيفي:

الجدول رقم (04) خاص بالتخصص المهني:

| النسب (%) | التكرارات | الإيجابيات |               |
|-----------|-----------|------------|---------------|
| 61,76     | 105       | يوجد       | التخصص المهني |
| 38,23     | 65        | لا يوجد    |               |
| 100       | 170       | المجموع    |               |

المصدر: بيانات قياس الاتجاهات (السؤال رقم 04)

يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوجد لديهم شهادة مهنية أو تخصص مهني، حيث قدر عددهم (105-61.76%) والذين يشغلون وظائف تقنية وخدماتية متمثلة أساسا في الإعلام الآلي، تسيير المخازن، سكرتاريا، كهربائي، ميكانيك، مراقبة وغيرها، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة "عمر بن عمر" كمؤسسة اقتصادية تولي أهمية للوظائف المهنية بهدف زيادة الإنتاجية.

أما نسبة (38,23-65%) لا يوجد لديهم تخصص مهني، وهذا يدل على النظرة التقليدية للوظيفة في المؤسسة بأنها لا تحتاج إلى أي تخصص أو شهادة مما يقلل اندماج العمال في بيئة عملهم.

## توطئة:

نظرا إلى طبيعة الظاهرة الإجتماعية في جانبها المعقد الإشكالي تغدوا المقاربة السوسبيولوجية للمؤسسة مختلفة عن أي مقارنة أخرى تهتم بالشأن الإنساني، فهي تؤسس هذا التباين بدأ من موضوعها، وكذا من طرائق إشتغالها التي تراهن عن الكلية والعمق النظري لأجل الإحاطة بتفاصيل الظاهرة وإمتدادها، وصولا إلى مزيد من الإحتواء والفهم.

ومنه فإن المقاربة السوسبيولوجية كإجراء منهجي يمكن أن تنتقل الباحث إلى المستوى المذهبي المتفتح نظرا لوظيفتها التغييرية، لأن المقاربة قراءة مغايرة لحركية المجتمع وسكونيته، وهي إجتياح مباشر وغير مباشر لتضاريس المجتمع في مختلف مظاهره وتشكيلاته، تحركها أسئلة الهم السوسبيولوجي وتقودها نحو إجابات محتملة نابعة من النقد والمسائلة والهدم والبناء<sup>1</sup>.

وفق هذا الفهم فإن المقاربة توجه تفكير الباحث وتأطره ضمن نسق فكري معين وتفكير منطقي وعقلاني، كما تعبر عن نتائج دراسات نظرية وتطبيقية وعن مختلف أشكال الفعل الاجتماعي، لذا من المهم الإستناد إليها، كما أنها تعبر عن خلاصة تجارب متراكمة لا يمكن تجاوزها وتجاهلها، وهي تختصر لنا الكثير من أشكال الفعل الاجتماعي، وإذا كان علينا أن نتساءل فلنتساءل عن الإختيار الصحيح للمقاربة التي سنطبقها في دراستنا وهي مرحلة صعبة عند الكثير من الباحثين في علم الاجتماع<sup>2</sup>.

والواقع أن الاهتمام السوسبيولوجي لمسألة التوافق المهني " في حدود علمنا" قلما تثار أو تستأثر بإهتمام علماء الاجتماع، لأن أغلب الدراسات الأكاديمية إهتمت فقط بالجانب السيكلوجي وهو ما يمثل عائقا كبيرا قد يحول دون بلورة هذا الموضوع وفق أطر نظرية وسوسبيولوجية عامة وشاملة.

وبناء على ما سبق، يسعى هذا الفصل إلى عرض مختلف الأفكار المتعلقة بمسألة التوافق المهني والعلاقات الاجتماعية ومناقشتها بنوع من التفاصيل رغم تمايز المقاربات، ويسعى أيضا إلى عرض

1- عبد الرحيم العطري: دفاعا عن السوسبيولوجيا، المغرب، شركة بابل للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص24.

2- ناصر قاسيمي: التحليل السوسبيولوجي نماذج تطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص ص125-

المفاهيم المركزية لنظرية التنظيمات إنطلاقاً من مختلف المقاربات السوسولوجية التي باتت اليوم تشكل مرجعاً أساسياً يصعب تجاوزه.

أولاً: المقاربات النظرية للتوافق المهني:

### 1- مقارنة سلم الحاجات عند أبراهام ماسلو

يعد ماسلو عالماً في علم النفس التكويني ومتخصص في السلوك الإنساني، وهو أول منظر إهتم بشكل واضح بتحفيز الإنسان في العمل، وفي سنة 1954 ألف كتاباً يعتبر مرجعاً في مسألة التحفيز في العمل، وعرفت نظرية ماسلو صدى كبير في الوسط الصناعي وبالأخص هرم الحاجات الإنسانية<sup>1</sup>.

وتفترض نظرية الحاجات أن الأفراد في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إنشاء مجموعة من الحاجات الذاتية، ويستند ماسلو إلى ثلاثة إفتراضات أساسية:

1- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر إحتياجاتها على سلوكها، والحاجات غير المشبعة فقط

هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة له.

2- ترتيب الحاجات حسب أهميتها.

3- يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم، عندما يتم إشباع الحاجات الدنيا<sup>2</sup>.

والواقع أن المنظور السوسولوجي يعرفها على أنها الرغبة الاجتماعية القوية التي تنتاب الفرد وتدفعه إلى تكوين علاقات إجتماعية مع الغير، والتعاون معهم بغية سد حاجة في ذاته وللآخرين، وإن سدها يمكنه من النشاط بفعالية وحيوية، بحيث يتمثل مردودها في تحقيق التوافق بين مجموعة العمل.

تعتبر حاجة الفرد للأمان من أهم الحاجات في حياة العاملين، فتصرفات الإدارة الإعتباطية والتمييز والمحاباة في توزيع فرص الإستخدام قد يشكل عائق في طريق إشباع هذه الحاجة، وما أن يشبع الفرد

1- محمد شرايمي: سوسولوجيا المنظمات غير الحكومية بالمغرب: حالتا تنظيمين جمعائين، المغرب، طوب بريس، 2007، ص44.

2- مكناسي محمد: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية-دراسة ميدانية على أعوان السجن بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة (رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر) إشراف: عمر لعويبة، 2006-2007، ص52.

حاجته للأمن حتى تبرز حاجة أخرى لتحل محلها في سلم الحاجات، وهي الحاجة الاجتماعية أي حاجة الإنسان لجماعة ما لكي يكون مقبولاً بين فريق العمل، وما إن يرضيها حتى تحل محلها حاجة تليها في سلم الحاجات وهي الشعور بالإحترام والتقدير من قبل الآخرين، أما الحاجة التي تقف في أعلى درجات هذا السلم فهي الحاجة لتحقيق الذات، حيث تتصل بالثقة في النفس وتمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق التوافق في بيئة العمل<sup>1</sup>.

## 2- مقارنة العاملين لهيرزبارغ:

ظهرت هذه المقاربة بعد 12 سنة من ظهور أعمال أبراهام ماسلو، سميت بنظرية التحفيز لصاحبها فريدريك هيرزبارغ الذي إنطلق في نظريته من خلال الدراسة التي أجراها مع زملائه مع مجموعة من المهندسين قدر عددهم بـ 200 عامل، من خلال ملاحظة الوضعيات التي كانوا فيها سعداء في عملهم والوضعيات التي كانوا فيها غير سعداء وحلوا مصادر الإشباع وعدمه، من خلال التركيز على ظروف العمل المادية والفيزيقية، وتوصلوا إلى أن عوامل الإشباع مرتبطة بالحرية والإستقلالية في بيئة العمل، بينما روح التذمر مرتبطة بالبيئة التنظيمية والعلاقات الإشرافية والأجر والوضوء<sup>2</sup>.

وبالتالي حددت هذه المقاربة نوعان من الحاجات لدى الفرد العامل، الحاجة الأولى تتصل بالسلامة والصحة المادية من خلال تجنب الألم، بينما الحاجة الثانية تهتم بتحقيق الذات والنماء النفسي وتحقيق التوافق المهني، ويمكن التأكيد هنا أن الحاجات المرتبطة بالنماء النفسي وتحقيق التوافق المهني يطلق عليها بالعوامل الدافعة، التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي للرضى الوظيفي، وترتبط بمحتوى العمل من جانبه الإنساني حيث قام هيرزبارغ بحصرها في النقاط التالية:

- القدرة على إنجاز العمل.

- وضوح مسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الآخرين.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط6، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص ص56-57.

<sup>2</sup> شريفية جنان: عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو- دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمائية والتربوية بمدينة بسكرة- ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر) إشراف: نصر الدين جابر، 2015-2016، ص83.

- فرصة الترقية والتقدم في العمل.
- أداء عمل ذو قيمة وأهداف للمؤسسة.<sup>1</sup>

يمكن القول أن التوافق المهني حسب مقاربة هيرزيارغ يتحقق في جو عمل تسوده علاقات إنسانية تتسم بالتعاون وروح الجماعة والعلاقات الاجتماعية الصحية، ودرجة الاحترام والتقدير التي يشعر بها العامل دون إغفال نمط الإشراف المناسب والرفاهية والأمن الوظيفي.

### 3- مقارنة الإختيار المهني لسوبر:

قامت هذه المقاربة في تصورهما العام للتوافق المهني على أنقاض الانتقادات التي وجهت لنظرية هيرزيارغ، حيث إعتقد سوبر أن أعماله فيها نقص كبير لأنها لم تأخذ في عين الاعتبار تأثير المعلومات وخبرة الفرد على النمو والوعي المهني لديه.

كما أكد سوبر أن الأفراد يميلون إلى إختيار المهن التي يستطيعون من خلالها تحقيق مفهوم عن ذاتهم والتعبير عن أنفسهم، وأن السوكيات التي يقوم بها الفرد لتحقيق مفهوم ذاته مهنيا عبارة عن وظيفة للمرحلة النمائية التي يمر بها، وعندما ينضج الفرد يصبح مفهوم الذات مستقرا عنده.<sup>2</sup>

وبالمجمل فإن مقارنة سوبر يمكن تصنيفها ضمن ما يسمى بالمقاربات النمائية للذات، بمعنى أن الفرد يتغير ويتكيف مع مرور الوقت عن طريق تجميع ودمج سلوكياته المهنية في صورة نمو لمفهوم الذات كونها تتراكم مع الزمن، فعملية النمو المهني هي عملية مستمرة تمتد طول حياة الفرد، وتتضمن عوامل نفسية وتربوية واقتصادية واجتماعية وجسمية لتتفاعل هذه العوامل مع بعضها، فتأثر في التوافق المهني للفرد.

### 4- مقارنة التوافقات لتيفينو وبولتانسكي

لقد ظهرت مقارنة التوافقات سنة 1987 بفرنسا على يد كل من تيفينو وبولتانسكي، حيث جمع هذا التيار الفكري علماء في الاقتصاد وعلماء إجتماع الذين إقترحوا نموذجا من العلاقات الاجتماعية يسعى إلى الإجابة عن إشكاليات تناسق الأفعال الفردية من أجل فهم النطاق الذي يتكون فيه العمل الجماعي،

<sup>1</sup> سلمى فاتنة عبد الطيف: إدارة وتصميم الوظائف والرضى الوظيفي، ط1، عمان، دار أزمنة للنشر والتوزيع، 2015، ص 32-33.

<sup>2</sup> شريفية جنان: مرجع سابق، ص55.

ويبحث الفاعلون عن أسس وطرق بناء الفعل الاجتماعي باختيار الموافقة التي تنتج عن التوافق، فان نظام التوجهات ومعايير التصرف تنتج حسب نظريتهم عن إكراه القبول الذي يسمونه بالتوافق<sup>1</sup>.

وبالتالي ركز كل من بولتانسكي وتيفينو على مفهوم التوافقات التي تسمح بالعيش المشترك وفق مبادئ وقيم مرجعية يرجع إليها الفاعلون الاجتماعيون عندما يريدون إظهار عدم رضاهم، عدى عن ذلك فإن القيم والمعايير المضرة التي تنتظم حولها التصرفات غالبا ماتتكشف في أوقات النزاع، معنى ذلك أن الرابط الذي يجعل من الأفراد يتوافقون يتعلق بالزامية التبرير التي تتج عن دافع الأفراد في القول والفعل<sup>2</sup>. وتبعاً لهما فإنه توجد عدة مشروعيات تتجابه داخل المؤسسة وتبرر الأفعال، ويطلقان على هذه المبادئ عوالم وقد ميز بين ستة منها.

- العالم الملهم: يشير إلى مبدأ الإبداعية.
- عالم التألف: ويعود إلى احترام التقليد والارتباط بقواعد مجموعة العمل.
- عالم الشهرة: ويسعى إلى المعرفة الاجتماعية بنسق العلاقات العامة.
- العالم المدني: ويبرر الفعل بالبحث عن المنفعة العامة.
- العالم التجاري: ويشجع الالتجاء إلى العقد التجاري.
- العالم الصناعي: يتناسب ومنطق الإنتاجية والمؤهلات.

ومنه يتصل التوافق مع مجموعة من العناصر التي تسيّر مجتمعة، وبها يقنسون فيما بينهم الإتفاق المشترك، ويشير التوافق إذا مجموعة من الرغبات المتماثلة حول السلوكيات والمؤهلات التي تم إعدادها كنشاط في حد ذاته، أو السير نحو هذا النشاط.

<sup>1</sup> محمد شرايمي: مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> عبد الإله فرح: سوسيلوجيا براغماتية لدى لوك بولتانسكي، رابط الموضوع:

<https://www.mominoun.com/articles/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D8%B3%D9%8A%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D8%BA%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%AF%D9%89-%D9%84%D9%88%D9%83-%D8%A8%D9%88%D9%84%D8%AA%D8%A7%D9%86%D8%B3%D9%83%D9%8A-6163>

وبالمجمل سعى كل من **بولتانسكي** و**نيفينو** إلى تأسيس مقاربة تقوم على التوافق كوسيلة للحد من الخلافات والنزاعات وكإطار مشترك يسمح بالإتفاق على قيم ومبادئ تنظيمية حول نوعية العمل المنجز، وكذلك على إيقاع العمل، كما أكدوا على أهمية إيجاد اتفاقات مبنية على تعاهدات لضمان تماسك مجموعة العمل.

### 5- مقارنة مناطق الفعل لفيليب برونو

بحث برونو حول إعداد شبكة لتحليل مناطق الفعل الفعل في التنظيمات، من خلال أن بناء التوافقات وإعادة بناء الهويات وإنتاج المعايير والسلوكيات التي تتلاءم فيما بينها، تنتج بالطريقة التي يؤول بها الفاعلون دورهم في التنظيم اعتبارا للسير الداخلي ولحالة الفعل الذي يوجد عليها، إن المعنى الذي أعطي للفعل تم خلقه عبر أنساق وتمثلات الأفراد، وتم كذلك عبر الحالات الاجتماعية، وبعبارة أخرى فالفاعل في ارتباطه بالحالة فقط، ولكن حسب تجاربه وذكرته أيضا، وبإختصار ان منطق فعل الفاعل ليس هو في الأخير نتاج لماضيه فقط، وإنما هو أيضا نتاج لممارسته الواقعية لمهنته، ويؤدي منطق الفعل الذي قدمه برونو إلى العمل على فهم ان الصراعات التي تحدث بين الفاعلين تعد وليدة للتمثلات المختلفة وللاكراهات والحالات الاجتماعية.

كما يؤكد **فيليب برونو** أن تحقيق التوافق المهني بين العاملين واستمراريته مرهون بعامل الثقة، والتي تعني في دلالتها السوسيوولوجية ان كل طرف من أطراف العلاقة لا يكن له أدنى شك بأن الطرف الآخر سوف لا يحترم قواعد اللعبة، بل سيتصرف وفق ضوابط العلاقة الترابطية والتعاونية، بمعنى آخر أن التوافق المهني هو استراتيجية تعاونية قائمة على التعاون والتبادل المشترك بين العاملين<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن أطروحة برونو تكمن في كون التوافق هو في حدود مناطق الفعل، يتيح فهم الأسلوب الذي يقدمه كل واحد لمواجهة إحدى المشكلات المطروحة ولا يتوافق مع الفعل الذي يتواجد به فقط، وإنما أيا على ما لديه من استعدادات لتقبل مسألة التوافق.

<sup>2</sup> محمد المهدي بن عيسى: مرجع سابق، ص288.

## ثانيا: مقاربات العلاقات الإجتماعية

## 1- المقاربة الفيبرية:

يؤكد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر أن العلاقات الاجتماعية هي الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع، ورأى أن مهمة عالم الاجتماع تقوم على فهم هذه العلاقات وتأويلها، والفهم في نظره هو الإحاطة بدلالة النشاط الإنساني ومعناه والهدف منه، ومن ثمة يحدد العلاقة الاجتماعية بأنها السلوك الذي يحمل دلالة ومعنى وهدفاً، والنشاط المجتمعي بأنه السلوك الذي سلك تجاه الآخرين من خلال ما يراه من سلوك الآخرين من دلالة ومعنى وهدف، وبذلك يكون الفعل الإنساني مجتمعياً من خلال الدلالة الذاتية التي يصنعها الفرد الفاعل أو الأفراد الفاعلون فيه<sup>1</sup>.

وبفهم وتفسير العلاقات الاجتماعية يعني فيبر الأسباب الدافعة لحدوث هذه العلاقات قد تكون سببها العاطفة أو الانفعال أو العادات والتقاليد أو العقل والمنطق أو الإدراك الواعي، لهذا يمكن تقسيم العلاقات الاجتماعية - حسب فيبر- إلى ثلاث أنواع أساسية هي:

## 1- العلاقات الاجتماعية الانفعالية أو الغريزية

ومصدرها الغريزة أو العاطفة التي غالباً ما تتناقض مع العقل والحكمة، وهو ما يدفع الأفراد إلى العمل من أجل إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم دون التفكير في النتائج أو العواقب التي تتبع الحدث الغريزي.

## 2- العلاقات الاجتماعية التقليدية

تتبع هذه العلاقات من عادات وتقاليد أو مثل وأخلاق المجتمع، وهذه الضوابط الاجتماعية التقليدية تحدد السلوك وتنظم علاقته بالآخرين، وترسم أهدافه وطموحاته ومصالحه التي غالباً ما تنطبق مع تلك التي يعتمدها المجتمع ويؤمن بها، وهذه العلاقات تمرر عبر الأجيال وتشارك مشاركة فعالة في تحقيق وحدة المجتمع وقوته.

## 3- العلاقات الاجتماعية العقلية

تتميز بالتعقل والحكمة والمنطق والبصيرة والإدراك الناقد للقضايا والأمور والمشكلات، ويخرج هذا السلوك من منطقة الذات التي تعبر عن ماهيته وحقيقة العالم الخارجي والحياة الاجتماعية التي يعيشها

1- فؤاد خليل: المجتمع والنظام، البنية في موضوع علم الاجتماع وإشكاليته، بيروت، دار الفرابي، 2008، ص ص63-



الأفراد والجماعات، وعند الاقتداء بهذا النمط من العلاقات الاجتماعية يعتمد الفاعل الاجتماعي في احتكاكه مع الآخرين وتفاعله مع المجتمع، اللغة الرفيعة والاختلاق العالية لينال استحسانهم ويكسب ثقتهم<sup>1</sup>.

وبالاستناد إلى الطرح الذي قدمه فيبر حول العلاقات الاجتماعية، يمكن القول أن التوافق المهني هو سلوك عقلائي ينتهجه الفرد العامل من أجل كسب ثقة زملاءه ونيل استحسانهم، وهنا يستطيع الفرد أن يتفاعل بشكل إيجابي مع جماعته بذكاءه وقابليته وحسن سلوكه، كما قد يستعمل أسلوب الحكمة في تحقيق حاجاته.

## 2- المقاربة البنائية الوظيفية

تركز المقاربة البنائية الوظيفية على التحليل السوسولوجي بعيد المدى، ولذلك فهي تهتم بالخصائص الكلية للبناء الاجتماعي، والطبيعة العامة للمؤسسات الاجتماعية، ويمكن فهم ما يعنيه الوظيفيون ب: العلاقة المتداخلة أو المترابطة بين أجزاء النسق الاجتماعي، من خلال النظر إلى الأدوار البنائية الفاعلة في المطار والتي تكون أجزاء بنائية مترابطة فيه، كالمسؤولين عن تذاكر السفر، والحجز والصيانة وغيرها، فجميع هذه الأدوار مترابطة، وربما نحتاج فقط إلى التفكير في اختلال أحد هذه الأدوار حتى ندرك الاعتمادية المتبادلة بينهم<sup>2</sup>.

والعلاقات الاجتماعية حسب منظري هذه المقاربة عملية مركبة لا تتم الا بوجود طرفين على الأقل، وعلاقات للتأثر والتأثير المقابل، بحيث يتحقق الفهم المشترك وفي هذا الاطار بنى بارسونز- أبرز منظري الاتجاه البنائي الوظيفي- استراتيجية النموذجية على أساس العلاقة بين الذات والآخر، واستنادا لما يسميه ميكانيزم الانجاز في التوقعات، وهو مفهوم وثيق الارتباط بتكامل التوقعات في اداء الدور الاجتماعي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة- دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة-، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص ص274-276.

<sup>2</sup>رث ولاس ألسون وولف: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد افاق النظرية الكلاسيكية، ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني، عمان، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، 2011-2012، ص ص52-53.

<sup>3</sup>محمد عبد المعبود مرسي وأحمد رأفت عبد الجواد: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي- دراسة تحليلية نقدية-، المملكة العربية السعودية، مكتبة العليمي الحديثة، 1984، ص ص 110-111.

وهذا الميكانيزم يعني أن أية علاقة تفاعلية ينبغي أن تحقق الاشباع المتبادل للطرفين، أو تضمن تحقيق الغايات والاهداف النسبية التي يسعى إليها الفاعلون في إطار التوجيه المعياري، لما يشمل عليه من تفاصيل كثيرة، وبعبارة اخرى فإن تقابل الطرفين يجب أن يؤدي إلى التوافق المزوج. ويذهب أصحاب المنظور الوظيفي إلى أن اقصى درجات الاتفاق الجمعي تعبر عن درجة التماسك، التي تربط أفراد المجتمع بوحدة عضوية تسهم في تكامل وحدات البناء الاجتماعي وتساعد على تحقيق الاستقرار عن طريق عمليات التنشئة الاجتماعية<sup>1</sup>.

ورغم تأكيد المقاربة البنائية الوظيفية على أهمية وجود أهداف مشتركة بين أفراد التنظيم لتحقيق التوافق بينهم، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الوحدة العضوية للبناء الاجتماعي، إلا أنها تجاهلت ظواهر التنوع والتقسيمات والتناقضات بين أجزاء الكل، الامر الذي دفع روبرت ميرتون إلى استحداث مفهوم الاختلال الوظيفي المرتبط بمفهوم التوتر والجهد والقيود على المستوى البنوي الذي قد يحد من تكامل العلاقات الاجتماعية نتيجة معوقات ثقافية أو اجتماعية أو تربوية تعرقل تلامع أو ضبط النسق.

### 3- المقاربة التفاعلية الرمزية

تعبر التفاعلية الرمزية عن مختلف العقول والمعاني التي تميز المجتمعات الانسانية، ويتخيل أنصارها العلاقة بين الفرد والمجتمع من خلال النظر إليها باعتبارها وحدات اجتماعية متلازمة، وان محاولة فهم احدهما انما تتطلب الفهم الكامل للآخر، حيث انه يمكن فهم المجتمع في ضوء عمل الافراد وكذلك النظر إلى هؤلاء الافراد من خلال المجتمعات التي يعيشون فيها، وذلك لان تلك الكائنات الانسانية يكون لديها القدرة على ان تعكس ذاتها، وهذه الذوات هيالتي تعمل على توجيه السلوك الانساني في المجتمع<sup>2</sup>.

ولقد حدد "هيربرت بلومر" تلك الافكار الاساسية التي تنهض عليها في ثلاث قضايا أساسية هي:

1- ان الكائنات الانسانية تتفاعل اتجاه الاشياء والاحداث في ضوء ما تنطوي عليه من معان ظاهرة لهم.

2- ان هذه المعاني هي محصلة التفاعل الاجتماعي في المجتمع الانساني.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص78.

<sup>2</sup>السيد رشاد غنيم(واخرون): النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2008، ص ص145-146.

3- ان هذه المعاني انما تتعدل وتتغير من خلال عملية التأويل او التفسير التي يستخدمها كل فرد في تعامله مع الرموز<sup>1</sup>.

ويمكن تناول التوافق المهني ومختلف العلاقات الاجتماعية من منظور تفاعلي رمزي، ويساعدنا في ذلك مناهج هذا الاتجاه التي تركز على الاتصال والرموز والتنشئة، مما يساعدنا على عزل الرموز الخاصة بكل عملية للوصول إلى الرموز الأكثر استعمالا من طرف الافراد، وقد ربط جورج هاربرت ميد بين العقل الاجتماعي والذات الاجتماعية وبناء المجتمع، وبين عملية التفاعل الاجتماعي ليقدم الفرضيات التالية:

- أجبر الضعف البيولوجي للانسان على التفاعل سويا مع الجماعة لتحقيق البقاء.
- يحافظ الناس على استمرار تلك الافعال التي تسهل التفاهم والتعاون ومن ثمة البقاء<sup>2</sup>.

#### 4- المقاربة الإثنوميتودولوجية

يهتم الإثنوميتودولوجيون بالطرق التي يستخدمها الناس في حياتهم اليومية، فهم يركزون على ممارسة الفعل وليس على التفكير، بمعنى أنهم اختاروا ان يدرسوا الفعل الانساني وليس تفسير المعنى، ولكنهم يدركون تمام الادراك ان الفعل في جوهره فعل اجتماعي، لانه يتأثر بالعالم الاجتماعي، وهم لا يذهبون في ذلك إلى حد تبني الاراء البنائية للتوظيفيين ولكنهم يؤمنون اكثر من التفاعليين الرمزيين بتأثير المعايير والاعراف الاجتماعية على السلوك<sup>3</sup>.

وفقا لهذا الفهم تهتم الإثنوميتودولوجيا بالتحليل الداخلي للنظام الاجتماعي القائم على رؤية من الداخل، حتى نتمكن من التفسير يجب استعمال المعرفة التي يحملها الفاعلون انفسهم، وفقا لجار فينكل

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص146.

<sup>2</sup>ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص136-137.

<sup>3</sup>ميل تشيرتون وان براون: علم الاجتماع النظرية والمنهج، ترجمة: هناء جوهرى، القاهرة، المركز القومي للترجمة، 2012، ص119.

اننا من الافضل ان نركز على دراسة الطرق الاثنية او الاساليب التي بواسطتها يفسر الناس بعضهم بعضا ويحققون فهما مشتركا لما يدور من حولهم<sup>1</sup>.

وبالمجمل فان العلاقات الاجتماعية من منظور هذه المقاربة تحكمها قوانين مترسخة بداخل الافراد قد تعودوا عليها وتناقلوها ويتم الرجوع اليها في كل مرة يحتاجون اليها، وبالتالي ترفض هذه المقاربة التاويلات الخاصة بتفسير النظام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، والتفاعل بين الافراد واتصالاتهم اليومية التي تتضمن تفسيراً مشتركاً<sup>2</sup>.

### 5- المقاربة الفردانية المنهجية

يعد عالم الاجتماع الفرنسي ريمون بودون أول مؤسسي ما يعرف حديثاً في السوسيولوجيا الفرنسية بتيار الفردانية المنهجية " (l'individualism méthodologique)، وفي نظر بودون يقتضي مبدأ الفردانية المنهجية من عالم الاجتماع ان يقيم قاعدة منهجية لاعتبار الافراد او الفاعلين الفرديين المنتمين إلى نظام تفاعل واحد كذرات منطقية في تحليله، وتتبنى هذه القاعدة المنهجية اذا على اساس اعتبار الافراد المسؤولين المباشرين عن ما يطرأ من ظواهر اجتماعية داخل الانظمة، وهو اعتبار يعيد ترتيب وحدات التحليل من جديد، بما أنه يتقاطع مع المسلمات الكلاسيكية في علم الاجتماع، تلك المسلمات التي تغالي من شأن البنى والانظمة والوظائف وتجعل الفرد اسير ما تمليه عليه احدى هذه الوحدات المشكلة للمجتمع<sup>3</sup>.

من الواضح ان العلاقات الاجتماعية كيفما كانت حسب مقاربة الفردانية المنهجية هي نتاج الأفعال ومواقف ومعتقدات وسلوكيات الافراد، ولذلك لا بد من البحث عن معنى السلوكيات الفردية التي تشكل اساس العلاقات، وتعتمد الفردانية المنهجية في فهم السلوك الاجتماعي على نية الذوات الاجتماعية وقصدها (الاهداف والمرامي)، والوضعية المحددة للسلوك (الضغوطات)، ثم النتائج البارزة والناجمة عن

<sup>1</sup> برتي السوتاري: النظرية الاجتماعية والواقع الانساني، ترجمة: علي فرغلي، القاهرة، المركز القومي للترجمة، 2015، ص39.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي: التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص174.

<sup>3</sup> زهير بن جنات: من سوسيولوجيا الفعل إلى براديجم الفعل الاجتماعي، مجلة عالم الفكر الصادرة بالكويت عن المجلس الوطني للثقافة والاداب والفنون، العدد3، المجلد41، جانفي -مارس2013، ص ص282-284.

تفاعل السلوك وتجميعه، وهذه المبادئ الثلاث هي التي تحدد تفاعل الافراد في العلاقة بالمعطيات والوضعيات العامة وفي اطار المحيط الاجتماعي، وتعبيرا عن وضعيتهم الخاصة داخل البنية الكلية<sup>1</sup>.

### خلاصة

يتناول علم الاجتماع بالدرس كلا من السياقات الوجودية وغير الوجودية غير ان اهتمامه بالاولى يعد طاغيا، اذ يهتم بالانساق الاجتماعية والمجتمعات والجماعات والتنظيمات التي نعالج باعتبارها -كيانا- توصف بأنها ذات أهداف وأفعال، فالجماعة البشرية هنا تصور محدد بدقة تعني أنه سياق يحكم تعبيرات الناس الخاصة بهم وفقا لنمط له أهدافه وقواعده المحددة<sup>2</sup>.

ولقد كان أهم سؤال واشكالية واجهت علماء الاجتماع هو كيف يكون المجتمع ممكننا، وكيف يمكن ايجاد توافق اجتماعي يجمع أعضاء المجتمع لمجابهة التغيرات والتطورات وخاصة مع التطور الصناعي وزيادة تقسيم العمل؟ ولعل التنوع في المقاربات النظرية السالفة الذكر التي سعت إلى فهم حقيقة العلاقات الاجتماعية، والعمليات الحادثة في المجتمع وفهم الميكانيزمات التي تتحكم في دوافع الافراد وعلاقاتهم وتفاعلاتهم، ومن منطلق مناقشتنا للمقاربات السوسيولوجية الحديثة التي حاولنا من خلالها تسليط الضوء على مسألتى التوافق المهني والعلاقات الاجتماعية.

يمكن أن نقدر الملامح المسلكية النظرية المنسجمة مع موضوع هذا البحث الذي يتوق إلى التعرف على دور التوافق المهني في تنمية العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية؛ ترتسم بالتحديد وبشكل أفضل معرفيا ومنهجيا ضمن مقاربة التوافقات والمقاربة الاثنوميتودولوجية والمقاربة الفردانية المنهجية، ومقاربة الاختيار المهني، بناء على الاعتبارات الابدستيمولوجية التي تدخل في سياق تعقل الموضوع سوسيولوجيا:

✓ ان الافراد يميلون إلى التوافق المهني كوسيلة للحد من الخلافات والنزاعات التي تقع بينهم في محيط العمل.

✓ ان التنظيم هو وسيلة لتحقيق غايات مشتركة لا يمكن التوصل اليها الا عندما يكون الافراد متوافقين فيما بينهم.

<sup>1</sup>المولدي قسومي: مجتمع الثورة، تونس، الشركة التونسية للنشر وتنمية فنون الرسم، 2015، ص44.

<sup>2</sup>ساقور عبد الله: محاضرات في علم الاجتماع المعاصر المنظورات التأويلية، ط2، الجزائر، منشورات جامعة باجي مختار عنابة، 2011، ص117.

- ✓ في إطار مفهوم العيش المشترك بين اعضاء التنظيم يمتلكون مجموعة من الكفاءات الضرورية تجعلهم يعيشون ويتربطون مع غيرهم.
- ✓ ان فكرة التوافق المهني داخل المؤسسة لها عدة تفسيرات فهي مرتبطة بمصالح الفرد وما يمكن ان يجنيه لقاء توافقه، وهناك من يعتبره تضحية وهناك من يعتبره استغلال لجهود العاملين وعواطفهم.
- ✓ تهتم الاثنوميتودولوجيا بعلاقة الانسان في محيط العمل والاهداف التي يسعى اليها، ودور العمل في عملية التماسك الاجتماعي والعوامل التي تحقق عقلنة العمل وتنظيم حياة العاملين، كما تهتم بتحليل مكان التخاطب والتفاعل والاتصال اليومي كمتغيرات مؤثرة في العلاقات الاجتماعية بينهم.
- ✓ ان مبرر اعتماد الفردانية المنهجية هو من أجل فهم دوافع العاملين من وراء التوافق المهني، وفهم تصوراتهم وإدراك الاكراهات التي تفرضها عليهم المؤسسة، ومعرفة مكانة الفاعل ودوره في المحيط الذي يوجد فيه باعتبار ما يفرضه نسق الترابط والتأثر بمنطق التفاعل، وما يفرض نسق الوظائف والادوار والمكانات المحددة اجتماعيا.
- ✓ ان تعقد العلاقات الاجتماعية حسب الفردانية المنهجية يضاعف من الظواهر غير المتوقعة او المتعارضة مع مقاصد الفاعلين وهو الاثر الذي يسعون اليه بشكل صريح، وهو الذي ينتج عن وضعية توافقهم، كما أنهم مدفوعون إلى المساهمة فيتحقيق التوافق رغم أنهم لا يسعون إلى ذلك.

## توطئة:

إن فهم سيروية تشكل التوافق المهني بالمؤسسة العمومية بالجزائر ينطلق من خلال تتبع المراحل التطويرية التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية العمومية، والظروف التاريخية التي كانت سائدة في كل مرحلة، وأثرها في فهم ديناميات التحول والتغير التنظيمي و على بنية العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين في المؤسسة. (1)

كما أن فهم ديناميكية التغيرات الاجتماعية والسياسية والثقافية التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، تستوجب منا الرجوع إلى فترة ما قبل الاستقلال، التي شهدت تفكيكا منظما للعلاقات والروابط الاجتماعية من طرف المستعمر وهو ما أثر سلبا على عملية التوافق المهني في فترة الاستقلال.

لقد كان لنوعية الاستعمار الاستيطاني الطويل الذي تعرضت له الجزائر، وعمليات الهدم التي تعرضت لها البنية الاجتماعية والاقتصادية، أثر كبير في إنتاج عدة ظواهر وتشوهات لهذه الخصوصية التاريخية التي عادة ما تهمل في عمليات التحليل المختلفة، من حيث النتائج المترتبة عنها كعملية تاريخية معقدة وذات إفرازات متنوعة طويلة المدى، أعيد إنتاجها في بعض الأحيان بعد مرحلة الاستقلال. (2)

ومن هنا سنحاول في هذا الفصل رصد التحولات السوسيولوجية التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال التطرق أولا إلى سياسة التفكيك الاجتماعي والاقتصادي للعلاقات الاجتماعية أثناء فترة الاستعمار الفرنسي ثم التعرف على مختلف التناقضات التنظيمية وأثرها على التوافق المهني في مرحلة التسيير الذاتي، لنسلط الضوء بعدها على أثر الإصلاحات الاقتصادية على التوافق المهني في مرحلة إعادة الهيكلة العضوية وصولا إلى إشكالية تحقيق التوافق المهني في مرحلة استقلالية المؤسسات، والتي مهدت إلى البحث عن تحقيق التوافق المهني في مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق.

(1) فوزية غميص وسعيد فكرون : التطور التاريخي لتغير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية العمومية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع الصادرة بالجزائر عن الجامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 25، الجزء الأول، ديسمبر، 2017، ص215.

(2) جابي عبد الناصر: الانتخابات السياسية في الجزائر بين انقسامية النخبة وقطاعية الدولة في : عبد القادر (آخرون)، علم الاجتماع والمجتمع في الجزائر، دار القصة للنشر، 2004، ص248.

## أولاً- سياسة التفكير الاجتماعي والاقتصادي للعلاقات الاجتماعية فترة الاستعمار

إن جذور البنية الطبقية لجزائر اليوم تعود إلى فترة الاستعمار، إذ تم خلالها تغلغل وتوسع الرأسمالية مؤدية إلى إحداث تغييرات اجتماعية و اقتصادية جوهرية، فالاستعمار الفرنسي أدرك بسرعة المدلول السياسي للقبلية التي كانت تشكل نواة المجتمع الجزائري وعمل المستعمر على استبدال المنظومة القيمية والعلائقية في الريف الجزائري، وتفتيت القبائل من خلال تفكيك نسيجها الاقتصادي التقليدي. (1)

لقد استطاعت النزعة الإستطانية الاستعمارية أن تحدث انقساماً بين المجتمع البدوي الذي اعتبرته خصمها الأول، وبين المجتمع المستقر، ولذلك عملت الهياكل الاستعمارية على تعميق إيدولوجية الانقسام بين العرب والبربر وبين المستقرين والقبائل البدوية وشبه بدوية، فتفكيك التشكيلة الاجتماعية في الجزائر جاء وفقاً لإرادة المستعمر من خلال نزع الملكيات العقارية، المصادرات، تفتيت القبائل. (2)

فلقد أنتج النظام الكولونيالي المواطن "البلدي" الذي عرفه "بيار بوديو": "بأن الفرد المنفصل عن قبيلته والذي يحافظ عندما يجد نفسه في دائرة الاقتصاد الرأسمالي والمنافسة على نمط الحياة والتفكير لا معنى لهما إلا ضمن الإطار الاجتماعي القديم". فتفكك علاقات الإنتاج القديمة أدت إلى عمليات الإجتثاث الاجتماعي، فلم يعد المجتمع الجزائري ذلك الكيان الاجتماعي الموحد داخل التنظيم القبلي، كما لو أن مسار التراكم الأولي قد تجمد.

هكذا خلق الاستعمار بفعل قانون التطور والتفاوت في نمط الإنتاج الرأسمالي تقسيماً اجتماعياً للعمل يصون البقايا التقليدية من جهة ويشجع من جهة أخرى جهازاً اقتصادياً حديثاً متخصصاً في استغلال المصادر الطبيعية.

فلقد ترتب عن الأزمة الرأسمالية العالمية بين سنوات (1929-1939) تشوهات عديدة على مستوى بنى المجتمع الجزائري، حيث كانت آثار هذا الركود الاقتصادي في تلك الفترة أشد وطأ على

(1) بوطالب محمد نجيب: سوسيولوجيا القبيلة في المغرب العربي، ط2، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية (سلسلة أطروحات الدكتوراه 41) 2009، ص ص 102-103.

(2) عدي الهواري: الاستعمار الفرنسي في الجزائر، سياسة التفكير الاقتصادي والاجتماعي، 1830-1960، ترجمة: جوزيف عبد الله، بيروت، دار الحداثة للطباعة للنشر والتوزيع، 1983، ص134.



أفراد الطبقة العاملة نظرا لانخفاض كمية الإنتاج من جهة، وإفلاس الوحدات من جهة ثانية، ذلك ما جعل الاقتصاد الرأسمالي الفرنسي يهتم بالبحث عن الشروط المناسبة لتحقيق أعلى معدلات الربح داخل المشروعات الإنتاجية، على حساب العنصر البشري الذي ظل يعاني من الفقر والحرمان، فكان الحل الوحيد الذي فكر فيه العمال الجزائريون الكادحون هو الهجرة للبحث عن فرص العمل داخل تنظيمات العمل الرأسمالية مقابل أجر بسيط يدفع لهم، وهكذا ساهمت الرأسمالية الصناعية في تدعيم الفوارق الطبقيّة بين مختلف فئات المجتمع الجزائري، وقد ظهر هذا الموقف بصورة واضحة من خلال ممارسات التمييز العنصري الذي فرض على العمالة المحلية. (1)

ومن هنا بدأت علاقات الاستغلال تأخذ مجرى آخر بسبب القهر الذي كان يمارسه المعمرين على الجزائريين، فقد كان العامل الجزائري يعمل داخل المصانع لفترة تتراوح ما بين (10 إلى 12 سا) بتكلفة رخيصة ناهيك عن ظروف العمل الغير مناسبة، والتي كانت مزرية في بعض المصانع. (2)

كان للعملية الاستعمارية الفرنسية نتائج وخيمة على البنية الاجتماعية لهذا البلد، لأن الرغبة في خلق مستعمرة استيطانية من منطقة مأهولة بالسكان أدت إلى سياسة طرد المجتمع المحلي من أفضل الأراضي الصالحة للزراعة و قد حملت عملية التهديم للمجتمع على الرأسمالية من أجل إقامة جهاز رأسمالي في إنجلترا. (3)

وبهذا فإن الميكانيزمات التقليدية التي كانت تضمن الأمن الاقتصادي الذي يقوم على النظام الجماعي لاستغلال الأراضي قد تهدمت وتفككت السلالات القبلية، وتلاشت البنية السياسية، كما كشفت وسائل الهيمنة عن تناقضات قائمة بين مشاريع السلطات الاستعمارية في تعاملها مع أفراد المجتمع الجزائري، فعلى مستوى الميتروبول تؤكد أن جميع من يعيشون في مستعمرات هم مواطنون

(1) سموك علي: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وإشكالية تأسيس هوية مهنية، سوسيولوجيا فهل الصراع، التمثلات والنتائج، (رسالة مقدمة لنيا شهادة الماجستير في علم اجتماع المؤسسات، معهد علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر)، إشراف: محسن عيود، 1997-1998، ص30

(2) عدي الهواري: مرجع سابق، ص138.

(3) مغنية الأزرق: نشوء الطبقات في الجزائر، دراسة في الاستعمار والتغيير، ترجمة: سمير كرم، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، 1980، ص65.

فرنسيون لهم كامل الحقوق لكن على مستوى الواقع ، نتج سياسة تهديم المجتمع المستعمر من خلال عمليات الإبادة والحرمان من أبسط الحقوق المدنية.<sup>(1)</sup>

ثانيا- أثر التناقضات التنظيمية على التوافق المهني في مرحلة التسيير الذاتي:

كانت المشكلات التي تواجهها الجزائر غداة الاستقلال جد معقدة وأصبح معظمها ذات طابع بنيوي، بالنظر إلى حجم الخسائر البشرية و المادية التي خلفتها 7 سنوات ونصف من الحرب الشرسة، نذكر على سبيل المثال أبرز هذه المشكلات كما يلي:

- سقوط أكثر من مليون ونصف مليون شهيد بين عام 1954-1962.

- إجبار حوالي 3 ملايين شخص على الانتقال من مساكنهم إلى مراكز التجمع يخضعون لظروف حياة قاسية.

- 500 ألف لاجئ في تونس والمغرب.

- 400 ألف معتقل سياسي.

- 400 ألف مهاجر إلى فرنسا.

- غادر 900 ألف أوروبي الجزائر نهائيا، إلا أن بعضهم عاد كمعاونين تقنيين.<sup>(2)</sup>

والجدير بالذكر في هذا السياق أن هذه المشكلات التنظيمية كان لها الأثر السلبي على بيئة ومنظومة تسيير المؤسسة الجزائرية، ونتيجة لتراجع النشاط الاقتصادي بفعل مغادرة الأوروبيين لقطاعاتهم الفلاحية ومؤسساتهم الصناعية والتجارية، وكذلك انخفاض الاستثمارات و تقليص الواردات فيما يخص التجهيزات والموارد الاستهلاكية ونتيجة لذلك صدر مرسوم مارس 1963م الذي ينص على

(1) عبد السلام فيلاي: الجزائر الدولة والمجتمع، الجزائر، دار الوسام العربي، للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 131-133.

(2) عبد الحميد براهيم: في أصل الأزمة الجزائرية (1958-1999) بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2001، ص94.

التسيير الذاتي لزرعة والصناعة، والذي يعبر عمليا ولأول مرة عن التوجه الاشتراكي وبقرار من الحكومة الجزائرية.<sup>(1)</sup>

لقد اعتمد التسيير الذاتي هياكل وتنظيمات تميزت بإحداث هيئات ترعى مهمة التسيير داخل المؤسسة وهي: الجمعية العامة، ومجالس العمال ولجنة التسيير وهيئة المدير، كما يحث على التسيير الديمقراطي للمؤسسات والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون والتي تم تأميمها من طرف العمال.

إن المتمعن في تجربة التسيير الذاتي يرى بأنها كانت مهددة في الصميم بواسطة التوجه الاشتراكي لأن الدولة آنذاك لم تضع كل المؤسسات المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي بل تم وضع كل المؤسسات الهامة تحت وصاية الدولة، كما كانت مهددة أيضا بواسطة حركة التأميمات الشاملة لمختلف القطاعات الاقتصادية، من أراضي وبنوك ومصانع وإدارات، كما أنه لا يمكن التغاضي عن الطبقة البيروقراطية التي سعت بثتى الوسائل إلى إضعاف التسيير الذاتي وذلك انطلاقا من المراكز الإستراتيجية التي تحتلها.<sup>(2)</sup>

وقد تجلى هذا الاختلال في قانون التسيير الذاتي، الذي أعطى للمدير صلاحيات غير محددة في تسيير التنظيمات، من مجالس العمال ولجان التسيير والجمعية العامة، فظهر بذلك المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال، وذلك بسبب احتكاره للمعلومات ما ترتب عنه انسداد في قنوات الاتصال داخل المؤسسة، إضافة إلى ممارسة المركزية في اتخاذ القرارات، عرقلة وتأخير الرواتب الشهرية للعمال وهو ما أدى إلى سوء التوافق المهني للعامل وعدم اندماجه داخل هذه المؤسسات لوجود فروق كبيرة في الاتصال بين الإدارة والعمال.<sup>(3)</sup>

وهكذا، فقد تضمن التسيير الذاتي باعتباره تنظيما اجتماعيا واقتصاديا العديد من التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات المسيرة ذاتيا، فالمعروف أن القوانين

(1) عبد الحميد براهيمى: المغرب العربي في مفترق الطرق في ظل التحولات العالمية، بيروت، مركز الدراسات الوحدة العربية، 1996، ص103.

(2) عنصر العياشي: نحو علم الاجتماع النقدي، دراسات نظرية وتطبيقية، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص138

(3) غضبان خمسة: فعل المشاركة في التخطيط لمشاريع المجتمع المحلي الحضري وإشكالية السلطة (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية بالمشاركة) كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر)، إشراف: لحرش موسى، 2005-2006، ص92.

المنظمة للتسيير قد منحت العمال حق ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع قد كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة المركزية التي وضعت حدا فاصلا لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق، في حين أدى التناقض بين المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي، وإستراتيجية الدولة زيادة الوضع تازما حيث هدفت هذه الإستراتيجية إلى إقامة قطاع اقتصادي وطني عن طريق ضم وحدات التسيير الذاتي ثم إلغائها تدريجيا، وعليه فإن ضم العمال في وحدات إنتاجية لم يكن القصد منه إشراكهم في تسييرها، بل ظل العامل خاضعا لسيطرة القيادة البيروقراطية والتي ليست لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل، حيث ظل العامل بعيد كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات مما حال دون توافقه مهنيا، نتيجة للظروف المزرية التي كانوا يعيشونها داخل هذه المؤسسات. (1)

كما أدى تعدد هيئات التسيير الذاتي إلى انقسام المؤسسات إلى سلسلة من المراكز التنظيمية التي تحتكرها السلطة لمصلحتها الخاصة، ففي هذا السياق كتبت الباحثة "جوليت" تقول: "لقد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي إلى ملاك جدد، حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم وقوتهم من جماعات خارجية -الحزب والجيش- ليصبحوا في النهاية معارضين لتوجهات العمال. (2)

إن هذه الفلسفة التي قام عليها قانون التسيير الذاتي والتي تعتمد على تقنيات وأساليب في التسيير غالبا ما يكون متحكم فيها وموجهة، تتناقض مع روح فلسفة و وظيفة تسيير الكفاءات المهنية التي تتأثر بالبيئة التي تعمل بها، فكانت بمثابة نقطة تحول أدت إلى أخلق بيئة عمالية تتسم بالتناقض والاستقرار مما حال دون اندماج الأفراد وتوافقهم مهنيا و كنتيجة لهذه الظروف فقد حاولت الدولة إعطاء حلول أكثر عمقا في إصلاح منظومتها العلائقية داخل التنظيمات من خلال تبني المنهج الاشتراكي كحل لمعالجة مجموع التناقضات التنظيمية التي عرفتها المؤسسة الجزائرية.

(1) يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص30.

(2) محمد صغير بعلي: المؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، الجزء الأول، الجزائر، المعهد الوطني للدراسات والبحوث الثقافية، 1988، ص23.

ثالثاً - المشاركة العمالية كشكل من أشكال التوافق المهني في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات

لقد أدت جملة التناقضات التي ميزت مرحلة تطبيق قانون التسيير الذاتي للمؤسسات بالدولة إلى القيام بحركة واسعة نحو إنشاء الشركات الوطنية، والقيام بحركة تأميمات واسعة ومختلفة، الهدف منها هو خلق مناصب شغل، وفي الوقت ذاته كانت الدولة تسعى إلى جمع رؤوس الأموال والإمكانات قصد استخدامها ضمن مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

جاء التسيير الاشتراكي للمؤسسات بمقتضى قانون تسيير، من أجل تكريس الاختيار الاشتراكي الجماهيري المؤطر بقطاع عمومي يتحكم في دواليب التنمية الاقتصادية بمفرده ويضع بذلك حدا لتباين بين أشكال التنظيم في القطاع العام، وكون المؤسسة العمومية أحد أهم الفاعلين في عملية التنمية الاقتصادية، فإنها مكلفة وملزمة بتنفيذ جميع التوصيات وتحقيق الأهداف، فحسب قانون التسيير الاشتراكي فإن المؤسسة العمومية يتكون مجموع ثرائها من الأموال العامة، وهي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية، وتسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي.<sup>(1)</sup>

وقد نص ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات بأن مشاركة العمال الإداريين يؤدي إلى نتائج جيدة كما تساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة بيروقراطية أو تكنولوجية.

ومن بين أهداف النظام الاشتراكي، هو إعادة التركيز على العنصر البشري وذلك من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمال في التسيير من أجل إحداث تغيير في أبنية السلطة واتخاذ القرارات، بحيث تضمن تلك القوانين المشاركة الفاعلة للعمال في التسيير من أجل إحداث تغيير في أبنية السلطة.<sup>(2)</sup>

حيث يؤكد عبد الله ساقور أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان يهدف إلى تحقيق ما يلي:

- يرتبط العمال وكذا مؤسساتهم بهذا النمط من التسيير الجماعي لضمان مستقبل العمال والمؤسسة على حد سواء.

- تقنين العلاقات الاجتماعية بين العمال وإدارة مؤسساتهم لتتطابق والتوجيهات الإيديولوجية.

(1) العبد ليندة: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، دراسة ميدانية بمركب النسبج بتنة، (أطالوحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر)، إشراف: مولود سعادة،

(2) يوسف سعدون: مرجع سابق، ص20.

- خلق قنوات إتصال جديدة من خلال مشاركة ممثلي العمال في شؤون مؤسستهم.
- عدم التنظيم النقابي والحزبي داخل المؤسسات وتوليها مهام التربية الإيجيولوجية والسياسية والنقابية (تنوير المؤسسة)
- تنشيط الدينامية الاقتصادية التي يشهدها المجتمع وتزويدها بدينامية اجتماعية لدعم بناء الاقتصاد الوطني من خلال تقنين المشاركة المسؤولة تحت الوصاية. (1)

ففي ظل هذه الثقافة السياسية والإيديولوجية السائدة، أعطت صلاحيات كبيرة للعامل لينظم إلى الفروع النقابية المختلفة فالتسيير الاشتراكي أعطى صلاحيات للنقابة لكي تصبح إحدى الهيئات التي يرى فيها العامل مؤسسة للحماية وتحقيق الأهداف.

إن تطبيق هذا التصور وفقا لهذه المقاربة التي أعطت الأولوية للقطاع الصناعي هذه الأولوية تستند إلى تصور إرادي لاستدراك التأخر ومعالجة مختلف الإختلالات التي واجهتها المؤسسات الجزائرية خلال فترة التسيير الذاتي لكن في ضوء هذه التصورات التنموية برزت مقاربات خاطئة لصناع القرار السياسي مما أدى إلى الكشف عن جملة من الإختلالات ، فالنقص الكبير في ظاهرة عولمة الاقتصاد أدى إلى ظهور آثار على الاقتصاديات المختلفة ، إن إنشاء المصانع هي ترجمة لمشروع التنمية وكأن التنمية هي فعل اقتصادي فحسب. (2)

وقد تم التأكيد على تطبيق لامركزية اتخاذ القرار على المستوى الجهوي كإجراءات التكامل المركزي، والمستوى التعليمي، فبالرغم من النشاط وفعاليته بعض المجالس في معالجة مختلف المشاكل التنظيمية إلا أن مركزية اتخاذ القرار لم تتبلور كإجراء مبسط، حيث نجد العراقيل التي ميزت المسيرين كإهمال الاتصال الفعال داخل المؤسسة. (3)

(1) ساقور عبد الله: محاضرات في التنمية بالمشاركة، الجزائر، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2007-2008، ص ص 167-168.

(2) إبراهيم عبد الحميد : مرجع سابق، ص ص 142-143.

(3) مراد مولاي الحاج: إشكالية القيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية والإقتصادية في: عنصر العياشي (آخرون): تسيير الكفاءات والقيادة والمشاركة في المؤسسة، الجزائر، المركز الوطني للبحوث الأنتربولوجية الاجتماعية والثقافية، 2005، ص 37.

وخلال الفترة الممتدة من 1967م-1978م نجد أن حوالي 220 مليار دج، قد استثمرت، بلغت حصة الصناعة والمحروقات فيها 60% مقابل الأقل من 10% بالنسبة للفلاحة، ومعنى ذلك هو إقامة قواعد للصناعات من طرف مجموعة من التكنوقراطيين بيدهم زمام الأمور، مستندين في ذلك إلى نقابات عمالية استهوتها المشاركة في التسيير. (1)

فعلى الرغم من تأكيد نصوص التسيير الاشتراكي على ضرورة تحقيق المزيد من التعاون والتنسيق بين مختلف المؤسسات التي تخضع للتسيير الاشتراكي قصد الوصول إلى إقامة علاقات اجتماعية جيدة داخل محيط العمل، إلا أن هذه الصورة ظلت بعيدة التحقيق، بل على العكس من ذلك، فقد رأت جماعات العمل ضمن هذه المؤسسات أن تلك القوانين قد حدثت من حرية الطبقة العاملة من خلال إجراءاتها البيروقراطية، بحيث منعهم من حقهم في الإضراب للمطالبة بتغيير الأوضاع كل هذه الأمور أدت إلى كبح روح المبادرة والإبداع لدى العامل ومهدت لظهور أزمة نجمت عنها علاقات تتسم بعدم الانسجام والتناقض. (2)

يمكن القول من الناحية السوسيولوجية أن اشتراكية الرئيس هواري بومدين كانت خاصة من حيث ارتباطها بتصور أبوي في بناء الدولة وتوجيه المجتمع، وكان هذا التصور مبني على مفاهيم مجردة، أكثر منها مفاهيم متصلة بالوقائع الاجتماعية ومن ثم متطلباته على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، وهو ما خلق نموذج دولي و اشتراكية دعائية فوضوية سرعان ما أثبتت فشلها الدريع ليتم التفكير مليا في عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية. (3)

#### رابعا- أثر الإصلاحات الاقتصادية على التوافق المهني في مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية:

أخذت الدولة الوطنية بعد مرحلة الصعود التي عاشتها حتى بداية الثمانينات القرن 20، تعرف أزمات متنوعة، ومن مؤشراتنا توقف المؤسسات الاقتصادية وفي مقدمتها المؤسسة العمومية الصناعية عن أداء وظائفها مما أدى إلى تراجع معدلات الإنتاج والتشغيل والتوظيف واختلال نظام التوزيع البيروقراطي المرتبط بالثورة الزراعية التي تبنها الرئيس بومدين وارتفاع نسبة التسرب المدرسي، وعدم استجابة نظام التعليم لاحتياجات السوق، أمام هذا الوضع بدأت الدولة البيروقراطية المرتشية بالابتعاد

(1) الكتر علي: حول الأزمة، دراسات حول الجزائر والعالم العربي، الجزائر، دار بوشان للشعر، 1998، ص74.

(2) براهيم عبد الحميد: مرجع سابق، ص142.

(3) عبد السلام فيلاي،:الرجع السابق، ص102.

أكثر عن المجتمع عبر حركات اجتماعية واسعة ومتعددة الأشكال والمضامين، مثل الإضرابات العمالية في المصانع جراء الآلة الإنتاجية المفككة التي أصبحت عاجزة عن استقبال عمالة جديدة لدرجة بدئ التفكير جديا في تسريح العمال.<sup>(1)</sup>

منذ عام 1984م لم يعد النموذج الاشتراكي يعمل بتاتا، إذ قضت عليه الأزمة الاقتصادية التي أصابت البلاد وأصبحت الإستراتيجية المعتمدة من طرف الدولة هي الدخول في الاقتصاد العالمي والتحول نحو الرأسمالي، ومع رفع الدولة يدها عن مسح ديون المؤسسات الاقتصادية الفاشلة برزت للعيان ضرورة التخلي عن أعداد هائلة من العاملين الذين لم يعد لديهم ما يقدمونه (عالة على خزينة الدولة) وتحرير السوق من وصاية الدولة ومن هنا إن التوجه الجديد فرض على المؤسسة تعديل نمط التسيير لمكونات رأسمالها، بما يضمن لها تحقيق المردودية والربح في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، ولكن دون ضوابط ومبادئ واضحة، كانت بذلك ارتجالا في تحرير الاقتصاد.<sup>(2)</sup>

سوسيولوجيا نجم عن مرحلة التسيير الاشتراكي تشكل علاقات تتسم بعدم الانسجام والفعالية مع ما يصرح به من حيث الأداء الفعلي والمؤسسي الأمر الذي جعل الدولة تبحث عن الدليل التنظيمي الجديد دون تقويم أسباب الأزمة وعدم فاعلية المؤسسة وضعف أدائها والخلل في بنية علاقاتها التنظيمية حيث بادرت الدولة إلى جزاء تقييم شامل لما تم إنجازه في الميدان الاقتصادي وعلى ضوء هذا التقييم قرر المسؤولون إعطاء مزيد من الاستقلالية الاقتصادية، قصد تحسين فاعلية المؤسسات سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، خاصة عن طريق التحكم الأفضل في قواعد التسيير،<sup>(3)</sup>

(1) علي الكنزو عبد الناصر جالي: الجزائر في البحث عن كتلة اجتماعية جديدة، ط2، في: سليمان الرياشي (وآخرون): الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ص258.

(2) بوبكر بوخريسة: الدولة الجزائرية الحديثة، بين القوة والشرعية وسيرورة البناء الديمقراطي، إضافات المجلة العربية لعلم الاجتماع، الصادر ببيروت عن الجمعية العربية لعلم الاجتماع بالتعاون مع مركز الدراسات الوحدة العربية، العدد 12، خريف 2010، ص ص 157-158.

(3) بن عنتر عبد الرحمن: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائر، وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد2، 2002، ص17.



وبهذا أقدمت الدولة تدريجيا وبطريقة التمهيد لتبني اقتصاد قائم على إستراتيجية الصناعة وهو ما جسده من خلال تبنيها لسياسة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات وذلك من أجل تقليص حجامها ليسهل التحكم في تسييرها.

فقد بينت التقارير أن المؤسسة العمومية كانت تعاني من مشاكل وصعوبات عديدة حدثت من قدرتها على استغلال الطاقات الإنتاجية التي أقامتها، وكان من أهمها ضعف استخدام الطاقات الإنتاجية الموضوعة وتدني إنتاجية العمل، ناهيك عن ارتفاع تكاليف الإنتاج والعجز المالي المزمّن مما دفع بها إلى تبني سياسة جديدة وهي إعادة هيكلة العضوية والمالية للمؤسسات.<sup>(1)</sup>

وفي هذا الصدد فقد اعتمدت إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية:

على تقسيم المؤسسات من خلال ترقية العديد من وحداتها وبعض أنشطتها إلى مستوى مؤسسات قائمة بذاتها كما كان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصص وكفاءة من أجل تنظيمها وتجنبها التشوّهات والنقائص والانحرافات التي واجهتها في المرحلة السابقة، ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد الجهوية والمحلية 52 مؤسسة وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة.<sup>(2)</sup>

إن هذا الإصلاح الجديد الذي تبنته الجزائر كان يهدف إلى إجراء عدة تغييرات شاملة في الاقتصاد لكي يتمكن من التكيف مع قواعد المنافسة ومن بين هذه التغييرات هو إعادة النظر في دور الدولة في النشاط الاقتصادي، فالانتقال من اقتصاد موجه إلى اقتصاد تنافسي يستلزم عدم ملكية الدولة لوسائل الإنتاج وللمؤسسات الصناعية والتجارية، وفي ظل هذه السياسة الجديدة أصبح للدولة دور جديد تمثل في ضرورة الانسحاب من الإنتاج كمتعامل اقتصادي ومن النشاطات ذات الطابع التنافسي، لكي تفسح المجال في ذلك للقطاع الخاص، وهذا يعني عدم تدخل الدولة في جوانب التسيير المالي للمؤسسات حتى تتحمل هذه الأخيرة مسؤولية نتائج تسييرها وفقا لقواعد القانون التجاري، وهذا من منطلق أن تحقيق الكفاءة والفعالية في المؤسسة، وتحقيق النمو الاقتصادي واستمراره يكمن في

(1) علي بشاغة: اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للطهراء والغاز سكية، نموذجاً، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم، وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر)، إشراف: بلقاسم نويصر، 2014-2015، ص150.  
(2) المرجع نفسه ص169.

وجود وتفعيل منظومة مؤسساتية مرنة يمكنها التكيف مع المتغيرات الحاصلة، ولكي تتكيف أيضا مع الصدمات التي يتعرض لها الاقتصاد الوطني<sup>(1)</sup>

لقد فرض مشروع إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية، ظهور شكل ثاني من إعادة الهيكلة والذي عرف بإعادة الهيكلة المالية.

حيث يعتبر بمثابة إعادة التوزيع الجغرافي لمراكز اتخاذ القرار وإعادة هيكلة ديون المؤسسة وذلك بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة والرأس المال وبالتالي التخلص من الاعتماد على إعانة الدولة وتطهير المؤسسة من الناحية المالية بمعنى تصفية الوضعية المالية السابقة.

كما يهدف هذا الإصلاح إلى إعادة ترتيب الأولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد، ركز هذا الإصلاح على عدة مبادئ أهمها:

- استغلال الطاقات البشرية وذلك بإعادة النظر في توزيعها على الوحدات والفروع الإنتاجية.
- رد الاعتبار للمعايير والمؤشرات الاقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى فعاليتها وكفاءتها.
- اللامركزية في التصرف وبعث ميكانيزمات جديدة لتمكين المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة.
- إعادة النظر في المواضيع الشائكة لتفادي سلبيات المرحلة السابقة.<sup>(2)</sup>

وفي هذا السياق يمكن القول بأن هذه التعديلات التي أدخلتها الدولة على نمط تسيير الاقتصاد الوطني، وذلك بالتخلي عن التخطيط المركزي والتسيير الإداري وتبنيها نظاما توجيهيا تحكمه آليات السوق، استطاعت أن تحدث تغييرات على مستوى التنظيم وتسيير المؤسسات، لكن سرعان ما ظهرت النقائص لأن البحث عن الفاعلية في الأداء يتطلب التقويم قبل كل شيء هذا الأمر الذي غير موازين وأدى إلى ظهور عدة سلبيات من أبرزها:

(1) الداوي الشيخ : الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، إشكالية البحث عن كفاءة المؤسسة العامة، ص 169-170.

(2) عنتر عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 117.

- جاءت إعادة هيكلة لممارسة التحكم الأكبر في مراكز القرارات في المؤسسات لأن حجم الوحدات الإنتاجية لم يتغير بل تغير حكم المؤسسات.

- تحطيم فرق العمل وتفريق عناصرها مما أدى إلى صعوبة اندماجهم في المؤسسات الجديدة.ذ

- إخلالها بمعايير الترقية للمناصب العليا بسبب الحاجة إلى شغل المناصب الشاغرة بالمؤسسات الجديدة. (1)

إن تطبيق هذا المخطط شهد صعوبات كبيرة على الصعيد الاجتماعي، حيث جددت أغلبية السكان رباطها مع الفقر والاستبعاد الاجتماعي ففي سنة 1986م ألغيت 50000 فرصة عمل وفي سنة 87 أحصي نحو 1.5 مليون بدون عمل وبهذا تغطي عدد العاملين حاجزا غير مسوق، كان هناك أربعة ملايين شخص بدون مداخيل و 10 ملايين من ذوي الموارد الضعيفة، كما أن الفئات الوسطى رأت انحلال ظروفها الاقتصادية طيلة الثمانينات. (2)

وبالمجمل، فإن صناع القرار الاقتصادي الجزائري قد غاب عنهم أن إعادة الهيكلة ليست مفهوما مجردا، بل هي مشروع مؤسسي يشترط منظومة معرفية وقيمية متنافسة مرتبطة بحرية الفكر قبل حرية السوق وللخروج من هذه الوضعية المزرية للمؤسسات العمومية ومحاولة الانقطاع عن الطرق التسييرية السابقة التي كان لها الأثر الكبير على الوضعية المزرية التي كان يعيشها العمال في تلك المرحلة والتي حالة دون اندماجهم في بيئة عملهم، زيادة عن الضغوط المهنية والنفسية التي عانوا منها وخوفهم من فقدان عملهم، فما كان لدولة إلى انتهاج الاستقلالية كوحدة أساسية في النسيج الاقتصادي والإقرار بضرورة استقلالية المؤسسات.

#### خامسا- إشكالية تحقيق التوافق المهني في مرحلة استقلالية المؤسسات:

لقد تطور مفهوم المؤسسة في ظل الإصلاحات التي اتخذتها الدولة للخروج من الوضعية التي كانت تعاني منها في محاولة أكثر من جدية للانقطاع عن الطرق السابقة لتسيير، فتحوّلت بذلك المؤسسة من تنظيم اجتماعي إنتاجي إلى تنظيم اقتصادي خالص، وهذا إثر الأوضاع المالية آنذاك

(1) الداوي الشيخ: مرجع سابق، ص174

(2) بوكراع لياس: الجزائر الربيع المقدس، ترجمة خليل أحمد خليل، الجزائر، المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والتوزيع، 2003، ص93.

والتي جاءت كنتيجة لتدني العائدات البترولية وخاصة أزمة 1986 والإخفاق والعجز المستمرين، إضافة إلى أن عملية إعادة الهيكلة لم تكن تقسيما للمؤشرات بقدر ما كانت تقسيما للأعباء والتكاليف.

وجاء تبنى مبدأ استقلالية المؤسسات بموجب القانون التوجيهي لمؤسسة رقم 01-88 المؤرخ في يناير 1988، والذي تنبئ من خلاله صفة المؤسسة العمومية، حيث منحت للمؤسسة مهمة التكفل المباشر بأعمالها والتصرف في تنظيم علاقاتها الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى وفقا للسوق بالإضافة إلى إعطائها الحرية الكاملة في تحديد إمكانياتها البشرية، كما أن المؤسسة مسؤولة عن ذمتها المالية، وعن مردوديتها إلى جانب تحملها كافة المسؤولية في حال عجزها.<sup>(1)</sup>

أما عن أهداف الاستقلالية للمؤسسات فتمثلت في ما يلي :

- ترك الحرية للمؤسسة بالتكفل بكل أعبائها.
- إعطاء الحرية للمؤسسات لوضع إستراتيجيتها الخاصة.
- ترك المؤسسة لتأخذ بكل أساليب النجاح وبكل حرية ودون قيود إدارية
- إعادة الاعتبار للمؤسسة بعدما كان ينظر إليها أنها امتداد للمصالح المركزية.<sup>(2)</sup>

وبهذا تحولت المؤسسة العمومية إلى مؤسسة مستقلة يطبق عليها القانون التجاري، وتتعامل على أسس القوانين الاقتصادية والمالية، أي أنها معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها عن الوفاء بالتزاماتها وبالتالي فإن مشروع استقلالية المؤسسات جاء ليغير أمورا عديدة شكلت عائق أمام فعالية وتطور المؤسسات العمومية، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تحمي العمال من الطرد والتسريح، وتعامل الجميع على حد سواء، وتساوي بينهم في الأجر والعلاوة، وتقدم العديد من الخدمات الاجتماعية، بدأت المؤسسات المستقلة والتي تعاني عجزا من إلغاء هذه الخدمات، فباعتبار أن هذا النظام الجديد يتميز بالعقلانية عدة إجراءات لتحقيق التوازن بين حجم العمالة واحتياجات المؤسسة، عن طريق تجميد التوظيف الزائد عن حدود استيعابها، وإنهاء مهنة منخفضي الأداء منهم، التقاعد المسبق مقابل المكافآت أو التسريح الجماعي للعمال، مما جعلهم يعيشون حالة مزرية تميزت بالقلق والخوف من فقدان مناصبهم في أي لحظة، هذه الوضعية الكارثية الجديدة أدت إلى ظهور عدة

(1) عماري عمار: مرجع سابق، ص195.

(2) علي مكيد وعماد بخوش: الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، آفاق التحول نحو اقتصاد السوق، مجلة المستقبل العربية الصادرة ببيروت، عن مركز دراسات الوحدة العربية، ص72.

مشاكل وصراعات بين العمال ورؤساء المؤسسات مما أثر على توافقهم المهني واندماجهم داخل مؤسساتهم، كما عرفت هذه الفترة انتشار لبعض أنواع العمل المؤقت، أو عقود ما قبل التشغيل.

لاشك ان التحول نحو استقلالية المؤسسات جاء ليقضي على فكرة المنتج المسير التي قامت عليها اساليب التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية وبداية الفصل بين المنتج و المسير فالعامل هو ذلك المنتج الذي ليس له الحق في التسيير, اما المسير فهو من عليه السيطرة على مراكز القرار داخل المؤسسة , وبالتالي تم استبدال مجلس العمال بلجنة المشاركة كدليل على نهاية مبدء جماعة التسيير لفائدة مبدء وحدة القيادة. (1)

من هنا وعلى الرغم من أهمية مشروع استقلالية المؤسسات في تحقيق الكفاءة في التسيير والإنتاج إلا انه اصطدم بعدد من المعوقات الاجتماعية والمالية والاقتصادية حالت دون تحقيق الفعالية تمثلت فيما يلي:

- أدى سوء التسيير المالي إلى إغراق المؤسسات العمومية في المديونية.
- عدم وجود حرية كافية للمؤسسات العمومية إذ أنها لم تكن تتخذ قراراتها الإستراتيجية بمعزل عن تدخل الأطراف الخارجية.
- لم تترك الوزارة الوصية للمؤسسات العمومية أدنى حرية لها في اختيار مصدر ومورد التكنولوجيا التي تستعملها.
- إعطاء معنى سلبي لنظام المراقبة، فبعد إعطاء مسؤولية تنفيذ المشاريع للمؤسسات العمومية، وتقسيم الأدوار بينها وبين الإدارة المركزية بشكل يسمح لمراقبة التنفيذ، تجلي دور المراقبة فقط في توضيح احترام القوانين لا القيام بمقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المخططة، أي أن المراقبة لم تكن تنصب على القيام بعملية التحقق من النتائج من أجل تحديد الأخطاء والانحرافات، مما شكل معوقا وظيفيا حال دون تحقيق الكفاءة في التسيير.

وبالمجمل فان استقلالية المؤسسات العمومية لم تحقق النتائج المرجوة منها لان معظمها بقيت ملكيتها كاملة لدولة كما برزت جملة من الاختلالات البنوية و التنظيمية بسبب وجود فائض في

(1) حشماوي مختارية: تكوين الاطارات المسيرة الجزائرية (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران، الجزائر) اشراف :منصر محند امقران, 2011.2012, ص 63

العمالة ناتج عن التوظيف غير اقتصادي لليد العاملة وهو ما انعكس سلبا على مسالة التوافق المهني وعمق الخلافات التسييرية والادارية لهذه المؤسسات.

#### سادسا: البحث عن تحقيق التوافق المهني في مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق

لقد باشرت الجزائر التحضير لاقتصاد السوق تدريجيا ابتداء من سنة 1986 تحت ضغوطات داخلية مرتبطة بفشل نموذج التنمية, وأخرى خارجية تمثلت في تدهور أسعار المحروقات ووصول تاريخ تسديد الديون الخارجية, وتم حسم التردد ابتداء من سنة 1990, باتباع منهج اقتصاد السوق تدريجيا وارتكاز الاقتصاد على استراتيجية ذات بعدين : اجراء تعديلات هيكلية في الاقتصاد ومراجعة أهداف الانتاج<sup>(1)</sup>

وبعد مفاوضات شاقة مع المؤسسات المالية (صندوق النقد الدولي و البنك الدولي للانشاء والتعمير ) تم توقيع اتفاقيتين : الأولى في بداية سنة 1994 وسميت بمخطط التثبيت الاقتصادي يتم تنفيذها خلال سنة وهي موجهة بالخصوص الى اعادة الاستقرار لميزان المدفوعات ,اما الثانية فوعلت في بداية 1995 , ويتم تنفيذها خلال 3سنوات , وكان هدفها اعادة هيكله الاقتصاد الجزائري من أجل تهيئة شروط التنمية في اطار قواعد اقتصاد السوق.<sup>(2)</sup>

وقد تجلى تفعيل التوجه نحو اقتصاد السوق الى انفتاح الأسواق الجزائرية على المنافسة الاجنبية هاته المنافسة التي تسعى دوما الى تبني تقنيات و أساليب جديدة تتميز بكفاءة عالية وأداء متميز , وذلك من اجل الهيمنة على السوق , وهو الأمر الذي أثر على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية أمام واقع جديد كشف الى حد بعيد عن أزمتها البنيوية وعجز المشرفين عليها عن تأسيس رؤية استراتيجية شاملة تستند الى فلسفة واضحة و محددة تساهم في تطوير الاقتصاد الوطني وتحسين ظروف العمل.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - عبد القادر خليل : الحوكمة وثنائية التحول نحو اقتصاد السوق وتفشي الفساد (دراسة تقييمية حول الجزائر) , مجلة بحوث اقتصادية عربية الصادرة ببيروت عن الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية , بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية , العدد46 , ربيع 2009 , ص ص 86 - 87.

<sup>2</sup> - علي مكيد و عماد معوشي : مرجع سابق ص 99.

<sup>3</sup> - وليد بوشارب : الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق , الموقع .http\_forum el -wliid .com -t57780 . Html ( تم تصفح الموقع بتاريخ: 19-06-2019 على الساعة 20: h23

وبوجه عام ترتكز أ ستراتيجية التحول نحو اقتصاد السوق في الجزائر على ثلاث محاور يمكن عرضها كمايلي :

**المحور الأول :** يخص معالجة الاختلالات الاقتصادية ذات الطبيعة المالية و النقدية وتهيئة البيئة المستقرة , وزيادة الأهمية النسبية للقطاع الخاص في دائرة النشاط الاقتصادي ليقوم بدور قيادي في زياجة الاستثمار والانتاج.

**المحور الثاني :** يخص تحقيق زيادات هامة في معدلات النمو الاقتصادي , وقابلية استمرارها لسد فجوة النمو عن طريق زيادة استغلال الطاقات القائمة , وتوسيع الطاقات الانتاجية من خلال زيادة استثمارات القطاع المحلي الخاص , وتنمية الخدمات الاجتماعية العامة.

**المحور الثالث :** يتعلق بالانتفاع من المزايا التنافسية للموارد البشرية , والاقتصادية المتوفرة , واجراء التغييرات الهيكلية , بما يؤدي الى رفع معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق زيادات هامة في الصادرات وخاصة الانتفاع من موارد النفط و الغاز المتوفرة , وتنويع مصادر الدخل الوطني من خلال تنمية قطاع الصناعات التحويلية<sup>(1)</sup>.

لقد استكملت الجزائر مختلف مراحل تنفيذ اتفاقياتها مع صندوق النقد الدولي خلال سنة 1998 وتبين من خلال عمليات التقييم التي قامت بها الدولة , أنه تم تسجيل جملة من النتائج الايجابية على مستوى التوازنات الاقتصادية الكبرى نذكر منها :

-انخفاض نسبة التضخم من 39% الى 6% وتواصل هذا الانخفاض في السنوات الموالية ليصل الى 2% سنتي 1999 و 2000.

-الزيادة في احتياطي الصرف.

-زيادة الناتج المحلي الخام.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> -مولاي لخضر عبد الرزاق : متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية -دراسة حالة الجزائر- ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية , كلية العلوم و الاقتصاد وعلوم التسيير , ابي بكر بلقيد تلمسان - الجزائر ) اشراف : بونوة شعيب 2009-2010 , ص 217

<sup>2</sup> - بلغنو سمية : واقع الصلاح المؤسساتي ضمن برنامج الاصلاح الاقتصادي في الجزائر , مجلة اقتصاديات شمال افريقيا , الصادرة بالجزائر عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا , بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف , العدد 10 , 2012 , ص 28.

وعند نهاية سنة 1999 , بدأ سعر النفط يتحسن بصورة ملموسة , بحيث دفع الدين الخارجي قبل الموعد المحدد, بعدما أعيد جدولته , وهو ما قلل من مستواه الى أقل من 5مليار دولار سنة 2007 و تمت المباشرة بخطة استثمارية كبيرة في البنى التحتية , وواصلت الحكومة برنامج تحرير الاقتصاد وذلك بجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية.<sup>(1)</sup>

يمكن القول من الناحية السوسيولوجية , أن التحول نحو اقتصاد السوق كان له الأثر الايجابي على المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية و إحياء أنشطة إقتصادية تم التخلي عنها ( الصناعات التقليدية ) , إضافة إلى إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم , وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة وكذا إستحداث فرص عمل جديدة كالإستجابة للمطالب الإجتماعية السريعة في مجال الشغل.

ولكن المسألة هنا هي مدى إدراك طبيعة التحديات فالتحول إلى إقتصاد السوق تأسس على منطق إقتصادي محض دون مراعاة أهمية تحسين ظروف العمال , زيادة على طبيعة التحديات التي تفرضها العولمة بمختلف مظاهرها وهياكلها , ومن ثم إدراك طبيعة الوسائل الكفيلة بمواجهة هذه التحديات , وذلك بإعداد الإستراتيجيات الفعالة التي من شأنها تنمية التوافق المهني و تحقيق الإدماج الوظيفي للعمال داخل المؤسسات العمومية الجزائرية , وذلك لدخول في المنافسة وفقا للمستجدات وبأحسن كيفية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه , ص 28

<sup>2</sup> - بوحوش عمار و بلقاسم العباسي : الجزائر: الديمقراطية و التنمية في ظل الصففة الإستبدادية , في : إبراهيم البدوي ( وأخرون ) : تفسير العجز الديمقراطي في الوطن العربي , ترجمة حسن عبد الله بدر, بيروت , مركز دراسات الوحدة العربية , 2011 , ص ص 322-323 .



## خلاصة :

شكلت إفرزات الممارسة الإستعمارية في تقاطعها مع معطيات الواقع الإجتماعي و السياسي لما بعد الإستقلال نظاما سياسيا لم يعطي أي دور للفئات الأجيرو و الكتل التي تمثلها , بما فيها إمكانية صنع القرار الإقتصادي أو المشاركة فيه , إنها فقط السلطة التي تكن سوى تلك الجموعات ذات الإمتيازات والتي وضعت نظاما أقصى كل التكوينات الأخرى.<sup>(1)</sup>

وفي هذا السياق عرفت المؤسسة العمومية الإقتصادية تحولات عميقة على إثر سلسلة من السياسات القتصادية و الاصلاحات المتعاقبة , هذه السياسات لم تكن إرادية بل كانت حتمية , بمثابة رد فعل لتغيرات التي عرفتها الساحة الوطنية و الدولية , كما طغى عليها الطابع الإيديولوجي بعيدا عن منطق الفعالية الإقتصادية , وبالتالي لم تكن وليدة دراسة وتفكير معمق , ما حال دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها خاصتا على المستوى بنية العلاقات الإجتماعية.<sup>(2)</sup>

هذا يعني أن مسألة وضع شروط إنتاج شرعية داخل الحقل الاقتصادي يعتمد على الزبونية الشعبية و الكارزمانية بالمفهوم الفيبيري , هي عملية ميكانيكية تتم بشكل روتيني دون تدخل أي فاعل إجتماعي , بحيث نسجت شبكة عناصرها مجموعة لا علاقة لها بالتحديث الاقتصادي والتناقضات الاجتماعية.<sup>(3)</sup>

وعلى حد تعبير **عبد الناصر جابي** فإن القيم الاجتماعية الأخلاقية التي تبلورت أثناء فترة حرب التحرير أعطى لها محتوى إقتصادي إستهلاكي , وبعد مدة قصيرة نسبيا تقلص دور هذه القيم واستبدلت بقيم جديدة تم بلورتها في فترة ما بعد الاستقلال خاصتا , فقد تغير الظرف الاقتصادي فبدل

<sup>1</sup> - عبد المؤمن فؤاد : سلطة الإطارات و ملكية الدولة في : عنصر العياشي ( وأخرون ) : الإطارات الصناعية , مواقع , أدوار , تمثلات , الجزائر , مركز البحث في الأنثروبولوجية الإجتماعية و الثقافية , 2001 , ص 25.

<sup>2</sup> - تريكي حسان : التحولات في نسق الاجتماعية في المجتمع الجزائري , دراسة سوسيولوجية , ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه , قسم علم الاجتماع , جامعة باجي مختار عنابة , الجزائر ) اشرف : يوسف سعدون , 2013-2014 , ص 127.

<sup>3</sup> - قريد سميير : المجتمع المدني و إشكالية تأسيس ثقافة المواطنة , عمان , جار الايام لنشر و التوزيع , 2018 , ص 157 .

الرخاء ظهر الانكماش الاقتصادي , وبدل التوافق المهني ظهر الصراع والنزاعات خاصتا لدى الفئات الاجتماعية الاقل إستفادتا نتيجة ضعفها التاريخي السياسي و التنظيمي و تبعيتها اليديولوجية.<sup>(1)</sup>

وبالمحصلة فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل انظمة التسيير المختلفة إفتقدت المعنى الحقيقي لقيم العمل مثل , الأداء, الفعالية , الكفاءة , كما أن مسألة الاهتمام بتنمية العلاقات المهنية و تحقيق التوافق المهني لم تكن الشغل الشاغل لصناع القرار الاقتصادي , وكان كل الاهتمام منصبا على كيفية توزيع الربح البترولي , وعلى هذا الأساس لم ينظر للمؤسسة بالمفهوم الاقتصادي الثقافي البحث و بل كانت مكانا لتكريس الهيمنة والممارسات البيروقراطية التي لم تأخذ في عين الاعتبار درجة التباين الثقافي , بل بالعكس تماما فلم يكن المورد البشري في إعتبارها إلا أداة لتصفيق على الانجازات الوهمية.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - عبد الناصر جابي : مساهمة في سوسيولوجيا النزاعات العمالية : الاضرابات العمالية في الجزائر (1969-1986) , ( اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الحلقة الثالثة في سوسيولوجيا العمل , معهد علم الاجتماع , جامعة الجزائر ) اشراف : علي الكنز , 1987-1988 , ص 72 .

<sup>2</sup> - رقام ليندة : ادارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلا منطق إدارة الفكر و المعرفة: دراسة واقع ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال الجزائرية , مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية التواصل , الصادرة بالجزائر عن جامعة باجي مختار عنابة , العدد 24, جوان 2009, ص 143 .

توطئة:

يشير التوافق المهني إلى وجود علاقة منسجمة مع بيئة العمل ويتضمن القدرة على إشباع الحاجات وتلبية معظم المتطلبات الاجتماعية والبيولوجية.

فالتوافق المهني هو جزء من التوافق العام، وأحد مظاهره، وهو يعكس رضا الفرد من عمله، وعلاقته بزملائه، وهو أمر ضروري لقيامه بمهامه على أكمل وجه، ذلك أن التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل، وتكيف مع بيئته، اجتماعيا ونفسيا، وماديا ومهنيا، لتحقيق أكبر قدر من القدرات.

ومن هذا المنطلق فإن معرفة الاتجاهات العاملين نحو التوافق المهني، عملية أساسية وذات بعد استراتيجي في معالجتنا للموضوع لأنه من خلالها يمكن التعرف على مدى اندماج الفرد في ميدان العمل من جهة، وبينه وبين زملائه في العمل من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل التعرف على الاتجاهات العاملين نحو التوافق المهني بمؤسسة عمر بن عمر، وحدة بوعاتي ولاية قالمه، وهذا من خلال التطرف إلى:

1- دور التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي.

2- أثر التوافق المهني على جودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

أولاً- دور التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي

تجمع الأدبيات السوسولوجية الحديثة المرتبطة بالمؤسسة على أهمية التوافق المهني، لأنه يعكس مدى رضا الفرد عن عمله وعلاقته بزملائه، كما يرتبط بالنجاح في العمل وتكيفه مع بيئته اجتماعيا ومهنيا وماديا ونفسيا.

ولأن عملية التوافق المهني تؤثر في المقام الأول للوضع الإنساني بالمؤسسة والذي يرتبط أساسا بالبنية التحتية لهذا الوضع، ألا وهو الفرد العامل، ومقدار تكيفه مع الوظائف والمهام الموكلة له، ناهيك عن جملة التوجهات والموجهات، والقيم المتشعب بها، فمسألة التماثل بين ثقافة الفرد والمؤسسة مسألة جوهرية في تحقيق التوافق المهني لأن بيئة العمل بما تتضمنه من زيادة في ساعات العمل والضغط المهني، سوف تتعكس سلبا على مستوى شعور العامل بالرضا والسعادة والاطمئنان في التعامل مع رؤسائه في بيئة العمل.

وعلى هذا الأساس يرتبط الاندماج الوظيفي العاملين أكثر من ارتباطه بالمواقف الوظيفية الأخرى، فالمؤسسة التي تحققه دمجا وظيفيا عاليا لدى عاملها، من المفروض أن يكون مستوى رضاهم كذلك، فهذا الرضا سوف ينعكس إيجابيا وبشكل مباشر على مستوى فعالية أدائهم ودرجة توافقتهم مهنيا، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن الاندماج الوظيفي يسهم في تحسين حياة العاملين ويزيد من رغبتهم في العمل، فضلا عن تسهيل درجة تماثلهم لأنه يعمل على إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالشراكة بين الإدارة والعاملين، مما يساهم في التقليل من المعوقات التي يمكن أن تصاحب الإستراتيجية المستقبلية. (1)

ومن هنا فالعلاقة بين التوافق المهني والاندماج الوظيفي علاقة مبنية أساسا على العلاقات الاجتماعية الصحية، والاستثمار في الرأسمالي البشري، مما يعزز شعور العاملين بالانتماء ويساعدهم على إيجاد جو يحفزهم على العمل لتكوين مؤسسة أكثر فعالية وكفاءة، ويتجسد هذا المسعى من خلال ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 05: أرى أن التوافق المهني ينمي علاقات الثقة والاحترام بين العاملين

| المعارض                           | المحايد   | الموجب                         |
|-----------------------------------|-----------|--------------------------------|
| 40- = (20-) 20<br>+               | 0= (0) 30 | 100+ = (20+) 50<br>+           |
| 10- = (10-) 10<br>وعليه نجد أن:   |           | 60+ = (1+) 60<br>وعليه نجد أن: |
| 50- = 10- 40-                     |           | 160 + = 60 + 100+              |
| <b>النتيجة: + 160 - 50 = 110+</b> |           |                                |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات السؤال رقم 05

(1) ناهدة اسماعيل الحمداني ريم سعد علي جميل: الإندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الاثير محافظة نينوا، مجلة بحوث مستقبلية، الصادرة بالعراق كلية الحداية، العدد36، 2011، ص56.

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن هناك اتجاه إيجابيا من طرف أغلب العاملين (110+) حول العبارة رقم 05، من استمارة قياس الاتجاهات- أرى أن التوافق المهني ينمي علاقات الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين- بمعنى أن العامل على مستوى من الوعي والإدراك بأهمية التوافق المهني ودوره في تنمية علاقات الثقة والاحترام المتبادل بين زملاء العمل، فطبيعة العمل تقتضي تكوين علاقات اجتماعية بين الأفراد تقوم على الأخذ والعطاء بين الطرفين، لأن التوافق المهني يقتضي من العامل أن يؤسس علاقة إيجابية جيدة، ومرتزة على أساس التعاون والتضامن والتفاعل الإيجابي في بيئة العمل بقصد تحسين الأداء والتطوير والإبداع.

وفي نفس السياق فإن علاقة العامل بزملائه تكشف عن مدى توافقه المهني، لان طبيعة العمل تتطلب التعاون والتآزر لذلك ينبغي إحداث التعاون والتآلف والمنافسة بين الزملاء، وأن تزيد المؤسسة من شعور العامل بالتعاون بين زملائه، وهذا قد يساعدهم في تحقيق التوافق بينهم، ويرفع الإنتاج بما يؤدي بالنفع للمؤسسة والعاملين، والمجتمع. (1)

كما تلعب المواظبة التنظيمية دورا هاما في تنمية شعور العاملين بالولاء والانتماء الوظيفي إيجابيا على مردودية المؤسسة وهذا ما تؤكد ميدانيا من خلال الجدول التالي:

---

(1) فواز بن محمد صالح الشيخ: التوافق المهني والمساندة الاجتماعية، لدى عينة من العمال السعوديين ببعض المصانع بمحافظة جدة، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس، تخصص توجيه تربوي ومهني، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية)، إشراف: محمد بن حمزة السلمي، 2012-2013، ص18.

جدول رقم 06: أرى أن التوافق المهني ينمي المواظبة التنظيمية لدى العاملين

| الموجب                            | المحايد    | المعارض        |
|-----------------------------------|------------|----------------|
| 40 (2+) = 80+                     | 15 (0) = 0 | 45 (2-) = 90-  |
| +                                 |            | +              |
| 45 (1+) = 45+                     |            | 25 (1-) = 25-  |
| وعليه نجد أن:                     |            | وعليه نجد أن:  |
| 125 = 45 + 80+                    |            | 115- = 25- 90- |
| <b>النتيجة: 125+ - 115- = 10+</b> |            |                |

المصدر: استمارة قياس الاتجاهات السؤال رقم 06

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن هناك اتجاه إيجابيات من طرف أغلب العاملين (10+) حول العبارة رقم 06، من استمارة قياس الاتجاهات- أرى أن التوافق المهني ينمي المواظبة التنظيمية لدى العاملين-، بمعنى أن التوافق المهني في ارتباطه بالمواظبة التنظيمية يعكس عدالة التعامل الذي يدركه الفرد من خلال المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وذلك ببناء تصورات خاصة حول المعاملات والعلاقات الإنسانية والاجتماعية والتعامل معها من خلال ما تعكسه درجة التجاوب والتفاعل التنظيمي.

وبحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن سلوك المواظبة التنظيمية يؤدي إلى تنمية التوافق المهني بين العاملين، عن طريق حصول علاقة ثابتة ومنتسقة بين القناعة والمفهوم المراد تحقيقه، وبالتالي فإن سلوك المواظبة التنظيمية يتحقق عند وجود خاصة التبادل الاجتماعي من خلال الثقة بين المشرف والعاملين بالمنظمة، ومن خلال عدالة الإجراءات والتوزيع المحققة في العلاقات التنظيمية.<sup>(1)</sup>

ومن هنا يمكن للمواظبة التنظيمية أن تعكس درجة الثقة بين زملاء العمل، حيث تتمظهر في العلاقات التعاونية والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين، من حيث الاعتماد المتبادل،

(1) محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواظبة التنظيمية، من وجهة نظر الضباط الشرطة بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، إشراف: يوسف عطية، بحر، 2015، ص41.

والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يساهم في تحقيق الغايات والأهداف المشتركة.<sup>(1)</sup>

والواقع أن المؤسسات الاقتصادية اليوم تتأثر بالتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي، وكذا العدالة والموضوعية للمسؤولين في تعاملهم مع العامل مما ينعكس إيجاباً على أدائه المؤسس، وهذا ما يؤكد الجدول التالي:

الجدول رقم 07: أشعر بعدالة وموضوعية المسؤولين في تعاملهم معي

| المعارض                       | المحايد    | الموجب                        |
|-------------------------------|------------|-------------------------------|
| 30 = (2-) 60-<br>+            | 20 = (0) 0 | 20 = (20+) 40 +<br>+          |
| 15 = (1-) 15<br>وعليه نجد أن: |            | 85 = (1+) 85<br>وعليه نجد أن: |
| 60- + 15- = 75-               |            | 85+ + 40 = 125+               |
| <b>النتيجة: 50 = 75- 125+</b> |            |                               |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات السؤال رقم 07.

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن هناك اتجاه إيجابياً من طرف أغلب العاملين (+50) حول العبارة رقم 07 من استمارة قياس الاتجاهات - أشعر بعدالة وموضوعية المسؤولين في تعاملهم معي، وهذا يبين أن مؤسسة عمر بن عمر تعمل جاهدة من أجل تحقيق العدالة والموضوعية في التعامل مع العمال من خلال تحفيزهم وتنمية روح المبادرة والإبداع لديهم إضافة على تحسبهم بالمساواة في الحقوق والواجبات، ممار يزيد من درجة ولائهم للمؤسسة.

(1) حميد سالم الكعبي: دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من شركة الالفاو الهندسية، مجلة كلية الرافدين، الجامعة للعلوم الاصدرة بالعراق، العدد 32، 25013، ص271.

وبحسب نظرية العدالة التنظيمية فإن الفرد يوازن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع ما يحصل عليه الآخر، من تلك الموارد، وعندها يشعر بالمساواة والعدالة، وأن إدراك عدم العدالة يخلق حالة من التوتر مما يؤثر سلباً على المؤسسة.<sup>(1)</sup>

وقد لخص لنا "أبراهم" الميزات السلوكية وذلك نتيجة بحوث قام بها بهدف حصر الميزات السلوكية التي تخلق علاقة نفسية صحية بالمسؤول وتشجع روح المبادرة والثقة في المؤسسة.

- إخلاص المسؤولين للعامل والعدل والرحمن، في التعامل معهم.

- إعطائهم فرصة كافية للنمو والتقدم وإعانتهم على تحسين قدراتهم.

- وضع كل عامل في العمل الذي يناسب قدراته وميولاته.<sup>(2)</sup>

ومن هنا فإن العدالة والموضوعية في التعامل مع العامل يفتح له المجال أمام الاندماج المهني، كما أن تقديرهم لظروفه المهنية يعد من أهم أسباب تحقيق التوافق المهني، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال الجدول التالي:

---

(1) نماء و جواد لعبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي' دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية الصادرة بالعراق عن كلية الإدارة والاقتصاد، بجامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص 80.

(2) عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية مقارنة سوبولوجية، الجزائر، دار الفجر، 2009، ص 48.



الجدول 08: أرى أن المسؤولين يقدرون الظروف المهنية للعامل

| المعارض                        | المحايد    | الموجب                          |
|--------------------------------|------------|---------------------------------|
| 30 (2-) = 60-<br>+             | 50 (0) = 0 | 30 (2+) = 60 +<br>+             |
| 15 (1-) = 15-<br>وعليه نجد أن: |            | 45 (1+) = 45 +<br>وعليه نجد أن: |
| 75- = (15-) + (60-)            |            | 105+ = 45 + 60+                 |
| <b>النتيجة: 30+ = 75- 150+</b> |            |                                 |

المصدر: بيانات قياس الاتجاهات السؤال رقم 08

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن هناك اتجاها إيجابيا من طرف أغلب العاملين (30+) حول العبارة رقم 08، من استمارة قياس الاتجاهات.

أرى أن المسؤولين يقدرون الظروف المهنية للعامل، وقد تبين من خلال الملاحظات الميدانية للباحث أن المسؤولين في مؤسسة عمر بن عمر يسعون لتوفير الظروف الملائمة والمناسبة للعامل سواء كانت مادية وغيرها، فالمسؤولين في هذه المؤسسة يسعون جاهدين لمواكبة التطورات، وتقدير الظروف المهنية للعامل، وهذا ما يساهم في دمج العامل و إحساسه بالراحة في إنجاز مهامه ما يتيح له الفرصة لتوافق الصحيح مع بيئة العمل.

ونشير في هذا السياق نظرية تبادل القائد العضو إلى وجود علاقة متبادلة بين مجموعة الأعضاء وقائد الفريق، فقد نجد العلاقة عالية الجودة مع بعض المرؤوسين وترتبط بشكل أساسي بعدة متغيرات بما في ذلك الأداء، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما أنها تنص على أن القادة والأعضاء يقومون بتشكيل علاقة ويتم تطويرها من خلال سلسلة من التفاعلات من خلال الملاحظات

والاختبارات والمحادثات خلال مدة زمنية معينة، وتساعد هذه النظرية في إعطاء العاملين فرصة لتدريب والتطوير لزيادة مهاراتهم والنهوض بالحياة الوظيفية.<sup>(1)</sup>

كما أن مشاركة العامل تلعب دور كبير في تنمية التوافق وتحقيق الاندماج المهني لديه من خلال المشاركة في الرأي وإعطائه الفرصة للتعبير عن اقتراحاته المهني و هو ما يسهم في تحقيق الاستقرار والانسجام داخل المؤسسة وهذا ما سنناقشه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 09: أرى أن المسؤولين لا يحترمون آرائهم واقتراحاتي المهنية

| المعارض                         | المحايد    | الموجب                         |
|---------------------------------|------------|--------------------------------|
| 80- = (20-) 40<br>+             | 0 = (0) 20 | 30 + = (2+) 15<br>+            |
| 60- = (1-) 60<br>وعليه نجد أن:  |            | 35+ = (1+) 35<br>وعليه نجد أن: |
| 140- = (60-) + (80-)            |            | 65+ = 35 + 30+                 |
| <b>النتيجة: 75 - = 140- 65+</b> |            |                                |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات السؤال رقم 09.

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن هناك اتجاهاً من طرف أغلب العاملين، (-75) نحو العبارة رقم 09 من استمارة قياس الاتجاهات - أرى أن المسؤولين لا يحترمون آرائهم واقتراحاتي المهنية فباعتبار أن مؤسسة عمر بن عمر تسعى جاهدة من أجل الحفاظ على مكانتها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم ركيزة تستند إليها المؤسسة في تحقيق التفوق، وذلك من خلال الاحترام، وتوفير جو يتسم بالتوافق والعلاقات الإيجابية.

(1) انتصار أحمد جاسم الشمري، وفادية لطفي عبد الوهابز : مدى تأثير نظرية تبادل القائد العضو في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تحليلية في شركة أسياسل للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الصادرة بالعراق، عن جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 95، 2017، ص59.

وفي هذا السياق فإن احترام المسؤولين لآراء العمال واقتراحاتهم تجعلهم أكثر توافقاً واندماجاً، زيادة على إحساسهم بالاحترام والمكانة الهامة، والتي بدورها تحفزهم على العمل أكثر من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

وهذا ما أكده العديد من الباحثين، فالفرد يعيش في بيئة اجتماعية تتطلب التعاون والانتماء للوصول إلى الأهداف.<sup>(1)</sup>

كما أشار أيتزيوني حول الولاء إن القوة التي تمتلكها المنظمة نابعة من اندماج الفرد فيها، هذا الاندماج يؤتى من خلال احترام آراء واقتراحات العامل وإشراكه في الحياة العامة للمؤسسة.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً- أثر التوافق المهني على جودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين

يلعب التوافق المهني دوراً كبيراً في تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين فهو يقوي الاتصال بينهم، ويساهم في زيادة الانسجام والتماسك ضمن مجموعات العمل، كما أنه يلعب دوراً حيوياً في توجيه جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عند محاولة تحقيق الأهداف المشتركة.

لذا فإن التوافق المهني هو قاعدة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والعنصر الأساسي للتغلب على أي صراع محتمل، فهو يعزز التنسيق و التعاون، وتأثيره لا يقتصر على مجموعات العمل فقط بل أصبح يشمل أحد مفاتيح النجاح لمختلف المؤسسات، إذ يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية من تعاون وثقة، ويزيد من رضا العمال مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وبالتالي أداء المؤسسة.

وفي هذا السياق تقودنا المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة إلى إعادة تشكيل فهم جديد لمفهوم العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل فالمؤسسة أصبحت تمثل الشكل المهيمن لإنتاج الثروة، فهي لا تركز نمط التبعية والاستغلال والتجنيد للعامل من خلال استغلال العامل التكنولوجي فحسب، ولكن اليوم أصبح ينظر إليها على أنها مركز إنتاج الهوية والثقافة الفردية والجماعية، وتعيد صياغة نظرتهم للعمل في حياتهم الخاصة، فالعوامل الثقافية حسب المقاربة أصبحت اليوم من الأبعاد الرئيسية لأي

(1) سلطان نايف أبو تايه: التكيف والعوامل المؤثرة فيه، دراسة تطبيقية على موظفين شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الأردن، المجلد 28، العدد 2001، ص90.

(2) المرجع نفسه، ص130.

تنظيم صناعي يحاول زرع ثقافة المؤسسة، فأهدافها النهائية تكون بناء علاقات اجتماعية تتميز بالجودة والاستمرارية.<sup>(1)</sup>

وفقا لهذا الفهم سنحاول التعرف على أثر التوافق المهني على جودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة "عمر بن عمر" من خلال استنتاج بيانات الجدول التالية:

الجدول رقم 10: تتفق ميول العاملين في المؤسسة بشأن ضرورة النجاح في العمل

| المعارض                           | المحايد    | الموجب          |
|-----------------------------------|------------|-----------------|
| 80- = (2-) 40                     | 0 = (0) 10 | 120+= (2+)65    |
| +                                 |            | +               |
| 30- = (1-) 30                     |            | 25+ = (1+) 125  |
| وعليه نجد أن:                     |            | وعليه نجد أن:   |
| 110- = (30-) + (80-)              |            | 155+ = 25+ 130+ |
| <b>النتيجة: 45+ = 110 - 155 +</b> |            |                 |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات، السؤال رقم (10)

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن هناك اتجاها إيجابيا من طرف أغلب العاملين في المؤسسة (+45) حول العبارة رقم 10 من استمارة قياس الاتجاهات- تنقيف ميول العاملين في المؤسسة بشأن ضرورة النجاح في العمل- وهذا يدل على أن العاملين في المؤسسة بشأن ضرورة النجاح في العمل من خلال الابتعاد عن السلوكيات السلبية والحرص على تطبيق القوانين واللوائح مما يؤثر على العلاقات فيما بينهم ويسهم من رفع مستوى الوعي لديهم، بالإضافة إلى تبادل المعلومات فيما بينهم، حيث يرى "كارتز" أن الوصول إلى أعلى درجات التميز تتوقف عن سلوكيات المواطن

(1) بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، فرع مركب GP17، رسالة مقدمة شهادة الماجستير في علم إجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، إشراف: زهور زين الدين، 2009-2010، ص53.

التنظيمية،<sup>(1)</sup> فاتفاق العمال على ضرورة النجاح في المؤسسة يفتح لهم المجال للإبداع والابتكار والتلاحم للوصول إلى الأهداف المسطرة.

والجدير بالذكر في هذا السياق أن التنظيمات الغير رسمية داخل بيئة العمل تلعب دورا بارزا، في نجاح المؤسسة لاسيما إذا تميزت بالتماسك والتعاون والتفاعل الإيجابي، فهي تشبع الدوافع الاجتماعية لدى العاملين والتي يفتقدونها في التنظيم الرسمي، وتقرب الهوى فيما بينهم، وتفسح لهم المجال للاتصال، وتقرب العلاقة فيما بينهم وهذا ما يساعد على زيادة الإنتاج كما ونوعا، كما أنه يحقق رضا الأفراد عن العمل ويرفع الروح المعنوية، ويرسخ لديهم الشعور بالانتماء وهو ما يعزز توافقهم المهني.<sup>(2)</sup>

ومن هنا فإن اتفاق العاملين على ضرورة النجاح في المؤسسة مرتبط بمدى تصور العامل بأن كفاءته ومهارته وخبراته تتناسب مع الوظيفة التي يشغلها، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يشعر العمال بأن وظائفهم تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم

| الموجب                         | المحايد   | المعارض        |
|--------------------------------|-----------|----------------|
| 60+ = (20+) 30                 | 0= (0) 25 | 80- = (20-) 40 |
| 15+ = (1+) 15                  |           | 60- = (1-) 60  |
| وعليه نجد أن:                  |           | وعليه نجد أن:  |
| 75+ = 15 + 60+                 |           | 140- = 60- 80- |
| <b>النتيجة: 65- = 140- 75+</b> |           |                |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات السؤال رقم 11

(1) ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 80.

(2) رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 285.

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين أن هناك اتجاها سلبيا حول العبارة رقم (11) من استمارة قياس الاتجاهات -يشعر العاملون بأن وظائفهم تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم - وقد تبين من خلال الملاحظات الميدانية أن العامل في مؤسسة "عمر بن عمر" يعاين لروتين اليومي كنتيجة طبيعية لغياب المعايير في التوظيف مما تسبب انخفاض روحه المعنوية أو قتل فيه روح المبادرة لتأدية مهامه كما أن تعويضه بالآلة ترك أثر سلبي في نفسية ما جعله يفكر جديا في مغادرة المؤسسة.

وفي هذا السياق فقد بينت العديد من الدراسات أن التعويض الآلة المعقدة بأدوات الإنتاج البسيطة أفقد العامل كل مظاهر العمل الفكري الذي كان يؤديه بطريقة منسجمة وبالتالي يصبح العمل روتين الهدف ومنه تحقيق كم معين من الإنتاج، فتوجه العامل إلى مهام خاصة ومحددة لا تتماشى مع مؤهلاته وخبراته، يعمل في المرحلة الأولى إلى خلق نموذج شامل للتخصص، وفي المرحلة الثانية ترتفع مؤهلات العامل في جانب ضيق من المهمة التي يؤديها، ويصبح بالتالي جاهل بعض الجوانب الأخرى المرتبطة بمهمته، العامل في ظل هذا التقسيم التبلوري للعمل و بمرور الوقت بكون نشاطه الحركي الروتيني، نتيجة الممارسات المستمرة لعملية محددة ، وهذا ما جعل هارزبغ، يقول أن العامل الذي يؤدي عملية واحدة طوال حياته يحول كيانه إلى جهاز أوتوماتيكي بشكل في الأخير جزء مكمّل للعملية الإنتاجية ككل. (1)

(1) علي سموك: المرجع السابق، ص ص 65-66.

الجدول رقم (12) يتمكن جميع العاملين من التعامل على النحو الإيجابي مع قضايا العمل ومستجداته

| المعارض                        | المحايد   | الموجب                         |
|--------------------------------|-----------|--------------------------------|
| 110- = (2-) 55<br>+            | 0= (0) 12 | 50+ = (2+) (25)<br>+           |
| 50- = (10-) 50<br>وعليه نجد أن |           | 28+ = (1+) 28<br>وعليه نجد أن: |
| 160- = 50- 110-                |           | 78+= 28 + 50+                  |
| <b>النتيجة: 82- = 160- 78+</b> |           |                                |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات السؤال رقم (12)

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك اتجاها سلبيا من طرف أغلب العاملين (-82) حول العبارة رقم (12) عن استمارة قياس الاتجاهات-يتمكن جميع العاملين من التعامل على النحو الإيجابي مع قضايا العمل ومستجداته- ويدل هذا على أن هذا تحصيل أكبر قدر ممكن من الربح، وفي مقابل ذلك فهي لا تهتم بعنصر التجديد، ومواكبة قضايا العمل ومستجداته.

والجدير بالذكر في هذا السياق أن عدم تمكين العاملين من التعامل على نحو إيجابي مع قضايا العمل ومستجداته، مما يمكن أن ينجز عنه عدة مشكلات تنظيمية يمكن أن نوجزها في يلي:

- تدني الروح المعنوية ومستوى الدافعية لدى العاملين.
- ارتفاع نسبة الاستقالات الطوعية، وخاصة من قبل الموظفين الممتازين الذين يسهل عليهم الحصول على فرص عمل بديلة، وفي مؤسسة أكثر استقرارا. (1)
- فقدان الإدارة العليا للمصداقية، واعتبارها من قبل كثير من العاملين سبب ضعف المؤسسة وسوء أوضاعها.

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص402.

- زيادة نشاط جماعات المصلحة، والتي يهملها تعظيم مكاسبها الذاتية لتأثير على نمط المتغيرات، مما يصعب مهمة المدير. (1)

وفي هذا الإطار ليس من اليسير على جماعات المصلحة المعنية بالحفاظ على الوضع القائم، وعدم رغبتهم في التجديد والتغيير التنظيمي أن تحترف بنية التنظيم الاجتماعي للمؤسسة، وتؤثر على وحدة المنظومة الثقافية وعلى وحدة المعايير الثقافية الضابطة لسلوك، أنها تجد في مظاهر التفكك والبعثرة ما يساعدها على تحقيق غايتها، وكثيرا ما تجد نفسها مدعوة إلى تعزيز مظاهر التفكك والانحلال في بنية العلاقات الاجتماعية بغية دفع الأفراد إلى اللاتوافق وتبني سلوكيات الصراع التنظيمي. (2)

والواقع ان المؤسسات الاقتصادية اليوم تتأثر بالمتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي والتفاعل بين العمال وهذا ما من شأنه أن يخلق جو من الألفة والتعاون والتساند، مما ينعكس إيجابا على الأداء داخل المؤسسة، وذلك حسب ما يؤكد الجدول التالي:

جدول رقم (13): أحرص على تكوين علاقات إيجابية

| المعارض                         | المحايد   | الموجب                          |
|---------------------------------|-----------|---------------------------------|
| 10- = (20-) 05<br>+             | 0= (0) 10 | 160+= (20+) 80<br>+             |
| 15- = (10-) 15<br>وعليه نجد أن: |           | 60+ = (10+) 60<br>وعليه نجد أن: |
| 25- = 10- 15-                   |           | 220+ = 60 + 160+                |
| <b>النتيجة: 195 + 25- 220 +</b> |           |                                 |

المصدر: بيانات قياس الاتجاهات (سؤال رقم 13)

(1) أحمد الأصفر وأديب عقيل: علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، سوريا، منشورات جامعة دمشق، موجهة إلى طلبة سنة 4 مقرر علم الاجتماع والعمل، 2002-2003، ص204.

(2)



يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن هناك اتجاهًا إيجابيًا من طرف أعلى العاملين (195+) حول العبارة رقم 13 من استمارة قياس الاتجاهات - أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي في العمل، بمعنى أن العامل على مستوى من الوعي والإدراك بأهمية تطوير علاقات العمل وتفعيلها من أجل تحقيق الاندماج الوظيفي، والتي تبدو - في تقديرنا - من خلال الثقة المتبادلة والمشاركة الفاعلة وهذا ما يشكل رابط قوي بين العمال في المتبادلة والمشاركة وهذا ما يشكل رابط قوي بين العمال في المؤسسة.

وفي هذا الصدد يؤكد "بيار بورديو" أن التفاعل الاجتماعي هو اتصال الأفراد ببعضهم البعض، بوعي ومشاركتهم في الحياة العامة لبناء أشكال مختلفة من رأس المال أو القوى الاجتماعية، ويشير هذا المفهوم إلى تواجد الشبكة الاجتماعية وما بين أفرادها من علاقات اجتماعية تساعد على استمراره.<sup>(1)</sup>

كما توجد المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة عدة تحولات وتحديات بفعل البيئة التي تتميز بالتغير المستمر، والمخاطر وفي هذا المجال يشكل الصراع إحدى هذه الأساليب التي تعيق تحقيق التجديد والتطوير للعلاقات التوافقية في المؤسسة، وهذا ما يظهر من خلال الجدول التالي:

(1) بورديو بيار : العقلانية العملية حول الأسباب العملية ونظرياتها، ترجمة: عادل العوا، دمشق، دار كنعان، 2000، ص61.

جدول رقم (14): أرى أن الصراعات بين الزملاء تؤدي إلى إعاقة التوافق المهني

| المعارض  | المحايد      | الموجب   |
|--|--------------|--|
| $20- = (2-) 10$<br>$+$<br>$20- = (1-) 20$<br>وعليه نجد أن: | $0 = (0) 05$ | $140+ = (20+) 70$<br>$+$<br>$65+ = (1+) 65$<br>وعليه نجد أن: |
| $40- = 20- 20-$  |              | $205+ = 65 + 140+$   |
| <b>النتيجة: <math>165+ = 40- 205+</math></b>               |              |  |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات السؤال رقم 14

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن هناك اتجاها إيجابيا من طرف أغلب العاملين ( $165+$ ) حول العبارة رقم (14) من استمارة قياس الاتجاهات.

أرى أن الصراعات بين الزملاء تؤدي إلى إعاقة التوافق المهني - وهذا ما يؤثر على درجة الوعي لدى العمال بالأثر السلبي للصراع في إعاقة التوافق المهني بين العاملين، فاعتبار أن الصراع هو حالة طبيعية تعيشها أي مؤسسة فهو حالة صحية، إلا إذا تحول هذا الصراع إلى صراع سلبي، فهنا يصبح حالة مرضية تعيق تحقيق التوافق المهني بين العاملين، كتحول الصراع إلى مشكلات ومشادات بين العاملين أو بين العمال والإدارة، حالات الإضراب التي تحدث في كثير من الأحيان نتيجة لطول أمد الصراع، كل هذه الظروف أو المشكلات تؤدي إلى إعاقة التوافق المهني لدى الفاعلين بالمؤسسة، فيصبح العامل غير قادر على الاستمرار في عمله أو غير قادر على مواجهة هذه المشكلات التي تسبب له الضغوط النفسية وتحول دون اندماجه في الوسط المهني.

وفي هذا السياق تنتشط عصب المنظمات داخل المجالات المختلفة الفردية والجماعية والرسمية، وغير الرسمية، من أجل الحصول على مصالحها المختلفة، ومن أجل الدفاع عن مكتسباتها، وكل عنصر من عناصرها له دوره الخاص الذي يتكفل به بحيث ينال هذا الدور بناء على منصبه في التنظيم الرسمي أو المهام المكلف بها، أو بناء على مختلف الإمكانيات التي يتمتع بها شخصيا

وتكويناً، أو حتى المتعلقة بالتوافق الجهوي والقرايبي لجهات مهمة داخل أو خارج المؤسسة، فوجود رؤساء من نفس الجهة أو قرابة بعض الموظفين يزيد في أهميتهم داخل المؤسسة، ويمكن أن يقلب موازين القوى داخل المؤسسة بكل الطرق ومنها تدعيم الشبكة بأشخاص موالين له لتبادل المصالح والمنافع المشتركة.

الجدول رقم (15): يفتقر معظم العاملين لمهارات التواصل فيما بينهم

| المعارض                          | المحايد    | الموجب                         |
|----------------------------------|------------|--------------------------------|
| 40- = (2-) 20<br>+               | 0 = (0) 27 | 100+ = (2+) 50<br>+            |
| 30- = (1-) - 30<br>وعليه نجد أن: |            | 43+ = (1+) 43<br>وعليه نجد أن: |
| 70- = 30- 40-                    |            | 143 = 43 + 100+                |
| <b>النتيجة: 73+ = 70- 143 +</b>  |            |                                |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات السؤال رقم 15

عادة ما يتميز إهمال الاتصال الداخلي مع أفراد المؤسسة، أو تركه تلقائياً مما يحول دون إشباع احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات التي تشكل حافزاً مهماً يزيد ارتباطهم بالمؤسسة وفعاليتهم في أداء مهامهم، كما أن نقص الاتصال الداخلي يترتب عنه ضعف المسؤولية التضامنية، والترابط والفهم المشترك.<sup>(1)</sup>

هذه الحقيقة تؤكدتها بيانات الجدول رقم 15 من استمارة قياس الاتجاهات حيث ظهر جلياً أن هناك اتجاهاً إيجابياً من طرف أغلب العمال + 73 أي أن معظم العاملين يفتقرون لمهارات التواصل فيما بينهم.

(1) أبو بكر جميلي: جوانب من إشكالية الاتصال المساعد في المؤسسة الجزائرية، في: فوضيل دليو (وآخرون)، فعاليات الملتقى الوطني الثاني للاتصال في المؤسسة، الجزائر، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال بجامعة قسنطينة، 2003، ص 146.

سوسيولوجيا تبين أن هناك نظرة سلبية مسبقة من طرف العاملين اتجاه الآخر، وهو ما يسمى بالقولبة أي وضع الأفراد في قوالب جامدة معدة مسبقا وفقا لظروف خاصة تم تعميمها على مجموعة من الأفراد، وإصدار أحكام مسبقة عليها مع أن تلك الأفكار غير صحيحة على أرض الواقع، والتعامل من خلالها بشكل معوق للاتصال الفعال، ويحول دون تحقيق فهم مشترك بين العاملين، وعليه فلا يمكن أن يتم أي نوع من الاتصال الفعال، لأن هناك تشويش لفهمهم وتصوراتهم لبعضهم البعض. (1)

كما أن للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات الدور الهام في تكوين قناعات مشتركة فيما بينهم، وتطوير وتنمية العلاقات الاجتماعية وهذه الحقيقة تأكدت من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): أرى أن المشاركة بالرأي والأفكار تنمي العلاقات الاجتماعية

| المعارض                         | المحايد    | الموجب          |
|---------------------------------|------------|-----------------|
| 30- = (2-) 15                   | 0 = (0) 05 | 140+ = (20+) 70 |
| +                               |            | +               |
| 5- = (1-) 05                    |            | 75+ = (1+) 75   |
| وعليه نجد أن:                   |            | وعليه نجد أن:   |
| 35- = 5- 30-                    |            | 215+ = 75+ 140+ |
| <b>النتيجة: 180+ = 35- 125+</b> |            |                 |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات السؤال رقم 16

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن هناك اتجاهها إيجابيا من طرف أغلب العاملين (180+) حول العبارة رقم 16 من استمارة قياس الاتجاهات -أرى أن المشاركة في الرأي والأفكار تنمي العلاقات الاجتماعية بين العمال - بمعنى أن العامل على مستوى من الوعي والإدراك بأهمية المشاركة بالرأي والأفكار مع زملاء العمل، وهذا يهدف إلى تحسين وتطوير علاقات العمل، وتفعيلها من أجل تحقيق الرضا والاندماج الوظيفي للعامل، وذلك في تقديرنا - من خلال الثقة المتبادلة

(1) حليلة قادري: التواصل الاجتماعي، عما، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2016، ص 81.

والمشاركة الفاعلة في تجاوز مختلف العوائق البيروقراطية مثل التفرد بالرأي، وهذا ما يجعل العامل يشعر بالراحة والاطمئنان داخل ميدان العمل.

وفي هذا الصدد يؤكد بيار بورديو أن اتصال الأفراد ببعضهم البعض بوعي، ومشاركتهم في الحياة العامة يبني أشكال مختلفة من العلاقات والقوى الاجتماعية ويشير إلى تواجد الشبكة الاجتماعية، ما بين الأفراد والتي تساعد على استمرار هذه العلاقات وتطورها. (1)

ويمكن التأكيد على أن فريق العمل الفعال يتميز بمرونة المشاركة بين أعضائه حيث يقوم فريق العمل بالمشاركة الكاملة لتشخيص المشكلة بشكل دقيق، إذ توفر المشاركة القدرة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، كما تعمل على إشعارهم بأن لديهم القدرة على تشخيص مشكلات المؤسسة ووضع حلول لها. (2)

كما أن العلاقات الاجتماعية القائمة على الاحترام وتقدير العمال لبعضهم البعض ولأفكارهم يسمح لهم بالتوافق المهني والاندماج الوظيفي و النجاح في العمل، وهذا ما سنحاول معالجته من خلال الجدول التالي:

- 
- (1) شهد ربحان: المشاركة العمالية في صنع القرار، مصر، دار للنشر والتوزيع، 2006، ص28.
  - (2) أيمن الحاوي: بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعات الورق، مجلة التقني الصادرة بالعراق عن هيئة التعليم التقني، المجلد 22، العدد 05، 2009، ص154.

الجدول رقم (17): أشعر بتقدير زملائي في العمل

| المعارض   | المحايد     | الموجب   |
|---|-------------|--|
| $26- = (2-) - 13$<br>$+$<br>$14- = (1-) - 14$<br>وعليه نجد أن:<br>$40- = 14- + 26-$ | $0 = (0) 3$ | $160+ = (2+) 80$<br>$+$<br>$60+ = (1+) 60$<br>وعليه نجد أن:<br>$220 + = 60 + 160+$ |
| <b>النتيجة: <math>180+ = 40- 220+</math></b>  |             |  |

المصدر: بيانات قياس الاتجاهات السؤال رقم 17

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن هناك اتجاهًا إيجابيًا من طرف أغلب العاملين ( $180+$ ) حول العبارة رقم 17 من استمارة قياس الاتجاهات - أشعر بتقدير زملائي في العمل - وهذا راجع في تقديرنا - إلى الوعي الذي يحمله العمال حول ضرورة تكوين علاقات جيدة وصحية مع زملاء العمل، فعلاقة العامل مع زملائه في العمل قائمة على أساسين هما المنافسة والتعاون، وتلجأ أغلب المؤسسات إلى العمل على استخدام العاملين لهديين الأساسيين استخدامًا وظيفيًا بعيدًا عن الصراع والإحباط الذي تحدثه المنافسة الفردية، بين الزملاء في العمل الواحد.

وبناءً على هذا يمكن التأكيد على أن شعور العامل بتقدير زملائه له يمكن أن يدعم الثقة التي تساعد على تعزيز وتنمية السلوك التعاوني وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات، كذلك الالتزام التنظيمي فهو يدفع الفرد إلى الاهتمام بالمؤسسة ويسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة لأنه يعد مفتاح مهم لزيادة القدرات التنظيمية، ولا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة، وتشمل العلاقات المتبادلة بين الأفراد العاملين والتبادل في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة وتكتسب هذه الثقة في ظل توفر عدد من السمات التي تجعل من الفرد جديرًا بالاحترام للآخر، كالاتزام في العمل والقيم والمبادئ

والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء، فالثقة تعتبر مدخل أساسي لتنمية مشاعر الاحترام والتقدير بين الزملاء في العمل والتي تؤثر بدورها على أداء الفريق للوصول إلى الأهداف المطلوبة. (1)

غير أن التعدد الثقافي في المؤسسة قد يحول دون تحقيق هذا الانسجام، هذا التعدد الثقافي الذي قد يكون قائم على عدم الثقة في الآخر يجعله يرفض أي تدخل لزملائه في أمور عمله، وهذا ما سنحاول دراسته من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): أرفض تدخل زملائي في أمور عملي

| المعارض                          | المحايد   | الموجب                        |
|----------------------------------|-----------|-------------------------------|
| 100- = (20-) 50<br>+             | 0 = (0)07 | 100+ = (2+) 50<br>+           |
| 20- = (1-) 20<br>وعليه نجد أن:   |           | 43 = (1+) 43<br>وعليه نجد أن: |
| 120- = 20- + 100-                |           | 143+ = 43 + 100+              |
| <b>النتيجة: 23+ = 120 - 143+</b> |           |                               |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات السؤال رقم (18)

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن هناك اتجاها إيجابيا من طرف أغلب العاملين (23+) حول عبارة رقم (18) من استمارة قياس الاتجاهات -أرفض تدخل زملائي في أمور عملي- وهذا ما يدل على أن هناك تباعد في الثقافات بين العاملين مما أثر سلبا على مهارات التواصل فيما بينهم، فتعدد الأنماط الثقافية في الآخر، ما أثر على العلاقة الاجتماعية بينهم، فتعدد الأنماط الثقافية داخل المؤسسة يؤثر على النمط الشخصي للفرد من خوف المواجهة والشعور بعدم الأمان وهذا يعد من أسباب رفض العمال تدخل زملائهم في أمور عملهم. ناهيك عن الشعور بالخوف من المشكلات التي قد تؤدي بالعامل إلى الفصل أو العقاب وهذا ما يؤثر سلبا على السير الجيد للعمل.

(1) سوسن جواد الحسيني: الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 2017، ص ص 279-284.

غير أن الوضع الانشقاقي بعث بقوة الجماعات العصبية وبلور نشأتها، حيث أضحت تشكل أحد مكونات البناء المجتمعي للمؤسسة، أكثر من ذلك فلقد كرس الإحساس بالنوع العصبي لها، إلى إدراك زمر من الإطارات الصناعية لتشابه مصالحهم وقيمهم الاجتماعية والجماعات بدورها تقوم بربط أفراد مجتمع المصنع ببعضهم، داخل مجرى معين من العلاقات الاجتماعية من خلال أن تشغل مراكز اجتماعية مترابطة تكون مجموعات مجرى الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

بيد أن بروز مجموعة من الأفعال والسلوكيات السلبية تحولت إلى أفكار ثابتة تنبذ أي محاولة تغيير وصارت أكثر ميلا إلى التوقع والانعزالية ورفض الحوار، وتدخل الآخر في الشؤون الخاصة لزميله.

والجدير بالذكر في سياق آخر أن التوافق المهني يعد العامل الرئيسي لبناء العلاقات الاجتماعية الإيجابية داخل المؤسسة خاصة إذا كان للعمال والمسؤولين الوعي الكامل بأهميته ودوره في تحقيق الاندماج الوظيفي، وهذا ما نسعى إلى تبيانته من خلال البيانات المستقاة من الميدان والتي يوضعها ما نسعى إلى تبيانته من خلال البيانات المستقاة من الميدان والتي يوضعها الجدول التالي:

---

(1) علي سموك: التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية، في: حسان ميراني (وآخرون)، الإطارات الصناعية شروط تكوين نخبة حديثة، الجزائر، منشورات مركز البحث في الأثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، 2005، ص 69.



الجدول رقم (19): أرى أن هناك معتقدات لدى العاملين بشأن المهني وأثره الإيجابي على جودة العلاقات الاجتماعية

| المعارض   | المحايد    | الموجب  |
|---|------------|---|
| 40- = (20-) 20<br>+<br>8- = (1-) 8<br>وعليه نجد أن:<br>48- = 8- 40- | 0 = (0) 70 | 80+ = (20+) 40<br>+<br>32+ = (1+) 32<br>وعليه نجد أن:<br>112+ = 32 + 80 + |
| <b>النتيجة: 64+ = 48- 112+</b>                                      |            |   |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات السؤال رقم (19)

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن هناك اتجاها إيجابيا من طرف اغلب العاملين (64+) حول العبارة رقم (19) من استمارة قياس الاتجاهات -أرى أن هناك معتقدات لدى العاملين بشأن التوافق المهني وأثره الإيجابي على جودة العلاقات الاجتماعية.

- وهذا ما يدل على أن هناك وعي من طرف العاملين بالمؤسسة بأهمية التوافق المهني في تنمية العلاقات الاجتماعية شرط أن تتوفر بيئة العمل على الظروف الملائمة بما يسمح للعامل بالاندماج في وظيفته، ويكون أكثر ثقة في تعامله مع زملائه بعيدا عن القلق والعصبية، والتي تجعله ينفر من أي اختلاط واحتكاك مع زملائه، وذلك لما يعانيه من ضغوطات وتوترات في العمل.

وتجدر الإشارة في هذا السياق أن الفرد يكتسب آليات التوافق من محيط عمله مما يقضي على الصراع بين الرغبة والقدرة، ويبعث على الرضا المهني، ويتضمن ذلك رضا العامل، فأشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته ينعكس على إنتاجيته، وكفاءته، وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمال ويؤدي هذا إلى ارتفاع الدافعية والقدرة على الإتقان في العمل، وخلق روح الاهتمام بالتكوين المستمر،

الذي يسهل عملية الأداء الوظيفي، كما يشجع التوافق المهني على روح الإبداع والابتكار وإثبات الذات. (1)

فالتوافق المهني بهذا المعنى يبني قاعدة متينة للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة قوامها التعاون، والتضامن، والتكامل المشترك مما يجعل العمال يد واحدة في حل المشكلات التي تواجههم وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20): أحرص على حل المشكلات التي تواجه زملائي في العمل

| المعارض                         | المحايد    | الموجب           |
|---------------------------------|------------|------------------|
| 24- = (2-) 12                   | 0 = (0) 80 | 102+ = (2+) 51   |
| +                               |            | +                |
| 10- = (1-) 10                   |            | 17+ = (17+) 17   |
| وعليه نجد أن:                   |            | وعليه نجد أن:    |
| 34- = 10- + 24-                 |            | 119+ = 17 + 102+ |
| <b>النتيجة: 85+ = 34 - 119+</b> |            |                  |

المصدر: بيانات استمارة قياس الاتجاهات السؤال رقم (20)

إن سلوك الجماعة هو إنتاج لسلوك الفرد فيها، فأحيانا نجد الأفراد يتوافقون في حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم ما يساعدهم على التوافق المهني بينهم ويحسن الاتصال، مما يؤدي بالفرد إلى الانسجام والشعور بالعضوية داخل الجماعة، وتبرز فاعلية هذا النوع من الجماعات في أداء الأعمال الجماعية البسيطة والروتينية، كما يتمتعون بخبرات وثقافات مختلفة يكملون بعضهم البعض، وتبرز فعاليتهم في

(1) نفاذ سيد أحمد: التوافق المهني داخل المنظمة الصناعية الجزائرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، الصادرة بالجزائر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بلية، 02، المجلد 2، العدد2، ماي2013ص327.

التعامل مع المشكلات المعقدة، ومحاولة حلها مما يقوي الشعور المشترك بين الزملاء، ويقوي مفاهيم الانتماء التنظيمي بينهم.<sup>(1)</sup>

وفق هذا الفهم عبر أغلب المبحوثين عن اتجاههم الإيجابي (+85) حول العبارة رقم (20) من استمارة قياس الاتجاهات - أحرص على حل المشكلات التي تواجه زملائي في العمل- وهذا ما يؤكد -في تقديرنا- إلى وجود لحمة مشتركة بين أفراد المؤسسة وعدم التعارض بين مصالح الفردية والمصلحة الجماعية، مما يولد الشعور المشترك بأن مشكلة أي عامل هي ضرورة مشكلة الجميع، وهو ما يدفع العاملين إلى التكتل مع بعضهم البعض، ويسمح لهم بالتكامل والاندماج الوظيفي ويعطي للمؤسسة القدرة على تجاوز مختلف الاختلالات التنظيمية.

تتفق هذه الرؤية مع نظرية الاندماج الوظيفي لـ "باكي وأرجرس" حيث تنطلق من فرضية مفادها كيف يمكن لمجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والاستعدادات، أن يدمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المؤسسة ويحقق الرضا الوظيفي، وركزت اهتمامها على الطرق والأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمؤسسة، بما يتفق وحاجات الآخر، على اعتبار أن المؤسسة هي حشد من الأفراد الذين يلتزمون بحل المشكلات معا، ويستخدمون موارد أساسية مادية وطبيعية بغية تحقيق نتائج وأهداف مشتركة.<sup>(2)</sup>

---

(1) حورية عثمان مرابط: التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر)، إشراف: عبد الوافي زهير بوسنة، 2018-2019، ص ص 67، 68.

(2) سيف الإسلام شوية: المبادئ الاجتماعية النفسية للعمل، ونظريات التنظيم، الجزائر، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2006-2007، ص ص 117، 118.

خلاصة:

ظهر جليا من خلال هذا الفصل أن التوافق المهني يعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، لأنه يؤثر بصورة مباشرة على الاندماج الوظيفي بين العاملين، كما ينمي الشعور المشترك بالانتماء إلى المؤسسة، كما يرتبط التوافق المهني وظيفيا بتحقيق التفاعل الإيجابي في بيئة العمل لأنه يزيد من الإحساس العاملين بالتعاون ويخلق لديهم الشعور بالولاء والخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة.

والجدير بالذكر في هذا السياق أن لتوافق المهني الإيجابي انعكاسات إيجابية على علاقات الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، كما أنه يعزز مشاعر الألفة وينمي الرأسمال الاجتماعي بما يخدم أهداف التنظيم.

ورغم الإقرار بأهمية التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي إلا أن التشخيص السوسولوجي كشف أن بعض العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر" لا يتوفر لديهم الوعي الكافي بأهمية التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي، نتيجة هشاشة الأرضية الثقافية التي تستندون إليها في الحكم على الوقائع، كما أن طبيعة المؤسسة الاقتصادية التي تتجه إلى تطوير طرق العمل وتحسين إنتاجيته دون الاهتمام بالجوانب الثقافية والنفسية كما له الأثر السلبي على تمثلات وتصورات العاملين اتجاه مسألة التوافق المهني، ولأن العلاقات هنا تتخذ طابع المصلحية والعلاقات الشخصية، وصراع العصب من أجل تحقيق غايات معينة، ولذلك فندو بشكل سلبي أن المسؤولين بالمؤسسة لا يحترمون آرائهم واقتراحاتهم.

وفي سياق آخر تبين أن العاملين يحملون نوعين من الاتجاهات أحدهما سلبية من خلال رفضهم تدخل زملائهم في أمور عملهم، وبرز بعض الصراعات التنظيمية نتيجة تضارب المصالح بينهم مما قد يؤثر سلبا على درجة توافقهم.

أما الاتجاهات الإيجابية فقد أكدت أن أغلبهم لديهم معتقدات إيجابية بشأن التوافق المهني واثرة على جودة العلاقات الاجتماعية، كما أنهم يحرصون أشد الحرص على حل المشكلات التي تواجه زملائهم في العمل مما ينمي لديهم التماثل الوظيفي والهوية المهنية المشتركة.

## توطئة:

الواقع أن تطوير وتنمية المهارات القيادية للمسيرين هو المسعى الأساسي لأغلب المؤسسات في العالم فالنظرة الحديثة إلى القيادة هي نظرة تطويرية، فبعض المؤسسات وجدت أن من مصلحتها تطوير وتنمية قدرات و مهارات المسؤولين، لان هذا التطور هو المدخل الناجح لنموها و تفوقها على منافسيها.(1)

يتفق اغلب الباحثين في علم اجتماع التنظيم والعمل أن من بين الأساسيات التي يجب ان يتصف بها المسؤول الإداري الناجح هو انفتاحه على مختلف الطرائق التسييرية بما تحمله من قيم وتمثلات ووعي من شأنه أن ينمي قدرات العاملين من جهة و تحسين عملهم من جهة اخرى.

والجدير بالذكر في هذا السياق أن من سمات القائد الناجح الحرص على توجيه عمل مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ومراعاة حاجاتهم الاجتماعية والمهنية، حيث يتطلب من القائد ان يتسم بالمهارات والمرونة والذكاء الاجتماعي بما ينعكس إيجابا علي مردودية المؤسسة .

ضمن هذا الإطار سنحاول في هذا الفصل التعرف على مدى وعي المسؤولين بمؤسسة عمر بن عمر بولاية قالمة، بأهمية التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي المعوقات الأساسية التي تحول دون تحقيق التوافق المهني بين العاملين، إضافة الى الحلول المقترحة من طرفهم لتحقيق هذا التوافق وتجاوز هذه المعوقات.

(1) بوعمامة أحمد فارس: المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع، قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة متوري، قسنطينة، الجزائر) إشراف: زردومي أحمد، 2009-2010، ص70.

أولاً: مدى وعي المسؤولين بأهمية التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي :

تعتبر القيادة من الوظائف الأساسية للإدارة حيث تقوم على لاتصال و اتخاذ القرارات وغيرها، ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية واعية كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، وكان أداء العمال أكثر فعالية.

فالقيادة الإدارية الواعية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم روح الفريق من اجل انجاز أهداف المنظمة، فهي تلعب دور المرشد والموجه والمراقب، وذلك في السعي من اجل تحقيق أهدافها، ومن هنا فان التوجيه والمراقبة يحتم عمليات التفاعل والاتصال بين الطرفين (المسيرين والعمال) وهنا يبرز الدور القيادي للإدارة وذلك لضمان تدعيم السلوكيات الصحيحة و توفير الظروف المناسبة والملائمة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

وفي هذا الإطار سناحاول التعرف على نظرة المسيرين بمؤسسة "عمر بن عمر" بولاية قالمة، و مدى وعيهم بأهمية التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (1) يبين معنى التوافق المهني لدى المسؤولين:

| الإجابة                  | التكررات | النسبة المئوية |
|--------------------------|----------|----------------|
| تكيف الفرد مع بيئته عمله | 01       | 06.66%         |
| الشعور بالرضا عن العمل   | 06       | 40%            |
| لا توجد إجابة            | 08       | 53.33%         |
| المجموع                  | 15       | 100%           |

المصدر: بيانات السؤال رقم (1) عن استئثار المقابلة بالمسؤولية:

بناء على بيانات الجدول أعلاه يظهر أن أغلبية المسؤولين أي ما نسبته (53,33%-8) لا توجد لديهم إجابة حول معنى التوافق المهني وذلك لنقص الوعي بالمفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم التوافق المهني وهو ما حال دون معرفتهم بأهميته ودوره في تحقيق الاندماج الوظيفي .

وفي هذا الإطار فان نقص الوعي لدى المسؤولين بالمؤسسة يعتبر بتعبير "روبرت ميرتون" من بين المعوقات الوظيفية التي تعرفها اغلب المؤسسات الجزائرية حيث يفتقر اغلب المسؤولين للثقافة والوعي التنظيمي، مما حال دون تحقيق التوافق والاندماج داخل المؤسسة إلا بصورة قليلة .

أما نسبة (06-40 %) من مبحوثين فقد أكدوا أن التوافق المهني يمثل الشعور بالرضا عن العمل، والراحة في التعامل مع مختلف الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال او مسؤولين وغيرها من القيم التي تساهم في تحقيق التوافق المهني في المؤسسة .

في هذا الإطار يرتبط التوافق المهني بالرضا لأنه المظهر الذي يعطيه المكانة ويجد فيه فرصة كبيرة للتعبير ميوله، واستعدادته، وقدراته، وطموحاته، ويتحقق ذلك بإنجاز وتقدير المسؤولية والرضا عن ظروف العمل والإشراف والترقية.<sup>(1)</sup>

أما مبحث واحد (01-06,66%) صرح بان معنى التوافق المهني لديه يتمثل في تكيف الفرد مع بيئة عمله.

هذا التعريف يتفق مع اغلب التعريفات الخاصة بالتوافق المهني التي تجمع على انه قدرة الفرد على التكيف والتواءم مع البيئة الاجتماعية و المادية أو المهنية أو مع نفسه من خلال جملة من المؤشرات التي تتمثل فيما يلي:

- الرضى عن النفس والشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة والتفاعل مع الاخرين.
- قدرة الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب ومحاولته التغلب عليها.
- إقامة علاقات اجتماعية ايجابية داخل بيئة العمل مما يساعد على الاندماج داخل وظيفته بأريحية .
- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية ،وذلك عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.<sup>(2)</sup>

(1) إيهاب محسن حمود حبشي وعبد القادر زيتوني: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني ، وزارة الشباب والرياضة، يمكن، المجلة العلمية العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، الصادرة عن جامعة مستغانم، العدد 15، الجزء1، جوان 2018، ص29.

(2) سندس رضوى خوين: قياس العلاقة ما بين الاندماج والتوافق المهني، مجلة الإدارة والاقتصاد، الصادرة عن جامعة المستنصرية، العدد 77، 2009، ص100.

كما تبرز أهمية التوافق المهني في التحكم في سلوك الأفراد والجماعات وتؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة وتسهيل الاندماج لديهم .

كما تتباين وجهات نظر المسؤولين حول الآليات المتبعة في المؤسسة لتحقيق الاندماج الوظيفي ، بحيث يحقق الاندماج الوظيفي الفعالية بالمؤسسة وينمي روح العمل والمبادرة ويطور روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد داخل المنظمة.

وفي هذا السياق سنحاول التعرف على الآليات بتحقيق الاندماج الوظيفي لدى المسؤولين بمؤسسة "عمر بن عمر" بناء على البيانات الميدانية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يبين الآليات المتبعة في المؤسسة لتحقيق الاندماج الوظيفي:

| الإجابة                              | التكرارات | النسب المئوية |
|--------------------------------------|-----------|---------------|
| تكوين العاملين وتوفير بيئة عمل سليمة | 04        | 26.66%        |
| التنشئة المهنية                      | 03        | 20%           |
| لا توجد إجابة                        | 08        | 53.33%        |
| المجموع                              | 15        | 100%          |

المصدر: بيانات السؤال رقم (2) من استمارة المقابلة المسؤولين

بناء على بيانات الجدول أعلاه يظهر لنا أن أغلبية المسؤولين أي ما نسبته (08-53,33%) لا توجد لديهم إجابة حول آليات تحقيق الاندماج الوظيفي وذلك لنقص الوعي لديهم وكذلك عدم اهتمامهم بالاندماج الوظيفي وذلك لهشاشة الأرضية الثقافية التي يستندون إليها في الحكم على المتطلبات الوظيفية<sup>(1)</sup> وهو ما تجلى واضحا في نسبة (02-26,62%) من المبحوثين أكدوا أن التكوين يعتبر من الآليات الأساسية لخلق الإدماج الوظيفي بالمؤسسة، حيث يسهم في تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم وكذلك من أجل رفع توافقهم المهني مما يسمح لهم بإنجاز أعمالهم بفعالية ونجاح، ويتم ذلك من خلال

(1) عبد الباري إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص308.



برامج التكوين وتوفير بيئة عمل سلمية ومحاولة مسايرة الإدارة للتطورات التكنولوجية وتدريب وتكوين العامل عليها لكي يسهل عليه استخدامها في عمله.

في هذا السياق يشكل التكوين ضرورة حيوية لكل مؤسسة وشرط أساسي لاندماج العامل وفق أسس حديثة للمسؤولين من أجل تنمية مساره المهني وتطوير قدراته ومؤهلاته وتثمين دوره لجعله أكثر فعالية وتنافسية ما يستلزم من المؤسسة إعطائه الأهمية المرجوة لتحقيق توافقه مع بيئة العمل.<sup>(1)</sup>

أما نسبة (3-20%) من مبحوثين أكدوا أن التنشئة المهنية تعتبر عملية أساسية في خلق الإدماج الوظيفي من خلال تحول الأفراد فيها من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فاعلين فيها عن طريق تعلمهم القيم، والمبادئ الأساسية للعمل كالاحترام، الانضباط وغيرها، وبالتالي تعتبر المؤسسة بتعبير "كلود دوبار" مكان للتنشئة المهنية وبناء الهويات بما يتماشى مع الأهداف المؤسسة والعامل.<sup>(2)</sup>

كما تمكن أهمية الاندماج الوظيفي من خلال خلق جو محفز على العمل وخلق اتجاهات وسلوكيات وأفكار توجه المنظمات الحديثة، حيث يؤثر اندماج العامل على فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وإعادة تشكيل اتجاهات وسلوك العامل على فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وإعادة تشكيل اتجاهات وسلوك وأساليب التفكير والتصرفات لدى الأفراد في المواقف المختلفة.

وبالتالي فإن الاندماج الوظيفي يخلق لدى العاملين شعور إيجابي بأهمية العمل وتطوير المؤسسة وينمي روح الالتزام المهني والتضامن والتعاون، والرضا الوظيفي وغيرها، خاصة إذا كان الاندماج قوي يسهم في تحسين وتطوير لإبداع والابتكار في المؤسسة، وهذا ما سنحاول تحليله بناء على متطلبات الجدول التالي:

(1) سامي خليل فحجان: تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص22.  
(2) محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص247.

الجدول رقم (03) يبين العلاقة بين التوافق المهني والاندماج المهني

| الإجابة        | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------|-----------|---------------|
| علاقة متبادلة  | 07        | 46.66%        |
| ليس هناك علاقة | 01        | 06.66%        |
| لا توجد إجابة  | 07        | 46.66%        |
| المجموع        | 15        | 100%          |

المصدر: بيانات السؤال رقم (03) من استمارة المقابلة مع المسؤولين

تكشف القراءة الأولية للجدول أعلاه أن هناك تناقض صارخ في إجابات المسؤولين حول العلاقة بين التوافق المهني والاندماج الوظيفي، فمن من جهة صرحوا أن العلاقة بينهما متبادلة، من منطلق أن التوافق المهني يتطلب من العامل معرفة دقيقة للوائح والتشريعات والنظم، وتطبيق مختلف القوانين ليتوقف مهنيا وإداريا مع المؤسسة، ومن جهة أخرى فضل عدد من المسؤولين عدم الإجابة، وهذا راجع -في تقديرنا- إلى تباين مستواهم الثقافي والمهني، وحصرهم لمفهوم الإندماج في اللوائح التنظيمية فقط، مما يطرح الكثير من التساؤلات عن مدى وعي المسؤولين لأهمية العلاقة التي تجمع التوافق المهني والاندماج الوظيفي.

أما مباحث واحد أي ما نسبته (01-06,55%) صرح بأنه لا توجد علاقة بين التوافق المهني والاندماج الوظيفي، رغم تأكيد العديد من الدراسات السوسولوجية الحديثة في المجال التنظيم والعمل، أن العلاقة بين التوافق المهني والاندماج الوظيفي هي علاقة تكاملية يؤثر كل منهما على الآخر، إن عملية بناء وتحقيق الاندماج الوظيفي هي محصلة جهد ناتج من كلا الطرفين المؤسسة، والعمال وهذا يؤدي إلى إنتاج منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة.

وبالتالي فإن القيم التنظيمية تعتبر معيار أساسي في تحقيق التوافق المهني بين العاملين، وهو ما يساعد على تحقيق قدر من المتلائم بين النسق الثقافي للمنظمة، ويسهل عملية إحداث تغيير تنظيمي، وهذا ما سنحاول الكشف عنه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يبين العوامل التي تسهم في تحقيق التوافق المهني بين العاملين:

| الإجابة                   | التكرارات | النسب المئوية |
|---------------------------|-----------|---------------|
| إحترام اللوائح والإجراءات | 03        | 20%           |
| التحفيز                   | 02        | 13.33%        |
| التأهيل المهني            | 03        | 20%           |
| لا توجد إجابة             | 07        | 46.66%        |
| المجموع                   | 15        | 100%          |

المصدر: بيانات السؤال رقم (04) من استمارة المقابلة بالمسؤولين

بناء على بيانات الجدول أعلاه يظهر أن ما نسبته (7-46,66%) من المسؤولين، لا توجد لديهم إجابة حول العوامل التي تسهم في تحقيق التوافق المهني بين العاملين، وهذا ما يؤكد نقص وعيهم بالمحددات التنظيمية التي تسهم في تحقيق التوافق المهني.

أما نسبته (3-20%) من المبحوثين أكدوا بالتساوي أنه من بين العوامل التي تسهم في تحقيق التوافق المهني بين العاملين هي احترام اللوائح والإجراءات، وكذلك التأهيل المهني الذي يعتبر مؤشرا واضح لبلوغ المؤسسة درجة من الفعالية، والذي يستطيع التأهيل المهني الذي يعتبر مؤشرا واضح لبلوغ المؤسسة درجة من الفعالية، والذي يستطيع من خلاله العامل الحصول على معرفة أكبر تساعد على مسايرة التطور التكنولوجي و العلمي بكل أريحية، دون ضغوط أو معوقات تحول دون اندماجه مع المنصب الذي يشغله.

فلا شك أن التأهيل المهني يعتبر مصدر من مصادر التوافق المهني لدى العامل مع البيئة التي يعيش فيها، حيث أن التلاؤم بين العامل والآلات والأدوات، يعد دعم أساسي للعامل لتوافق مع عمله، وهو

ما يشعره بنوع من تحقيق الذات والذي يترجم في رضاه عن عمله، والذي لا يتأتى إلا باختيار الفرد المناسب في المكان المناسب. (1)

ومن ناحية أخرى فإن احترام اللوائح والإجراءات من شأنه أن يؤثر إيجابياً على الدافعية والأداء، والرضا الوظيفي للعامل، ويكون ذلك بسبب ما ينشئ لدى العامل من توقعات عند انضمامه للمؤسسة، حيث ينتج عن إدراكه ووعيه بأهمية احترام النظم والإجراءات حيث يوفر فرصاً للتطور الذاتي، وتنمية قيم العاملين ومهاراتهم ويسهل اندماجهم في العمل، ويكون بذلك قد حققت المؤسسة نوع من التوافق المهني لدى العامل. (2)

أما مبحوثين أي ما نسبته (2-13.13%) صرحا أن التحفيز كعامل يسهم في تحقيق التوافق المهني لدى العاملين، مما ينتج عنه تنمية روح ولاء العامل وشعوره بالانتماء للمنظمة وإحساسه بالرضا الوظيفي، وبالتالي فعنصر التحفيز يعد عاملاً أساسياً في المنظومة التسييرية للمؤسسة، وذلك يضمن للعامل الرضا عن الوظيفة وتقوية قيمه وإحساسه بالتوافق اتجاه العمل الذي يعمل به أو الوظيفة التي يشغلها. (3)

إذن، فالتوافق المهني هو عملية سيكولوجية ذات تأثير متعدد الجوانب، وإن الإفرازات السلبية داخل المنظمة من صراع -تراجع للاندماج- وعدم رضا العامل عن الآلات أو الأجور، هي بلا شك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسة وطريقة تسييرها ومعالجتها لمختلف المشكلات وتغلبها على مختلف المعوقات التي تواجهها.

وبناء على هذا الطرح سنحاول التعرف على المعوقات الأساسية التي تحول دون تحقيق التوافق المهني بين العاملين لمؤسسة "عمر بن عمر" كما يلي:

- 
- (1) بوعامر أحمد زين الدين وبحري صابر: مصادر التوافق المهني لدى العاملين، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية الصادرة عن جامعة الوادي، العدد6، أبريل 2014، ص150.
- (2) سندس رضوي خوين: المرجع السابق، ص80.
- (3) علي عوجة وكريمان فريد: إدارة العلاقات العامة وإدارة الأزمات، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2005، ص118.

جدول رقم (05): يبين مدى مساهمة القيم التنظيمية في تحقيق التوافق المهني

| الإجابة                    | التكرارات | النسب المئوية |
|----------------------------|-----------|---------------|
| إحترام القيم التنظيمية     | 01        | 06.66%        |
| تطوير مهارات وقدرات العامل | 02        | 13.33%        |
| خلق مناخ تنظيمي فعال       | 01        | 06.66%        |
| لا توجد إجابة              | 11        | 73.33%        |
| المجموع                    | 15        | 100%          |

المصدر: بيانات السؤال رقم (05) من استمارة المقابلة مع المسؤولين

بناء على بيانات الجدول أعلاه يظهر أن نسبة (11-73,33%) من المسؤولين لا توجد لديهم إجابة حول مساهمة القيم التنظيمية في تحقيق التوافق المهني بين العاملين، هذا ما يؤكد انعدام الاهتمام و نقص الوعي الثقافي، إضافة إلى هشاشة الأرضية الثقافية التي يستندون إليها في فهم مبادئ القيم التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني بين العاملين.

أما نسبة (2-13,33%) من المسؤولين أكدوا أن تطوير مهارات وقدرات العامل تسهم في تحقيق التوافق المهني لدى العاملين، إذ أن المهارات والقدرات يكتسبها الفرد تساعده على الاندماج الوظيفي وتسهل عليه سبل وطرق العمل، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

والجدير بالذكر في هذا السياق أن تطوير مهارات وقدرات العمال أمر ضروري لتأدية مهامهم على أكمل وجه، من خلال مشاركتهم في الأنشطة الاجتماعية، وتقبلهم لذاتهم وللآخرين، ومدى قدرتهم على النجاح والاستمرار في علاقات مهنية صحية تتميز بالمرونة، والجودة وتخلوا من التوترات و الصراعات. (1)

(1) بوعطيط سفيان: القيم الشخصية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي، مجلة الدراسات والبحوث الصادرة عن جامعة الجزائر. العدد 12، أبريل 2013، ص139.

كما أكد المبحوثين بالتساوي أي ما نسبتهم (01- 06,66%) أن احترام القيم التنظيمية أو خلق مناخ تنظيمي فعال من شأنه أن يحقق التوافق المهني لدى العاملين، وذلك من خلال زيادة الفاعلية نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كما أنها تساعد على دمج العاملين في العمل من جهة، كما تسهم من جهة أخرى في خلق مناخ تنظيمي فعال لديهم يؤدي في تقديرنا إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين مستوى أدائهم لوظيفتهم.

وضمن هذا السياق تشير دراسات "إلتون مايو" وتجاربه حول المناخ التنظيمي والقيم، أنه كلما كان المناخ جيدا كلما أدى ذلك إلى الزيادة في الرضا والإنتاجية بالنسبة للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

فالتوافق المهني لدى العاملين لا يتحقق إلا إذا وجدت مجموعة من العوامل الأساسية التي تسهم بشكل كبير في تحقيقه، وضمن هذا الإطار سنحاول معرفة مختلف العوامل التي تسهم في تحقيق التوافق المهني بين العاملين، وذلك بناء على معطيات الجدول التالي:

(1) فوزية دياب: القيم والعادات الاجتماعية، بيروت، دار النهضة العربية للنشر، 1982، ص28.

جدول رقم 06: يبين المعوقات الأساسية التي تحول دون تحقيق التوافق المهني بين العاملين

| النسب المئوية | التكرارات | الإجابة                                |                     |
|---------------|-----------|--|---------------------|
| 33.33%        | 05        | ضعف الوعي بأهمية التوافق المهني        |                     |
| 13.33%        | 02        | سيطرة الثقافة التقليدية                |                     |
| 46.66%        | 07        | ضعف الهوية المهنية                     |                     |
| 00%           | 00        | غياب ثقافة المؤسسة                     |                     |
| 100%          | 15        | المجموع                                |                     |
| 26.66         | 04        | ضعف المشاركة                           | المعوقات الإجتماعية |
| 26.66%        | 04        | تراجع الوظيفي                          |                     |
| 26.66%        | 04        | غياب الموطنة التنظيمية                 |                     |
| 20%           | 03        | نقص الرضا الوظيفي                      |                     |
| 100%          | 15        | المجموع                                |                     |
| 19.99%        | 03        | عدم اهتمام الغدارة بالرأس المال البشري | المعوقات المؤسساتية |
| 40%           | 06        | عدم العدالة التنظيمية                  |                     |

|        |    |                      |
|--------|----|----------------------|
| 40%    | 06 | ضعف الحوكمة الإدارية |
| 13.33% | 00 | غياب التمكن الإداري  |
| 100%   | 15 | المجموع              |

المصدر: بيانات السؤال رقم (06): من استمارة المقابلة بالمسؤولين

يظهر من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، أن هناك تبايناً واضحاً في إجابات المسؤولين حول المعوقات الأساسية التي تحول دون تحقيق التوافق المهني بين العاملين، ويأتي في مقدمتها المعوقات الثقافية، التي تتمظهر حسب (7- 46,75) من المسؤولين في ضعف الهوية المهنية، ففي هذا السياق يذهب "رينتشارد" بعيداً في حديثه عن الهوية المهنية داخل المنظمة إذ يربطها مباشرة بالجوانب الثقافية، أو بعامل الصراع، إذ يمكن للجماعة أن تدخل في صراع ما بمجرد إحساسها أنه هويتها مهددة أو غير معترف بها، وهذا التحرك يمس الجوانب المعنوية ذات العلاقة الوثيقة بالعامل الثقافي، وهي أبعد ما يكون عن الحركات المطلوبة التي تركز أكثر عن الجوانب المادية، حيث تعتبر الهوية ذات أهمية كبيرة وتتصدر قائمة المطالب.<sup>(1)</sup>

وقد تبين من الملاحظات الميدانية أن ضعف الهوية المهنية بالمؤسسة (ميدان الدراسة) ينعكس سلباً على أداء العاملين، وبالتالي يحول دون تحقيق التوافق المهني في بيئة العمل، على اعتبار أن العامل لا يصبو إلى تحقيق الإبداع والابتكار، ومواكبة التطورات الجارية وهو ما يؤثر سلباً على منظومة القيم لديه.

أما ضعف الوعي بأهمية التوافق المهني فاحتل المرتبة الثانية حسب (5- 33,33%) من المسؤولية، ويتمظهر هذا في تقديرنا من خلال ضعف القيم الموجهة لسلوكيات العاملين مما يؤثر سلباً على تصرفاتهم وأفعالهم ويحول دون تفهمهم للأدوار المنوطة بهم داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار فإن نقص الوعي بالتوافق المهني ينتج عنه صعوبات في اندماج وتماسك الأفراد داخل المؤسسة، كما يترتب عنها تراجع في الرأسمال الاجتماعي نتيجة غياب الثقة والقبول الواسع من طرف أغلب العاملين.

(1) ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 104.



أما ما نسبة (2-13,22%) من المبحوثين أكدوا أن سيطرة الثقافة التقليدية داخل المؤسسة تعتبر من المعوقات الأساسية التي تحول دون تحقيق التوافق المهني بين عاملين، وتتمظهر سلبيات الثقافة التقليدية في عدة أشكال مثل: سيطرة منطق القبيلة والعشيرة، والتعلق بالماضي، وعدم التخطيط للمستقبل إضافة إلى الصراع الثقافي لدى العاملين بين ثقافتين إحداهما تقليدية والأخرى حديثة، وهذا ما يولد لدى العاملين نوع من الصراع القيمي والذي يؤثر سلبا على المردود المهني والإندماج الوظيفي للعامل.

ولعل من إفرازات الثقافة التقليدية بتعبير "حليم بركات" هو وجود صراع بين القيم العمودية التي تنظم العلاقات الإنسانية بموجبها على أساس التفاوت في السلطة و النفوذ والوجاهة، والأسبقية، وبين القيم الأفقية التي تتم بموجبها التفاعل على أساس الزمالة، الرفقة، الأخوة وبتعبير آخر هناك صراع بين قيم التنظيم الاجتماعي الهرمي، وقيم التنظيم الاجتماعي الديمقراطي.<sup>(1)</sup>

وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود تضارب بين نوعين من الثقافة الأولى مهنية عالمية، والثانية نظامية، فأصبحت الثقافة المهنية لهم هي القدرة على التحرك ويضعون ثقافتهم فوق الثقافة النظامية، وهذا ما يعطينا تضارب بين ثقافتين إحداهما تقوم على الولاء والثقة في المؤسسة، والأخرى تقوم على الالتزام المهني.<sup>(2)</sup>

أما عن غياب ثقافة المؤسسة كإحدى المعوقات الثقافية التي تعرفها معظم المؤسسات الجزائرية اليوم، فالواضح معظم المسؤولين لم يبدو رأيا اتجاهاها، نظرا لطبيعة النشاط الاقتصادي في مؤسسة "عمر بن "عمر" الذي يهيمن عليه البعد البيروقراطي، مع وجود تركيبة اجتماعية وتنظيمية تتسم بالاستاتيكية، فبما يتعلق بالقواعد والإجراءات والأنظمة الضبط المعتمدة، كقيم ثقافية تأطر سلوكيات وممارسات المسؤولين بالمؤسسة.<sup>(3)</sup>

والواقع أن التناقضات في القيم داخل التنظيم تؤدي إلى مجموعة من المشكلات المهنية، يترتب عنها سوء تكيف العمال مع الواقع الثقافي والقيمي التنظيمي يدفعهم إلى عمليات تدرج حسب درجة

(1) حليم بركات: المجتمع العربي المعاصر، بحث إسلامي إجتماعي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2008، ص355.

(2) محمد عمارة: مخاطر العولمة على الهوية الثقافية، مصر، دار النهضة للنشر والطباعة، 1999، ص 8-12.

(3) رجال سليمان: الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الصادرة عن جامعة الجزائر، العدد 5، سبتمبر، 1999، ص 21.

التناقض والضغوط، من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات الاجتماعية، ثم الصراع أو الانسحاب، وأقوى رد فعل هو التخريب.<sup>(1)</sup>

أما عن كثرة المعوقات الاجتماعية تائيرا عن التوافق المهني لدى العاملين، بمؤسسة "عمر بن عمر" فقد تساوت حسب المسؤولين بنسبة (7-26,66%) بين ضعف المشاركة العمالية وتاجع الغندماج الوظيفي وغياب المواطنة التنظيمية، فقد تبين من خلال الملاحظات الميدانية أن هناك عدم انسجام واضح بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، وهو ناتج عن اختلاف الثقافات بين الأفراد العاملين مما نتج عنه معيقات في الاتصال والتفاعل، والتعاون، وهو ما أدى إلى تراجع الاندماج المهني بينهم.

أما عن ضعف المشاركة في العمالية فيختلف لدى العاملين نوع الاغتراب ويعين بذلك أن أغلب العاملين لا يشعرون بالاعتراف والتقدير، وأنهم يمثلون الحلقة الأخيرة في سلم الاهتمام من طرف المؤسسة.

وفي مثل هذه الظروف النفسية تجعل كثيرا من العاملين يشعرون بالاغتراب والاكنتاب من الاستمرار في العمل، وقد ينتقل مثل هذا الشعور معهم إلى خارج العمل، وإلى حياتهم الخاصة مما يضاعف من شدة الضغوط الإجهاد عليهم إضافة إلى المشكلات الأخرى التي تصاحب هذا مما يجعل العاملين يفقدون أي شعور بأهمية ما يقومون به من أعمال.<sup>(2)</sup>

أما عن تراجع الاندماج المهني كأحد المعوقات التي تحول دون تحقيق التوافق المهني بين العاملين، فهو يخلق شعور بالاغتراب الثقافي، حيث عدم الشعور بالهوية وتدني مستوى الدافعية في الإنجاز لدى العاملين حيث تبرز لديهم حالات من الإحباط والتوتر وعدم الرضا.

وفيما يخص غياب المواطنة لتنظيمية بحيث تعتبر أيضا من المعوقات التي تحول دون تحقيق التوافق المهني بين العاملين، بحيث تضعف قدرة المؤسسة على التطور والنمو، وتكون معاكسة لسلوكات الإنتاجية مما يؤدي إلى خلق أضرار بالمؤسسة و تتمظهر في الامتناع عن التغيير عن الاستقرار الوظيفي، نقص في المشاركة العالمية.

(1) بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسييرية، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1992، ص ص 50-51

(2) عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وأثرها على العامل، مصر، دار رضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص 30.

أما فيما يخص نقص الرضا الوظيفي فاحتل المرتبة الثانية حسب نسبة المبحوثين (3- 20%) حيث أكدوا أن نقص الرضا الوظيفي من بين المعوقات التي تحول دون تحقيق التوافق المهني للعاملين، فرض العامل عن العمل بما يشتمله من أجر وحوافز، وتناسب الوظيفة مع شغلها يلعب دور كبير في اندماج العامل في العمل، ورضاه عن مرؤوسيه وعن ظروف العمل التي يعمل بها، فأى خلل يصيب هذه الاحتياجات يؤدي إلى عدم إشباع النفس للعامل وبالتالي عدم الرضا عن العمل.

ومن ناحية أخرى وبخصوص المعوقات المؤسساتية فقد تساوت حسب المبحوثين بنسبة (6- 40%) في عدم العدالة التنظيمية، وضعف الحوكمة الإدارية، فبنسبة لغياب العدالة التنظيمية، قد يؤدي عدم التساوي في الحريات والامتيازات المقدمة للعاملين، مما يخلق مجموعة من المشكلات:

- 1- خلق حالة من التوتر النفسي والذي يؤدي إلى مجموعة من المتغيرات السلوكية والمعرفية لدى العامل.
  - 2- الشعور بالظلم وعدم المساواة مما ينتج نوع الشحنات داخل المؤسسة وقد يؤثر ذلك على مردودها.
  - 3- عدم التعاون مع الزملاء مما يخلق نوع من الشحنات داخل المؤسسة وقد يؤثر ذلك على مردوديتها<sup>(1)</sup>.
- ومن الناحية السوسولوجية فإن عدم العدالة التنظيمية ينتج عنه مفهوم الاستغلال، مما يؤدي إلى اغتراب العامل عن موضوع النشاط أو المنتج حيث لا يتمكن العمال من استغلال منتجاتهم في إشباع حاجاتهم، وعلاوة على ذلك فإنهم يغتربون عن زملائهم، ويتحطم التعاون، ويغتربون عن قدراتهم البشرية الكامنة مما يؤثر سلباً على درجة توافقتهم مهنيا واجتماعيا، ومع زملائهم.<sup>(2)</sup>

أما عن غياب الحوكمة الإدارية فهو راجع في تقديرنا إلى غياب الرشد في السياسات والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة، إضافة إلى عدم الاعتماد على المعايير العلمية في التوظيف، والتسيير وعدم التركيز على البحث والتطوير، بل تركز على زيادة الإنتاجية فقط.

وفي السياق نفسه أكد ما نسبته (3- 19,99%) من المبحوثين أن عدم اهتمام الإدارة بالعنصر أو الرأسمال البشري حال دون تحقيق التوافق المهني وهذا راجع -في تقديرنا- إلى النظرة الشئئية للعامل

(1) سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في الإدارة، القاهرة، مركز وايد سيرقش، 1998، ص24.  
 (2) محمد عبد الكريم الحوراني: تأويل الاستغلال في نظرية علم الاجتماع، العناصر التكميلية لنظرية سوسولوجية في الاستغلال، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2010، ص41.

في مؤسسته "عمر بن عمر" فهي قائمة على أساس اعتبار العامل مجرد أداة لتحقيق هدف معين، وهذا ما ساهم في شعوره بالإحباط واليأس وفقدان الثقة في النفس، مما انعكس على أدائه في العمل. (1)

والواقع أن نظرة المسؤولين للعمال بوصفهم أداة وليس كفاءات للإبداع، كرأسمال بشري تتفق مع نظرية "دوغلاس ماك غريغور" حيث يؤكد أن الإدارة إذا كانت تتعامل مع أفرادها بالانمط (X) أي مع أفراد لديهم كراهية للعمل، فإنه يجب إجبارهم على الأداء، وينبغي إخضاعهم لرقابة والتهديد المستمر بالعقاب وذلك بغية تحقيق أهداف المنظمة، أي أن دعاة هذا الاتجاه التنظيمي يؤكدون على ضرورة ممارسة القسوة في التعامل مع الأفراد، ويرون أنه من الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في معاملة الفرد. (2)

وكننتيجة لتجاهل الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى العامل المتمثلة في احترام وتحقيق الذات، تأكد من خلال بيانات الجدول أن التمكن الإداري لا يحظى بأهمية بالغة في استراتيجيات المؤسسة، وهو ما يؤكد حقيقة مفادها أن مؤسسة "عمر بن عمر" تتميز بإستراتيجية بنية التنظيم، وعدم تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

(1) نور الدين بو الشرش: إشكالية التحول من المفهوم اليد العاملة إلى الرأسمال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية، (المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية نموذجاً) قسم علم الاجتماع، شعبة تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار، عنابة 2011-2012، ص316

(2) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، الجزائر، منشورات مخبر التطبيقات النفسية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص97.

جدول رقم 07: يبين الحلول المقترحة لتجاوز مختلف المعوقات التي تواجه المؤسسة في تحقيق الاندماج المهني بين العاملين

| الإجابة                           | التكرارات | النسب المئوية |
|-----------------------------------|-----------|---------------|
| احترام العاملين                   | 02        | 13.93%        |
| المشاركة العمالية في اتخاذ القرار | 02        | 13.33%        |
| تحقيق العدالة التنظيمية           | 04        | 26.66%        |
| لا توجد إجابة                     | 07        | 40%           |
| المجموع                           | 15        | 100%          |

المصدر: بيانات السؤال رقم (07) من استمارة المقابلة بالمسؤولين

يكشف التشخيص السوسولوجي للجدول أعلاه أن أغلب المسؤولين بنسبة (7-40%) ليست لديهم إجابة حول الحلول المقترحة، لتجاوز مختلف المعوقات، التي تواجه المؤسسة في تنمية التوافق المهني، وتحقيق الاندماج الوظيفي بين العاملين، وهو ما يؤشر على عدم استيعاب وفهم ووعي المسؤولين بالمؤسسة لأهمية التوافق المهني، أو الاندماج الوظيفي ودورها في توجيه سلوكيات العاملين، فالواضح أن تركيز المسؤولين منصب أكثر على السياسات والإجراءات التنظيمية المتمثلة في احترام الوقت والاندماج الوظيفي، وتوفير الجو المناسب في بيئة العمل.

أما نسبة (4-26,66%) أكدوا ضرورة تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) وذلك أهميتها في الحياة التوافقية للعاملين، وعلى سلوكياتهم، واتجاهاتهم نحو العمل في المؤسسة.

وفي هذا السياق تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي التي لها العلاقة المباشرة بالعديد من المتغيرات التنظيمية كالأعمال الاجتماعي، والالتزام التنظيمي، والتوافق المهني إذ أن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم، وزيادة قناعاتهم بإمكانية حصولهم على حقوقهم،

وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكياتهم بعد الاطمئنان، وهو ما يذهب إليه "أدامس" في نظريته عن العدالة التنظيمية حيث تفترض أن الفرد يوازن، ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن تساوت المعدلات يشعر الفرد بالعدالة.<sup>(1)</sup>

أما بنسب متساوية (2-13,33%) أشار المسؤولين إلى ضرورة احترام العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات من منطلق أن العامل هو أساس نجاح المؤسسة فلا بد من تمكينه من اتخاذ القرارات الخاصة بعمله واختيار الطريقة المناسبة لإنجازه مع المشاركة الفاعلة، الأمر الذي يساعد على تحقيق التوافق المهني لديه، ومساعدته على الاندماج الوظيفي في بيئة العمل، وسعيه لتحقيق أفضل النتائج من خلال تبنيه لأهداف المؤسسة، ورفع سلوك المواطنة التنظيمية لديه.

ولاشك أن العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة لتحقيق التوافق المهني بين العاملين عن طريق الاستفادة، من المهارات، والخبرات، والتي يتمتع بها العاملون وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التي يمكن مواجهها في العمل بفضل تمكين الخبرات ومهارات العاملين من أن تبرز وتتكامل مع بعضها، حيث يمثل العمل الجماعي فرصة لاستغلال الموارد البشرية.<sup>(2)</sup>

أما احترام العاملين فقد عبر المسؤولين على أنه يعتبر كحل مقترح لتنمية التوافق المهني داخل المؤسسة لأنه يرفع من نسبة الاندماج ويساعد على خلق بيئة مناسبة تسمح للعامل بتحقيق وإشباع رغباته الاجتماعية والمهنية

(1) رنا ناصر صبري: دور العدالة التنظيمية في تنمية الرأسمال الاجتماعي، (دراسة تحليلية لأداء عينة من موظفي الهيئة العامة لسدود) مجلة الدنانير، الصادرة عن الجامعة العراقية، المجلد 1، العدد 2012، ص 1، ص 1326139.

(2) محمد شكر محمد: دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري، (دراسة تحليلية لأداء عينة في شركة عامة لصناعة الأغذية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد)، المجلد 25، العدد 111، 2019، ص 130.

خلاصة:

ظهر جلياً من خلال هذا الفصل أن التوافق المهني جزء لا يتجزأ عن الحياة المهنية للعامل، وما يحمله من تصورات، وأفكار تساعد على الاندماج في عمله كما ان وعي المسؤولين، وما يحملونه من حس قيادي يساعد على تحقيق الفعالية أو تجاوز مختلف المعوقات التي تعترض المؤسسة، كالضعف المشاركة، و التمكين الإداري ونقص العدالة التنظيمية... إلخ

وفي الوقت الراهن هناك توجه عالمي في منظمات الأعمال نحو تحقيق التوافق المهني، من خلال مختلف العمليات التنظيمية، وعليه لابد أن يكون لهذه العمليات قاعدة من الأفكار التي تحكم استمرار عمل المؤسسة.

لكن كشفت بيانات الدراسة الميدانية أن أغلب المسؤولين بمؤسسة "عمر بن عمر" لا يتوفر لديهم وعي تنظيمي أو ثقافي بأهمية التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي وتنمية العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة، وهذا ما يؤثر على هشاشة الأرضية الثقافية والمعرفية التي يستندون إليها في تقييمهم لدور التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين .

إنه من المهم أن يدرك المسؤولين في مؤسسة "عمر بن عمر" أهمية فهم الظروف المختلفة وتأثيرها على عمل الأفراد داخل المؤسسة، لأن ذلك العمل هو جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي يعيشون فيه، يؤثرون ويتأثرون بما يجري فيه، وخاصة فيما يتعلق بالتوافق المهني الذي يشكل اللبنة الأساسية للحياة العملية المستقرة، وذلك لأهميته الكبيرة سواء من الناحية السلوكية أو النفسية، التي يمكن أن تصاحب العامل حتى خارج مكان العمل، (إلى البيئة الخارجية) وهذا ما يؤثر على حياته الاجتماعية وعليه إن زيادة مستوى إدراك المسؤولين ووعيهم بأهمية هذا العامل في تحقيق بيئة عمل جيدة، تساعد على الاندماج وتحفزهم على الإبداع والابتكار، وذلك بما يشبع رغباتهم ويخدم الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ككل متكامل.

## النتائج العامة:

في نهاية أي بحث علمي يرجع الباحث إلى تساؤلاته التي تم طرحها لمعرفة إذا ما تم الإجابة عليها، وقد تطلب ذلك تفكيك الظاهرة على أرض الواقع بغية دراستها حيث تم طرح سؤال مركزي مفاده كالأتي:

❖ ما هو دور التوافق المهني في تنمية العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية (عمر بن عمر)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل كان لابد من طرح سؤالين فرعيين محاولين من خلالهما البحث والكشف عن أبعاد الظاهرة ومؤشراتها، وعلى ضوء ذلك كانت النتائج العامة للدراسة كالأتي:

• بعد عمليات البحث، التحليل، والتفسير، وإعادة التركيب، يمكن القول بأن مقارنة التوافقات لعبت دورا هاما في فهم الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التوافق المهني كوسيلة للحد من الخلافات والنزاعات التي تقع بينهم، كما أن نجاح التنظيم يتطلب التفاهم المشترك والتوافق الذي يسمح بالعيش المشترك من خلال الأخذ بمواقفهم وتبريراتهم التي تجعلهم يؤدون أعمالهم وفق منظورهم الخاص

• كذلك مكنتنا المقارنة الاثنوميتودولوجية من فهم دور العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، وفي تحقيق التماسك الاجتماعي، كما أن السلوكيات اليومية التي يقوم بها الأفراد ومختلف العلاقات التي بينهم إنما تحكمها قوانين مترسخة بداخلهم قد تعودوا عليها وتناقلوها، ويتم الرجوع إليها في كل مرة يحتاجون إليها، كما نشير إلى دور المقاربة الفردانية المنهجية، والتي من خلالها تم الكشف عن معنى فعل التوافق بوصفه فعلا قصديا يخضع لعقلانية نفعية، هذه المنافع تجعل الفرد يستعمل كل الوسائل لتحقيقها وهو لا يستطيع الوصول إلى إشباع حاجاته لان قدراته ووسائله محدودة، لذا يتوجب على فعل التوافق المهني ان يكون عقلانيا ويستخدم قدراته على أحسن وجه آخذا في عين الاعتبار حجم المخاطرة، وهو ما يفسر سوسيولوجيا وضعية التوافق، والدوافع والاكراهات التي تحدد درجة التوافق وأسبابه من منطلق أن الأفراد مدفوعين إلى المساهمة في المحصلة لا يسعون إليها.

### 1- سوسيولوجية التوافق المهني في المؤسسة العمومية الجزائرية

تبين لنا من خلال تتبع مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية أن الاقتصاد الجزائري خلال فترة الاستعمار الفرنسي اتسم بكونه اقتصاد مشوه ومفكك نتيجة عمليات الهدم التي تعرضت لها البنية الاجتماعية والاقتصادية، والتي كان لها الأثر السلبي في إنتاج عدة ظواهر وإفرازات أعيد إنتاجها بعد مرحلة الاستقلال.



## النتائج العامة:

أما بعد الاستقلال فقد عرفت البنية الاقتصادية للمؤسسة العمومية الجزائرية تحولات عميقة على اثر سلسلة من الإصلاحات المتعاقبة التي لم تكن إرادية بل حتمية، وطغى عليها الجانب الايديولوجي بعيدا عن منطق الفعالية الاقتصادية وقد كان لهذه التغيرات الاقتصادية آثار سلبية على منظومة العلاقات الاجتماعية ومسألة التوافق المهني لم تكن الشغل الشاغل لصناع القرار الاقتصادي، لأن الاهتمام كان منصبا على تحقيق الفعالية الاقتصادية والريع البترولي، أما مسألة الاهتمام بتنمية العلاقات المهنية فلم تكن موجودة، وهو ما أدى إلى تطبيق مشوه للنظام الاشتراكي والتصنيع السريع والتوجه الاندفاعي نحو إرساء قواعد السوق دون تهيئة الأفراد لتقبل هذا التحول، وهو ما ترك آثار بالغة على البناء الاجتماعي والقيمي، والتي نلمسها في الكثير من المؤشرات السلبية خاصة على منظومة العلاقات الاجتماعية.

### 2- دور التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي

لا شك أن للتوافق المهني دور بالغ الأهمية في تحقيق الاندماج الوظيفي بين العاملين، لأنه يزيد من الإحساس بالتعاون ويخلق الشعور بالولاء والانتماء والتفاعل الايجابي في بيئة العمل. لكن النتائج المحصل عليها كشفت أن بعض العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر" لا يتوفر لديهم الوعي الكافي بأهمية التوافق المهني ودوره في تحقيق الاندماج الوظيفي نتيجة هشاشة الأرضية الثقافية التي يستندون إليها في الحكم على الوقائع وهو ما انعكس سلبا على تصوراتهم وتمائلاتهم اتجاه مسألة التوافق المهني، وهو ما جعل العلاقات -حسبهم تتسم بالمصلحية والعلاقات الشخصية-، وصراع العصب من اجل تحقيق أغراض معينة.

### 3- أثر التوافق المهني على جودة العلاقات الاجتماعية بين العاملين

يمثل التوافق المهني قاعدة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والعنصر الأساسي للتغلب على الصراعات والتوترات المحتملة، فهو يعزز التنسيق والتعاون وينمي الرأسمال الاجتماعي بين العاملين على أساس من التعاون والثقة والتفاعل الايجابي، ما يزيد من رضا العاملين وبالتالي ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي.

وقد اتضح لنا ان العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر" يحملون نوعين من الاتجاهات إحداهما ايجابية والأخرى سلبية، فأما الاتجاهات الايجابية تتمثل أساسا في وعي العاملين بأهمية التوافق المهني وقناعاتهم المشتركة لأثره الايجابي على جودة العلاقات الاجتماعية، وحرص الشديد على ضرورة حل المشكلات التي تواجه زملائهم في العمل بما يؤدي إلى تحقيق التماثل الوظيفي، أما الاتجاهات السلبية فهي نتاج

## النتائج العامة:

للصراعات التنظيمية وتضارب المصالح بين العاملين وهو ما اثر سلبا في سلوكياتهم ومعتقداتهم اتجاه مسألة التوافق المهني من خلال رفضهم تدخل زملائهم في أمور عملهم، كما تبين كذلك أن بعض العاملين يرون بان خبراتهم ومؤهلاتهم لا تتناسب مع العمل الذي يشغلونه، الأمر الذي عزز من استيلائهم عن مؤسستهم وجعلهم غير مبالين بالعمل وتحقيق التوافق المهني.

### 4- مدى وعي المسؤولين بأهمية التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي

تأكد جليا أن أغلب المسؤولين في مؤسسة "عمر بن عمر" لا يتوفر لديهم وعي تنظيمي وثقافي بأهمية التوافق المهني ودوره في تحقيق الاندماج الوظيفي وتنمية العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة، ويعزي ذلك إلى ضعف الثقافة المؤسسية لديهم، مما انعكس سلبا على ممارساتهم وأفعالهم في تحقيق التوافق المهني ونظرتهم الدونية للعاملين على أنهم مجرد أيدي عاملة فقط، دون الالتفات لأهمية العلاقات الاجتماعية في توجيه سلوك العاملين وأفعالهم كالمشاركة والمبادرة والتطوير التنظيمي والاحترام المتبادل كقيم أساسية يمكن أن تنعكس على تحسين الأداء المؤسسي.

### 5- المعوقات الأساسية التي تحول دون تحقيق التوافق المهني بين العاملين

لقد خلصنا بناء على تجميع عدد من المؤشرات أن التوافق المهني في مؤسسة "عمر بن عمر" تواجهه العديد من المعوقات والتي حالت دون تبلوره في البيئة التنظيمية والممارسة اليومية لدى العاملين. وتتأتى في مقدمتها المعوقات الثقافية التي لا تزال ذات حمولة تقليدية مكرسة للعديد من التصورات السلبية كضعف الوعي بأهمية التوافق المهني، وضعف الهوية المهنية وسيطرة الثقافة التقليدية، وغياب ثقافة المؤسسة وهو ما أدى إلى اللاتوافق المهني بين العاملين نتيجة ضعف منظومة الاتصال بينهم، وعدم مرونة شبكة العلاقات الاجتماعية.

أما المعوقات الاجتماعية فتعددت صورها ويمثل ضعف المشاركة العمالية أبرز هذه المعوقات، إضافة إلى تراجع الاندماج الوظيفي وغياب المواطنة التنظيمية، ونقص الرضا الوظيفي. كما تبين أن للمعوقات المؤسسية تأثير سلبي على تحقيق التوافق المهني وتتمظهر أساسا في عدم العدالة التنظيمية، وضعف الحوكمة الإدارية، وعدم اهتمام الإدارة بالرأس المال البشري، نتيجة نظرة المسؤولين للعمال بوصفهم أداة وليس كفاءات للإبداع.

تؤشر البيانات المستقاة من ميدان الدراسة إلى أن التوافق المهني يواجهه عدد من المعوقات التي حالت دون تحقيقه وتفعيله في بيئة مؤسسة "عمر بن عمر" نتيجة سيطرة الثقافة التقليدية بحمولتها السلبية إضافة إلى تراجع الاندماج الوظيفي وعدم الاتفاق على أهداف محددة وتضارب مصالح أعضاء الجماعة، واهتمام كل عضو الحصول على ما يهمه من مصالح شخصية، وهو ما يولد الصراع ويقفل من التضامن والشعور بالوحدة والتعاون.

إن فهم هذه القيمة يساعدنا على فهم حقيقة التوافق المهني للأفراد ويسهل علينا معرفة آليات تحقيقه، والواقع أن المسؤولين تقع عليهم المسؤولية الأكبر في ضرورة فهم وضع العاملين وخصائصهم الثقافية لأنها تؤثر إما سلباً أو إيجاباً في سلوكيات الجماعات العامة، كما أن هذه الجماعات قد تتوافق مهنياً بفعل عوامل أخرى مثل: القرب المكاني، التفاعل الإيجابي، التبادل وتقارب الأنشطة، زيادة على وحدة المصالح والخصائص المشتركة.

يمكن القول أن التوافق المهني ليس مجرد أفكار وتصورات وتمثيلات فقط، وإنما هو نمط سلوكي حيوي متحرك يرتبط ببيئة العمل الداخلي وحركيتها اليومية الفاعلة، كما يرتبط برهانات وإستراتيجيات للفاعلين الإجماعيين وقدرتهم على التقبل الثقافي والتعايش معاً، والاعتراف بالآخر، ولهذا وجب التأكيد أن تفعيل التوافق المهني في بيئة المؤسسة يقترن بدناميكية السلوك الجماعي، وحيوية التفاعل اليومي الدائم بين العاملين بالمؤسسة.

إن عملية إعادة البناء التي حاولنا إنجازها للظاهرة موضوع الدراسة خلق واقعا سوسيولوجيا مشحون بقلق تساؤلي كالآتي:

- كيف تعمل المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التماثل التنظيمي بين العاملين؟.
- ما هي الاستراتيجيات الفعالة التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحقيق التوافق المهني بين العاملين؟.
- إلى أي مدى تسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق التوافق المهني؟.

1. ابن منظور: **لسان العرب**، بيروت، دار صادر للنشر والتوزيع، 1985، ص4775.
2. أبو بكر جميلي: **جوانب من إشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية**، في: فوضيل دليو(وآخرون)، **فعاليات الملتقى الوطني الثاني للاتصال في المؤسسة، الجزائر، منشورات مخبر علم الاجتماع والاتصال بجامعة قسنطينة**، 2003، ص146.
3. إحسان محمد الحسن: **النظريات الاجتماعية المتقدمة- دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة-**، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص ص274-276.
4. أحمد الأصفر وأديب عقيل: **علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل**، سوريا، منشورات جامعة دمشق، موجهة إلى طلبة سنة 4 مقرر علم الاجتماع والعمل، 2002-2003، ص204.
5. أحمد رشيد : مرجع سابق، ص25.
6. أحمد رشيد: **إدارة التنمية لدول النامية**، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1985، ص14.
7. أحمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، بيروت، مكتبة لبنان، 1993، ص302.
8. أحمد صادق: **المشاركة السياسية في الوطن العربي**، مصر، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 33-34.
9. إقبال إبراهيم مخلوق : **العمل الاجتماعي في مجال الرعاية الطبية، اتجاهات تطبيقية**، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1991، ص47.
10. انتصار أحمد جاسم الشمري، وفادية لطفي عبد الوهايز : **مدى تأثير نظرية تبادل القائد العضو في تعزيز الرضا الوظيفي**، دراسة تحليلية في شركة أسياسل للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، الصادرة بالعراق، عن جامعة بغداد، المجلد 23، العدد 95، 2017، ص59.
11. انتوني غيدنز: **علم الاجتماع (مع مدخلات عربية )**، ترجمة فايز الصياغ ، بيروت ، المنظمة العربية لترجمة، 2005 ، ص 441.
12. أنظر: علي سموك: **إشكالية العنف في المجتمع الجزائري-من اجل مقارنة سوسولوجية-(أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم اجتماع المؤسسات الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر) إشراف: محسن عقون**، 2004، ص152.
13. أوكيل سعيد: **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر**، 1994، ص08.

14. أيمن الحاوي: بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعات الورقية، مجلة التقني الصادرة بالعراق عن هيئة التعليم التقني، المجلد 22، العدد 05، 2009/، ص154.
15. إيهاب محسن حمود لحبشي وعبد القادر زيتوني: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني ، وزارة الشباب والرياضة، يمكن، المجلة العلمية العلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، الصادرة عن جامعة مستغانم، العدد 15، الجزء1، جوان 2018، ص29.
16. برتي السوتاري: النظرية الاجتماعية والواقع الانساني، ترجمة: علي فرغلي، القاهرة، المركز القومي للترجمة، 2015، ص39.
17. البستان فؤاد وآخرون: منجد الطالب، بيروت، دار الشرق، 1978، ص50.
18. بطرس البستاني: محيط قاموس اللغة العربية، لبنان، مكتبة لبنان، 1980، ص694.
19. بلغنو سمية : واقع الصلاح المؤسسي ضمن برنامج الاصلاح الاقتصادي في الجزائر , مجلة اقتصاديات شمال افريقيا , الصادرة بالجزائر عن مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا , بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف , العدد10 , 2012 , ص 28.
20. بلقاسم سلاطونية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، الجزائر، دار الفجر لنشر و التوزيع، 2013، ص49.
21. بن عنتر عبد الرحمن: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد2، 2002، ص17.
22. بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة-دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة بابيغاز pipe gaz غرداية-( أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر) إشراف: بوزيرة أخليفة، 2004-2005، ص213.
23. بناء على المعلومات المقدمة من قبل مدير الموارد البشرية بمؤسسة "عمر بن عمر" وحدة بوعاتي محمود يوم 06-04-2019 على الساعة 10:30 دقيقة.
24. بوبكر بوخريسة: الدولة الجزائرية الحديثة، بين القوة والشرعية وسيرورة البناء الديمقراطي، إضافات المجلة العربية لعلم الاجتماع، الصادر ببيروت عن الجمعية العربية لعلم الاجتماع بالتعاون مع مركز الدراسات الوحدة العربية، العدد 12، خريف 2010، ص ص 157-158.

25. بوحوش عمار و بلقاسم العباسي : الجزائر: الديمقراطية و التنمية في ظل الصفة الإستبدادية , في : إبراهيم البدوي ( وآخرون ) : تفسير العجز الديمقراطي في الوطن العربي , ترجمة حسن عبد الله بدر, بيروت , مركز دراسات الوحدة العربية , 2011 , ص ص 322-323 .
26. بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، فرع مركب GP17، رسالة مقدمة شهادة الماجستير في علم إجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، إشراف: زهور زين الدين، 2009-2010، ص53.
27. بورديو بيار : العقلانية العملية حول الأسباب العملية ونظرياتها، ترجمة: عادل العوا، دمشق، دار كنعان، 2000، ص61.
28. بوطالب محمد نجيب: سوسولوجيا القبيلة في المغرب العربي، ط2، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية (سلسلة أطروحات الدكتوراه 41) 2009، ص ص 102-103.
29. بوعامر أحمد زين الدين وبحري صابر: مصادر التوافق المهني لدى العاملين، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية الصادرة عن جامعة الوادي، العدد6، أبريل 2014، ص150.
30. بوعطيط سفيان: القيم الشخصية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي، مجلة الدراسات والبحوث الصادرة عن جامعة الجزائر. العدد 12، أبريل 2013، ص139.
31. بوعلام بن حمودة( وآخرون): المفتاح(قاموس عربي أبجدي بسيط) ط2، الجزائر، دار الأمة، 1996، ص132.
32. بوعمامة أحمد فارس: المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع، قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة متوري، قسنطينة، الجزائر) إشراف: زردومي أحمد، 2009-2010، ص70.
33. بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسييرية، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1992، ص ص 50-51
34. بوكراع لياس: الجزائر الرعب المقدس، ترجمة خليل أحمد خليل، الجزائر، المؤسسة الوطنية للإتصال والنشر والتوزيع، 2003، ص93.

35. تريكي حسان : التحولات في نسق الاجتماعية في المجتمع الجزائري , دراسة سوسولوجية , ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه , قسم علم الاجتماع , جامعة باجي مختار عنابة , الجزائر ) اشرف : يوسف سعدون , 2013-2014 , ص 127.
36. جابي عبد الناصر: الانتخابات السياسية في الجزائر بين انقسامية النخبة وقطاعية الدولة في : عبد القادر (وآخرون,) : علم الاجتماع والمجتمع في الجزائر، دار القصبه للنشر، 2004، ص248.
37. جان فرانسوا دورتيه : معجم العلوم الإنسانية، بيروت، ترجمة جورج كتورة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2009، ص390.
38. جلال سعد: علم النفس الاجتماعي الاتجاهات التطبيقية المعاصرة، مصر، منشأة المعارف، 1984، ص151.
39. حشماوي مختارية: تكوين الاطارات المسيرة الجزائرية (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران , الجزائر) اشرف :منصر محند امقران 2011, 2012, ص 63
40. حلیم بركات: المجتمع العربي المعاصر، بحث إسلامي إجتماعي، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2008، ص355.
41. حلیمة قادري: التواصل الاجتماعي، عما، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2016، ص81.
42. حمید سالم الكعبي: دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من شركة الالفو الهندسية، مجلة كلية الرافدين، الجامعة للعلوم الاصدرة بالعراق، العدد 32، 25013، ص271.
43. حورية عثمان مرابط: التماثل التنظيمي وعلاقته بإدراك الهوية المهنية عند الأخصائي النفسي، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر)، إشراف: عبد الوافي زهير بوسنة، 2018-2019، ص ص67، 68.
44. خاطر أحمد مصطفى: تنمية الجماعات المحلية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص167.
45. خالد خير الیدن لحماني : التوافق الأكاديمي بين التخصص المهني والنمط الشخصي، مجلة العلوم والتربية الصادرة ببغداد عن كلية الاقتصاد، العدد 29، 2015، ص220.

46. الداوي الشيخ : الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، إشكالية البحث عن كفاءة المؤسسة العامة، ص169-170.
47. دويدار عبد الفاتح : علم النفس الاجتماعي، مصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1994، ص160.
48. راشد بن مسلط بن عبد الله الشريف، العلاقات المهنية والرضا الوظيفي، رابط الموضوع <http://www.vt.edv.sa.web/talsaref> تم تصفح الموقع بتاريخ 05-02-2019، على الساعة 15: 15.
49. رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص285.
50. رث ولاس أسون وولف: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد افاق النظرية الكلاسيكية، ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني، عمان، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، 2011-2012، ص52-53.
51. رحال سليمان: الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الصادرة عن جامعة الجزائر، العدد 5، سبتمبر، 1999، ص 21.
52. رقام ليندة: ادارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلا منطق إدارة الفكر و المعرفة: دراسة واقع ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال الجزائرية , مجلة العلوم الاحتماعية والانسانية التواصل , الصادرة بالجزائر عن جامعة باجي مختار عنابة , العدد 24, جوان 2009, ص 143 .
53. رنا ناصر صبري; دور العدالة التنظيمية في تنمية الرأسمال الاجتماعي، (دراسة تحليلية لأداء عينة من موظفي الهيئة العامة لسدود) مجلة الدنانير، الصادرة عن الجامعة العراقية، المجلد 1، العدد 2012، 1، ص، ص1326139.
54. زكري محمد مسعود ويوسف جغلول: الممارسات السوسيوثقافية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية الصادرة بالجزائر عن جامعة المسيلة، عدد 13، ديسمبر 2017، ص148.



55. زهير بن جنات: من سوسيولوجيا الفعل إلى براديجم الفعل الاجتماعي، مجلة عالم الفكر الصادرة بالكويت عن المجلس الوطني للثقافة والآداب والفنون، العدد3، المجلد41، جانفي -مارس2013، ص ص282-284.
56. ساقور عبد الله: محاضرات في التنمية بالمشاركة، الجزائر، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2007-2008، ص ص 167-168.
57. ساقور عبد الله: محاضرات في علم الاجتماع المعاصر المنظورات التأويلية، ط2، الجزائر، منشورات جامعة باجي مختار عنابة، 2011، ص117.
58. سامي خليل فحجان: تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي، مصر، دار الجامعية الجديدة، 2005، ص22.
59. سعد طه : التنمية الدولية، القاهرة، طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات، 2014، ص10.
60. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في الإدارة، القاهرة، مركز وايد سيرقش، 1998، ص24.
61. سلطان نايف أبو تايه: التكيف والعوامل المؤثرة فيه، دراسة تطبيقية على موظفين شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الأردن، المجلد 28، العدد 2001، ص90.
62. سلمى فاتنة عبد اللطيف: إدارة وتصميم الوظائف والرضى الوظيفي، ط1، عمان، دار أزمنا للنشر والتوزيع، 2015، ص ص32-33.
63. سموك علي: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وإشكالية تأسيس هوية مهنية، سوسيولوجيا فهل الصراع، التمثلات والنتائج، (رسالة مقدمة لنيا شهادة الماجستير في علم اجتماع المؤسسات، معهد علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر)، إشراف: محسن عبود، 1997-1998، ص30
64. سندس رضوى خوين: قياس العلاقة ما بين الاندماج والتوافق المهني، مجلة الإدارة والاقتصاد، الصادرة عن جامعة المستنصرية، العدد 77، 2009، ص100.
65. سوسن جواد الحسيني: الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 2017، ص ص279-284.

66. السيد رشاد غنيم(واخرون): النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2008، ص ص145-146.
67. سيد محمد جاد: السلوك التنظيمي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص50
68. سيف الإسلام شوية: المبادئ الاجتماعية النفسية للعمل، ونظريات التنظيم، الجزائر، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2006-2007، ص ص117، 118.
69. شريفية جنان: عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو- دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمائية والتربوية بمدينة بسكرة- ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر) إشراف: نصر الدين جابر، 2015-2016، ص83.
70. شهد ربحان: المشاركة العمالية في صنع القرار، مصر، دار للنشر والتوزيع، 2006، ص28.
71. عائشة التايب : النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، القاهرة، منظمة المرأة العربية، 2001، ص46.
72. عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، القاهرة، منظمة المرأة العربية، 2011، ص ص65-66.
73. عبد الباري إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص308.
74. عبد الحميد براهيم: المغرب العربي في مفترق الطرق في ظل التحولات العالمية، بيروت، مركز الدراسات الوحدة العربية، 1996، ص103.
75. عبد الحميد براهيم: في أصل الأزمة الجزائرية (1958-1999) بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2001، ص94.
76. عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية مقارنة سويولوجية، الجزائر، دار الفجر، 2009، ص48.
77. عبد الرحيم العطري: دفاعا عن السوسيولوجيا، المغرب، شركة بابل للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص24.

78. عبد السلام فيلالي: الجزائر الدولة والمجتمع، الجزائر، دار الوسام العربي، للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 131-133.
79. عبد القادر جغلول: تاريخ الجزائر الحديث دراسة سوسيوولوجية، ترجمة: فيصل عباس، بيروت، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، 1982، ص ص 229-230.
80. عبد القادر خليل: الحوكمة وثنائية التحول نحو اقتصاد السوق وتفشي الفساد (دراسة تقييمية حول الجزائر) ،مجلة بحوث اقتصادية عربية الصادرة ببيروت عن الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، العدد46، ربيع 2009، ص ص 86-87.
81. عبد الله آل الشيخ: المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية، (رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية)، 1994، ص16.
82. عبد المؤمن فؤاد : سلطة الإطارات و ملكية الدولة في : عنصر العياشي ( وآخرون) :الإطارات الصناعية , مواقع , أدوار , تمثلات , الجزائر , مركز البحث في الأنثروبولوجية الإجتماعية و الثقافية , 2001 , ص 25.
83. عبد الناصر جابي : مساهمة في سوسيوولوجيا النزاعات العمالية : الاضرابات العمالية في الجزائر (1969-1986) , ( اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الحلقة الثالثة في سوسيوولوجيا العمل , معهد علم الاجتماع , جامعة الجزائر ) اشراف : علي الكنز , 1987-1988 , ص 72 .
84. عبد الهادي جوهرى: قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، المكتب الاجتماعي الحديث، 1998، ص96.
85. العبد ليندة: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، دراسة ميدانية بمركب النسبج بتنة، (أطالوحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر)، إشراف: مولود سعادة،
86. عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص346.
87. عدي الهواري: الاستعمار الفرنسي في الجزائر، سياسة التفكيك الاقتصادي والاجتماعي، 1830-1960، ترجمة: جوزيف عبد الله، بيروت، دار الحداثة للطباعة للنشر والتوزيع، 1983، ص134.

88. علي الكنزو عبد الناصر جالي: الجزائر في البحث عن كتلة اجتماعية جديدة، ط2، في: سليمان الرياشي (وآخرون): الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ص258.
89. علي بشاعة: اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للطهراء والغاز سكيذة، نموذجا، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم، وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، الجزائر)، إشراف: بلقاسم نوبصر، 2014-2015، ص150.
90. علي بن هانية (وآخرون): القاموس الجديد للطالب، الجزائر، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، 1991، ص277.
91. علي سموك: التكوين الانشقاقي لإطارات الصناعة الجزائرية، في: حسان ميراني (وآخرون)، إطارات الصناعية شروط تكوين نخبة حديثة، الجزائر، منشورات مركز البحث في الأثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، 2005، ص69.
92. علي عوجة وكريمان فريد: إدارة العلاقات العامة وإدارة الأزمات، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2005، ص118.
93. علي مكيد و عماد معوشي : مرجع سابق ص 99.
94. علي مكيد وعماد بخوش: الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، آفاق التحول نحو اقتصاد السوق، مجلة المستقبل العربية الصادرة ببيروت، عن مركز دراسات الوحدة العربية، ص72.
95. عمر علوط: تحولات العمل وإتجاهاته المستقبلية , إضافات ( المجلة العربية لعلم الاجتماع الصادرة ببيروت عن الجمعية العربية لعلم الاجتماع بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية ) , العددان 36-37 , خريف 2016-شتاء2017 , ص 313.
96. عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وأثرها على العامل، مصر، دار رضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص30.
97. عنصر العياشي: نحو علم الاجتماع النقدي، دراسات نظرية وتطبيقية، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص138.

98. غضبان خمسة: فعل المشاركة في التخطيط لمشاريع المجتمع المحلي الحضري وإشكالية السلطة(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية بالمشاركة) كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر)، إشراف: لحرش موسى، 2005-2006، ص92.
99. فؤاد خليل: المجتمع والنظام، البنية في موضوع علم الاجتماع وإشكاليته، بيروت، دار الفرابي، 2008، ص ص63-65.
100. فواز بن محمد صالح الشيخ: التوافق المهني والمساندة الاجتماعية، لدى عينة من العمال السعوديين ببعض المصانع بمحافظة جدة، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس، تخصص توجيه تربوي ومهني، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية)، إشراف: محمد بن حمزة السلماني، 2012-2013، ص18.
101. فوزية دياب: القيم والعادات الاجتماعية، بيروت، دار النهضة العربية للنشر، 1982، ص28.
102. فوزية غميص وسعيد فكرون : التطور التاريخي لتغير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية العمومية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع الصادرة بالجزائر عن الجامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 25، الجزء الأول، ديسمبر، 2017، ص215.
103. قريد سمير : المجتمع المدني و إشكالية تأسيس ثقافة المواطنة , عمان , جار الايام لنشر و التوزيع , 2018 , ص 157 .
104. قريد سمير: دور الجمعية الوطنية لحماية البيئة ومكافحة السلوك ونشر الثقافة البيئية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، التنمية بالمشاركة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر)، أشرف: لحرش موسى، 2005-2006، ص32.
105. قويدر سيكوك و بلهوارى الحاج: العمل المعنى والمكانة في عالم متغير، مجلة علوم الإنسان والمجتمع الصادرة بالجزائر عن جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، جوان 2014، ص127.
106. الكتر علي: حول الأزمة، دراسات حول الجزائر والعالم العربي، الجزائر، دار بوشان للشتر، 1998، ص74.
107. كريم عبد الساجر: وعي الذات وعلاقته بالتوافق المهني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الأردن، 2000، ص22.

108. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، الجزائر، منشورات مخبر التطبيقات النفسية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص97.
109. محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص247.
110. محمد شرايمي: سوسيولوجيا المنظمات غير الحكومية بالمغرب: حالات تنظيمين جماعيين، المغرب، طوب بريس، 2007، ص44.
111. محمد شكر محمد: دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري، (دراسة تحليلية لأداء عينة في شركة عامة لصناعة الأغذية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد)، المجلد 25، العدد 111، 2019، ص130.
112. محمد صغير بعلي: المؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، الجزء الأول، الجزائر، المعهد الوطني للدراسات والبحوث الثقافية، 1988، ص23.
113. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص83.
114. محمد عبد الكريم الحوراني: تأويل الاستغلال في نظرية علم الاجتماع، العناصر التكميلية لنظرية سوسيولوجية في الاستغلال، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2010، ص41.
115. محمد عبد المعبود مرسي وأحمد رأفت عبد الجواد: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي- دراسة تحليلية نقدية-، المملكة العربية السعودية، مكتبة العليمي الحديثة، 1984، ص ص 110-111.
116. محمد عمارة: مخاطر العولمة على الهوية الثقافية، مصر، دار النهضة للنشر والطباعة، 1999، ص ص 08-12.
117. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط6، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص ص 56-57.
118. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص402.

119. محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية، من وجهة نظر الضباط الشرطة بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، إشراف: يوسف عطية، بحر، 2015، ص41.
120. مدني عبد المجيد، العلاقات المهنية والشخصية في ظل أخلاقيات العمل الإداري، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016، ص 183.
121. مراد مولاي الحاج: إشكالية القيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية والإقتصادية في: عنصر العياشي (آخرون): تسيير الكفاءات والقيادة والمشاركة في المؤسسة، الجزائر، المركز الوطني للبحوث الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، 2005، ص37.
122. مزيوة بلقاسم: السلطة والرضى الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصحية، مجلة آفاق العملية الصادرة بالجزائر عن المركز الجامعي، تمناست العدد 4، جانفي 2010، ص112.
123. مغنية الأزرق: نشوء الطبقات في الجزائر، دراسة في الاستعمار والتغيير، ترجمة: سمير كرم، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، 1980، ص65.
124. مكناسي محمد: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية-دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة (رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر) إشراف: عمر لعويبة، 2006-2007، ص52.
125. مهري دليلة: الاندماج الاجتماعي بالمنظمة الجزائرية (دراسة ميدانية: عينة من المتعاقدين في إطار جهاز المساعدة على الاندماج المهني PAIP بمؤسسات الإدارة المحلية غرداية)، المجلد 9، العدد 1، 2016، ص 872.
126. مولاي لخضر عبد الرزاق: متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية -دراسة حالة الجزائر- ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم و الاقتصاد وعلوم التسيير، أبي بكر بلقيد تلمسان -الجزائر) إشراف: بونوة شعيب 2009-2010، ص 217
127. المولدي قسومي: مجتمع الثورة، تونس، الشركة التونسية للنشر وتنمية فنون الرسم، 2015، ص44.

128. ميراني حسان : الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع العمل، قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار عنابة الجزائر) إشراف : شوية سيف الاسلام 2006-2007 ، ص 1.
129. ميل تشيرتون وان براون: علم الاجتماع النظرية والمنهج، ترجمة: هناء جوهرى، القاهرة، المركز القومي للترجمة، 2012، ص119.
130. نادية السيد: الاندماج الوظيفي وتنمية روح الإبداع لدى العامل، مصر، دار الكتاب، 2002، ص30.
131. ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص15.
132. ناصر قاسيمي: التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص ص125-126.
133. ناصر قاسيمي: التحليل السوسيولوجي نماذج تطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص174.
134. ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص ص136-137.
135. ناصر محمد الحبوري وإيمان عبد الله جاسم : المشاركة في المصارف الإسلامية، الأردن، الصادرة عن مجلة جامعة التكوين للعلوم الإنسانية، العدد 21، 2013، ص71.
136. ناظم جواد عبد الزيدي : التوافق المهني للعاملين في إطار تحليل الوظيفة، مجلة العلوم الاقتصادية الصادرة بالعراق عن كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 01، 2016، ص94.
137. ناهدة اسماعيل الحمداني ريم سعد علي جميل: الإندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الاثير محافظة نينوا، مجلة بحوث مستقبلية، الصادرة بالعراق كلية الحداثة، العدد36، 2011، ص56.
138. ناهدة إسماعيل الحمداني : الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي، لبنان، دار المنهل اللبناني، 2009، ص12.



139. نفاز سيد أحمد: التوافق المهني داخل المنظمة الصناعية الجزائرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، الصادرة بالجزائر عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بليدة، 02، المجلد 2، العدد2، ماي2013ص327.
140. نماء و جواد لعبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية الصادرة بالعراق عن كلية الإدارة والاقتصاد، بجامعة تكريت، المجلد8، العدد 24، 2012، ص80.
141. نور الدين بو الشرش: إشكالية التحول من المفهوم اليد العاملة إلى الرأسمال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية، (المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية نموذجا) قسم علم الاجتماع، شعبة تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار، عنابة 2011-2012، ص316
142. وسام درويش مصطفى : استراتيجيات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2016، ص33.
143. وليد بوشارب : الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد السوق , الموقع http\_forum el -wliid .com -t57780. Html . ( تم تصفح الموقع بتاريخ: 19-06-2019 على الساعة 20: 23h
144. يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص30.
145. عبد الإله فرح: سوسيلوجيا براغماتية لدى لوك بولتانسكي، رابط الموضوع:  
<https://www.mominoun.com/articles/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D8%B3%D9%8A%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D8%BA%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D8%AF%D9%89-%D9%84%D9%88%D9%83-%D8%A8%D9%88%D9%84%D8%AA%D8%A7%D9%86%D8%B3%D9%83%D9%8A-6163>

تم تصفح الموقع بتاريخ 2019/07/01 على الساعة 00:08

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

الموضوع:

دور التوافق المهني في تنمية العلاقات الاجتماعية في  
المؤسسات الاقتصادية  
دراسة ميدانية بمؤسسة "عمر بن عمر" ولاية قالمة

إستمارة قياس اتجاهات العاملين بمؤسسة "عمر بن عمر"

إشراف الدكتور:

قريد سمير

إعداد الطالب:

✓ زيوش زين الدين

السنة الجامعية: 2018 / 2019

التوافق المهني من وجهة نظر المسؤولين: الآلية و المعوقات .

أولا : مدى وعي المسؤولين بأهمية التوافق المهني في تحقيق الإدماج الوظيفي ؟

(1 هل لك أن توضح لنا معنى التوافق المهني ؟

.....

(2 ما هي الآليات المتبعة في المؤسسة من اجل تحقيق الإدماج الوظيفي ؟

.....

(3 هل لك أن توضح العلاقة بين التوافق المهني و الإدماج الوظيفي ؟

.....

(4 ما هي العوامل التي تسهم في تحقيق التوافق المهني بين العاملين ؟

.....

(5 إلى اي مدى تسهم القيم التنظيمية في تحقيق التوافق المهني بين العاملين ؟

.....

ثانيا : المعوقات الاساسية التى تحول دون التوافق المهني بين العاملين

(6) هل لك ان تقدر المعوقات الاساسية التى تحول دون تحقيق التوافق المهني بين العاملين ؟

❖ المعوقات الثقافية

- ✓ ضعف الوعي باهمية التوافق المهني
- ✓ سيطرة الثقافة التقليدية
- ✓ ضعف الهوية المهنية
- ✓ غياب ثقافة المؤسسة

❖ المعوقات الاجتماعية

- ✓ ضعف المشاركة العمالية
- ✓ تراجع الاندماج الوظيفى
- ✓ غياب المواطنة التنظيمية
- ✓ نقص الرضا الوظيفى

❖ المعوقات المؤسساتية

- ✓ عدم اهتمام الادارة بالراس المال البشرى
- ✓ عدم العدالة التنظيمية
- ✓ ضعف الحكومة الادارية
- ✓ غياب التمكين الاداري

(7) ما هى الحلول المقترحة لتجاوز مختلف المعوقات التى تواجه المؤسسة فى تحقيق

الاندماج المهني بين العاملين ؟

.....  
.....

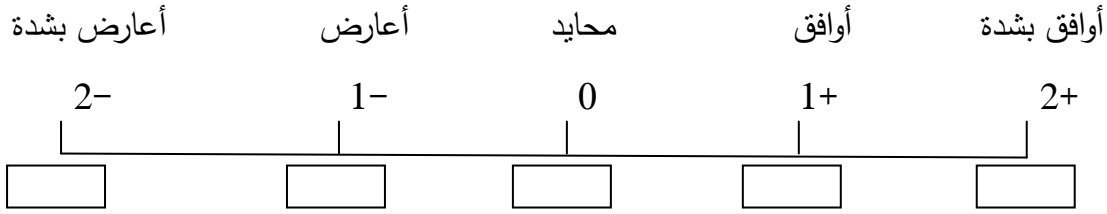
الآن سأقرأ عليك عددا من الاسئلة راجيا منك ان تقدر موقفك عنها , فاذا كنت توافق كثيرا تعطى رقم (+2) و اذا كنت تخالف جدا تعطى رقم(-2) و موافق بصفة عادية تعطى رقم (+1) مخالف بصفة عادية تعطى رقم(0)

اولا : البيانات الاولية

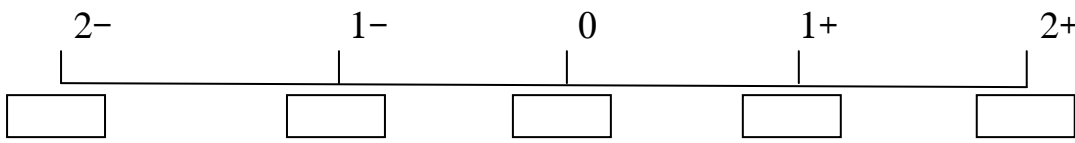
1. السن : .....
2. الجنس :  عامل  عاملة
3. المستوى التعليمي : أ- أمي  ب- ابتدائي  ج- متوسط  د- ثانوي  هـ- جامعي
4. التخصص الوظيفي : .....

ثانيا : دور التوافق المهني في تحقيق الاندماج الوظيفي

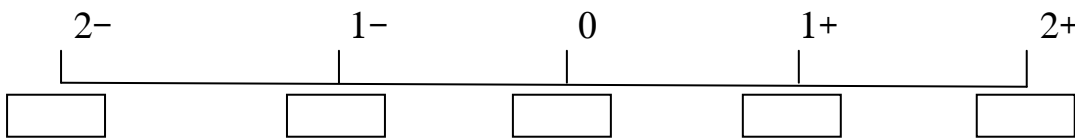
5. أرى أن التوافق المهني ينمي علاقات الثقة و الاحترام المتبادل بين العاملين.



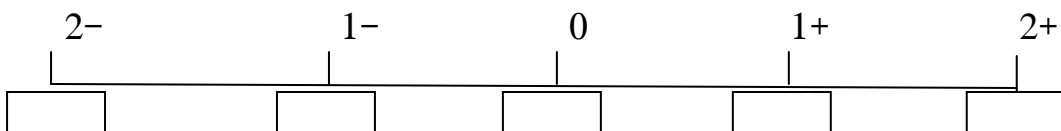
6. أرى أن التوافق المهني ينمي المواطنة التنظيمية لدى العاملين



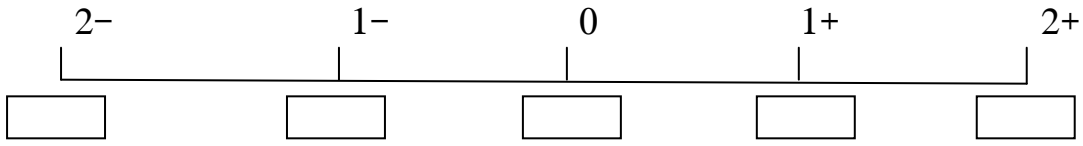
7. أشعر بعدالة و موضوعية المسؤولين في تعاملهم معي .



8. أعتقد أن المسؤولين يقدرون الظروف المهنية للعامل

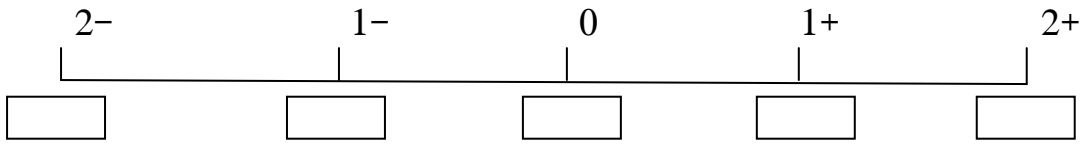


9. المسؤولين لا يحترمون آرائى و إقتراحاتى المهنية

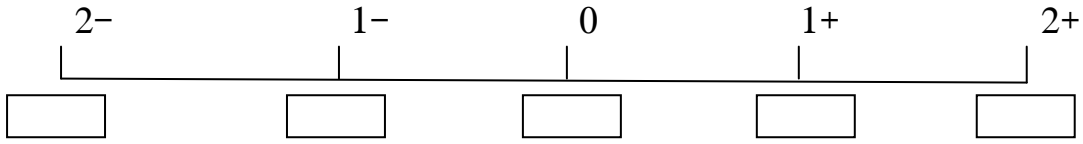


ثالثا : أثر التوافق المهني على جودة العلاقات الإجتماعية بين العاملين .

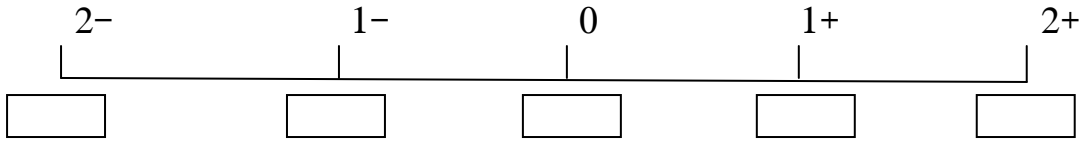
10. تتفق ميول العاملين في المؤسسة بشأن ضرورة النجاح في العمل .



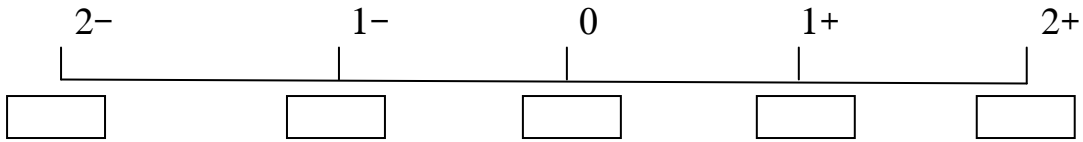
11. يشعر العاملون بأن وظائفهم تتناسب مع خبراتهم و مؤهلاتهم .



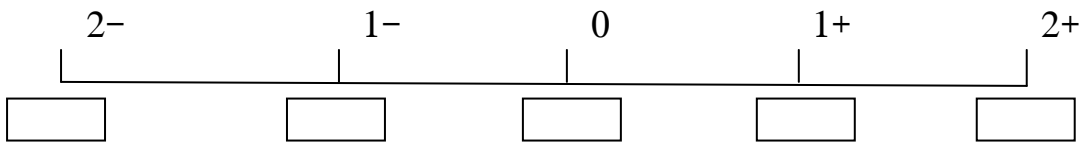
12. يتمكن جميع العاملين من التعامل بشكل اجابى مع قضايا العمل و مستجداته .



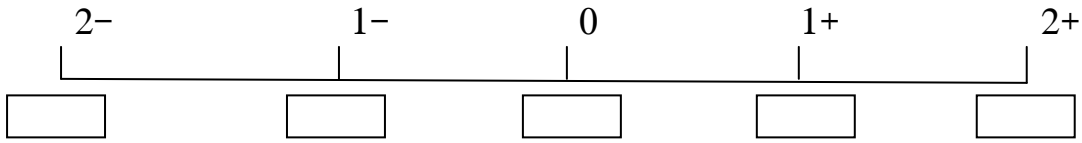
13. يحرص العمال على تكوين علاقات اجابية فيما بينهم .



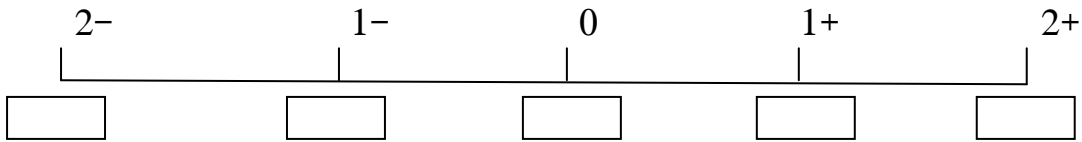
14. الصراعات بين العمال تؤدي الى اعاقه التوافق المهني .



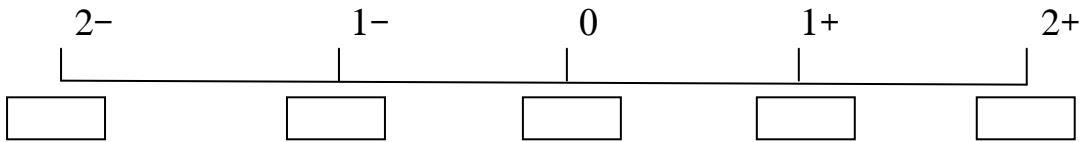
15. أرى ان القناعات المشتركة لدى العاملين بان المشاركة بالرأى و الافكار تنمي العلاقات الاجتماعية بينهم .



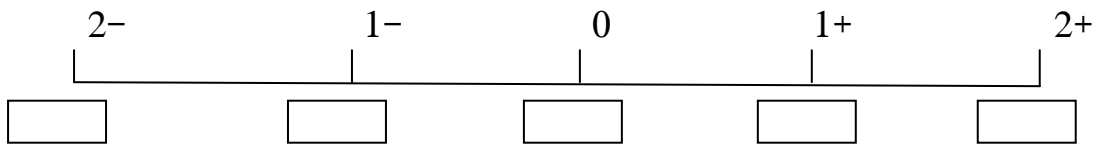
16. اشعر بتقدير زملائي في العمل .



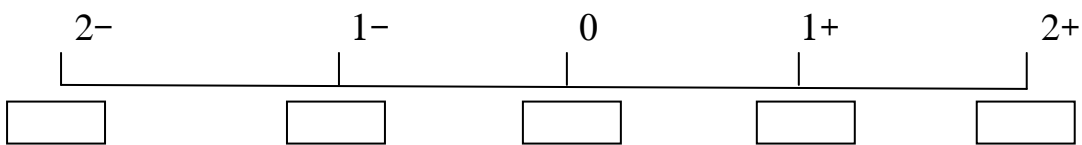
17. يفتقر العاملون لمهارات التواصل فيما بينهم .



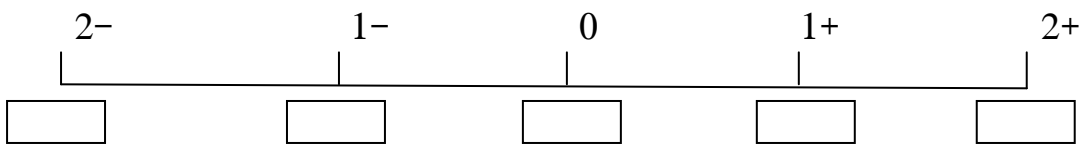
18. أرفض تدخل زملائي في أمور عملي .



19. أرى بان التوافق المهني أثر ايجابي على جودة العلاقات الاجتماعية .



20. أحرص على حل المشكلات التي تواجه زملائي في العمل .



## مخطط دليل الملاحظة

| برنامج الملاحظة | موضوع الملاحظة  | مجال الملاحظة   | النتيجة   |
|-----------------|---|---|---|
| البرنامج الاول  | -مرحلة الانطلاق في المرحلة الاولى<br>الزيارة الاستطلاعية و الاستكشافية و<br>الحديث مع مدير المؤسسة من اجل<br>قبولنا لاجراء التريص في مؤسسته<br>وكانت يوم 2019/04/05<br>ساعة 13:30   | الاولى مقر المؤسسة<br>وزيارة لبعض المكاتب و<br>المصلح منها الموارد<br>البشرية و مصلحة<br>المحاسبة.    | معرفة المؤسسة او المصلح الموجودة<br>بالمؤسسة.<br>-الوقوف على طبيعة العلاقة بين العمال<br>و المؤسسة.   |
| البرنامج الثاني | محاولة تحديد الابعاد الخفية للظاهرة<br>وذلك من خلال المقابلات التي<br>اجريناها مع مدير مصلحة الموارد<br>البشرية و المسؤول عن الاعلام<br>بالمؤسسة من اجل اطلاعه على<br>اسئلة الاستثمار التي كنا مجبورين<br>على اعطائها لهم وذلك كان يوم<br>2019/04/06,30 على الساعة 10 | -مصلحة الموارد<br>البشرية.<br>-مصلحة الاعلام و<br>الاتصال بالمؤسسة.<br>- و بضع مكاتب اخرى.            | الحصول على المعلومات التي تخص<br>المؤسسة (النشأة - تطور - عدد<br>العمال...)<br>-محاولة الكشف عن بعض الحقائق و<br>الممارسات التي تغطي على الاستراتيجية<br>التي تتبعها المؤسسة.<br>-التقرب الكثر لمعرفة برامج ونشاطات<br>المؤسسة ومدى اعتنائها بالعامل ومواكبة<br>التطورات للبيئة الخارجية و التنافسية<br>للمؤسسة.            |
| البرنامج الثالث | اعطاء الاستثمارات للمسؤول من اجل<br>توزيعها للعمال وكذلك القيام ببعض<br>المقابلات وتوزيع الاستثمارات على<br>بعض المسؤولين الموجودين وكان يوم<br>2019/04/07<br>على 14.30   | -مسؤول الجودة الجودة .<br>-مسؤولة التجارة.<br>-مسؤولة الاتصال و<br>التسويق.<br>مسؤول الموارد البشرية. | محاولة معرفة مدى سعي المؤسسة<br>لتحسين الخدمات الموجهة للعامل و<br>للزبون.<br>-محاولة معرفة الاستراتيجيات المتبعة<br>من طرف المؤسسة لكي توفر بيئة عمل<br>جيدة يستطيع من خلالها العامل الاندماج<br>داخل المهنة.<br>-محاولة معرفة الحوافز و الامتيازات<br>التي تستعملها المؤسسة من اجل توفير<br>بيئة ايجابية محفزة على العمل. |
| البرنامج الخامس | الذهاب من اجل جلب الاستثمارات<br>قياس الاتجاه الخاصة بالعمال و<br>استكمال المقابلات الخاصة<br>بالمسؤولين لعدم تفرغهم باليوم الذي<br>قبله و كانت الزيارة يوم<br>2019/04/15<br>على 11.07سا  | -مسؤول الموارد البشرية.<br>-مسؤول الاعلام و<br>التسويق.   | -محاولة رصد العلاقة الترابطية بين<br>اهداف المؤسسة و اهداف العاملين.  |