



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education And Scientific Research

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش

University of Mhammed Al-bachir Al -Ibrahimi-BBA

Faculty of Social Sciences and Human

Department of Social Sciences

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

الموضوع

جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

في ظل الشراكة الأجنبية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR مع شركة Eni الإيطالية - بمجمع بركين - حاسي مسعود - ورقلة.

أطروحة مكملة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

د. بلعربي غنية

من إعداد الطالب:

بيته أيمن

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة الأصلية
جحنيط حمزة	أستاذ ت.ع	رئيساً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش
بلعربي غنية	أستاذ محاضر أ	مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش
مرابط أحلام	أستاذ ت.ع	عضو مناقشاً	جامعة الجزائر 3
بن عيسى رايح	أستاذ ت.ع	عضو مناقشاً	جامعة حمة لخضر - الوادي
سلاجي العيد	أستاذ محاضر أ	عضو مناقشاً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش
شرغال فيروز	أستاذ محاضر أ	عضو مناقشاً	جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش

السنة الجامعية : 2025 / 2026



شكر وعرفان

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ - التوبة : 105 -

الحمد لله رب العالمين، خالق الإنسان، ومعلمه البيان، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الخطوات، وبعونه تُنجز الأعمال وتُقطف ثمار الجهد والاجتهاد. أحمده سبحانه وتعالى حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأشكره على ما أولاني من توفيق وسداد في إنجاز هذه الأطروحة المتواضعة، راجياً أن تكون لبنة نافعة في خدمة العلم والمعرفة.

قال رسول الله ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" - رواه الترمذي.

ومن هذا المنطلق، أتوجه بخالص الشكر وجيل الامتتان إلى من كان لهم الفضل بعد الله في إنجاز هذه الأطروحة. أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة بلعربي غنية، التي كانت نعم المرشد والموجه، بخبرتها الواسعة، وتوجيهاتها السديدة، وحرصها الدائم على أن أرتقي ببحثي إلى أعلى مراتب الدقة والموضوعية، فلها مني جزيل الشكر والعرفان، سائلاً المولى أن يجزيها خير الجزاء، كما أتوجه بخالص الشكر والامتتان إلى أستاذتي الأفاضل وأخص بالذكر:

أ.د. بن عيسى رايح و د. د. سلاقجي العيد، و د. د. شرغال فيروز، و د. د. منصورى الحاج العربى، و د. يوسف لقرع، لما تفضلوا به من وقت وجهد كريمين في مساعدتي وتوجيهي أثناء إنجاز هذا العمل، ولما قدموه من ملاحظات علمية رصينة وإشارات ببناء ساهمت في إثراء البحث وتعميق رؤيته، فلكم جميعاً مني خالص التقدير، ووافر الدعاء بأن يكلل الله جهودكم بالتوفيق والسداد.

كما لا يفوتني أن أعبر عن شكري وامتناني لكل من قدم لي يد العون أو المشورة أو الدعم المعنوي والمادي، من قريب أو بعيد، في مراحل إعداد هذا العمل، من زملاء، وأصدقاء، وأفراد أسرتي الكريمة الذين كانوا سندي بعد الله في مسيرة البحث والعطاء.

ولو أنني أوتيت كل بلاغة

وأفنيث بحر القول في النظم والنثر

لما كنت بعد القول إلا مقصراً

ومُعترفاً بالعجز عن واجب الشكر

فالشكر موصول لكل قلب دعا، ولكل يد أعانت، ولكل نفس آمنت بي وبقدرتي على الوصول، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل ثمرة مباركة، وعلماً نافعا، وصدقة جارية لكل من كان له أثر في مسيرتي، وأن يوفقني وعموم الباحثين لخدمة هذا الوطن العزيز بعلم نافع وعمل صالح.

الإهداء

إلى من علمني العلم وحبّه، إلى روح والدي العزيز الشيخ الفاضل الأمين بيه، إلى من علمتني الصبر و الإسرار،
إلى من علمتني أن أبتسم وفي عيني ألف دمعة إلى روح والدي الغالية،
الذين تمنيت حضورهما في لحظة التنويع، لكنّ دعاءهما ظلّ يرافقني، وأنفاس محبّتهما تسكن وجداني،
إليكما... يا من غرستما في حبّ العلم، والإصرار على بلوغ الحلم،
رحمكما الله رحمةً واسعة، وجعل مثواكما الجنة، وجعل هذا العمل صدقةً جاريةً عن رويكما الطاهرتين.
إلى زوجتي الغالية "تور الهدى"،
رفيقة دربي، ونور أيامي، التي كانت لي بعد الله سكناً وسنداً،
تحملت عناء الغياب، وصبرت على مشاق الطريق، وشاركتني تفاصيل الرحلة العلمية بكل حبّ وإخلاص، لك كل
الامتنان والعرفان، فما كان لهذا الجهد أن يكتمل لولا دعمك وصبرك وابتسامتك التي كانت أُملي في كل لحظة تعب.
إلى ابنتي رزان وابني مازن،
قرّتي عيني، وبهجة أيامي، وزهرتي العمر اللذان منحاني معنى الاستمرار،
عسى أن يكون هذا العمل باكورة طريقكما نحو العلم والمعرفة والخلق الرفيع.
إلى إخوتي وأخواتي،
الذين أحاطوني بمودتهم ودعائهم، فكانوا لي عزوةً وسنداً في كل المراحل،
لكم جميعاً أركى التحايا وأصدق الدعوات، فبكم اكتملت هذه المسيرة، وبحبكم ظلّ الطريق مضيئاً.
إليكم جميعاً...
أهدي ثمرة جهدٍ امتزج فيه العناء بالأمل، والتعب باليقين،
علّ الله يجعلها لبنّةً في بناء المعرفة، ووفاءً صادقاً لذكراكم في القلب.

A decorative frame resembling a scroll, with a light blue border and rounded corners. The top and bottom edges have a slight inward curve, and the left and right edges have a slight outward curve, giving it a three-dimensional appearance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات		
الرقم	العنوان	الصفحة
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
	قائمة الملاحق	
أ-ج	مقدمة	
الإطار النظري		
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة		
01	الإشكالية	06
02	الفرضيات	10
03	أسباب اختيار الموضوع	14
04	أهمية الدراسة	15
05	أهداف الدراسة	16
06	مفاهيم الدراسة	17
07	الدراسات السابقة	36
08	المقاربة النظرية للدراسة	80
الفصل الثاني: جودة الحياة المهنية		
تمهيد:		94
01	المفهوم السوسيولوجي لجودة الحياة المهنية	95

02	أهمية جودة الحياة المهنية في المؤسسات الاقتصادية	96
03	أبعاد ومؤشرات جودة الحياة المهنية	99
04	الباراديجمات المؤسسة لجودة الحياة المهنية	104
05	نماذج دولية لقياس وتقييم جودة الحياة المهنية	108
06	العوامل المؤثرة في جودة الحياة المهنية في السياق الجزائري	111
07	أثر الشراكة الأجنبية على جودة الحياة المهنية للعمال الجزائريين	121
08	النظريات المفسرة لجودة الحياة المهنية	125
	خلاصة:	134
	الفصل الثالث: الشراكة الأجنبية	
	تمهيد:	135
01	مفهوم الشراكة الأجنبية	136
02	دوافع وأهداف الشراكة الأجنبية	143
03	أبعاد الشراكة الأجنبية	147
04	أنواع وتصنيفات الشراكة الأجنبية	151
05	أثر الشراكة الأجنبية على ديناميات المؤسسة الجزائرية	161
06	إيجابيات وسلبيات الشراكة الأجنبية	166

172	عوامل نجاح وفشل الشراكة الأجنبية	07
177	خصوصية الشراكة الأجنبية في السياق الجزائري	08
181	الحوكمة في الشراكات الأجنبية	09
184	المسؤولية الاجتماعية في الشراكة الأجنبية	10
187	النظريات المفسرة للشراكة الأجنبية	11
195	خلاصة:	
الإطار الميداني للدراسة		
الفصل الرابع: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية		
197	تمهيد:	
197	الدراسة الاستطلاعية	أولا
199	مجالات الدراسة	ثانيا
199	المجال الجغرافي	01
219	المجال البشري	02
219	المجال الزمني	03
221	منهجية الدراسة	ثالثا
221	المنهج المستخدم	01
221	أدوات جمع البيانات	02

227	صدق وثبات أداة الدراسة	رابعاً
236	عينة الدراسة	خامساً
246	الأساليب الإحصائية	سادساً
249		خلاصة
الفصل الخامس: عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية		
250		تمهيد:
251	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الأولى	01
320	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثانية	02
396	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثالثة	03
452		خلاصة
الفصل السادس: نتائج الدراسة		
454		تمهيد
455	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات	01
463	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة	02
469	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية	03
478	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	04
483	الإستنتاج العام	05
474	الاقتراحات والتوصيات	06

487	خلاصة
488	خاتمة
493	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل علاقة نظرية التحليل الاستراتيجي بجودة الحياة المهنية	86
2	يمثل مقارنة بين الشراكة الأجنبية والاستثمار الأجنبي	143
3	يبين الموقع الجغرافي للمؤسسة محل الدراسة	201
4	يوضح التعاريف والإختصارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة أنافور	203
5	يحدد تعريفات التشغيل اليومية	213
6	يحدد -الوثائق- الملف الإداري المطلوب في المناقصة	216
7	يحدد أهم الوثائق المطلوبة في الملف الإداري	218
8	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بنود المحور الثاني و الدرجة الكلية للمحور	227
9	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بنود المحور الثالث و الدرجة الكلية للمحور	228
10	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بنود المحور الرابع و الدرجة الكلية للمحور	230
11	يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية	231
12	يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ للمحور الثاني	233
13	يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ للمحور الثالث	233
14	يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ للمحور الرابع	234
15	يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل	234
16	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن	234
17	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	236
18	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية	238
19	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	239
20	يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	241
21	يبين توزيع المبحوثين حسب احترام القوانين الداخلية	247
22	يبين توزيع المبحوثين حسب احترام ساعات العمل الرسمية	249
23	يبين توزيع المبحوثين حسب الالتزام بتطبيق التعليمات	252
24	يبين توزيع المبحوثين حسب وجود عقوبات فعلية عند مخالفة التعليمات	254

257	يبين توزيع المبحوثين حول بقاء الالتزام بقواعد الصحة والسلامة	25
259	يبين توزيع المبحوثين حول تشجيع المؤسسة على العمل ضمن فرق	26
262	يبين توزيع المبحوثين حول التعاون بين العمال	27
264	يبين توزيع المبحوثين حول وجود ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق	28
267	يبين توزيع المبحوثين حول تقسيم المهام بعدل بين العمال	29
269	يبين توزيع المبحوثين حسب تنظيم لقاءات دورية بين الفرق	30
271	يبين توزيع المبحوثين حسب العمل بروح الفريق داخل الورشة	31
273	يبين توزيع المبحوثين حسب تزويدهم بمعدات الوقاية الشخصية المناسبة	32
276	يبين توزيع المبحوثين حول استخدام معدات الوقاية الشخصية بشكل صحيح	33
278	يبين توزيع المبحوثين حول استبدال معدات الوقاية الشخصية بانتظام	34
281	يبين توزيع المبحوثين حول صيانة المعدات والأدوات بشكل منتظم لضمان السلامة	35
283	يبين توزيع المبحوثين حول تنظيم دورات تدريبية حول السلامة المهنية	36
285	يبين توزيع المبحوثين حول تلقي تدريبات حول إجراءات السلامة المهنية	37
287	يبين توزيع المبحوثين حول مدى كفاية التدريب الذي تلقوه لفهم المخاطر وكيفية التعامل معها	38
289	يبين توزيع المبحوثين حول الحوافز المقدمة للعاملين الملتزمين بإتباع إرشادات السلامة المهنية	39
292	يبين توزيع المبحوثين حول احترام إجراءات السلامة المهنية دون الحاجة للرقابة المستمرة	40
294	يبين توزيع المبحوثين حول تقييم بيئة العمل من حيث الصحة والسلامة المهنية	41
297	يوضح العلاقة بين الالتزام بتطبيق التعليمات واحترام السلامة المهنية	42
299	يوضح العلاقة بين بقاء الالتزام بقواعد الصحة والسلامة عند تغيير المسؤولين واستخدام معدات الوقاية الشخصية	43
302	يوضح العلاقة بين تشجيع المؤسسة على العمل ضمن فرق وتقديم الحوافز للعاملين الملتزمين	44
304	يوضح العلاقة بين العمل بروح الفريق داخل الورشة وتقييم بيئة العمل من حيث الصحة والسلامة المهنية	45

46	يوضح العلاقة بين تزويد العاملين بمعدات الوقاية الشخصية وتدريبهم لفهم المخاطر المهنية	306
47	يوضح العلاقة بين وجود عدالة في تقسيم المهام وسن المبحوثين	308
48	يوضح العلاقة بين تنظيم لقاءات دورية بين الفرق وفق متغير الفئة السوسيو-مهنية	310
49	يوضح العلاقة بين تلقي التدريب حول إجراءات السلامة المهنية وأقدمية العمال	313
50	يوضح توزيع المبحوثين حول تنظيم دورات تدريبية داخل المؤسسة	316
51	يوضح توزيع المبحوثين حول إمكانية الاستفادة من برامج تدريبية	318
52	يوضح توزيع المبحوثين حول تحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل دوري	320
53	يوضح توزيع المبحوثين حول مساهمة التدريب في تطوير مهارتهم	323
54	يوضح توزيع المبحوثين حول الحاجة الى تحسين طريقة العمل	326
55	يوضح توزيع المبحوثين حول توفير المؤسسة لبيئة عمل تساعد على تطوير مهارات	328
56	يوضح توزيع المبحوثين حول استراتيجية المؤسسة في تطوير المهارات	331
57	يوضح توزيع المبحوثين حول مساهمة البرامج التدريبية في تلبية الاحتياجات الوظيفية	333
58	يوضح توزيع المبحوثين حول الاستفادة من مخرجات التدريب	335
59	يوضح توزيع المبحوثين حول تحديث البرامج التكوينية	337
60	يوضح توزيع المبحوثين حول مدى استفادتهم من فعالية البرامج التدريبية والتكوينية	339
61	يوضح توزيع المبحوثين حول إمكانية تحفيز العمل الجماعي على العمل	341
62	يوضح توزيع المبحوثين حول تحديد أبرز الاحتياجات التدريبية والتكوينية	343
63	يوضح توزيع المبحوثين حول تقييمهم للبرامج التدريبية المقدمة	346
64	يوضح توزيع المبحوثين حول الاستفادة من المهارات المتحصل عليها	348
65	يوضح توزيع المبحوثين حول الرضا عن مضمون البرامج التدريبية المقدمة	351
66	يوضح توزيع المبحوثين حول تقييمهم لمستوى المدربين القائمين على التدريب	353
67	يوضح توزيع المبحوثين حول مناسبة وقت التكوين لنظام العمل الدوري	356
68	يوضح توزيع المبحوثين حول إمكانية تلقيهم تدريب عند تغيير المنصب	358
69	يوضح توزيع المبحوثين حول إمكانية تقييم المؤسسة لفعالية البرامج التدريبية	360
70	يوضح توزيع المبحوثين حول تقييم سياسة التحفيز داخل المؤسسة	362

364	يوضح توزيع المبحوثين حول رأيهم بأن التطوير الذاتي مهم للنجاح المهني	71
366	يوضح توزيع المبحوثين حول استفادتهم من الترقية	72
368	يوضح توزيع المبحوثين حول رأيهم لمعايير الترقية داخل المؤسسة	73
370	يوضح توزيع المبحوثين حول مساهمة الترقية في رفع الأداء الوظيفي	74
372	يوضح توزيع المبحوثين حول ربط المؤسسة بين الكفاءة والترقية	75
374	يوضح العلاقة بين الدورات التدريبية ومدى مساهمتها في تطوير المهارات	76
376	يوضح العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية واستراتيجية المؤسسة في تطوير المهارات	77
378	يوضح العلاقة بين توفير المؤسسة لبيئة عمل تعمل على تطوير المهارات ومستوى المدربين القائمين على التدريب	78
380	يوضح العلاقة بين مساهمة البرامج التدريبية والإحتياجات الوظيفية عند تغيير المنصب	79
382	يوضح العلاقة بين عدالة التحفيز داخل المؤسسة واعتماد الترقية على الكفاءة	80
384	يوضح العلاقة بين سن المبحوثين ومدى حاجتهم الى تحسين طريقة العمل	81
386	يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والتحفيز على العمل الجماعي	82
388	يوضح العلاقة بين الاقدمية في العمل وربط المؤسسة بين الكفاءة والترقية	83
392	يوضح توزيع المبحوثين حول علاقاتهم مع الشريك الأجنبي خارج إطار العمل	84
394	يوضح توزيع المبحوثين حول استخدام منصات تواصل غير رسمية مع الشريك الأجنبي	85
397	يوضح توزيع المبحوثين حول وجود علاقات غ. رسمية مع الشريك الأجنبي	86
399	يوضح توزيع المبحوثين حول مشاركتهم في أنشطة اجتماعية أو ثقافية مع الشريك الأجنبي	87
401	يوضح توزيع المبحوثين حول قدرتهم للتواصل بسهولة مع الشريك الأجنبي دون الحاجة إلى وسيط	88
403	يوضح توزيع المبحوثين حول وجود ثقة متبادلة بين الشريكين خارج الأطر الرسمية	89
405	يوضح توزيع المبحوثين حول مشاركتهم لتجارب النجاح الشخصية مع الشريك الأجنبي	90
407	يوضح توزيع المبحوثين حول مدى استفادتهم من مرافقة الشريك الأجنبي	91
409	يوضح توزيع المبحوثين حول مشاركتهم في ورشات تدريبية مع الشريك الأجنبي	92
411	يوضح توزيع المبحوثين حول إمكانية التعرف على خبراء أجانب في نفس التخصص	93

94	يوضح توزيع المبحوثين حول إمكانية تلقيهم دعوة لحضور فعاليات مهنية دولية	413
95	يوضح توزيع المبحوثين حول استفادتهم من الترقية المقترحة من طرف الشريك الأجنبي	416
96	يوضح توزيع المبحوثين حول قدرتهم لإدارة النزاعات الناتجة عن الاختلاف الثقافي	418
97	يوضح توزيع المبحوثين حول توليهم مناصب إشرافية جديدة بفضل الشراكة	420
98	يوضح توزيع المبحوثين حول تسطيرهم لخطط تطوير مهنية	422
99	يوضح توزيع المبحوثين حول استفادتهم من العمل مع الشريك الأجنبي لخوض تجارب مهنية جديدة	425
100	يوضح توزيع المبحوثين حول قدرتهم للتكيف مع نمط القيادة المعتمد من طرف بالشريك الأجنبي	427
101	يوضح توزيع المبحوثين حول مدى وضوح مستقبلهم المهني داخل المؤسسة	430
102	يوضح العلاقة بين بناء علاقات شخصية مع الشركاء الأجانب ومدى الاستفادة من مرافقتهم	432
103	يوضح العلاقة بين إمكانية التواصل بسهولة مع الشريك الأجنبي وتولي مناصب إشرافية جديدة في إطار الشراكة	435
104	يوضح العلاقة بين وجود ثقة متبادلة واستفادتك من الترقية المقترحة من طرف الشريك الأجنبي	437
105	يوضح العلاقة بين مدى إسهام العمل مع الشريك الأجنبي في اكتساب خبرات مهنية جديدة، ومدى وضوح الآفاق المهنية داخل المؤسسة.	439
106	يوضح العلاقة بين سن المبحوثين وتبادلهم تجارب النجاح مع الشريك الأجنبي	441
107	يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والمشاركة في ورشات تدريبية مع الشريك الأجنبي.	443
108	يوضح العلاقة بين أقدمية المبحوثين في العمل وامتلاكهم لخطط تطوير مهنية واضحة.	445

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الفرضية 01: القيم التنظيمية وثقافة الصحة والسلامة المهنية	11
2	نموذج الفرضية 02: الآليات التنظيمية وتعزيز المهارات و الكفاءات	11
3	نموذج الفرضية 03: شبكة العلاقات المهنية و تطوير المسار المهني	12
4	يمثل نموذج المتغير المستقل وأبعاده	13
5	يمثل نموذج المتغير التابع وأبعاده	13
6	يمثل أهداف الشراكة الأجنبية	141
7	يمثل أبعاد الشراكة الأجنبية	147
8	يمثل أنواع وتصنيفات الشراكة الأجنبية	151
9	يمثل أثر الشراكة الأجنبية على ديناميات المؤسسة	161
10	يمثل إيجابيات الشراكة الأجنبية	166
11	يمثل سلبيات الشراكة الأجنبية	167
12	يمثل التحديات التي تواجه الشراكة الأجنبية	170
13	يلخص كيف تُدار الشراكات	183
14	يوضح عجلة دومينغ (Deming) للتحسين المستمر	205
15	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير السن	239
16	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	241
17	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	242
18	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الفئة السوسيو-مهنية	244
19	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	245
20	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول احترام القوانين الداخلية	251
21	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول احترام ساعات العمل الرسمية	254
22	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول الالتزام بتطبيق التعليمات	256
23	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول وجود عقوبات فعلية عند مخالفة التعليمات	259
24	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول بقاء الالتزام بقواعد الصحة والسلامة	261

25	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تشجيع المؤسسة على العمل ضمن فرق	264
26	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول التعاون بين العمال	266
27	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول وجود ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق	269
28	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تقسيم المهام بعدل	271
29	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تنظيم لقاءات دورية بين الفرق	273
30	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول العمل بروح الفريق داخل الورشة	275
31	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول التزويد بمعدات الوقاية الشخصية	278
32	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول استخدام معدات الوقاية الشخصية بشكل صحيح	280
33	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول استبدال معدات الوقاية الشخصية بانتظام	283
34	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول صيانة المعدات والأدوات بشكل منتظم لضمان السلامة	285
35	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تنظيم دورات تدريبية حول السلامة المهنية	287
36	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة بخصوص تلقي تدريبات حول إجراءات السلامة المهنية	289
37	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول التدريب الذي تلقته كافياً لفهم المخاطر وكيفية التعامل	291
38	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تقديم الحوافز للعاملين الملتزمين باتباع إرشادات السلامة المهنية	294
39	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول احترام إجراءات السلامة المهنية دون الحاجة للرقابة المستمرة	296
40	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تقييم بيئة العمل من حيث الصحة والسلامة المهنية	299
41	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تنظيم دورات تدريبية داخل المؤسسة	320
42	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول المشاركة في برامج تدريبية من قبل	323
43	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تحديد احتياجاتك التدريبية بشكل دوري	325
44	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول التدريب الذي تلقته ساهم في تطوير مهارتك	328
45	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول توفير المؤسسة لبيئة عمل تساعد على تطوير مهارات الموظفين	330
46	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تطوير المهارات جزء من استراتيجية المؤسسة	333

47	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول مساهمة البرامج التدريبية المقدمة في تلبية احتياجاتك الوظيفية داخل المؤسسة	337
48	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول العمل على توظيف ما تدربت عليه في مجال عملك	339
49	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تجديد برامج التكوين التي تستفيد منها دوريا	341
50	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تقييم عملك بعد المشاركة في برامج التدريب والتكوين	343
51	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة ترى بأن العمل الجماعي يحفزك على العمل	345
52	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تحديد أبرز الاحتياجات التي تساعدك لإنجاز عملك	348
53	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول رأيك في برامج التدريب المقدمة	350
54	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول المهارات المتحصل عليها تخدم حاجاتك الوظيفية	353
55	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول الرضا عن مضمون البرامج التدريبية المقدمة	355
56	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول رأيك في مستوى المدربين القائمين على التدريب	358
57	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تقديم التدريب في أوقات تناسب نظام عملك الدوري	360
58	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تتلقى تدريباً عند تغيير المنصب أو المهام	362
59	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تقييم فعالية البرامج التدريبية	364
60	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول أن التحفيز داخل المؤسسة يتم بطريقة عادلة	366
61	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول أن التطوير الذاتي مهم لنجاحك المهني	368
62	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول إمكانية الترقية من قبل	370
63	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول رأيه أن الترقية داخل المؤسسة تعتمد على الكفاءة	372
64	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تشجيع فرص الترقية على بذل المزيد من الجهد	374
65	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول ربط المؤسسة بين الكفاءة والترقية	376
66	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول العلاقات الشخصية مع الشركاء الأجانب خارج إطار العمل الرسمي	396
67	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول استخدام منصات تواصل غير رسمية للتشاور مع الشريك الأجنبي	399
68	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول وجود حوارات مباشرة ومفتوحة بينك وبين أعضاء الفريق الأجنبي	401

69	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول هل سبق لك أن شاركت في أنشطة اجتماعية أو ثقافية نظمت مع الشريك الأجنبي	403
70	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول التواصل بسهولة مع الشريك الأجنبي دون الحاجة إلى وسطاء	405
71	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول وجود الثقة متبادلة بينك وبين الشركاء الأجانب خارج الأطر الرسمية	407
72	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول التبادل مع الشركاء الأجانب تجارب النجاح أو قصصًا مهنية شخصية	409
73	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول الاستفادة من مرافقة الشريك الأجنبي أثناء تنفيذ مشاريع التتقيب	411
74	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول المشاركة في ورش تدريبية جمعتك مع الشريك الأجنبي	414
75	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول هل على خبراء أجانب في نفس تخصصك	416
76	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول هل تلقيت دعوة لحضور فعاليات مهنية دولية	418
77	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول اقتراحك للترقية من طرف الشريك الأجنبي	420
78	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول استطاعتك لإدارة النزاعات الناتجة عن الاختلاف الثقافي	422
79	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول هل توليت مناصب إشرافية جديدة بفضل الشراكة	425
80	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول خطة تطوير مهني فردية واضحة	427
81	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول هل ساعدك العمل مع الشريك الأجنبي على خوض تجارب مهنية جديدة	429
82	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول هل تستطيع التكيف مع نمط القيادة المعتمد من طرف بالشريك الأجنبي	432
83	أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول رأيك مستقبلاً مهنيًا واضحًا داخل المؤسسة	434

قائمة الملاحق		
الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستمارة	503
2	دليل المقابلة	515
3	قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة	518
4	إجراءات الدراسة الميدانية (الطلب و الموافقة)	519
5	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	521
6	سياسة الجودة، الصحة والسلامة المهنية المعتمدة من طرف المؤسسة	522
7	سياسة الجودة، الصحة والسلامة المهنية المعتمدة من طرف الشريك الأجنبي	523
8	الشهادات الدولية المعتمدة من طرف المؤسسة	524
9	وثائق إبرام عقد الشراكة مع إيني الإيطالية	527
10	نماذج عن الإرساليات المتعددة مع الشريك الأجنبي بخصوص التكوين والتدريب	530

مقدمة

مقدمة:

تُعَدُّ جودة الحياة المهنية أحد المفاهيم المحورية في علم الاجتماع التنظيمي المعاصر، لما تمثّله من بعدٍ مركّب يتقاطع فيه الاقتصادي بالاجتماعي، والإداري بالإنساني، فهي ليست مجرد مؤشر لقياس ظروف العمل المادية، بل هي منظومة متكاملة تعبّر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين منطق الإنتاج ومنطق الرفاه الإنساني، وفي السياق الجزائري، أصبحت هذه الإشكالية أكثر إلحاحًا مع دخول المؤسسات الوطنية مرحلة جديدة من التحولات منذ بداية التسعينيات، إثر انفتاح البلاد على الشراكات الأجنبية ضمن استراتيجية إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، وهو ما فرض تحديات عميقة على النمط البيروقراطي التقليدي الذي كان يهيمن على العمل والتنظيم داخل المؤسسة الجزائرية، فالشراكة لم تكن مجرد انتقال تقني أو استثماري، بل كانت بالأساس عملية تفاعل ثقافي ومهني بين أنماط قيمية وتنظيمية متباينة، الأمر الذي جعل من بيئة العمل فضاءً لتقاطع المرجعيات وتفاوض الهويات المهنية.

انطلاقًا من هذا الواقع، تسعى هاته الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الشراكة الأجنبية وجودة الحياة المهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR) في شراكتها مع المؤسسة الإيطالية إيني (ENI) بمجمع بركين بحاسي مسعود - ورقلة، وتكمن أهمية هذا الميدان في كونه نموذجًا حقيقيًا للتفاعل بين ثقافتين تنظيميتين مختلفتين: الأولى جزائرية ذات طابع إداري رسمي قائم على التسلسل الهرمي والضبط البيروقراطي، والثانية إيطالية ذات طابع مرن تُعلي من شأن الكفاءة والمبادرة والمسؤولية الفردية، ومن هنا ينبع الطابع السوسيولوجي للدراسة، التي تهدف إلى الكشف عن كيفية استقبال العامل الجزائري للقيم التنظيمية الوافدة، ومدى قدرته على تكيفها مع منظومته الثقافية والاجتماعية، وكيف تؤثر هذه القيم في تصورات لجودة حياته المهنية داخل المؤسسة.

من الناحية المنهجية، تعتمد الدراسة مقارنة كمية وكيفية تكاملية تمكّن من الجمع بين الدقة الإحصائية وعمق التحليل السوسيولوجي، فقد استُخدم الاستبيان لجمع البيانات الكمية من عينة تمثيلية من عمال المؤسسة الوطنية للتقريب، إلى جانب المقابلات شبه الموجهة والملاحظة الميدانية التي مكنت من النقاط الخطابية والممارسات الفعلية داخل بيئة العمل، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS لتحديد مؤشرات العلاقة بين الشراكة الأجنبية وجودة الحياة المهنية عبر متغيرات الصحة والسلامة المهنية، الكفاءة

والتكوين، العلاقات المهنية، والرضا الوظيفي، واعتمد التحليل السوسيولوجي على تفسير هذه النتائج في ضوء خصوصية العامل الجزائري وثقافة المؤسسة الوطنية التي تتراوح بين الانضباط الإداري والممارسات غير الرسمية القائمة على العلاقات الشخصية والتراتبية الاجتماعية.

تطلق الدراسة من إشكالية رئيسة مفادها: هل تساهم الشراكة الأجنبية في تحسين جودة الحياة المهنية للعمال الجزائريين داخل المؤسسة الاقتصادية؟، وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية رئيسية: الأولى مفادها أن القيم التنظيمية للشريك الأجنبي تساهم في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية؛ الثانية تفترض أن الآليات التنظيمية التي يسنها الشريك الأجنبي تساهم في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري؛ والثالثة تفترض أن شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي تفتح آفاقاً لتطوير المسار المهني للعامل.

ولتحقيق هذه الأهداف، توزعت دراستنا على ستة فصول مترابطة؛ تناول الفصل الأول الإطار العام للبحث من حيث تحديد المشكلة، الفرضيات، الأهداف، وأهمية الموضوع، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية التي شكّلت البنية المفاهيمية للدراسة، أما الفصل الثاني فخصص لتأصيل مفهوم جودة الحياة المهنية عبر تتبع تطوره التاريخي، ومناهجه النظرية، والدراسات التأسيسية في هذا المجال، في حين خُصص الفصل الثالث لدراسة الشراكة الأجنبية وأثرها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تحليل تطورها التاريخي في قطاع المحروقات، مع التركيز على نموذج سوناطراك-إيني، وجاء الفصل الرابع ليعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من تصميم البحث، وأدوات جمع المعطيات، وطبيعة العينة، وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة، أما الفصل الخامس فقد خُصص لعرض وتحليل وتفسير النتائج الميدانية في ضوء الفرضيات الثلاث، حيث تم التركيز على العلاقة بين القيم التنظيمية والصحة والسلامة المهنية، ثم على أثر الآليات التنظيمية في تطوير الكفاءات، وأخيراً على دور شبكات العلاقات المهنية في ترقية المسار المهني للعامل الجزائري، أما الفصل السادس والأخير فقد خُصص لمناقشة النتائج العامة في ضوء المقاربات النظرية والسوسيولوجية المعتمدة، واستخلاص الدلالات العلمية والعملية، مع اقتراح توصيات تهدف إلى تحسين جودة الحياة المهنية في المؤسسات الجزائرية ذات الشراكة الأجنبية.

وبذلك، تسعى دراستنا إلى تقديم رؤية سوسيولوجية شمولية لإعادة التفكير في العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة الحياة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية، باعتبارها علاقة تتجاوز بعدها الاقتصادي إلى بعدها الثقافي

والرمزي، فنجاح الشراكة الأجنبية لا يُقاس فقط بمدى تحقيق الإنتاجية، بل بقدرتها على إحداث توازن إنساني وتنظيمي يضمن للعامل الجزائري بيئة عمل قائمة على العدالة، المشاركة، السلامة، والتمكين المهني. ومن هذا المنظور، تمثل هذه الدراسة مساهمة علمية في إثراء سوسيولوجيا التنظيم والعمل في الجزائر والعالم العربي، من خلال تحليل كفاءات اندماج القيم التنظيمية الوافدة في النسيج المهني المحلي، وإبراز قدرة العامل الجزائري على إعادة إنتاجها في إطار خصوصيته الثقافية والاجتماعية، وبناء نموذج مؤسسي يزاوج بين الكفاءة الإنتاجية والرفاه الإنساني كمدخل لتحقيق التنمية التنظيمية المستدامة.

الإطار النظري للدراصة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1. الإشكالية

2. الفرضيات

3. أسباب اختيار الموضوع

4. أهداف الدراسة

5. أهمية الدراسة

6. مفاهيم الدراسة

7. الدراسات السابقة

8. المقاربة النظرية للدراسة

1- الإشكالية

أصبحت جودة الحياة المهنية في ظل التحولات المعاصرة التي يشهدها عالم العمل إحدى القضايا المركزية في التحليل السوسيولوجي للتنظيمات، لما تعكسه من علاقة جدلية بين الفرد والمؤسسة، وبين متطلبات الإنتاج الاقتصادي وحاجات العامل الإنسانية والاجتماعية، فبيئة العمل الحديثة لم تعد تُقَيَّم فقط من حيث مردوديتها الإنتاجية أو كفاءتها التقنية، بل من خلال قدرتها على توفير شروط عمل لائقة، تُراعي الصحة الجسدية والنفسية للعامل، وتُشبع حاجاته المهنية، وتمنحه الإحساس بالأمان، والعدالة، والانتماء، والاعتراف الاجتماعي.

وفي هذا السياق، يبرز مفهوم جودة الحياة المهنية بوصفه إطاراً تحليلياً شاملاً يُجسّد مستوى توافق بيئة العمل مع تطلعات العاملين، ومدى استجابة التنظيم لمتطلباتهم المتعددة، إذ تشمل جودة الحياة المهنية أبعاداً متداخلة تتجاوز الأجر والحوافز المادية، لتضم الصحة والسلامة المهنية، وفرص التكوين وتطوير الكفاءات، وضوح المسار المهني، الأمان الوظيفي، طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل العمل، جودة بيئة العمل المادية والنفسية، والتوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، فضلاً عن العدالة المهنية والمساواة والاحترام المتبادل. وتُظهر الأدبيات السوسيولوجية أن هذه الأبعاد تُشكّل مجتمعة محددات أساسية للرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والاستقرار المهني، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء، والإنتاجية، وتقليل حوادث العمل، وبناء الثقة ورأس المال الاجتماعي داخل المنظمة، غير أنّ تحقيق جودة حياة مهنية مرتفعة لا يتم في فراغ، بل يتأثر بجملته من العوامل البنيوية والتنظيمية التي تُحدّد طبيعة بيئة العمل، وأنماط التسيير، والثقافة التنظيمية السائدة، وفي هذا الإطار، تكتسي التحولات الاقتصادية الكبرى التي يعرفها العالم، وعلى رأسها العولمة، والتحرير الاقتصادي، وتدويل الأنشطة الإنتاجية، أهمية بالغة في إعادة تشكيل شروط العمل داخل المؤسسات، خاصة في الدول النامية التي تسعى إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي.

ضمن هذه التحولات، برزت الشراكات الأجنبية كأحد أهم الآليات التنظيمية والاستراتيجية التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات لتحسين أدائها الاقتصادي والتكنولوجي. فهذه الشراكات لم تعد تقتصر على نقل رؤوس الأموال أو

تقاسم المخاطر، بل أصبحت وسيلة لإدخال أنماط جديدة من التنظيم، وأساليب حديثة في التسيير، ومعايير دولية في الإنتاج، إضافة إلى منظومات قيم تنظيمية مختلفة قد تُعيد صياغة العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

ومن منظور سوسيولوجيا التنظيم والعمل، فإن إدماج شريك أجنبي داخل مؤسسة وطنية يُعد حدثاً تنظيمياً بالغ الأهمية، لأنه يحدث تفاعلاً معقداً بين نسقين تنظيميين مختلفين، يحمل كل منهما مرجعيات ثقافية وقيمية وأساليب عمل متميزة، وقد يُفضي هذا التفاعل إلى تحسين شروط العمل، وتطوير المهارات، وترقية ثقافة الصحة والسلامة المهنية، وفتح آفاق مهنية جديدة أمام العمال، مما يُسهم في الرفع من جودة حياتهم المهنية، غير أنه قد يُنتج في المقابل توترات تنظيمية ناجمة عن اختلاف أنماط القيادة، وتباين أنظمة القيم، وإعادة توزيع السلطة، وفرض معايير عمل جديدة قد لا تتلاءم كلياً مع الخصوصيات المحلية.

غير أن نجاح وفعالية هذه الشراكات، واستدامتها على المدى الطويل، لا يمكن أن يُقاس بمعزل عن الأبعاد الاجتماعية والإنسانية داخل المنظمات، فالنظر إلى المؤسسة الاقتصادية من منظور سوسيولوجيا التنظيم والعمل يكشف أنها ليست مجرد آلة إنتاجية كما أنها ليست بنية عقلانية لتحقيق الأهداف الاقتصادية، بل هي نسق اجتماعي معقد تتفاعل فيه الوحدات والأجزاء في علاقات وظيفية متبادلة لتحقيق التوازن والاستقرار، في هذا الإطار، يكتسب المورد البشري مكانة محورية، كونه ليس مجرد عامل إنتاجي، بل هو فاعل اجتماعي تُحركه حاجات ودوافع متعددة، ويُشكل رضاه ورفاهيته محددات أساسية لاستقرار وفعالية النظام التنظيمي، من هذا المنطلق، برز مفهوم جودة الحياة المهنية (Quality of Working Life - QWL) ليعبر عن مدى تلبية بيئة العمل لاحتياجات العاملين وتوقعاتهم، خاصة أن الاهتمام بالمورد البشري لم يعد يقتصر على الأجر والمزايا التقليدية، بل تعدى ذلك، لِيُسهم في تحقيق رفاهيتهم الشاملة على المستويات الجسدية والنفسية والاجتماعية، إن الاهتمام بجودة الحياة المهنية لم يعد رفاهية تُضاف للمؤسسة، بل أصبح ضرورة استراتيجية تُساهم في زيادة الإنتاجية، تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، جذب واحتفاظ الكفاءات، وتعزيز الابتكار، تتجسد جودة الحياة المهنية في أبعاد أساسية مثل: توفير بيئة عمل آمنة وصحية (الصحة والسلامة المهنية)، إتاحة فرص لتطوير المهارات والكفاءات، ضمان مسار وظيفي واضح يُقدم فرصاً للترقية والنمو، توفير الأمان الوظيفي، جودة بيئة العمل المادية والاجتماعية والنفسية، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وإرساء مبادئ العدالة المهنية

والمساواة والاحترام المتبادل، التي تُعد حاسمة لإدراك الإنصاف، وبناء الثقة التي تُشكل جوهر رأس المال الاجتماعي في المنظمة.

وفي سياق الجزائر، تُمثل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الإطار الذي تتجسد فيه هذه الشراكات الأجنبية، وتُظهر مدى قدرتها على التكيف مع متطلبات عالمية جديدة، هذه المؤسسات، التي قد تواجه تحديات مُتأصلة في هياكلها البيروقراطية، تُنظر إلى الشراكة الأجنبية كوسيلة لتحقيق قفزة نوعية في الأداء والتنظيم، لكن، في الوقت نفسه، يُمكن أن تُفرز هذه الشراكات تحديات ثقافية وتنظيمية تتعلق بدمج أنظمة قيم مختلفة، وتضارب في أساليب الإدارة، أو حتى إعادة تشكيل لمناطق السلطة والنفوذ داخل المنظمة.

ولتجسيد هذا التفاعل المعقد بين الشراكة الأجنبية وديناميكيات جودة الحياة المهنية في سياق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تُركز هذه الدراسة على الإطار المكاني المتمثل في شراكة المؤسسة الوطنية للتتقيب، احد فروع الشركة الأم - سوناطراك - مع شركة Eni (Ente Nazionale Idrocarburi) الإيطالية، بحوض بركين تحت مسمى " GSE – Groupement Sonatrach–Eni مجمع سوناطراك إيني."

تُعتبر سوناطراك مؤسسة عمومية ذات أهمية استراتيجية قصوى للاقتصاد الجزائري فهي بمثابة عملاق الطاقة الجزائري وركيزته الاقتصادية، تُمثل سوناطراك القلب النابض للاقتصاد الجزائري، وهي واحدة من أكبر شركات الطاقة في العالم، تأسست في عام 1963، وتُشكل العمود الفقري للإنتاج الاقتصادي الجزائري، حيث تُساهم بنصيب الأسد في الناتج المحلي الإجمالي، وتُعد المصدر الرئيسي لإيرادات الدولة من العملة الصعبة، تضطلع سوناطراك بمهام استكشاف وإنتاج ونقل وتسويق النفط والغاز الطبيعي، وذلك عبر فروعها المتعددة كالمؤسسة الوطنية للتتقيب -ENAFOR- و المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP، المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار -ENSP- وتمتلك بنية تحتية ضخمة تشمل حقول الإنتاج، أنابيب النقل، ومصانع التسييل. تتسم بيئة العمل في سوناطراك بالتعقيد والحدثة التكنولوجية، وتُوظف آلاف العمال الجزائريين في مختلف التخصصات والمستويات، من العمال الميدانيين إلى المهندسين والإداريين، وشراكتها مع Eni التي تمثل نموذجاً حياً لتعاون طويل الأمد في قطاع الطاقة الحيوي، تُعد Eni واحدة من أكبر شركات الطاقة المتكاملة في العالم، وتتمتع بخبرة واسعة وممتدة لعقود في مجال استكشاف وإنتاج وتوزيع النفط والغاز، تُعرف Eni بتركيزها على

الابتكار التكنولوجي، التنمية المستدامة، والمعايير الدولية في الإدارة والتشغيل. علاقتها بالجزائر وسوناطراك تاريخية ومُتجذرة، وتُعد من أقدم الشراكات الأجنبية في قطاع المحروقات الجزائري، حيث بدأت في سبعينيات القرن الماضي.

هذه الشراكة لم تقتصر على نقل التكنولوجيا المتقدمة في التنقيب وإنتاج المحروقات فحسب، بل امتدت لتشمل تطوير الكفاءات البشرية، وخلق مئات فرص العمل في الجنوب الجزائري، وتعديل في الهياكل التنظيمية والإدارية لسوناطراك وفروعها لتتماشى مع المعايير الأوروبية التي أدخلها الشريك الإيطالي، مما انعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية وتكوين الكوادر الجزائرية وفقاً لأساليب تسيير حديثة، إن هذه الحالة تُقدم مختبراً اجتماعياً فريداً لتحليل كيفية تأثير القيم التنظيمية للشريك الأجنبي، والآليات التنظيمية الجديدة التي يسنها، وشبكة العلاقات المهنية المتشكلة، على أبعاد جودة الحياة المهنية للعامل الجزائري في بيئة عمل معقدة وحيوية، تتفاعل فيها الأنظمة القيمية والإدارية المتباينة، وتُبرز ديناميكيات السلطة والتكيف التنظيمي.

ورغم أهمية هذا الموضوع، تُظهر مراجعة الأدبيات وجود فجوة بحثية، حيث ركزت معظم الدراسات على الجوانب الاقتصادية والتقنية للشراكات الأجنبية، مع إهمال نسبي للأبعاد السوسيولوجية المرتبطة بجودة الحياة المهنية، خاصة فيما يتعلق بتأثير الشريك الأجنبي على القيم التنظيمية، والعلاقات المهنية، وتجربة العامل داخل المؤسسة وهذا ما تسعى إليه دراستنا إلى سدها، من خلال تحليل سوسيولوجي معمق لمساهمة الشراكة بين المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR) وشركة إيني الإيطالية (ENI) في حوض بركين، على مختلف أبعاد جودة الحياة المهنية للعامل الجزائري، باعتماد مقاربة تجمع بين التحليل المفاهيمي والدراسة الميدانية.

وبناءً على ما سبق، تُطرح الإشكالية البحثية الرئيسية: هل تُساهم الشراكة الأجنبية في تحسين جودة الحياة المهنية للعمال الجزائريين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

➤ هل تُساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

- هل تُساهم الآليات التنظيمية التي يُسنّها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري؟
- هل تُساهم شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري؟

2- الفرضيات:

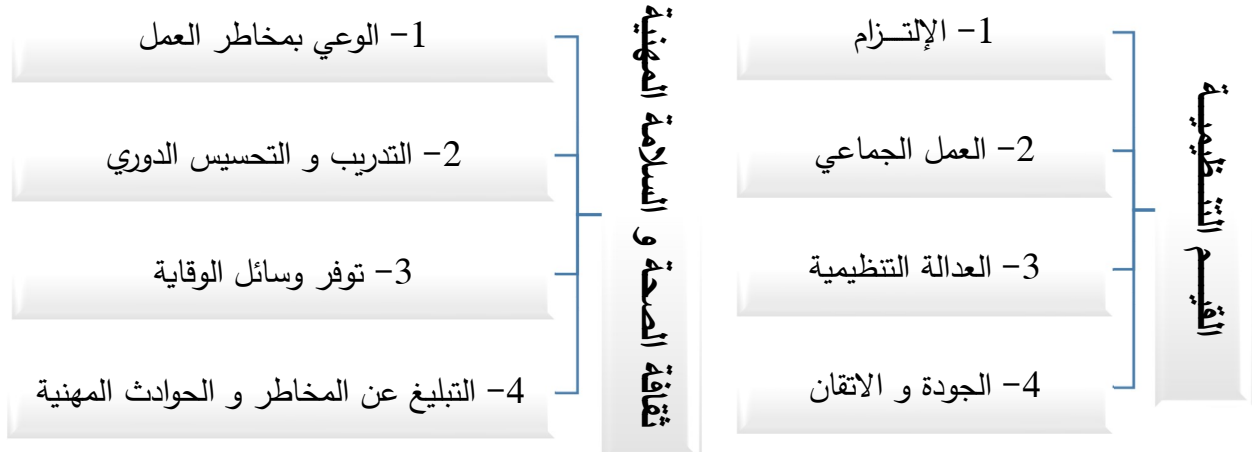
وانطلاقاً من تحديد الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم التوصل الى صياغة فرضيات الدراسة كالآتي:

الفرضية الرئيسية: تُساهم **الشراكة الأجنبية** في **تحسين جودة الحياة المهنية** للعمال الجزائريين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: تُساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية.

الشكل رقم (01): أبعاد ومؤشرات الفرضية 01: القيم التنظيمية وثقافة الصحة والسلامة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحث.

الفرضية الثانية: تُساهم الآليات التنظيمية التي يسنها لشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات الفاعل الجزائري.

الشكل رقم (02): أبعاد ومؤشرات الفرضية 02: الآليات التنظيمية وتعزيز المهارات والكفاءات



المصدر: من إعداد الباحث.

الفرضية الثالثة: تساهم شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للفاعل الجزائري .

الشكل رقم (03): أبعاد ومؤشرات الفرضية 03: شبكة العلاقات المهنية وتطوير المسار المهني.



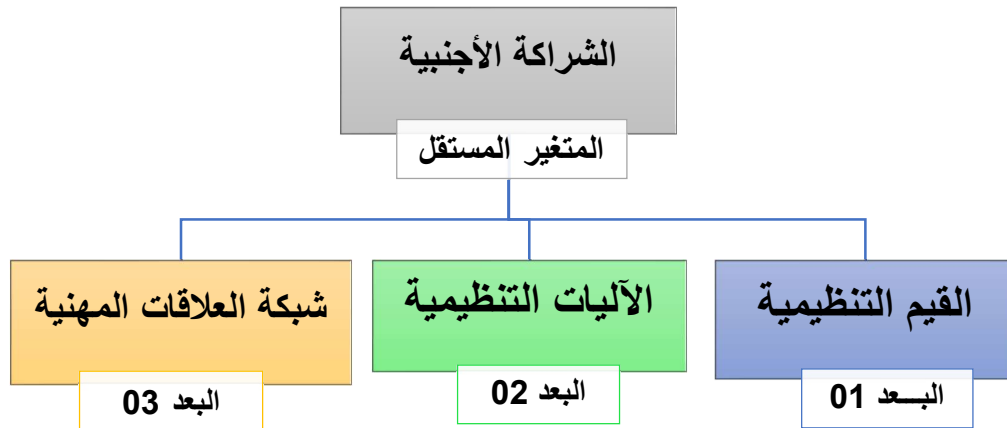
المصدر: من إعداد الباحث.

هيكل الدراسة:

يُعتبر بناء هيكل الدراسة الخطوة المركزية في معالجة الإشكالية المطروحة، إذ يُتيح لنا تحديد المتغيرات الأساسية والعلاقات المفترضة بينها بشكل واضح ومنهجي. وفي هذا السياق تتناول الدراسة دور الشراكة الأجنبية في تحسين جودة الحياة المهنية للعمال الجزائريين داخل المؤسسات الاقتصادية، بحيث جاء النموذج المقترح ليجسد العلاقة السببية بين الشراكة الأجنبية كمتغير مستقل، وجودة الحياة المهنية كمتغير تابع، من خلال مجموعة من الأبعاد والمؤشرات الفرعية التي تُمكن من قياس كل متغير بدقة، وعليه يمكن اقتراح النموذج التالي للدراسة :

➤ نموذج الشراكة الأجنبية كمتغير مستقل:

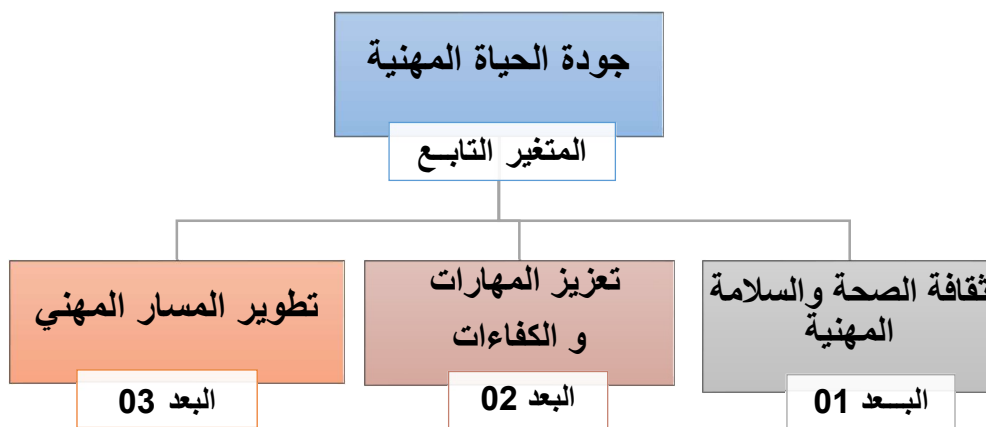
الشكل رقم (04): المتغير المستقل: الشراكة الأجنبية.



المصدر: من إعداد الباحث

➤ نموذج جودة الحياة المهنية كمتغير تابع:

الشكل رقم (05): المتغير التابع: جودة الحياة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحث.

3- أسباب اختيار الموضوع:

يُعدّ افتكاك موضوع للبحث من أصعب المراحل التي يمر بها الباحث، ففي هذه الدراسة يُبرر اختيار موضوع "جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية" بناءً على عدة مبررات علمية وواقعية، نذكر منها ما يلي :

✓ **الأهمية المتزايدة لجودة الحياة المهنية:** لم يعد يُنظر إلى بيئة العمل كعامل ثانوي، بل أصبحت جودة الحياة المهنية محور اهتمام متزايد للمؤسسات الحديثة، حيث تدرك أن رفاهية العاملين تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، الولاء، والاحتفاظ بالكفاءات، هذا الاهتمام يتطلب دراسات مُعمقة لفهم أبعادها وكيفية تحقيقها.

✓ **التحولات الاقتصادية في الجزائر:** تُشهد الجزائر مرحلة تحول اقتصادي تتزايد فيها أهمية الشراكات الأجنبية كرافد للتنمية. فهم كيفية تأثير هذه الشراكات على العامل الجزائري يُعد أمراً حيوياً لضمان أن هذه التحولات تُسهم في تنمية شاملة لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فحسب.

✓ **الأهمية الاستراتيجية للشراكات الأجنبية في الجزائر:** تُعتبر الشراكات الأجنبية ركيزة أساسية ضمن الاستراتيجية الاقتصادية الجزائرية الراهنة لتنويع مصادر الدخل، نقل التكنولوجيا، وتحديث النسيج الصناعي والخدمي، دراسة آثارها الاجتماعية تُقدم فهماً أعمق لأبعادها الشاملة.

✓ **النقص في الدراسات المتخصصة في السياق الجزائري:** على الرغم من وجود دراسات حول الشراكات الأجنبية في الجزائر، إلا أن هناك فجوة واضحة في الأبحاث التي تُركز بشكل مباشر وعميق على أثرها على جودة الحياة المهنية للعامل الجزائريين، هذا البحث سيساهم في سد هذه الفجوة المعرفية.

✓ **التحديات الاجتماعية والثقافية:** يُقدم السياق الجزائري مزيجاً فريداً من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على تفاعل الأفراد مع بيئة العمل، دراسة الشراكات الأجنبية في هذا السياق تمكن من فهم تحديات الاندماج الثقافي وتأثيرها على جودة الحياة المهنية، وكيفية معالجتها.

✓ **الاهتمام بالموارد البشري:** يُشكل الفاعلون الركيزة الأساسية لأي تنمية مستدامة، وبالتالي، فإن دراسة جودة حياته المهنية تُعد ضرورة لضمان تلبية احتياجاته، وتحفيزه، وتطوير قدراته، بما يُسهم في تحقيق

أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة والوطن، فالتركيز على جودة حياتهم المهنية يُسلط الضوء على البعد الإنساني للشراكات، ويُمكن من تقييم ما إذا كانت هذه الشراكات تُسهم في تحسين ظروف العمل ورفاهية العاملين، بدلاً من التركيز على المؤشرات الاقتصادية وحدها.

4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، خاصة أنه يتسم بالجدة والحدثة والتي يمكن تجسيدها على عدة مستويات نذكر منها ما يلي:

4-1- الأهمية العلمية (الأكاديمية):

✓ إثراء الأدبيات البحثية: تُساهم الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في علم اجتماع التنظيم والعمل بالجزائر، وذلك بالتركيز على موضوع جودة الحياة المهنية في سياق الشراكات الأجنبية، وهو مجال لم يُنل حقه من البحث في البيئة المحلية.

✓ تطبيق النظريات السوسيولوجية: تُوفر الدراسة فرصة لتطبيق واختبار نظريات علم الاجتماع التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي (مثل نظريات ماسلو، هيرزبرج، العدالة التنظيمية، رأس المال الاجتماعي، البنائية الوظيفية، والتحليل الاستراتيجي) في سياق ثقافي واقتصادي فريد، مما يُمكن أن يُثري الفهم النظري لهذه النظريات.

✓ منهجية البحث: تُقدم الدراسة نموذجاً لبحث تطبيقي يُمكن أن يُلهم دراسات مستقبلية في مجالات مشابهة، سواء من حيث الإطار النظري أو المنهجية المتبعة.

4-2- الأهمية التطبيقية (العملية):

✓ للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: تُوفر الدراسة فهماً معمقاً للآثار المحتملة للشراكات الأجنبية على جودة الحياة المهنية، مما يُمكن الإدارة من صياغة سياسات موارد بشرية أكثر فاعلية واستباقية لتعزيز رضا العاملين والاحتفاظ بهم، وتحقيق التوازن بين متطلبات الشريك الأجنبي وخصوصيات العامل الجزائري.

- ✓ **للشريك الأجنبي:** تُقدم الدراسة رؤى حول السياق الثقافي والاجتماعي الجزائري وتوقعات العاملين الجزائريين، مما يُمكن الشريك الأجنبي من تكييف ممارساته الإدارية لضمان شراكة أكثر نجاحاً واستدامة، وتجنب سوء الفهم الثقافي.
- ✓ **لصناع القرار والجهات الحكومية:** تُوفر الدراسة أدلة ونتائج يُمكن الاستفادة منها في صياغة السياسات والقوانين المنظمة للشراكات الأجنبية، بما يضمن تحقيق الأهداف الاقتصادية مع حماية وتعزيز جودة الحياة المهنية للموارد البشرية الوطنية.
- ✓ **للقابات العمالية وممثلي العمال:** تُمكن النتائج النقابات من فهم أعمق للتحديات التي يُواجهها العمال في المؤسسات المشتركة، مما يُعزز من قدرتها على التفاوض الفعال والدفاع عن حقوق العمال وتحسين ظروف عملهم بما يتماشى مع المعايير الدولية والوطنية.

5- أهداف الدراسة:

تُحدد أهداف الدراسة الغايات التي يسعى البحث إلى تحقيقها من خلال الإجابة عن التساؤلات المطروحة، والتي تمكنه من البرهنة على مدى صحة الفروض التي انطلق منها في دراسته وبناء عليه تهدف هذه الدراسة إلى :

الهدف الرئيسي: تحديد وتحليل مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في تحسين جودة الحياة المهنية للعمال الجزائريين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الأهداف الفرعية:

- ✓ الكشف عن مدى مساهمة القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ تحديد وتقييم الآليات التنظيمية التي يسُنّها الشريك الأجنبي لتعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري.
- ✓ استكشاف دور شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري.

- ✓ تقديم إطار نظري شامل لجودة الحياة المهنية يراعي خصوصية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية.
 - ✓ تحديد أبرز الإيجابيات والسلبيات التي تُحدثها الشراكة الأجنبية على جودة الحياة المهنية للعمال الجزائريين.
 - ✓ صياغة توصيات عملية للفاعلين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وصناع القرار لتعزيز جودة الحياة المهنية في ظل الشراكات الأجنبية.
- 6- مفاهيم الدراسة:**

تحديد مفاهيم الدراسة هو خطوة جوهرية وأساسية في أي بحث علمي، وهو بمثابة عملية تعريفية دقيقة تضمن الوضوح، تُحدد النطاق، وتُمهّد الطريق للقياس، كما تُعزز من جودة البحث العلمي ككل، ويعتبر الخطوة الأولى نحو بناء بحث متين ومفهوم، فعملية تحديد المفاهيم ليس مجرد إضافة شكلية، بل هو ركيزة تُبنى عليها مصداقية وفهم الدراسة لعدة أسباب:

- ✓ وضوح المعنى وتجنب الغموض.
- ✓ تحديد النطاق البحثي.
- ✓ الأساس للقياس الإجرائي.
- ✓ ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي.

وفي ضوء ذلك تم تحديد مجموعة من المفاهيم الأساسية ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي كالتالي:

أولاً: التعريفات اللغوية والاصطلاحية:

1. جودة الحياة المهنية.

1-1- التعريف اللغوي.

❖ **جودة:** لغوياً، من الفعل "جَوَدَ"، وهي تعني الإتقان، والإحكام، وبلوغ الشيء درجة عالية من الكفاءة والامتياز. يقال "جَوَدَ العمل" أي أتمه بإتقان، تشير "الجودة" إلى حسن الشيء وإتقانه، بلوغه درجة

عالية من الكمال والتميز، وخلوه من العيوب، هي عكس الرداءة¹، كما تعبر كذلك عن النوعية الفائقة أو الامتياز في الأداء أو السلعة أو الخدمة².

❖ **الحياة:** مفهوم "الحياة" في اللغة العربية يشمل الوجود، النمو، النشاط، والإحساس، هي نقيض الموت، وتدل على مجموع الظواهر التي تميز الكائنات الحية³.

❖ **المهنية:** هي صفة تُنسب إلى "المهنة"، وهي الحرفة أو العمل الذي يتخذه الإنسان وسيلة لكسب عيشه أو لإفادة المجتمع، وتتطلب غالباً مهارات ومعارف متخصصة⁴، وتعني أيضاً كل ما يتعلق بـ "المهنة"، أي مجموع الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد في عمله⁵.

ومما سبق يتبين لنا أن التركيب اللغوي لـ "جودة الحياة المهنية" يدل على بلوغ درجة راقية ومرضية من التوازن والراحة في ممارسة النشاط المهني، مع وجود إحساس بالرضا والإتقان والكرامة داخل بيئة العمل.

1-2- التعريف الاصطلاحي:

جودة الحياة المهنية هو مصطلح متعدد الأبعاد، وقد عُرّف من قبل العديد من الباحثين من زوايا مختلفة:

❖ **تعريف عام وشامل:** تُعرف جودة الحياة المهنية بأنها: "الدرجة التي يشعر بها الموظفون بالرضا عن بيئة عملهم وظروفه، والتي تشمل عوامل مثل التوازن بين العمل والحياة الشخصية، الأمان الوظيفي، الفرص للنمو والتطور، والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى العدالة والمساواة والمعاملة الحسنة"⁶.

¹ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 2000، ص 106.

² - ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، بيروت: دار صادر، ج 3، 1990، ص 178.

³ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 2004، ص 210.

⁴ - أحمد منصور، المعجم العربي الحديث، بيروت: دار الكتاب اللبناني، 1978، ص 233.

⁵ - أحمد مختار عمر وآخرون، معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب، ج 2، 2008، ص 984.

⁶ - Robbins. S. P, & Judge. T. A, **Essentials of Organizational Behavior**, Pearson Education, 14th ed, 2018, p 112.

* هي "مجموعة الظروف التنظيمية التي تُسهم في رفاهية العاملين وصحتهم النفسية والجسدية والاجتماعية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم، وعلى شعورهم بالرضا والانتماء للمنظمة"

1

❖ **تعريف يركز على الرفاهية والسعادة:** يُشير البعض إلى جودة الحياة المهنية على أنها "مدى السعادة والرضا الذي يحققه الفرد من خلال عمله وبيئة العمل المحيطة به، والتي تؤثر على جود حياته بشكل عام".²

❖ **تعريف يركز على توازن الحياة:** تُعتبر جودة الحياة المهنية تعبيراً عن التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للفرد، وتوفير بيئة عمل تسمح بتحقيق هذا التوازن دون تأثير سلبي على أي من الجانبين.³

❖ **تعريف يركز على ظروف العمل المادية والنفسية:** تشمل جودة الحياة المهنية كل الجوانب المادية (مثل الأجور والمزايا، ظروف العمل المادية) والجوانب غير المادية (مثل العلاقات الإنسانية، فرص التطور، الاعتراف) التي تؤثر على تجربة العامل في وظيفته ورفاهيته الشاملة.⁴

❖ **تعريف يركز على الإدراك الشخصي:** هي "الإدراك الشخصي للفرد لمدى رضاه وراحته وسعادته ضمن بيئة عمله، والتي تتأثر بعوامل متعددة مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، وفرص النمو".⁵

❖ **مؤسسة العمل الدولية:** "جودة الحياة المهنية ترتبط بتحقيق ظروف عمل لائقة، تحترم كرامة الإنسان، وتوفر الحماية والتقدير، مع ضمان السلامة والنمو والتكافؤ".⁶

¹ - Greenberg, J. & Baron, R. A, **Behavior in Organizations**, Understanding and Managing the Human Side of Work, Pearson Prentice Hall, 9th ed, 2008 ,p 45.

² -Sirgy .M. J, Efraty. D, & Dong-Jin .L, **A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories**, Social Indicators Research, 55(3), 2001 ,p 245.

³ - Guest. D, **Perspectives on the study of work-life balance**, Social Science Information, 44(2), 2002 ,p 74.

⁴ - Walton. R. E, **Criteria for quality of working life**, In L. E. Davis & A. B. Chern (Eds), The Quality of Working Life, 1974 ,p 93.

⁵ - Cummings. T. G, & Worley. C. G, **Organization Development and Change**, 10th ed, 2015, p 102.

⁶ - International Labour Organization, Decent Work, **Report of the Director-General**, 2001 ,p 22.

❖ **منظمة الصحة العالمية:** تشير جودة الحياة المهنية إلى إدراك الفرد لموقعه في الحياة العملية، في سياق الثقافة والأنظمة التي يعيش فيها، وعلاقته بأهدافه وتوقعاته. "

1-3- التعريف الإجرائي لجودة الحياة المهنية:

تُعرف جودة الحياة المهنية في هذه الدراسة بأنها مدى تلبية بيئة العمل لاحتياجات وتوقعات الفاعل الجزائري، بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة الوطنية للتقريب والتي تدخل في شراكة أجنبية مع إيني الإيطالية، مما يُساهم في رفاهيته الجسدية والنفسية والاجتماعية، وتطوره المهني والشخصي، وتوازنه بين الحياة العملية والشخصية، وذلك من خلال الأبعاد التالية: ثقافة الصحة والسلامة المهنية، فرص التدريب والتطوير، المهارة والكفاءة العمالية، تطوير المسار المهني، والعدالة المهنية والمساواة والاحترام المتبادل.

2. ثقافة الصحة والسلامة المهنية:

2-1- التعريف اللغوي:

❖ **ثقافة:** تعبر عن مجموعة القيم، والمعتقدات، والسلوكيات المشتركة التي تُشكّل نمط حياة مجموعة معينة¹.

❖ **الصحة:** تعني "الصحة" في اللغة الخلو من الأمراض والعيوب، والسلامة والعافية في البدن والنفس، هي حالة من الاكتمال البدني والعقلي والاجتماعي، لا مجرد غياب المرض أو العجز².

❖ **السلامة:** مفهوم "السلامة" لغويًا يعني النجاة من الأذى، والخلو من المخاطر والعيوب، هي عكس الهلاك أو الخطر³، كما تُشير إلى حالة الأمن والطمأنينة بعيدًا عن أي تهديد أو ضرر⁴.

¹ - ابن منظور، م. م. ك، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ج 4، 1990، ص 254.

² - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص 380.

³ - أحمد منصور، المعجم العربي الحديث، مرجع سابق، ص 147.

⁴ - أحمد مختار عمر وآخرون، معجم اللغة العربية المعاصرة، مرجع سابق، ص 512.

❖ **التركيب اللغوي لثقافة الصحة والسلامة المهنية:** بناءً على ما سبق، يمكن فهم "ثقافة الصحة والسلامة المهنية" لغويًا على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تُعنى بتعزيز وتنمية الوعي بأهمية الحفاظ على سلامة وعافية الأفراد في مكان عملهم، وحمايتهم من المخاطر والأضرار المرتبطة بالمهنة، وبالتالي تحكم وتوجه ممارسات الحفاظ على صحة وسلامة العاملين في بيئة العمل.

2-2- التعريف الاصطلاحي:

❖ **التعريف المحوري:** تُعرف ثقافة الصحة والسلامة المهنية بأنها القيم، المعتقدات، والمواقف المشتركة التي يمتلكها جميع أفراد المنظمة (من الإدارة العليا إلى الموظفين) فيما يتعلق بأهمية الصحة والسلامة في بيئة العمل. هذه الثقافة تؤثر بشكل مباشر على السلوكيات والقرارات المتعلقة بالسلامة¹.

❖ **التعريف الذي يركز على الالتزام والسلوك:** تُشير إلى مجموعة المعتقدات والمواقف والممارسات التي تُظهر مدى التزام المنظمة والعاملين لديها بالوقاية من الحوادث والإصابات والأمراض المرتبطة بالعمل، وتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية. هذا الالتزام يتجلى في الإجراءات المتبعة، وليس فقط في السياسات المكتوبة².

❖ **التعريف الذي يركز على دور الإدارة:** تُعتبر ثقافة الصحة والسلامة المهنية نتاجًا لالتزام الإدارة العليا ورؤيتها تجاه السلامة، وكيفية ترجمة هذا الالتزام إلى أنظمة، وإجراءات، وتخصيص موارد لدعم بيئة عمل آمنة وصحية³.

❖ **المنظمة الدولية للعمل:** ثقافة الصحة والسلامة المهنية هي مجموع القيم، والاتجاهات، والمعتقدات، والممارسات المشتركة التي تتبناها المؤسسة وموظفوها لضمان بيئة عمل آمنة وصحية⁴.

¹ - Reason. J. T, **Managing the Risks of Organizational Accidents**, Ashgate Publishing, 1997, p 208.

² - Health and Safety Executive. **Organising for Safety**, Third Report of the ACSNI Study Group on Human Factors, HSE Books, 2001, p 12.

³ - Hopkins. A, **What are we to make of safe behaviour programs?**, *Safety Science*, 44(7), 2006, pp 583–597.

⁴ - International Labour Organization, **A Global Strategy on Occupational Safety and Health**, Conclusions adopted by the International Labour Conference at its 91st Session, 2002, p 15.

❖ **منظمة الصحة العالمية:** هي الحالة التي يتم من خلالها تمكين العمال من العمل في بيئة آمنة صحياً، تتجنب فيها المخاطر وتُعزز فيها الوقاية الجسدية والنفسية¹.

2-3- التعريف الإجرائي لثقافة الصحة والسلامة المهنية:

في سياق دراستنا، يُقصد بـ "ثقافة الصحة والسلامة المهنية" ما يلي: "منظومة القيم والممارسات والتصورات التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والمتأثرة بالشراكة الأجنبية، بهدف الوقاية من المخاطر المهنية وتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية ومستقرة جسدياً ونفسياً".

وتتجلى هذه الثقافة من خلال:

- ✚ درجة التزام العمال بالإجراءات الوقائية.
- ✚ وعيهم بمخاطر العمل والتصرف السليم تجاهها.
- ✚ مدى حضور الصحة والسلامة في الخطاب التنظيمي اليومي.
- ✚ أساليب الإشراف والتكوين في مجال الوقاية.
- ✚ تأثير القيم المستوردة عبر الشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة وقائية.

¹ - World Health Organization, **Ibid**, p 22.

3. التدريب والتكوين:

3-1- التعريف اللغوي:

❖ **التدريب:** لغويًا، تأتي كلمة "تدريب" من الفعل "دَرَّبَ"، بمعنى عَوَّدَ، وَمَرَّنَ، وَأَلَّفَ. يقال "دَرَّبَهُ عَلَى الشَّيْءِ" أي عَلَّمَهُ إِيَّاهُ وَمَرَّنَهُ عَلَيْهِ حَتَّى صَارَ مَتَمَكِّنًا مِنْهُ¹، ويشير أيضًا إلى التعليم العملي أو التطبيقي الذي يهدف إلى إكساب الفرد مهارة معينة أو تحسين أدائه فيها².

❖ **التكوين:** لغويًا، كلمة "تكوين" من الفعل "كَوَّنَ"، بمعنى أَنْشَأَ، خَلَقَ، صَاغَ، أو شَكَّلَ، ويقال "كَوَّنَ الشَّخْصَ" أي رَبَّاهُ وَأَعَدَّهُ وَأَهَّلَهُ³، ويعبر عن عملية البناء والتشكيل والتأهيل الشاملة التي تُسهم في إعداد الفرد وتطوير قدراته على نحو متكامل⁴.

❖ **التركيب اللغوي للتدريب والتكوين:** وبناءً على ما سبق، يمكن فهم "التدريب" لغويًا على أنه عملية التعويد والتمرين على مهارات محددة لتحسين الأداء الفوري، بينما يشير "التكوين" إلى عملية البناء والتأهيل الشاملة للفرد، وإعداد قدراته على المدى الأطول، بما يُمكنه من النمو والارتقاء.

3-2- التعريف الاصطلاحي:

❖ **تعريف التدريب:** يُعرف التدريب بأنه: "عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف، والمهارات، والقدرات، والسلوكيات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية بفعالية وكفاءة، أو لإعدادهم لمهام وظيفية مستقبلية محددة"⁵.

✓ كما يُشير Dessler إلى أن: "التدريب هو النشاط المنظم الذي يهدف إلى مساعدة العاملين على اكتساب المعارف والمهارات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بنجاح"⁶.

¹ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مرجع سابق، ص 312.

² - ابن منظور، م. م. ك، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ج 6، 1990، ص 142.

³ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص 817.

⁴ - فريداني أمين العمودي، خالد الحسني محمد، المنجد في اللغة والأعلام، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2001، ص 605.

⁵ - Noe. R. A, Hollenbeck. J. R, Gerhart. B, & Wright, P. M, **Human resource management**, Gaining a competitive advantage, McGraw-Hill Education, 12th ed, 2021, p 278.

⁶ - Dessler. G, **Human resource management**, Pearson, 16th ed, 2020, p 202.

✓ ومن منظور اجتماعي تنظيمي، يمكن اعتبار التدريب كآلية لتطبيع السلوكيات وإنشاء معايير أداء مشتركة داخل المنظمة، مما يُسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق التماسك الاجتماعي بين العاملين¹.

✓ كما يعرفه العتيبي بأنه: "مجموعة الأنشطة التعليمية التي تهدف إلى تحسين كفاءة العاملين من خلال اكتساب مهارات جديدة أو تحسين المهارات القائمة"²

❖ **تعريف التكوين:** يُعرف التكوين بأنه: "جهود مخططة تهدف إلى تزويد الموظفين بالقدرات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية، ويُركز على التعلم طويل المدى الذي يُعزز من النمو المهني والشخصي للفرد"³.

✓ ويُميز Armstrong بين التدريب والتكوين بقوله: "التطوير (التكوين) يُعنى بشكل أساسي بتزويد الأفراد بالمعارف والمهارات التي تسمح لهم بالتعامل مع التغيرات المستقبلية والتقدم في مسارهم المهني، بينما يركز التدريب على تحسين الأداء في الوظيفة الحالية"⁴.

✓ من منظور علم الاجتماع، يُنظر إلى التكوين على أنه عملية اكتساب رأس المال البشري والاجتماعي الذي يُمكن الأفراد من تحسين وضعهم الاجتماعي والاقتصادي داخل البنية التنظيمية وفي سوق العمل الأوسع، مما يُسهم في الحراك المهني⁵.

✓ كما يعرفه بوشیخة بأنه: "مجموعة من الأنشطة التعليمية والتربوية التي تهدف إلى تطوير قدرات الفرد وتمكينه من أداء مهامه بفعالية في بيئة العمل"⁶.

❖ **تعريف مشترك للتدريب والتكوين:** يمكن النظر إليهما كعملية متكاملة تهدف إلى: "تأهيل العاملين في المؤسسة وتطوير قدراتهم الفنية والإدارية والسلوكية بما يضمن رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم، ويُسهم في

¹ - Schein. E. H, **Organizational culture and leadership**, Jossey-Bass, 5th ed, 2017, p 115.

² - العتيبي سعود، **التدريب وتأهيل العاملين في المؤسسات الحديثة**، دار النشر الجامعي، جدة، 2017، ص 78.

³ - Mathis, R. L, & Jackson, J. H, **Human resource management**, South-Western Cengage Learning, 13th ed, 2011 , p 308.

⁴ - Armstrong, M, **Armstrong's handbook of human resource management practice**, 14th ed, 2017, p 488.

⁵ - Becker, G. S, **Human capital: A theoretical and empirical analysis**, with special reference to education University of Chicago Press, 3rd ed, 1993, p 12.

⁶ - بوشیخة عمار، (2019)، **التكوين المهني في المؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية**، دار العلم للنشر والتوزيع، وهران، ص 56.

تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار احتياجاتهم للنمو الشخصي والمهني على المديين القصير والطويل¹.

3-3- التعريف الإجرائي للتدريب والتكوين :

يُعرف التدريب والتكوين في هذه الدراسة بأنه مجموع الأنشطة والبرامج المخططة التي تُقدمها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة في ظل الشراكة الأجنبية للعاملين لديها، بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي الحالي، وتأهيلهم للمهام المستقبلية، وتعزيز مساهمهم المهني سيتم قياس ذلك من خلال :

- عدد ساعات التدريب والتكوين السنوية التي يتلقاها العاملون.
- تنوع البرامج التدريبية المقدمة مثل: برامج المهارات الفنية، برامج المهارات الإدارية، برامج المهارات الشخصية.
- مدى ملائمة التدريب لاحتياجات الوظيفة ومتطلبات السوق كما يدركها العاملون والإدارة.
- معدل مشاركة العاملين في برامج التدريب والتكوين.
- توفر خطط التكوين الفردية أو الجماعية.

4. تعزيز المهارات والكفاءات

4-1- التعريف اللغوي:

تعزيز: لغوياً، تأتي كلمة "تعزيز" من الفعل "عَزَزَ"، بمعنى قَوَّى، أَيْدَ، وساند، يقال "عَزَزَ موقفه" أي قواه ودعمه²، وكما تشير إلى زيادة الشيء قوةً أو فعاليةً أو قيمةً، أو إمداده بما يجعله أقوى وأثبت³.

¹ - Werner, J. M, & DeSimone, R. L, *Human resource development*, South-Western Cengage Learning, 6th ed, 2012, p 6.

² - مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مرجع سابق، ص 453.

³ - ابن منظور، م. م. ك، *لسان العرب*، دار صادر، بيروت، ج 9، 1990، ص 233.

المهارات: لغويًا، جمع "مهارة"، وهي من الفعل "مَهَرَ"، بمعنى أتقن الشيء وبرع فيه وأجاده، تدل على القدرة على أداء عمل معين بدقة وسرعة وإتقان¹.

الكفاءات: لغويًا، جمع "كفاءة"، وهي من الفعل "كفأ"، بمعنى ساوى وقدر أو أطاق وقدر على القيام بشيء، فهي تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام بفعالية²، وكما تُشير إلى الأهلية والجدارة والقدرة على فعل شيء بفاعلية ونجاح، وغالبًا ما تتضمن مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات³.

4-2- التعريف الاصطلاحي:

❖ **تعريف عام وشامل:** يُعرف تعزيز المهارات والكفاءات بأنه: "العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تطوير القدرات المعرفية والسلوكية والفنية للأفراد، بما يمكنهم من تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، والتكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية، وزيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة".⁴

❖ **التمييز بين المهارات والكفاءات:** يُشير Spencer إلى أن: "الكفاءة هي خاصية كامنة لدى الفرد يمكن أن تؤدي إلى أداء متفوق، وهي تختلف عن المهارة التي تُعتبر قدرة محددة على أداء مهمة ما. تعزيزهما معًا يعني تطوير كل من القدرات الفنية والسمات الشخصية والسلوكية الضرورية للنجاح الوظيفي".⁵

❖ **من منظور رأس المال البشري:** يُنظر إلى تعزيز المهارات والكفاءات كاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة. فكلما زادت المهارات والكفاءات لدى العاملين، زادت قيمة هذا الرأس المال، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية، الابتكار، والقدرة التنافسية للمنظمة⁶.

¹ - مجمع اللغة العربية، *المعجم الوسيط*، مرجع سابق، ص 901.

² - مجمع اللغة العربية، *المعجم الوجيز*، مرجع سابق، ص 531.

³ - أحمد مختار عمر وآخرون، *معجم اللغة العربية المعاصرة*، مرجع سابق، ص 1957.

⁴ - Noe, R. A, Employee training & development, McGraw-Hill Education, 8th ed, 2020, p 4.

⁵ - Spencer, L. M, & Spencer, S. M, *Competence at work*, Models for superior performance John Wiley & Sons, 1993, p 9.

⁶ - Becker, G. S, *Human capital: A theoretical and empirical analysis*, Ibid, p 25.

❖ **من منظور التعلم التنظيمي:** يرتبط تعزيز المهارات والكفاءات ارتباطاً وثيقاً بالتعلم التنظيمي، حيث "يُعد عملية مستمرة يتم من خلالها اكتساب وتطبيق المعارف والمهارات الجديدة على المستويين الفردي والجماعي، مما يُساهم في بناء قدرات تنظيمية متميزة تمكن المنظمة من الاستجابة للتحديات ¹.

❖ **من منظور التطوير الوظيفي:** "يشمل تعزيز المهارات والكفاءات الأنشطة التي تُمكن الأفراد من التقدم في مسارهم الوظيفي من خلال اكتساب معارف جديدة، صقل المهارات الحالية، وتطوير كفاءات قيادية أو إدارية، بما يُلبي احتياجات الأدوار المستقبلية ².

4-3- التعريف الإجرائي لـ "تعزيز المهارات والكفاءات:

في إطار دراستنا الحالية نُعرف "تعزيز المهارات والكفاءات بأنها العملية المنهجية والمخططة التي تسعى عبرها المؤسسة، خاصة في ظل الشراكة الأجنبية، إلى دعم العمالة الجزائرية عبر برامج تكوينية وتدريبية تهدف لتقوية مهاراتهم الفنية وتنمية كفاءاتهم الشاملة، لرفع مستوى الأداء الوظيفي وضمان قابلية التنظيم للتكيف مع التحديات المهنية، ويتم قياسها من خلال عدد البرامج التدريبية، تقييم الأداء قبل وبعد التدريب، ورضا الموظفين عن البرامج المقدمة.

5. تطوير المسار المهني:

5-1- التعريف اللغوي:

❖ **تطوير:** لغوياً، تأتي كلمة "تطوير" من الفعل "طَوَّرَ"، بمعنى جعل الشيء يمر بمراحل للتحسين والارتقاء، أو جعله أفضل وأكثر تقدماً. يقال "طَوَّرَ عمله" أي حسَّنه وجعله يواكب الجديد ³، وكما يشير إلى عملية الانتقال من حالة إلى حالة أفضل أو أكثر كمالاً، وتشمل النمو والتحسين المستمر ⁴.

¹ -Senge, P. M, *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* Currency, Revised ed, 2006, p 3.

² - Hall, D. T, *Careers in and out of organizations*, Sage Publications, 2002, p 18.

³ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مرجع سابق، ص 488.

⁴ - ابن منظور، *لسان العرب*، مرجع سابق، ص 306.

- ❖ **المسار:** لغوياً، "المسار" هو الطريق أو الدرب الذي يسلكه المرء أو الشيء. ويُشير إلى خط الحركة أو الاتجاه¹، كما يعبر عن تتابع وتدفق الأحداث أو المراحل².
- ❖ **التركيب اللغوي لـ "تطوير المسار المهني":** وبناءً على ما سبق، يمكن فهم "تطوير المسار المهني" لغوياً على أنه عملية تحسين مستمرة وتقدم في الطريق الذي يسلكه الفرد في حياته العملية أو مهنته، بهدف الوصول إلى حالة أفضل وأكثر كمالاً في أدائه، وموقعه، وخبراته المهنية.

5-2- التعريف الاصطلاحي:

- ❖ **تعريف شامل يركز على الفرد والمنظمة:** يُعرف تطوير المسار المهني بأنه: "العملية المستمرة التي يتم من خلالها تخطيط وإدارة سلسلة من الخبرات الوظيفية للفرد داخل المنظمة وخارجها، بهدف تحقيق أقصى استفادة من إمكانياته وقدراته، مع تلبية احتياجات المنظمة من الكفاءات³.
- ❖ **من منظور النمو الشخصي والمهني:** يُشير Super إلى أن "تطوير المسار المهني هو عملية نمو وتطور مستمرة للفرد عبر مراحل حياته المختلفة، وتشمل اكتساب المعارف والمهارات، وتشكيل مفهوم الذات المهني، واتخاذ قرارات مهنية تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي والشخصي⁴.
- ❖ **من منظور المنظمة ودعم الموظفين:** يُعد تطوير المسار المهني بمثابة "مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تُقدمها المنظمة لمساعدة موظفيها على فهم قدراتهم واهتماماتهم، تحديد أهدافهم المهنية، ووضع خطط لتحقيق تلك الأهداف من خلال التعلم والتطور والتقدم الوظيفي⁵.
- ❖ **من منظور اجتماعي تنظيمي (مراحل المسار):** في سياق علم الاجتماع التنظيمي، يُمكن النظر إلى تطوير المسار المهني على أنه "سلسلة من الأدوار والمراكز الاجتماعية والمهنية التي يشغلها الفرد

¹ - مجمع اللغة العربية، *المعجم الوسيط*، مرجع سابق، ص 456.

² - فريداني أمين العمودي، خالد الحسني محمد، *المنجد في اللغة والأعلام*، مرجع سابق، ص 320.

³ - Mathis, R. L, & Jackson, J. H, *Ibid*, p 321.

⁴ - Super, D. E, *A life-span, life-space approach to career development*, Journal of Vocational Behavior, 16(3), 1980, p 285.

⁵ - Werner, J. M, & DeSimone, R. L, *Human resource development*, *Ibid*, p 329.

على مدار حياته العملية، والتي تتأثر بالبنى التنظيمية، العلاقات الاجتماعية، والفرص المتاحة ضمن سوق العمل¹.

❖ **تعريف يركز على التفاعل بين الفرد والبيئة:** يُعتبر تطوير المسار المهني بمثابة "عملية تفاعلية بين الفرد وبيئته التنظيمية والاجتماعية، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه المهنية بينما تسعى المنظمة إلى الاستفادة من قدراته وتوفير فرص النمو بما يخدم أهدافها².

5-3- التعريف الإجرائي لـ "تطوير المسار المهني":

يُعرف تطوير المسار المهني في هذه الدراسة بأنه تلك العملية الاستراتيجية والممنهجة التي تخططها وتنفذها المؤسسات والتي تحدد مدى التقدم والنمو الذي يحققه الأفراد العاملون في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة في ظل الشراكة الأجنبية في حياتهم المهنية، والذي يعكس فرص التعلم والتدريب، والترقيات، وتنوع الخبرات الوظيفية المتاحة لهم، بهدف تحقيق توافق بين أهداف الفرد واحتياجات المؤسسة على مدى الحياة المهنية".

6. الشراكة الأجنبية:

6-1- التعريف اللغوي:

❖ **الشراكة:** لغويًا، تأتي كلمة "الشراكة" من الفعل "شارك"، بمعنى دخل مع غيره في عمل أو مال، أو كان له نصيب في شيء، تُشير إلى التعاون والتضامن والتشارك بين طرفين أو أكثر في مصلحة مشتركة أو هدف واحد³، كما تعبر أيضًا عن الاشتراك في الملكية أو الاستفادة، أو العمل معًا لتحقيق غاية معينة⁴.

¹ - Hughes, E. C, **Men and their work**, Free Press, 1958 ,p 63.

² - Schein, E. H, **Career dynamics: Matching individual and organizational needs**, Addison-Wesley, 1978 ,p 15.

³ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مرجع سابق، ص 345.

⁴ - ابن منظور، م. م. ك، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، ج 7، ص 101.

❖ **الأجنبية:** لغويًا، هي صفة تُنسب إلى "الأجنبي"، وهو الغريب أو من ليس من أهل البلد أو المنطقة أو القليلة¹.

❖ **التركيب اللغوي لـ "الشراكة الأجنبية":** بناءً على ما سبق، يمكن فهم "الشراكة الأجنبية" لغويًا على أنها الدخول في تعاون أو تشارك في عمل أو ملكية مع طرف أو كيان ينتمي إلى بلد أو ثقافة مختلفة عن البلد أو الثقافة المحلية.

6-2- التعريف الاصطلاحي:

❖ **تعريف يركز على نقل الموارد والخبرات:** يُشير Dunning إلى أن: "الشراكة الأجنبية، وخاصة المشاريع المشتركة، هي شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر تُمكن الشركات من دمج نقاط القوة الخاصة بها، وتبادل التكنولوجيا، والخبرات الإدارية، والوصول إلى الأسواق المحلية أو العالمية².

❖ **من منظور التعاون الاستراتيجي:** تُعتبر الشراكة الأجنبية: "تحالفًا استراتيجيًا بين شركات من بلدان مختلفة، يهدف إلى تحقيق أهداف لا يمكن لأي طرف تحقيقها بمفرده، مثل دخول أسواق جديدة، تقاسم التكاليف والمخاطر، أو اكتساب تكنولوجيا ومعرفة³."

❖ **تعريف يركز على طبيعة العلاقة:** يُمكن وصف الشراكة الأجنبية بأنها: "علاقة عمل تعاونية طويلة الأمد بين كيانين أو أكثر يقعان في ولايات قضائية مختلفة، حيث يتشاركون في الأصول، والمسؤوليات، والنتائج لخدمة هدف مشترك⁴.

❖ **من منظور علم الاجتماع الاقتصادي (تأثير الشراكة):** من منظور علم اجتماع التنظيم، يمكن تعريف الشراكة الأجنبية بأنها: "إطار تنظيمي يؤدي إلى تداخل ثقافي واجتماعي بين الكيانين الشريكين، مما

¹ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص 18.

² - Dunning, J. H, **Multinational enterprises and the global economy**, Addison-Wesley, 1993, p. 288.

³ - Koza, M. P, & Lewin, A. Y, **The co-evolution of strategic alliances**, Organization Science, 9(3), 1998, pp 255-267.

⁴ - Contractor, F. J, & Lorange, P, **Cooperative strategies in international business**, Lexington Books, 1988, p 11.

يؤثر على الهياكل التنظيمية، وأنماط الإدارة، وثقافة العمل، وبالتالي على جودة الحياة المهنية للعاملين المحليين¹.

6-3- التعريف الإجرائي لـ "الشراكة الأجنبية":

في هذه الدراسة، نقصد بـ "الشراكة الأجنبية": الاتفاق التعاقدي الاستراتيجي وشكل من أشكال التعاون بين المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الممثلة في المؤسسة الوطنية للتقريب وشركة أجنبية والممثلة في إيني الإيطالية، هذا الاتفاق قائم على التعاون في مجال الاستكشاف، التقريب والإنتاج، والذي يهدف إلى تحقيق مصالح مشتركة، كما يتضمن مشاركة في رأس المال، نقل التكنولوجيا، وبرامج التكوين والإدارة، بهدف تحسين الأداء التنظيمي والإنتاجي بشكل مستدام.

7. الآليات التنظيمية:

7-1- التعريف اللغوي:

❖ **الآليات:** لغويًا، "الآليات" هي جمع "آلية"، وهي من "آلة"، وتعني وسيلة، أو أداة، أو نظام عمل، تُشير إلى مجموعة الأجزاء التي تعمل معًا لإنجاز مهمة أو وظيفة معينة²، وتعتبر عن طرق منهجية ومنظمة تُستخدم لتحقيق هدف معين، وقد تكون مادية أو معنوية³.

❖ **التنظيمية:** لغويًا، هي صفة تُنسب إلى "التنظيم"، وهو من الفعل "نظم"، بمعنى رتب، نسق، أو جعل الشيء في نسق معين ومتربط، كما تُشير إلى كل ما يتعلق بالهيكل، أو النظام، أو الترتيب داخل كيان ما⁴، وتعتبر عن كون الشيء جزءًا من بنية منظمة أو مرتبطًا بها، مما يُضفي عليه طابعًا منهجيًا وهادفًا⁵.

¹ -Sako, M, *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, 1992, p 189.

² - مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مرجع سابق، ص 23.

³ - ابن منظور، م. م. ك، *لسان العرب*، دار صادر، بيروت، ج 1، ص 147.

⁴ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص 907.

⁵ - فريداني أمين العمودي، خالد الحسني محمد، *المنجد في اللغة والأعلام*، مرجع سابق، ص 725.

❖ **التركيب اللغوي لـ "الآليات التنظيمية":** وبناءً على ما سبق، يمكن فهم "الآليات التنظيمية" لغوياً على أنها الوسائل، أو الأدوات، أو النظم المنهجية والرسمية التي يتم ترتيبها وتنسيقها داخل كيان معين (المؤسسة) لتمكينها من أداء وظائفها وتحقيق أهدافها.

7-2- التعريف الاصطلاحي:

❖ **تعريف عام يركز على الهياكل والعمليات:** تُعرف الآليات التنظيمية بأنها: "مجموعة الهياكل، والعمليات، والإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تُستخدم داخل المنظمة لتوجيه سلوك الأفراد، وتنسيق الأنشطة، وتخصيص الموارد، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

❖ **من منظور Mintzberg:** يُشير Mintzberg إلى أن الآليات التنظيمية هي "الوسائل التي تُستخدم لربط أجزاء المنظمة المختلفة ببعضها البعض ولتسهيل عملها المشترك، وتشمل التنسيق المتبادل، والإشراف المباشر، وتوحيد العمليات، والمخرجات، والمهارات².

❖ **من منظور التحكم والتنسيق:** تُعد الآليات التنظيمية "الأدوات التي تستخدمها الإدارة للتحكم في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقد تشمل آليات الرقابة، وأنظمة المكافآت، وقنوات الاتصال³.

❖ **من منظور علم الاجتماع التنظيمي:** في علم الاجتماع التنظيمي، يُمكن تعريف الآليات التنظيمية بأنها: "القواعد، والمعايير، والإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تُشكل السلوكيات المتوقعة من الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتسهم في بناء الثقافة التنظيمية وتوزيع السلطة⁴.

¹ - Daft, R. L, **Organization theory and design**, Cengage Learning, 12th ed, 2016 ,p 8.

² - Mintzberg, H, **The structuring of organizations: A synthesis of the research**, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1979 ,p 4.

³ - Robbins, S. P, & Judge, T. A, **Organizational behavior**, Pearson 18th ed, 2018 ,p 15.

⁴ - Scott, W. R, **Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities**, Sage Publications, 5th ed, 2015,p 57.

❖ تعريف يركز على القدرة على التكيف: تُشمل الآليات التنظيمية "العمليات التي تمكّن المنظمة من التعلم، والتكيف، وإعادة تشكيل ذاتها استجابةً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مثل آليات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وأنظمة جمع وتحليل المعلومات¹.

7-3- التعريف الإجرائي لـ "الآليات التنظيمية":

في سياق هذه الدراسة، نعني بـ الآليات التنظيمية: "مجموعة الأدوات والأساليب الإجرائية والتقنية التي يعتمد عليها الشريك الأجنبي لتنظيم العمل وإدارة الموارد البشرية، لتنسيق الأعمال، توزيع المهام، نقل المعلومات، الرقابة، وضبط الأداء، وتعزيز المهارات، مثل الهيكل التنظيمي، قنوات الاتصال الرسمية، الإجراءات القياسية، والإشراف المباشر".

8. القيم التنظيمية:

8-1- التعريف اللغوي:

❖ القيم: لغويًا، "القيم" هي جمع "قيمة"، وتأتي من الفعل "قَوَّمَ"، بمعنى حدّد الثمن أو الأهمية، أو جعل الشيء مستقيمًا وسويًا. تُشير إلى المبادئ، والمعتقدات، والمعايير التي تُحدد ما هو مرغوب ومقبول وذو أهمية في حياة الأفراد أو الجماعات²، كما تعبر أيضًا عن المثل العليا، والمعايير الأخلاقية، والمبادئ الأساسية التي تُوجه السلوك والتفكير وتُشكل أساس الحكم على الأشياء³.

❖ التركيب اللغوي لـ "القيم التنظيمية": بناءً على ما سبق، يمكن فهم "القيم التنظيمية" لغويًا على أنها المبادئ والمعتقدات والمعايير الأساسية وذات الأهمية التي تُحدد ما هو مرغوب ومقبول، والتي تُرتب وتُنسّق وتُوجّه السلوكيات والتفكير داخل كيان منظم (المؤسسة).

¹ - Morgan, G, *Images of organization*, Sage Publications, Updated ed, 2006, p 89.

² - مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مرجع سابق، ص 539.

³ - ابن منظور، م. م. ك، *لسان العرب*، دار صادر، بيروت، ج 12، ص 504.

8-2- التعريف الاصطلاحي:

❖ **تعريف شامل يركز على المبادئ الموجهة:** تُعرف القيم التنظيمية بأنها: "المبادئ والمعتقدات الأساسية والمشاركة التي تُوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتُحدد أولوياتها، وتُشكل هويتها. وهي تؤثر على ثقافة المنظمة، وعمليات صنع القرار، وكيفية تعاملها مع أصحاب المصلحة¹.

❖ **تعريف يركز على دور القيم في تشكيل الثقافة:** يُشير Denison إلى أن: "القيم التنظيمية هي المعتقدات الراسخة التي تتبناها المنظمة وتُشكل هويتها، وتُلهم موظفيها للعمل بطريقة تتوافق مع رسالة المنظمة ورؤيتها. وتُعد هذه القيم جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، حيث تُوجه السلوكيات المسموح بها والمستحبة².

❖ **من منظور السلوك التنظيمي:** تُعتبر القيم التنظيمية "تلك المعتقدات الأساسية التي يتبناها أعضاء المنظمة بشأن ما هو صواب وخطأ، أو مرغوب وغير مرغوب فيه، وتُسهم في بناء هوية مشتركة وتحديد إطار للسلوك المقبول والمرفوض³.

❖ **من منظور علم الاجتماع التنظيمي:** من منظور علم الاجتماع، تُعد القيم التنظيمية "مجموعة من المعتقدات المشتركة التي تُسهم في بناء الروابط الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة، وتُعزز من تماسك الجماعة، وتوفر إطارًا مشتركًا للتفسير والتصرف في المواقف المختلفة، مما يؤثر على العلاقات المهنية وجودة الحياة داخل بيئة العمل⁴.

8-3- التعريف الإجرائي لـ "القيم التنظيمية":

في إطار دراستنا الحالية نُعرف القيم التنظيمية بأنها مجموعة المبادئ، الممارسات والمعتقدات الأساسية التي يلتزم بها أفراد المؤسسة والتي تُدرك من قبل العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة محل الدراسة في ظل شراكتها الأجنبية مع Eni الإيطالية، والتي من شأنها أن تُوجه سلوك العاملين وتحدد

¹ - Schein, E. H, **Organizational culture and leadership**, Ibid, p 19.

² - Denison, D. R, **Corporate culture and organizational effectiveness**, John Wiley & Sons, 1990, p 23.

³ - Robbins, S. P, & Judge, T. A, **Organizational behavior**, Ibid, p 43.

⁴ - Durkheim, É, **The division of labor in society**, Free Press, 1984, p 30.

أولويات التفاعل والعلاقات التنظيمية وتؤثر في ثقافتها المهنية، مثل الانضباط، الشفافية، التعاون، والعدالة والقرارات داخل المؤسسة .

9. شبكة العلاقات المهنية:

9-1- التعريف اللغوي:

❖ **شبكة:** لغوياً، كلمة "شبكة" تشير إلى ما يُنسج أو يُجدل على شكل عيون متداخلة ومتصلة، مثل شبكة الصيد أو شبكة الإنترنت، تعني أيضاً نظاماً من الاتصالات المترابطة والمتداخلة¹، كما تعبر عن مجموعة من العناصر أو النقاط المتصلة ببعضها البعض لتشكل نظاماً معقداً أو متشابكاً².

❖ **العلاقات:** لغوياً، "العلاقات" هي جمع "علاقة"، وتأتي من الفعل "علق"، بمعنى ارتبط أو تعلّق بشيء أو بشخص. وتُشير إلى الروابط، والصلات، والارتباطات بين الأفراد أو الكيانات³، كما تعبر أيضاً عن التفاعلات المتبادلة والترابط بين طرفين أو أكثر⁴.

❖ **التركيب اللغوي لـ "شبكة العلاقات المهنية":** بناءً على ما سبق، يمكن فهم "شبكة العلاقات المهنية" لغوياً على أنها مجموعة من الروابط والصلات المتداخلة والمترابطة بين الأفراد في سياق عملهم أو مهنتهم، والتي تُشكل نظاماً من التفاعلات المتبادلة.

9-2- التعريف الاصطلاحي:

❖ **من منظور رأس المال الاجتماعي:** يُشير Granovetter إلى أن: "شبكة العلاقات المهنية تُعد مصدراً لرأس المال الاجتماعي، حيث تُمكن الأفراد من الوصول إلى موارد قيمة مثل المعلومات، والمشورة، والدعم العاطفي، والفرص الوظيفية من خلال الروابط القوية والضعيفة داخل وخارج المنظمة⁵ .

¹ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، مرجع سابق، ص 352.

² - ابن منظور، م. م. ك، (2001)، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ج 10، ص 176.

³ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص 614.

⁴ - فريداني أمين العمودي، خالد الحسني محمد، المنجد في اللغة والأعلام، مرجع سابق، ص 533.

⁵ - , Economic action and social structure: The problem of embeddedness, American Journal of Sociology, 91(3), 1985. p 488.

❖ **من منظور التطور الوظيفي:** تُعتبر شبكات العلاقات المهنية ضرورية لتطوير المسار الوظيفي، حيث تُسهل عملية الحصول على معلومات عن الوظائف، وتقديم المشورة حول القرارات المهنية، وتوفير فرص للتعليم والنمو من خلال التفاعلات مع الآخرين.¹

❖ **من منظور علم الاجتماع التنظيمي:** من منظور علم الاجتماع، تُعد شبكات العلاقات المهنية: "بنى اجتماعية تُشكلها الروابط المتبادلة القائمة على الثقة، والتبادل، والتعاون بين الأفراد في بيئة العمل، مما يُساهم في بناء الانسجام الاجتماعي، ونقل المعرفة الضمنية، وتعزيز الالتزام التنظيمي.

9-2- التعريف الإجرائي لـ "شبكة العلاقات المهنية":

تُعرف شبكة العلاقات المهنية في هذه الدراسة بأنها مجموع الروابط والتفاعلات الاجتماعية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي ينشئها العامل الجزائري في المؤسسة موضوع الدراسة والعاملة مع الشريك الأجنبي الإيطالي، سواء داخلياً (مع الزملاء، المشرفين، والإدارة) أو خارجياً (مع العملاء، الموردين، أو المتخصصين في نفس المجال)، والتي تُساهم في تبادل المعلومات، والحصول على الدعم وتعزيز فرص التكوين، التوظيف والترقية فرص النمو المهني .

7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة أساسية للبحث العلمي، لا سيما في العلوم الاجتماعية، حيث تتبنى المنهج التراكمي للمعرفة، وكما يؤكد جون بيتر ديكنسون، لا يمكن للباحث أن يبدأ مساره الفكري من العدم، بل ينطلق من قاعدة معرفية قائمة، فهي تُساعد في تحديد الفجوات البحثية وتوجيه مسار دراستنا الحالية، كما تكمن الأهمية الجوهرية للدراسات السابقة في كونها تزود الباحث بالمعلومات والمعارف اللازمة لصياغة إشكالية بحثه بدقة، كما أنها تساعده على تحديد فرضياته وبلورة عنوان دراسته .

¹ - Organizational behavior and , In G. R Ferris & G. D. Rowland (Eds), **The management of careers** , Feldman,-¹ human performance, Prentice Hall, 1990. p 320.

وفي هذا السياق، سيتم استعراض دراسات سابقة جزائرية وعربية وأجنبية ذات صلة بالمتغيرات قيد البحث، مع الأخذ بعين الاعتبار ندرة الدراسات التي تجمع بين المتغيرات المحددة في هاته الدراسة.

7-1- الدراسات المحلية:

7-1-1- الدراسة الأولى: لهارون نورة، بعنوان: "الهوية المهنية للعامل الجزائري في ظل عقود الشراكة الأجنبية" (جامعة محمد بوضياف - المسيلة).¹

الإشكالية: تُعالج دراستنا إشكالية جوهرية تُسلط الضوء على تأثير عقود الشراكة الأجنبية على الهوية المهنية للعامل الجزائري، في سياق يفرض تحديات الاندماج الثقافي والتنظيمي، تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: ما أثر الوسط السوسيو-مهني للمؤسسة ذات شراكة أجنبية على المحددات السوسيو-تنظيمية للهوية المهنية لدى العامل الجزائري؟
التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما هي خصائص ومميزات الهوية للعمل الجزائري في وسط مهني متعدد الثقافات؟
- ✓ كيف يمكن للعامل المحلي أن يندمج في وسط سوسيو-مهني متعدد الثقافات؟
- ✓ ماهي الامتيازات التي تقدمها مؤسسة ذات شراكة أجنبية من أجل تكوين هوية مهنية مقاربة بين العمال الأجانب والمحليين بهدف إضفاء الاستقرار الداخلي وقدرة المؤسسة على الاستمرارية والمنافسة الخارجية؟

الفرضيات:

- ✓ يحفز التفاعل الاجتماعي داخل مؤسسات ذات شراكة الأجنبية العمال الجزائريين على الاندماج والتكيف في وسط سوسيو-مهني متعدد الثقافات والالتزام بالثقافة التنظيمية.

¹ - هارون نورة، الهوية المهنية للعامل الجزائري في ظل عقود الشراكة الأجنبية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علم الاجتماع ل.م.د، علم الاجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019.

- ✓ يولد العمل في جماعات عمل مختلطة (جزائرية- أجنبية) عملية التثاقف.
 - ✓ تساعد عملية التثاقف على بناء هوية مهنية مندمجة لدى العمال الجزائريين.
 - ✓ تعزز الهوية المهنية المندمجة قيم الولاء والانتماء لدى العمال الجزائريين.
- أهداف الدراسة:** ركزت دراستنا على مجموعة من الأهداف التي سعت لتحقيقها من خلال دراسة العلاقة بين الشراكة الأجنبية والهوية المهنية، نذكر منها ما يلي:
- ✓ الكشف عن الآليات المعتمدة في بناء الهوية المهنية وإعادة تشكيلها داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية.
 - ✓ تحديد دور الممارسات الثقافية والتنظيمية للشريك الأجنبي في تشكيل القيم المهنية لدى العمال المحليين.
 - ✓ تحليل التفاعل بين العمال والمؤسسة، في ضوء المتغيرات الاجتماعية والثقافية الجديدة الناتجة عن الشراكة.
 - ✓ دراسة أثر التعدد الثقافي داخل المؤسسة على تنوع الهويات المهنية وتعدد أنماط الانتماء.
 - ✓ فهم مدى تأثير الهوية المهنية الجديدة على علاقة العامل بالمؤسسة وزملائه، وعلى مستوى التزامه المهني.
 - ✓ تحليل ديناميكيات الصراع أو التفاعل بين القيم المهنية الأصلية والقيم المهنية الوافدة.
 - ✓ رصد التغيرات التي تطال الهوية المهنية بفعل الاحتكاك المستمر بالثقافة التنظيمية الأجنبية.
 - ✓ استكشاف أدوار الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة، خاصة النقابات، في توجيه مسارات الهوية المهنية.
 - ✓ اقتراح سبل تكيف العمال المحليين مع المتغيرات المهنية والثقافية في بيئة العمل المشتركة.
 - ✓ الإسهام في فهم الإشكاليات الثقافية والاجتماعية المرتبطة بإعادة تشكيل الهوية المهنية في سياقات الشراكة متعددة الجنسيات.

الإجراءات المنهجية للدراسة :

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتصوير ووصف الظاهرة (الهوية المهنية وتأثيرها بالشراكة) وتحليل أبعادها وعلاقاتها. وكما استُخدم منهج دراسة الحالة، حيث ركزت الدراسة على عينة من العاملين الجزائريين في الشركة الوطنية للكهرباء بسكيكدة التي لديها عقود شراكة أجنبية.

أدوات جمع البيانات :

✓ **المقابلة المتعمقة:** هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات النوعية، حيث تُمكن من استكشاف تصورات

العاملين، تجاربهم، ومشاعرهم حول هويتهم المهنية وتأثيرها بالشراكة.

✓ **الملاحظة:** لمراقبة ديناميكيات العمل، التفاعلات بين العاملين الجزائريين والأجانب، والممارسات الثقافية والتنظيمية في بيئة العمل.

✓ **تحليل المحتوى:** لوثائق الشركة (اللوائح الداخلية، تقارير التدريب، السياسات) ذات الصلة بالشراكة الأجنبية وإدارة الموارد البشرية.

نتائج الدراسة:

✓ تعدد وتنوع الهويات المهنية: تُظهر الدراسة أن شركات الشراكة الأجنبية تُشكل بيئة تُنتج هويات مهنية متعددة ومُتنوعة بين العمال، نتيجة لتعدد الانتماءات الثقافية (أجنبية ومحلية).

✓ احتمالية التضارب والصراع: تؤكد الدراسة أن هذا التعدد والتنوع في الهويات والولاءات قد لا يكون إيجابيًا دائمًا، بل يُمكن أن يُصبح مصدرًا للمواجهة بين أفكار ورؤى متضاربة، مما يؤدي إلى توترات وصراعات داخلية بين الانتماءات والمعتقدات المختلفة.

✓ تأثير التضارب على استقرار المؤسسة: تُشير النتائج إلى أن هذه التوترات والصراعات الناتجة عن التنوع قد تُهدد استقرار المؤسسة واستمراريتها.

✓ الحاجة إلى آليات للإدارة الثقافية: تُسلط الدراسة الضوء على أهمية الكشف عن الآليات التي تُعتمدها شركات الشراكة الأجنبية للحفاظ على روابط إيجابية مع الثقافة التقليدية مع الانفتاح في الوقت ذاته على الخارج.

✓ أهمية بناء تبادل ومشاركة حقيقية: تُبرز الدراسة ضرورة بناء تبادل ومشاركة حقيقية تُنتج قيماً ثقافية جديدة ضمن إطار جدلية العلاقات بين "الأنا" و"الآخر" وحوار متكافئ بين الثقافات، لتعزيز الهوية المهنية الإيجابية.

التعقيب على الدراسة:

تُعد أطروحة "الهوية المهنية للعامل الجزائري في ظل عقود الشراكة الأجنبية" للطالبة هارون نورة إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية في علم اجتماع التنظيم والعمل، لا سيما في السياق الجزائري، وفي إطار السعي إلى تعميق الفهم السوسيولوجي لتأثيرات الشراكة الأجنبية على واقع العمل بالمؤسسة الجزائرية، تكتسي المقارنة بين دراستنا الحالية حول "جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية" ودراسة هارون نورة الموسومة بـ "الهوية المهنية للعامل الجزائري في ظل عقود الشراكة الأجنبية" أهمية علمية معتبرة. وتسمح هذه المقارنة بتقاطع زوايا نظر مختلفة حول موضوع مشترك، يتمثل في أثر الشراكة الأجنبية على الفرد العامل، سواء من حيث ظروفه المهنية أو من حيث تمثله لذاته وهويته داخل النسق التنظيمي الجديد.

من حيث الزاوية النظرية، تركز دراستنا على مفهوم "جودة الحياة المهنية" باعتباره إطاراً شاملاً يضم أبعاداً متعددة: من الصحة والسلامة المهنية، مروراً بالمهارات والمسار المهني، بينما تركز دراسة هارون نورة على مفهوم "الهوية المهنية" كعملية بنائية تتشكل من خلال تفاعل العامل مع ثقافة العمل الجديدة، وأنماط التنظيم والتسيير التي تفرضها عقود الشراكة، وهكذا، فإن الأولى تعتمد مقاربة وظيفية-تنظيمية، بينما الثانية تتبنى مقاربة تفسيرية-تفاعلية، أما من حيث المنهج والأدوات، فقد اعتمدت دراستنا الحالية منهجاً كمياً مدعوماً باستبيان علمي مبني على مؤشرات دقيقة، مما يتيح إمكانية القياس المقارن وتحليل الارتباطات بين المتغيرات، بالمقابل، اتجهت دراسة نورة إلى المنهج الكيفي، معتمدة على المقابلات المعمقة والملاحظة بالمشاركة، بهدف التقاط البعد الرمزي والمعيشي لتجربة العامل في سياق التحول التنظيمي.

وعلى مستوى الميدان والعينة، تستهدف أطروحتنا مؤسسة اقتصادية جزائرية (سوناطراك) تعمل في إطار شراكة أجنبية فاعلة (Eni)، وتغطي عينة الدراسة مختلف الفئات المهنية (إطارات، تقنيين، عمال تنفيذ)، أما

دراسة نورة، فتركز على حالات نوعية لعاملين خاضوا تجربة الاندماج داخل مؤسسة أجنبية أو ذات إدارة مختلطة، مما يمنحها عمقاً في التحليل الفردي ولكن على حساب التمثيل الإحصائي.

مجال الاستفادة من الدراسة:

تُعد دراسة هارون نورة دراسة قيمة والتي أسفرت عن عدة فوائد مهمة على المستويات النظرية والتطبيقية، حيث استفادت منها دراستنا الحالية كثيراً والتي تم تصنيفها إلى ثلاث مستويات كالتالي:

أولاً: على المستوى النظري:

- ✓ إثراء مفهوم الهوية المهنية: تُساهم الدراسة في إثراء الفهم النظري لمفهوم الهوية المهنية، مُقدمةً منظوراً جديداً يُراعي تأثير التنوع الثقافي والتنظيمي الناتج عن الشراكات الأجنبية.
- ✓ تطبيق النظريات السوسيولوجية في سياق جديد: تُوفر الدراسة فرصة لتطبيق واختبار نظريات علم اجتماع التنظيم والعمل (مثل البنائية الوظيفية أو نظريات الصراع الثقافي) في بيئة المؤسسات الجزائرية ذات الشراكات الأجنبية، مما يُعزز من صلاحيتها أو يُشير إلى الحاجة لتكييفها.
- ✓ فهم جدلية "الأنا" و"الآخر" في العمل: تُسلط الدراسة الضوء على التفاعل المعقد بين الثقافة المحلية (الأنا) وثقافة الشريك الأجنبي (الآخر) وكيف يُشكل هذا التفاعل الهويات المهنية، مما يُقدم رؤى قيمة للباحثين في مجالات التفاعل الثقافي.

ثانياً: على المستوى المنهجي:

- ✓ نموذج لدراسة الحالة النوعية: تُقدم الأطروحة نموذجاً لكيفية إجراء دراسة حالة كيفية مُعمقة في بيئات تنظيمية معقدة، وتوضح فعالية المقابلات المتعمقة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات الغنية حول ظواهر اجتماعية حساسة كالهوية.
- ✓ التحديات المنهجية: تُمكن الباحثين المستقبليين من فهم التحديات المنهجية المحتملة عند دراسة مواضيع مشابهة في بيئات متعددة الثقافات.

ثالثاً: على المستوى التطبيقي (العملي):

✓ **توجيه لإدارة الموارد البشرية:** تُقدم الدراسة رؤية قيمة لمديري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ذات الشراكات الأجنبية حول كيفية إدارة التنوع الثقافي، وتحديات اللغة، والصراعات المحتملة لضمان بيئة عمل مُنتجة ومُستقرة تُعزز من الهوية المهنية الإيجابية للعمال.

✓ **صياغة سياسات الشراكة:** تُمكن صناع القرار على المستوى الوطني من فهم أعمق للآثار الاجتماعية للشراكات الأجنبية، مما يُساعد في صياغة سياسات أكثر شمولية تُراعي البعد البشري والثقافي إلى جانب الأبعاد الاقتصادية.

✓ **تعزيز الوعي النقابي:** تُفيد النتائج ممثلي العمال والنقابات في فهم التحديات التي يواجهها العمال في بيئات الشراكة، مما يُعزز من قدرتهم على التفاوض والدفاع عن مصالح العمال لضمان ظروف عمل أفضل وهوية مهنية صحية.

✓ **فهم أعمق للعامل الجزائري:** تُساهم الدراسة في تقديم صورة أكثر وضوحاً لتطلعات العامل الجزائري، وقيمه، وكيف يتكيف مع التغييرات التي تُفرضها بيئات العمل الدولية.

7-1-2- الدراسة الثانية: بن ضياف جميلة، بعنوان: "دور الشراكة الأجنبية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"¹.

الإشكالية: تتناول المذكرة إشكالية محورية تدور حول دور الشراكة الأجنبية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في سياق التحولات الاقتصادية التي تفرضها العولمة والانفتاح الاقتصادي.

التساؤل الرئيسي: كيف يمكن الاستفادة من فرص الشراكة الأجنبية لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ ويتفرع هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية :

✓ ما هي أهداف الشراكة الأجنبية وما آثارها على المؤسسات الاقتصادية؟

¹ - بن ضياف جميلة، دور الشراكة الأجنبية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران، 2010.

✓ ما هي إمكانيات الجزائر والحوافز التي تقدمها لجذب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية؟

✓ ما هو أثر الشراكة الأجنبية على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

الفرضيات:

✓ تساهم الشراكة الأجنبية في تحويل التكنولوجيا والمعرفة المتطورة مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسات المحلية وتوسع مجالات الإنتاج كما ونوعا .

✓ تملك الجزائر جملة من المؤهلات والإمكانيات التي تساعد على جلب الشراكة مع المؤسسات الأجنبية .

✓ الشراكة الأجنبية تمكن المؤسسات الاقتصادية المحلية من تحسين ورفع تنافسيتها.

أهداف الدراسة: ركزت الأطروحة على مجموعة من الأهداف التي سعت لتحقيقها، نذكر منها ما يلي:

✓ محاولة التعرف على ماهية الشراكة الأجنبية طبيعتها، أشكالها، أهميتها .

✓ إبراز آثار الشراكة الأجنبية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بغية الاستفادة من الايجابيات وكذا تحليل آثارها السلبية لتفاديها .

✓ إبراز مدى قدرة المؤسسات الجزائرية من الاستفادة من الشراكة الأجنبية وجعلها فرصة لصالحها ووسيلة ترقى بواسطتها إلى مرتبة المؤسسات الرائدة.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، هذا المنهج يسمح بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بظاهرة الشراكة الأجنبية والقدرة التنافسية، ثم تحليلها وتفسيرها لفهم العلاقة بين المتغيرين، كما كانت الدراسة نظرية بشكل أساسي، اعتمدت على استعراض الأدبيات الاقتصادية والتقارير الرسمية والوثائق، ولم تتضمن دراسة ميدانية أو تطبيقية على مؤسسات محددة كدراسة حالة.

أدوات جمع البيانات :

- ✓ **المصادر الثانوية:** اعتمدت الدراسة على: الكتب، المجالات العلمية، التقارير الاقتصادية الصادرة عن الهيئات الدولية والوطنية (مثل البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، وزارة المالية الجزائرية، وزارة التجارة)، الإحصائيات الرسمية، التشريعات والقوانين المنظمة للاستثمار والشراكة في الجزائر.
- ✓ **تحليل المحتوى:** للوثائق والتقارير لجمع المعلومات المتعلقة ببرامج التأهيل الاقتصادي وسياسات الشراكة.
- ✓ **تحليل البيانات:** تحليل اقتصادي، تحليل مقارنة للسياسات، تحليل وصفي للمؤشرات الاقتصادية ذات الصلة بالقدرة التنافسية والشراكة.

نتائج الدراسة:

- ✓ الشراكة الأجنبية تؤثر على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: تؤكد الدراسة أن الشراكة مع المؤسسات الأجنبية تؤثر على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ الحاجة إلى تأهيل المؤسسات: تبرز الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحاجة إلى تأهيل من خلال الشراكة الأجنبية لرفع تنافسيتها لمواجهة المنتجات الأجنبية.
- ✓ الإصلاحات والقوانين تساعد على جذب الشراكة: أشارت الدراسة إلى أن الإصلاحات التي انتهجتها الجزائر وتوقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وسعيها للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، بالإضافة إلى القوانين المنظمة للاستثمار، قد ساعدت على جذب الشراكة الأجنبية.
- ✓ التنافسية كشغل شاغل: أكدت أن القدرة التنافسية أصبحت الشغل الشاغل لكافة الدول في ظل انفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق.

التعقيب على الدراسة:

في سياق تعميق البحث في انعكاسات الشراكة الأجنبية على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تبرز أهمية المقارنة بين دراستنا الحالية، التي تتناول "جودة الحياة المهنية" كأحد المخرجات الاجتماعية للعمل في ظل الشراكة،

ودراسة بن ضياف جميلة التي انطلقت من زاوية "القدرة التنافسية" كمخرج اقتصادي وأدائي يرتبط بفعالية المؤسسة في السوق. وتُظهر هذه المقارنة تكاملاً بين البعد السوسيولوجي والبعد الاقتصادي في تحليل الظاهرة. تركّز دراستنا الحالية على العامل البشري كفاعل مركزي في عملية الشراكة، من خلال تحليل ظروفه المهنية (الصحة، السلامة، المهارات، التوازن...)، وهو ما يعكس اهتماماً بجانب جودة الحياة داخل بيئة العمل، في المقابل، ركزت دراسة بن ضياف على المؤسسة كفاعل اقتصادي، وتدرس كيف تؤثر الشراكة الأجنبية على قدرتها على الابتكار، الإنتاج، واكتساب مزايا تنافسية في السوقين المحلي والدولي. على المستوى المنهجي، تستند أطروحتنا إلى منهج كمي وتحليلي مدعوم باستبيان ميداني موجه نحو العاملين، وتستهدف قياس مؤشرات جودة الحياة المهنية. أما دراسة بن ضياف، فتعتمد على منهج وصفي تحليلي ذي توجه اقتصادي، وترتكز على تحليل بيانات المؤسسات ونتائج الشراكة وفق مؤشرات الأداء والربحية والإنتاجية. وبالنسبة للمتغيرات، تعتمد دراستنا الحالية على الشراكة الأجنبية كمغير مستقل يؤثر في جودة الحياة المهنية كمغير تابع، بينما تتناول دراسة بن ضياف الشراكة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، مع تركيز على استراتيجيات التسيير، تحويل التكنولوجيا، وتحسين الأداء العام للمؤسسة. تلتقي الدراستان في التأكيد على أن الشراكة الأجنبية ليست مجرد علاقة اقتصادية، بل إنها تؤثر في بنية المؤسسة وأنماط عملها وفاعليتها، غير أن الاختلاف الجوهرى يتمثل في زاوية التحليل: إذ تسعى دراستنا الحالية إلى إبراز البعد الإنساني والاجتماعي للشراكة، في حين تُركّز دراسة بن ضياف على النتائج الاقتصادية والتنظيمية المترتبة عن هذه الشراكة. وتكمن أهمية المقارنة في أنها تبين أن تحسين القدرة التنافسية، كما تسعى إليه المؤسسة عبر الشراكة، يجب ألا يُنظر إليه بمنأى عن تحسين ظروف العمل وجودة حياة العاملين، لأن العلاقة بين الفعالية الاقتصادية والرفاه المهني هي علاقة تبادلية. ومن ثم، فإن دراستنا الحالية تسدّ ثغرة لم تتطرق إليها دراسة بن ضياف بعمق، وهي البعد الاجتماعي داخل المؤسسة الشريكة.

وكخلاصة عامة: يتّضح من خلال هذا التقاطع أن معالجة ظاهرة الشراكة الأجنبية من منظور سوسيولوجي (كما في دراستنا الحالية) ومن منظور اقتصادي (كما في دراسة بن ضياف) يقَدّمان رؤيتين متكاملتين لفهم التحولات التي تشهدها المؤسسة الجزائرية. ويقود هذا إلى ضرورة تبني مقاربات متعددة التخصصات عند دراسة

تأثيرات الشراكة، خاصة عندما يتعلق الأمر ببيئة العمل والنتائج الاجتماعية والمهنية المترتبة عنها، لا سيما في السياق الجزائري الذي يعرف تحولات تنظيمية واقتصادية متسارعة.

مجال الاستفادة من الدراسة: من منظور علم اجتماع التنظيم والعمل، تُقدم مذكرة بن ضياف جميلة عدة استفادات، على الرغم من تركيزها الاقتصادي:

أولاً: على المستوى النظري:

- ✓ **فهم السياق الاقتصادي:** تُقدم الدراسة خلفية مهمة حول الإطار الاقتصادي العام للشركات الأجنبية في الجزائر، بما في ذلك الدوافع الاقتصادية، السياسات الحكومية، والقوانين المنظمة. هذا الفهم يُعد ضرورياً لأي باحث سوسيولوجي يرغب في دراسة الأبعاد الاجتماعية لهذه الشركات.
- ✓ **إدراك أهمية التنافسية:** تُسلط الضوء على مفهوم القدرة التنافسية كهدف استراتيجي للمؤسسات الجزائرية، وهو ما يُمكن أن يُشكل نقطة انطلاق لدراسات سوسيولوجية تبحث في كيفية مساهمة العوامل الاجتماعية (مثل ثقافة العمل، القيادة، الرضا الوظيفي) في تحقيق هذه التنافسية.
- ✓ **مؤشرات الشراكة والتأهيل:** تُقدم الدراسة مؤشرات حول أنواع الشركات الأجنبية وبرامج التأهيل التي اعتمدتها الجزائر، مما يُمكن أن يُساعد في تحديد عينات الدراسة أو تحليل تأثير هذه البرامج على الموارد البشرية.

ثانياً: على المستوى المنهجي:

- ✓ **قيمة البحث المكتبي:** تُظهر الدراسة أهمية البحث المكتبي وتحليل المصادر الثانوية في بناء الإطار النظري وفهم السياق العام لأي ظاهرة قبل الشروع في دراسات ميدانية أكثر تخصصاً.
- ✓ **تحديد فجوات بحثية:** بما أن الدراسة اقتصادية بالأساس، فإنها تُبرز بشكل غير مباشر الحاجة إلى دراسات سوسيولوجية تُكمل هذا الفهم من خلال التركيز على الأبعاد الاجتماعية والنفسية والتنظيمية لتأثير الشراكة الأجنبية.

ثالثاً: على المستوى التطبيقي (العملي):

- ✓ **صناع القرار:** تُفيد صانعي القرار الاقتصادي في الجزائر بتأكيد أهمية الشراكة الأجنبية في رفع القدرة التنافسية، مما يُعزز من اتخاذ القرارات المتعلقة بالانفتاح وجذب الاستثمار.
- ✓ **المؤسسات الجزائرية:** تُشجع المؤسسات المحلية على البحث عن الشراكات كسبيل لتحسين أدائها وتنافسيتها، مع الأخذ في الاعتبار أهمية التأهيل والتكيف مع المتغيرات التي تُحدثها هذه الشراكات.
- ✓ **الباحثون في الموارد البشرية:** تُقدم أساساً لبناء دراسات أكثر تفصيلاً حول كيفية تأثير الشراكة على ممارسات الموارد البشرية، التدريب، تطوير الكفاءات، والرضا الوظيفي، وهي جوانب حيوية لجودة الحياة المهنية.

7-1-3- الدراسة الثالثة: طارق تواتي، "ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية"¹

الإشكالية: تدور إشكالية الدراسة حول فهم العلاقة بين ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين في سياق الشراكة الأجنبية، وتحديد مدى تأثير هذه الشراكة على كل من ثقافة المؤسسة وقدرة العمال على الاندماج مهنياً.

التساؤل الرئيسي: هل ثقافة مؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليبورتن (HESP) استطاعت تحقيق اندماج مهني للعمال الجزائرية من خلال سياسات تنظيم العمل المعتمدة؟

التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما هي حدود تكيف العمال المحليين ضمن نسق المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية؟ وفيما تتمثل ردود أفعال العمالة الجزائرية من تنظيم العمل داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية هاليبورتن؟

¹ - طارق تواتي، "ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية"، دراسة ميدانية بمؤسسة الشراكة الجزائرية الأمريكية هاليبورتن لخدمات الأبار HESP، حاسي مسعود - ورقلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة الجزائر -2- الجزائر. 2017.

✓ هل تستجيب ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليبورتن ضمن إطار سياسة التوظيف إلى تطلعات العمالة الجزائرية ؟

✓ ما مدى مساهمة ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليبورتن في توطيد العلاقات الاجتماعية فيما بين مختلف الفئات المهنية وبين الادارة و الفئات المهنية العاملة هل استطاعت ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليبورتن فرض ثقافة المؤسسة وتوجيه قوى العمل المحلية والأجنبية في إطار العمل جماعي وتحقيق الهدف المشترك ضمن نسق المؤسسة؟

✓ هل ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليبورتن تستند إلى نظام حوافز يعزز من هوية المهنية للعمال الجزائريين بالمؤسسة ؟

فرضيات البحث:

الفرضية العامة: ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية هاليبورتن من خلال سياساتها التنظيمية المنتهجة لم تستطع تحقيق توجيه السلوك التنظيمي للعمال وتحقيق الاندماج المهني لكافة الفئات المهنية الجزائرية العاملة بالمؤسسة.

الفرضيات الجزئية: من أجل الإجابة على الأسئلة السابقة صيغت الفرضيات كالتالي:

✓ احتواء جزئي للعمال الجزائريين ضمن نسق المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية نتيجة عدم فعالية القيم التنظيمية التي تعبر عن ثقافة المؤسسة في تحفيز وتوجيه السلوك التنظيمي لكافة الفئات المهنية مما أدى تكوين موقف الرفض وعدم الاستقرار المهني لدى العمال الجزائريين في إطار نظام الشراكة الأجنبية.

✓ سياسة التوظيف المنتهجة من طرف مؤسسة الشراكة الأجنبية أدى إلى شعور غالبية العمالة الجزائرية بالإقصاء المهني وضعف الروح المعنوية لدى العمال الجزائريين.

✓ سعي القيادات الادارية إلى تجسيد المجال التنظيمي البيروقراطي الذي يؤطر السلوكيات التسييرية والممارسة التنظيمية في نظام العمل داخل مؤسسة الشراكة الأجنبية أدى إلى شعور العمال بعلاقات العمل الرسمية الميكانيكية مما أدى إلى عدم التزامهم المهني.

✓ إخلال ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية بنظم التحفيز العمالة الجزائرية، وعدم تحقيق العدالة بين الفئات المهنية أدى إلى عدم تشكل الهوية المهنية لديهم.

الأهداف العلمية:

✓ توسيع النظرة لموضوع التنظيم الإداري وثقافة المؤسسة للتمكن من إبراز بعض المعضلات أو النقائص التي يعاني منها التنظيم الإداري.

✓ هذه الدراسة هي بمثابة دعوة لتوجيه الاهتمام نحو دراسة ذات طابع الشراكة المؤسسات دراسة واقعية تعتمد على الحقائق النابعة من واقع العمل بالحقل الميداني.

الأهداف العملية:

✓ تحديد الآثار المترتبة عن الشراكة الأجنبية بغية الاستفادة من الايجابيات والمنافع الناتجة عنها وكذا تحليل آثارها السلبية لتفاديها.

✓ محاولة تشخيص مزايا الشراكة الأجنبية من الاستثمار في الموارد والتطور التكنولوجي ومسألة التشغيل.

✓ تقديم دراسة سوسيولوجية حول موضوع الشراكة الأجنبية ومحاولة لتشخيص بيئة العمل السائدة من خلال نقل التنظيمي.

✓ محاولة التعمق في فهم البيئة الاجتماعية للعمل وقياس مدى اندماج المهني للعمال الجزائريين في نسق المؤسسة.

✓ محاولة إبراز مدى تقبل العمال الجزائريين لنظام شراكة الأجنبية ومدى اندماجهم المهني في ظل ثقافة المؤسسة إطار الشراكة الأجنبية.

✓ معرفة رد فعل العمال في إزاء وضعهم المهني في إطار الشراكة الأجنبية والتالي الكشف عن دور التحولات الاقتصادية الراهنة على العلاقات التي تربط بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمسؤولين.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتصوير ووصف الظاهرة (ثقافة المؤسسة والاندماج المهني في ظل الشراكة الأجنبية) وتحليل أبعادها وعلاقاتها، كما ركزت الدراسة على عينة من العاملين الجزائريين في الشراكة الجزائرية الأمريكية هاليبورتن لخدمات الآبار HESP بحاسي مسعود.

أدوات جمع البيانات :

- ✓ **الاستبيان:** الأداة الرئيسية، وقد تم تطويره لقياس أبعاد ثقافة المؤسسة وأبعاد الاندماج المهني.
- ✓ **المقابلات:** حيث أجريت مقابلات مع الإدارة وممثلين للعمال لتعميق الفهم.
- ✓ **الملاحظة:** كما استخدم الباحث الملاحظة كأداة إضافية لفهم بيئة العمل وثقافة المؤسسة.

نتائج الدراسة :

- ✓ أكدت النتائج وجود علاقة متوترة بين ثقافة المؤسسة الأجنبية والاندماج المهني للعمال المحليين.
- ✓ فشلت سياسات التحفيز التنظيمية المعتمدة من طرف الشريك الأجنبي في توجيه سلوك العمال وخلق اندماج مهني فعال.
- ✓ تم تسجيل شعور بالإقصاء والتهميش من قبل العمال في المستويات التنفيذية، مقابل رضا نسبي لدى الإطارات العليا.

التعقيب على الدراسة:

أولاً: نقاط التشابه: تتقاطع الدراستان في عدة محاور أساسية، تعكس الاهتمام المشترك ببعض الجوانب المحورية لتأثير الشراكة الأجنبية على واقع العمل في الجزائر:

- ✓ **المجال الأكاديمي المشترك:** تندرج كلتا الدراستين ضمن حقل علم الاجتماع تنظيم وعمل، مما يؤكد على تركيزهما المشترك على الديناميكيات الاجتماعية والتنظيمية داخل بيئة العمل، والتحول التي تطرأ عليها.

- ✓ **السياق الجغرافي:** تتخذ كلتا الدراستين المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كحالة بحثية، وتحديدًا تلك التي تعمل في إطار الشراكة الأجنبية، هذا السياق المشترك يفرض عليهما التعامل مع نفس الخصائص الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية للجزائر، وكذلك الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به.
- ✓ **المتغير المستقل الموحد:** تعتبر "الشراكة الأجنبية" المتغير المستقل المحوري في كلتا الدراستين، وإن اختلفت آليات وطرق قياس تأثيرها. هذا يشير إلى الاعتراف المشترك بأن دخول الشريك الأجنبي يمثل قوة دافعة للتغيير داخل المؤسسات المحلية.
- ✓ **التركيز على البعد الإنساني للعامل:** لا تقتصر الدراستان على تحليل الجوانب الاقتصادية أو الإدارية البحتة للشراكة، بل تتعديان ذلك للغوص في التأثيرات على العنصر البشري (العامل الجزائري)، سواء من حيث رفاهيته المهنية أو هويته واندماجه.
- ✓ **الأهمية التطبيقية:** تشترك الدراستان في السعي إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تهدف إلى تحسين واقع العمل وتحدياته في ظل الشراكات الأجنبية، بما يخدم مصلحة العمال والمؤسسات على حد سواء.

ثانياً: نقاط الاختلاف: على الرغم من أوجه التشابه، تتباين الدراستان بشكل جوهري في المتغيرات التابعة والمحاور المفاهيمية والنظرية، مما يؤكد على تميز كل منهما:

- ✓ **التركيز على المتغير التابع:** دراسة تواتي ركزت على "الاندماج المهني" للعمال الجزائريين كمتغير تابع، هذا المفهوم يتناول مدى قدرة العامل على التكيف والتواء مع بيئة العمل الجديدة، ومعاييرها وقيمتها الثقافية، وشعوره بالانتماء والتألف مع الجماعة المهنية، أما دراستنا الحالية تركز على "جودة الحياة المهنية" كمتغير تابع، وهو مفهوم أوسع وأكثر شمولية، يتناول رفاهية العامل الشاملة داخل بيئة العمل، ويشمل أبعاداً مثل ظروف العمل المادية، الأجور والمزايا، الأمن الوظيفي، فرص التطور المهني والتدريب، العلاقات الاجتماعية، ومستوى التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

مجال الاستفادة من الدراسة: توفر دراسة تواتي طارق قاعدة معرفية قيمة تسهم في إثراء دراستنا الحالية من عدة جوانب، مع التأكيد على الإضافة النوعية للدراسة الراهنة:

- ✓ **تأكيد وجهة المتغير المستقل:** تعزز دراسة تواتي القناعة بأن "الشراكة الأجنبية" عامل ذو أهمية قصوى في تشكيل واقع العمل الجزائري، مما يدعم مركزية هذا المتغير في بحثنا الحالي ومبررات اختياره.
- ✓ **فهم السياق المحلي:** تقدم الدراسة رؤى عميقة حول الديناميكيات والتحديات الخاصة بالمؤسسات الجزائرية التي تتعامل مع الشراكات الأجنبية، هذا الفهم يجنبنا الوقوع في فخ التعميم من دراسات أجنبية بحتة، ويساعد على تكييف الأدوات البحثية والتحليل بما يتناسب مع خصوصية هذا السياق.
- ✓ **إثراء الإطار النظري:** استفادة دراستنا الحالية من الإطار النظري لأطروحة تواتي فيما يتعلق بتأثير الشراكة الأجنبية على الثقافة التنظيمية، حيث أن التغيرات في ثقافة المؤسسة قد تكون عاملاً مؤثراً (وسيطاً أو معدلاً) على بعض أبعاد جودة الحياة المهنية، مما يفتح آفاقاً لنموذج تحليلي أكثر تعقيداً.

7-1-4- الدراسة الرابعة: لعبد الحميد غرياني، بعنوان: " التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل¹ ".

الإشكالية: تدور إشكالية الدراسة حول فهم العلاقة بين التنوع الثقافي الموجود في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل، حيث تسعى الدراسة للإجابة عن تساؤلات حول كيفية تأثير الخلفيات الثقافية المتنوعة للموظفين على التفاعلات داخل جماعات العمل، وعلى أدائها وكفاءتها، مع التركيز على التحديات والفرص التي يطرحها هذا التنوع.

التساؤل الرئيسي: ما دور التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات في ديناميكية جماعة العمل .

التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما دور التنوع اللغوي في الشركات المتعددة الجنسيات في فعالية الإتصال بين أفراد الجماعة؟
- ✓ ما دور تنوع القيم الثقافية المرتبطة بالانضباط في الشركات المتعددة الجنسيات في تماسك افراد جماعة؟
- ✓ ما دور تنوع عادات العمال في الشركات المتعددة الجنسيات في بناء علاقات إنسانية بين افراد جماعة العمل؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: للتنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات دور إيجابي في ديناميكية جماعة العمل.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ للتنوع اللغوي في الشركات المتعددة الجنسيات دور إيجابي في فعالية الإتصال بين افراد جماعة العمل.
- ✓ لتنوع القيم الثقافية لعمال الشركات المتعددة الجنسيات دور إيجابي في تماسك أفراد جماعة العمل.

¹ - عبد الحميد غرياني، التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل، دراسة ميدانية بمنظمة أرهود - حاسي مسعود - ورقلة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع ل.م.د، إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

✓ يساهم تنوع عادات العمال في الشركات المتعددة الجنسيات في بناء علاقات إنسانية متينة بين أفراد جماعات العمل.

أهداف الدراسة:

✓ البحث على مدى اهتمام الشركات المتعددة الجنسيات في تطويرها للمنظمات على البعد البشري بوجه العموم وعلى احترام التنوع الثقافي في وجه الخصوص.

✓ البحث عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية والتنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات في فعالية الموارد البشرية.

الإجراءات المنهجية للدراسة :

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتصوير ووصف الظاهرة (التنوع الثقافي في ظل الشراكة الأجنبية) وتحليل أبعادها وعلاقاتها، كما استُخدم منهج دراسة الحالة، حيث ركزت الدراسة على عينة من العاملين الجزائريين في منطقة أورهود بحاسي مسعود والتي لديها عقود شراكة أجنبية.

عينة الدراسة: عينة من الموظفين والعاملين في منظمة أورهود بحاسي مسعود - ورقلة، حيث بلغ عدد العينة 300 فرد تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية.

أدوات جمع البيانات:

✓ **الاستبيان:** الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمه لقياس أبعاد التنوع الثقافي وديناميكية جماعة العمل.

✓ **المقابلات:** حيث أجريت مقابلات مع بعض المسؤولين والموظفين لتعميق فهم جوانب التنوع وديناميكية العمل.

تحليل البيانات :

✓ **الإحصاء الوصفي:** لتحديد خصائص العينة والمتغيرات.

✓ **الإحصاء الاستدلالي:** لاختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات، تم استخدام اختبارات كمعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبارات الفروق لتحديد قوة واتجاه العلاقة والتأثيرات.

نتائج الدراسة:

✓ **واقع التنوع الثقافي:** كشفت الدراسة عن مستويات مختلفة من التنوع الثقافي (لغوي، عرقي، قيمي) داخل جماعات العمل في أوروود.

✓ **تأثير التنوع على ديناميكية الجماعة:** أثبتت الدراسة وجود تأثير للتنوع الثقافي على ديناميكية جماعة العمل، إيجابياً في جوانب مثل الإبداع وحل المشكلات، وسلبياً في جوانب مثل الصراعات أو ضعف التماسك إذا لم يُدار بشكل فعال.

✓ **تحديات وفرص التنوع:** أشارت النتائج إلى أن التنوع يمثل تحديات في التواصل والتفاهم، ولكنه في الوقت نفسه يفتح فرصاً للتعلم المتبادل وابتكار الحلول.

✓ **أهمية الإدارة الفعالة:** أكدت الدراسة على الدور المحوري للإدارة في تفعيل الجوانب الإيجابية للتنوع الثقافي وتخفيف آثاره السلبية.

التعقيب على الدراسة :

أولاً: نقاط التشابه:

✓ **المجال العام:** كلاهما ينتمي إلى علم الاجتماع تنظيم وعمل، ويركز على التفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل.

✓ **السياق المؤسسي:** كلاهما يدرس المؤسسات العاملة في الجزائر والتي تتضمن بعداً أجنبياً (الشركات متعددة الجنسيات في دراسة غرياني، والشراكة الأجنبية في دراستنا الحالية). هذا يعني التعامل مع نفس التحديات السياقية.

✓ **التركيز على العنصر البشري:** كلاهما يهتم بتأثير العوامل التنظيمية والاجتماعية على العامل الجزائري.

ثانياً: نقاط الاختلاف:

✓ **المتغير المستقل الرئيسي:** في دراسة غرياني: المتغير المستقل هو "التنوع الثقافي" داخل الشركات متعددة الجنسيات، هو يركز على اختلاف الخلفيات الثقافية للموظفين كعامل مؤثر، أما دراستنا الحالية: المتغير المستقل هو "الشراكة الأجنبية". هي تركز على طبيعة الشراكة (الملكية، الإدارة، السياسات) كعامل مؤثر على جودة الحياة المهنية. التنوع الثقافي قد يكون نتيجة أو بُعداً من أبعاد الشراكة، وليس المتغير المستقل الأساسي.

✓ **المتغير التابع الرئيسي:** في دراسة غرياني: المتغير التابع هو "ديناميكية جماعة العمل". يركز على كيفية تفاعل الموظفين في المجموعات، والصراعات، والتماسك، والاتصال، والأداء الجماعي، أما دراستنا الحالية: المتغير التابع هو "جودة الحياة المهنية". يركز على الرفاهية الفردية للعامل، وظروف عمله، ورضاه، وتوازنه الشخصي والمهني.

✓ **البعد النظري والمفاهيمي:** في دراسة غرياني: تستند إلى نظريات التنوع في المنظمات، الثقافة التنظيمية، ديناميكية الجماعات، والتفاعل الاجتماعي أما دراستنا الحالية: تستند إلى نظريات جودة الحياة المهنية، الرضا الوظيفي، الرفاهية في العمل، نظريات الحاجات، وتوازن الحياة العملية والشخصية.

✓ **زاوية التحليل:** في دراسة غرياني: تنظر إلى التنوع الثقافي كظاهرة داخلية تتأثر بها العلاقات الجماعية، أما دراستنا الحالية: تنظر إلى الشراكة الأجنبية كظاهرة هيكلية تؤثر على الظروف الكلية لبيئة العمل وجودة حياة العامل.

مجال الاستفادة من الدراسة

✓ **أهمية البعد الثقافي:** على الرغم من أن التنوع الثقافي ليس المتغير المستقل في دراستنا الحالية، إلا أن دراسة غرياني تؤكد على الأثر الكبير للثقافة في بيئات العمل المشتركة. في أطروحتنا، يمكن أن تنشأ التحديات في جودة الحياة المهنية جزئياً من اختلاف الثقافات بين الشريك الأجنبي والعمال الجزائريين. الأمر الذي دفعنا إلى تضمين بُعد ثقافي أو "التقارب الثقافي" كمتغير وسيط أو معدل في نموذج دراستنا.

✓ تأثير على التفاعل: بينما ركز غرياني على "ديناميكية جماعة العمل"، فإن هذه الديناميكية (مثل الصراعات أو التعاون) تؤثر بشكل مباشر على جودة الحياة المهنية. إذا كانت الشراكة الأجنبية تؤدي إلى تنوع ثقافي يؤثر سلبًا على التفاعلات، فقد يؤثر ذلك على رضا العاملين وجودة حياتهم المهنية.

7-1-5- الدراسة الخامسة: عمومن محمد البخاري، أطروحة الدكتوراه بعنوان: "أثر جودة الحياة المهنية على استقرار الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" ¹.

الإشكالية: تدور إشكالية الدراسة حول فهم العلاقة بين جودة الحياة المهنية واستقرار الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على دور كل منهما في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.

التساؤل الرئيسي: هل هناك أثر لجودة الحياة المهنية على استقرار الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الإجتماعي بورقلة؟ كما تفرعت إلى عدة تساؤلات لفرعية :

✓ هل لممارسات الإدارة أثر على استقرار الموارد البشرية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بورقلة؟

✓ ما أثر ظروف بيئة العمل على استقرار الموارد البشرية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بورقلة؟

✓ هل هناك أثر للظروف المادية والمعنوية على استقرار الموارد البشرية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بورقلة؟

✓ هل يؤثر التوافق بين العمل والحياة الاجتماعية للمورد البشري على استقراره بمؤسسة الضمان الاجتماعي بورقلة؟

فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسية: "تؤثر جودة الحياة المهنية بأبعادها المختلفة على استقرار الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية".

الفرضيات الفرعية:

✓ تؤثر ممارسات الإدارة على استقرار الموارد البشرية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بورقلة.

¹ - عمومن محمد البخاري، أثر جودة الحياة المهنية على استقرار الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS " بورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم، تخصص " تنمية الموارد البشرية" ، جامعة لونيبي علي - البليدة 2، 2020.

- ✓ لظروف بيئة العمل أثر على استقرار الموارد البشرية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بورقلة.
- ✓ هناك أثر للظروف المادية والمعنوية على استقرار الموارد البشرية لعمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بورقلة.
- ✓ التوافق بين العمل والحياة الاجتماعية يؤثر على استقرار الموارد البشرية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بورقلة.

أهداف الدراسة: محاولة الكشف عن حقائق علمية جديدة تخدم البحث العلمي من خلال:

- ✓ معرفة الأثر الذي يترتب عن جودة الحياة المهنية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين الاستقرار التنظيمي للموارد البشرية وجودة الحياة المهنية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يهدف هذا البحث للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على باقي فروع CNAS والمؤسسات التي تمارس نشاط مشابه لها.

الإجراءات المنهجية للدراسة :

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. هذا المنهج يسمح بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بجودة الحياة المهنية، ثم تحليلها وتفسيرها لفهم العلاقة بين المتغيرات.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة من عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي "CNAS" بورقلة، لقياس تصوراتهم حول جودة الحياة المهنية ومستوى استقرارهم.

تحليل البيانات :

- ✓ **الإحصاء الوصفي:** لتحديد خصائص العينة والمتغيرات.
- ✓ **الإحصاء الاستدلالي:** لاختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات، حيث تم استخدام اختبارات مثل معامل الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبارات الفروق.

نتائج الدراسة: قسمت النتائج الى ثلاثة أقسام كما يلي:

تأثير إيجابي لبعض أبعاد جودة الحياة المهنية: يوجد تأثير لبعض برامج جودة الحياة المهنية على استقرار الموارد البشرية، وتحديداً :

✓ المشاركة في اتخاذ القرار.

✓ أسلوب الإشراف.

✓ الاستفادة من التدريب.

عدم وجود تأثير لأبعاد أخرى: لا يوجد تأثير لكل من :

✓ برنامج السلامة والأمن الوظيفي (عللت الدراسة ذلك بأن المؤسسة إدارية خدمية لا تتطلب إجراءات سلامة مهنية كبيرة).

✓ علاقات العمل داخل بيئة العمل.

✓ الظروف المادية والمعنوية (رغم أنها تساهم في الاستقرار عمومًا، إلا أن الدراسة لم تجد لها تأثيرًا هنا، وعللت ذلك بأن المؤسسة تعتبر جاذبة للعمل مقارنة بسوناطراك).

تأثير سلبي للتوافق بين العمل والحياة الاجتماعية: يوجد تأثير لعدم توافق الحياة المهنية والاجتماعية على استقرار الموارد البشرية، وذلك بسبب عدم قدرة العمال على التوفيق بين الحياة المهنية والأسرية نتيجة ضيق الوقت.

التعقيب على الدراسة :

أولاً: نقاط التشابه:

✓ أحد المتغيرات المحورية: كلاهما يتناول "جودة الحياة المهنية" كمتغير رئيسي. في دراستنا الحالية هو المتغير التابع، وفي أطروحة عمومن محمد البخاري هو المتغير المستقل. مما فادني من الأدبيات النظرية والمقاييس المتعلقة بجودة الحياة المهنية.

✓ السياق الجغرافي: كلاهما يركز على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما يجعلهما يتعاملان مع نفس الخصوصيات الثقافية والتشريعية والاجتماعية في الجزائر.

- ✓ المنهجية العامة: كلاهما يتبنى منهجية كمية بالأساس (وصفية تحليلية/ارتباطية) ويعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- ✓ الأهمية التطبيقية: كلاهما يسعى إلى تقديم توصيات عملية للمؤسسات لتحسين بيئة العمل وتحقيق أهدافها المتعلقة بالموارد البشرية.

ثانيا: نقاط الاختلاف:

- ✓ دور جودة الحياة المهنية في النموذج: في دراسة عمومن محمد البخاري: جودة الحياة المهنية هي المتغير المستقل الذي يؤثر على استقرار الموارد البشرية، أما دراستنا الحالية: جودة الحياة المهنية هي المتغير التابع الذي يتأثر بالشراكة الأجنبية.
- ✓ المتغير المستقل الرئيسي: في دراسة عمومن محمد البخاري: لا يوجد متغير مستقل خارجي مثل "الشراكة الأجنبية"؛ التركيز هو على تأثير أبعاد جودة الحياة المهنية في حد ذاتها، أما دراستنا الحالية: المتغير المستقل الرئيسي هو "الشراكة الأجنبية" ودورها في تشكيل جودة الحياة المهنية.
- ✓ المتغير التابع الرئيسي: في دراسة عمومن محمد البخاري: المتغير التابع هو "استقرار الموارد البشرية" (والذي يقاس بمعدلات دوران العمل، الغياب، الولاء)، أما دراستنا الحالية: المتغير التابع هو "جودة الحياة المهنية" (رفاهية العامل، رضا عن العمل، ظروف العمل، التوازن).
- ✓ نطاق الدراسة ومجالها: في دراسة عمومن محمد البخاري: محصورة في "مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS بورقلة" وهي مؤسسة عمومية خدمية وليست بالضرورة ذات شراكة أجنبية، أما دراستنا الحالية: تركز على "المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية"، مما يعني نطاقاً أوسع وتركيزاً على قطاع مختلف قد يكون صناعياً أو خدمياً ولكنه يتميز بوجود شريك أجنبي.

مجال الاستفادة من الدراسة

- ✓ المقاييس والأبعاد لجودة الحياة المهنية: بما أن أطروحة عمومن محمد البخاري ركزت على جودة الحياة المهنية، فهي بمثابة المرجع الممتاز لدراستي في فهم أبعاد هذا المفهوم وكيفية قياسه في السياق الجزائري، كما تم الاستفادة من المقاييس الفرعية التي استخدمتها الأطروحة (المشاركة في اتخاذ القرار، أسلوب

الإشراف، التدريب، السلامة والأمن، علاقات العمل، الظروف المادية والمعنوية، التوافق بين الحياة المهنية والاجتماعية) لبناء استبيانك الخاص.

✓ نتائج غير بديهية: النتائج التي توصلت إليها الدراسة (عدم وجود تأثير للسلامة، العلاقات، والظروف المادية) دفعتنا للتفكير في :

✓ ما إذا كانت هذه النتائج خاصة بالمؤسسة المدروسة (CNAS) لأنها مؤسسة خدمية عمومية لا تتطلب الكثير من إجراءات السلامة الصناعية مثلاً، أو لأنها مؤسسة حكومية تعتبر مستقرة وجاذبة بحد ذاتها (كما ذكرت الأطروحة).

✓ كيف يمكن أن تختلف هذه النتائج في مؤسسات ذات شراكة أجنبية، حيث قد تكون الظروف مختلفة تماماً (مثلاً، الشراكة الأجنبية قد تجلب معايير سلامة عالية، أو قد تكون الأجور والمزايا فيها أكثر تنافسية).

✓ تأثير التوازن بين العمل والحياة: ركزت الدراسة على "التوافق بين الحياة المهنية والاجتماعية" ووجدت له تأثيراً سلبياً على الاستقرار. هذا يعزز أهمية هذا البعد في جودة الحياة المهنية لديك، مما يدفعني إلى استكشاف كيف تؤثر الشراكة الأجنبية (مثلاً، ساعات العمل الطويلة، ضغوط العمل) على هذا التوازن وجودة الحياة المهنية.

7-1-6- الدراسة السادسة: غنية بلعربي: "التغيرات التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب"، "دراسة ميدانية لعينة من العمال الأجانب في قطاع المحروقات" 2018¹.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الأطروحة حول مدى تأثير التغيرات التنظيمية التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خصوصاً تلك العاملة في قطاع المحروقات والمتعاونة مع شركاء أجانب، على تسيير الموارد البشرية والحراك المهني والاجتماعي للعمال، حيث سعت الباحثة إلى فهم كيف تساهم هذه التحولات

¹ - غنية بلعربي: التغيرات التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب، "دراسة ميدانية لعينة من العمال الأجانب في قطاع المحروقات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الجزائر -2- الجزائر. 2018.

التنظيمية، الناتجة عن الشراكات الأجنبية، في إعادة تشكيل العلاقات المهنية داخل المؤسسة الجزائرية، ومدى انسجامها مع القيم التنظيمية والثقافة المحلية.

التساؤل الرئيسي: باعتبار التغيير التنظيمي نسق فعل ملموس ما مدى مساهمته في إحداث الحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب بالمؤسسة قياسا إلى العقلانية النسبية إذا ما حدث تعارض بين الأهداف ويتفرع عن هذا الإشكال الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل أن طبيعة العقد ومدته هما المحددان للترقية المهنية.
- ✓ هل يؤثر التغيير أو التجديد التكنولوجي للمؤسسة على استقرار العامل الأجنبي بداخلها.
- ✓ هل التعديلات الهيكلية في المؤسسة تفتح مجالا للصعود في السلم المهني والاجتماعي للعمال الأجانب .

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة: يعتبر التغيير التنظيمي من العوامل المساهمة في انخفاض عدد العمال الأجانب بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية :

- ✓ تؤثر طبيعة العقد ومدته على فرص الترقية المفتوحة أمام العامل الأجنبي.
- ✓ يساهم إدخال التكنولوجيا الجديدة وظهور تنظيم توزيع الأفراد على مراكز العمل في التأثير على مستوى استقرار العامل .
- ✓ للتعديلات الهيكلية (تغيير المستويات الهرمية العمودية والأفقية) علاقة بفتح مجالات الترقية المهنية والاجتماعية للعمال الأجانب.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحليل مدى تأثير التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على العمالة المحلية، والكشف عن العوامل التنظيمية والثقافية التي تعيق أو تدعم عملية التغيير، وتحديد مساهمة الشراكة الأجنبية في ترقية الكفاءات المهنية وتنمية الموارد البشرية، وفهم أشكال الحراك المهني والاجتماعي

الناجمة عن دينامية الشراكة، وتقديم تصور استراتيجي لتسيير الموارد البشرية يضمن التوازن بين الفعالية الاقتصادية والاستقرار الاجتماعي.

- ✓ معرفة وجهة نظر العمال الأجانب تجاه التغير التنظيمي وتأثيره على استقرارهم المهني.
- ✓ إبراز دور الوضعية الاجتماعية للعامل الأجنبي داخل مجتمعه وتأثيرها على طموحاته المهنية.
- ✓ تقييم دور العمال الأجانب إدارياً وتقنياً وإنتاجياً داخل المؤسسة.
- ✓ الكشف عن أسباب ونتائج الحراك المهني بين العمال الأجانب.
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة التعاقدية وتأثيرها على الحراك المهني.
- ✓ تحليل الواقع اليومي للعمال الأجانب وأهم المعوقات التي تواجههم في سبيل تحقيق أهدافهم.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

- ✓ **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي.
- ✓ **مجتمع الدراسة:** العمال الجزائريون والأجانب في قطاع المحروقات بولاية ورقلة.
- ✓ **عينة الدراسة:** 296 عاملاً من مؤسسات جزائرية وأجنبية.
- ✓ **الأدوات البحثية:** استبيانات ومقابلات مع عينة من العمال الأجانب في قطاع المحروقات وشركة سوناطراك.
- ✓ **العينة:** فئات متنوعة من العمال الأجانب بمناصب ومستويات مختلفة.
- ✓ **أساليب التحليل:** التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS واختبار كاي-تربيع للتحقق من العلاقات.
- نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن التغييرات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية تحقق أهدافاً اقتصادية أكثر من اجتماعية، وأن هناك فجوة بين الأساليب الإدارية الحديثة والثقافة المهنية الجزائرية. كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين الكفاءة الإدارية والقدرة على إحداث التغيير الفعال، وأن التكوين المهني يمثل أداة مركزية لتحسين أداء العمال، غير أن ضعف العدالة المهنية يحد من فعاليتها.
- ✓ وجود تحسن نسبي في بيئة العمل بفضل التغير التنظيمي ولكنه غير متكافئ بين العمال.

- ✓ تأثر استقرار العامل الأجنبي إيجابياً بالتكنولوجيا ولكن مع تحديات اجتماعية وثقافية.
- ✓ التعديلات الهيكلية خلقت فرصاً محدودة للترقي المهني للأجانب، مع وجود قيود بنيوية وإدارية.
- ✓ وجود معوقات تعاقدية تحد من حقوق بعض العمال وتأثيرها على الحراك المهني.
- ✓ ملاحظة تزايد الفروقات في الرضا والاستقرار بين العمال الأجانب حسب نوع العقد ومدته.

التعليق على الدراسة:

أولاً: نقاط التشابه:

- ✓ كلا الدراستين تنتميان إلى مجال علم الاجتماع التنظيمي والمهني.
- ✓ تتقاطعان في الاهتمام بالعلاقة بين الشراكة الأجنبية وتنمية الموارد البشرية.
- ✓ استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأدوات البحث الكمية والكيفية.
- ✓ تتفق الدراسة مع الأدبيات السابقة التي ربطت التغير التنظيمي بنقل التكنولوجيا وتحسين جودة الحياة المهنية نسبياً.

ثانياً: نقاط الاختلاف:

- ✓ دراسة الباحثة بلعربي ركزت على التغير التنظيمي، بينما دراستنا تركز على جودة الحياة المهنية.
- ✓ دراستنا تدمج الأبعاد النفسية والاجتماعية ضمن التحليل التنظيمي.

مجال الاستفادة من الدراسة: أبرزت الدراسة أن النجاح التنظيمي لا يتحقق بمجرد استيراد الآليات الأجنبية، بل بمدى مواءمتها مع الثقافة المحلية، كما أظهرت أن العمال الجزائريين قادرين على التطور متى توفرت بيئة عمل عادلة وتدريب فعال، وأكدت على ضرورة دمج بعد الجودة المهنية والاجتماعية في سياسات التغيير لتحقيق التوازن بين الفعالية والاستقرار، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في دعم فرضيات دراستنا حول أثر الشراكة الأجنبية في تحسين جودة الحياة المهنية.

- ✓ أهمية دمج التحليلات السوسيولوجية لفهم التغير التنظيمي وأثره على العمالة في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ ضرورة إدارة فعالة للتغير التنظيمي تراعي التنوع الثقافي والظروف الاجتماعية للعاملين.

- ✓ إدراك أن التغير التكنولوجي لا يكفي دون تحسين القوانين التنظيمية والعقود لضمان الاستقرار المهني.
- ✓ إبراز الحاجة إلى سياسات تشجع مشاركة وتمكين العمال المحليين والأجانب في صعيد المؤسسة لتحقيق العدل والتنمية المستدامة.

7-2- الدراسات الأجنبية:

7-2-1- الدراسة الأولى: الدراسة الموسومة بـ:

Quality of Work Life as a Precursor to Work-Life Balance: Collegiality and Job Security as Moderators and Job Satisfaction as a Mediator Jayaraman, S. ¹

الإشكالية: تدور إشكالية الدراسة حول فهم العلاقة المعقدة بين جودة الحياة المهنية وتوازن الحياة العملية والشخصية، وتحديد الدور الذي تلعبه كل من الزمالة والأمن الوظيفي كمتغيرات معدلة، ورضا الموظفين كمتغير وسيط في هذه العلاقة، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن:

التساؤل الرئيسي: كيف تؤثر جودة الحياة المهنية على توازن الحياة العملية والشخصية للموظفين؟

التساؤلات الفرعية:

✓ ما هي العوامل (الزمالة والأمن الوظيفي) التي يمكن أن تقوي أو تضعف هذه العلاقة؟

✓ كيف يفسر رضا الموظفين هذه التأثيرات؟

الفرضيات :

✓ جودة الحياة المهنية تؤثر بشكل إيجابي على توازن الحياة العملية والشخصية.

✓ جودة الحياة المهنية تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين

✓ رضا الموظفين يؤثر بشكل إيجابي على توازن الحياة العملية والشخصية.

✓ رضا الموظفين يتوسط العلاقة بين جودة الحياة المهنية وتوازن الحياة العملية والشخصية.

✓ الزمالة تعدل العلاقة بين جودة الحياة المهنية ورضا الموظفين.

✓ الزمالة تعدل العلاقة بين جودة الحياة المهنية وتوازن الحياة العملية والشخصية.

✓ الأمن الوظيفي يعدل العلاقة بين جودة الحياة المهنية ورضا الموظفين.

✓ الأمن الوظيفي يعدل العلاقة بين جودة الحياة المهنية وتوازن الحياة العملية والشخصية.

أهداف الدراسة :

✓ فحص العلاقة المباشرة بين جودة الحياة المهنية وتوازن الحياة العملية والشخصية.

¹-Quality of Work Life as a Precursor to Work-Life Balance: Collegiality and Job Security as Moderators and Job Satisfaction as a Mediator Jayaraman, S.; George, H.J.; Siluvaimuthu, M; Parayitam, S. 2023.

✓ تحديد ما إذا كان رضا الموظفين يتوسط العلاقة بين جودة الحياة المهنية وتوازن الحياة العملية والشخصية.

✓ تقييم الدور التعديلي للزمالة في العلاقة بين جودة الحياة المهنية ورضا الموظفين، وبين جودة الحياة المهنية وتوازن الحياة العملية والشخصية.

✓ تقييم الدور التعديلي للأمن الوظيفي في العلاقة بين جودة الحياة المهنية ورضا الموظفين، وبين جودة الحياة المهنية وتوازن الحياة العملية والشخصية.

✓ تقديم رؤى للمنظمات حول كيفية تحسين توازن الحياة العملية والشخصية للموظفين من خلال تعزيز جودة الحياة المهنية والعوامل المرتبطة بها.

الإجراءات المنهجية للدراسة :

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يسمح بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بجودة الحياة المهنية، ثم تحليلها وتفسيرها لفهم العلاقة بين المتغيرات.

أدوات جمع البيانات: كانت الدراسة كمية، اعتمدت على المسح، حيث قدرت عينة الدراسة بـ 403 موظفًا من القطاع الخاص بالهند، حيث تم جمع البيانات عبر استبيانات.

تحليل البيانات :

✓ **التحليل الوصفي:** الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات الرئيسية.

✓ **نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية :** (PLS-SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات،

واختبار الفرضيات (التأثيرات المباشرة، الواسطة، والتعديل)، تم استخدام برنامج SmartPLS 4.

نتائج الدراسة :

✓ جودة الحياة المهنية لها تأثير إيجابي ومباشر على توازن الحياة العملية والشخصية.

✓ جودة الحياة المهنية تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين.

✓ رضا الموظفين يؤثر بشكل إيجابي على توازن الحياة العملية والشخصية.

- ✓ رضا الموظفين يتوسط بشكل كامل العلاقة بين جودة الحياة المهنية وتوازن الحياة العملية والشخصية، مما يعني أن تأثير جودة الحياة المهنية على التوازن يمر بالكامل عبر رضا الموظفين.
- ✓ الزمالة تعدل بشكل إيجابي العلاقة بين جودة الحياة المهنية ورضا الموظفين، مما يعني أن وجود زمالة جيدة يعزز تأثير جودة الحياة المهنية على الرضا.
- ✓ الزمالة لا تعدل العلاقة بين جودة الحياة المهنية وتوازن الحياة العملية والشخصية بشكل مباشر.
- ✓ الأمن الوظيفي يعدل بشكل إيجابي العلاقة بين جودة الحياة المهنية ورضا الموظفين، مما يعني أن الإحساس بالأمن الوظيفي يقوي العلاقة بين جودة الحياة المهنية والرضا.
- ✓ الأمن الوظيفي لا يعدل العلاقة بين جودة الحياة المهنية وتوازن الحياة العملية والشخصية بشكل مباشر.

التعقيب على الدراسة :

في إطار تعميق الرؤية التحليلية لمفهوم جودة الحياة المهنية، تدرج مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسة الدولية الموسومة بـ "Quality of Work Life as a Precursor to Work-Life Balance: Collegiality and Job Security as Moderators and Job Satisfaction as a Mediator"، والتي تقدم معالجة تحليلية لعلاقة جودة الحياة المهنية بالتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ضمن بيئة تنظيمية حديثة، وتكشف هذه المقارنة عن تلاقي الدارستين في الهدف العام، وتباينهما في السياق، المنهج، والأبعاد النظرية.

تركز دراستنا الحالية على أثر الشراكة الأجنبية في تشكيل جودة الحياة المهنية للعامل الجزائري، ضمن مؤسسات اقتصادية ذات طابع شراكي، وتسعى لتحديد العلاقة بين الشراكة كمتغير مستقل وبين مجموعة من الأبعاد المهنية والاجتماعية للعامل كمتغير تابع (مثل: الصحة، السلامة، المهارات، البيئة المادية والنفسية للعمل...)، في المقابل، تنطلق الدراسة الأجنبية من فرضية مركزية مفادها أن جودة الحياة المهنية تُعدّ محدّدًا أساسيًا لتحقيق التوازن بين العمل والحياة، مع دراسة تأثير كل من زمالة العمل والأمن الوظيفي كعوامل موجهة، والرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة، فمن حيث المنهج، اعتمدت الدراستان على المنهج الكمي التحليلي، وركّزتا على جمع بيانات ميدانية باستخدام استبيانات، غير أن الدراسة الأجنبية تمّت في سياق تنظيمي غربي يتميز باستقرار مؤسسي ومهنية عالية، بينما تُجرى دراستنا الحالية في سياق جزائري يشهد تحديات اقتصادية وتنظيمية

مختلفة، ما يضيف طابعاً سياقياً محلياً على النتائج، وعلى مستوى المتغيرات، تستثمر الدراسة الأجنبية في بنية سببية معقدة تدمج بين المتغيرات المستقلة، مما يعكس عمقاً إحصائياً ونمذجة تحليلية متقدمة، في حين تركز دراستنا الحالية على استجلاء الأثر المباشر للشراكة الأجنبية على جودة حياة العامل المهنية، مع مراعاة الخصوصيات الثقافية والتنظيمية للمؤسسة الجزائرية، ورغم الفروق المنهجية، تلتقي الدراستان في تأكيد المكانة المركزية لجودة الحياة المهنية كعامل حاسم في تحقيق نتائج تنظيمية وإنسانية إيجابية، سواء تعلّق الأمر بتوازن الحياة أو تعزيز الفعالية المهنية. كما تؤكد الدراستان أهمية بيئة العمل (العلاقات، الأمان، الرضا، الدعم التنظيمي) في تشكيل تجربة العمل اليومية.

وتكمن قيمة المقارنة في أن الدراسة الأجنبية تُثري دراستنا الحالية من خلال تقديم نموذج تفسيري دقيق لتأثيرات جودة الحياة المهنية، وهو ما يمكن أن يُستأنس به في تطوير نموذج نظري محلي يأخذ بعين الاعتبار الوسائط الاجتماعية والمهنية مثل الرضا، الدعم، والولاء المهني.

وكخلاصة عامة، يتّضح أن دراستنا الحالية، رغم تركيزها على الشراكة الأجنبية كعامل بنيوي خارجي، تتقاطع مع الدراسة الأجنبية في إبراز العوامل التنظيمية الداخلية (الأمان، العلاقات، التقدير، الرضا) كأبعاد حاسمة في جودة الحياة المهنية. وتدفع هذه المقارنة نحو ضرورة دمج التحليل البنيوي والسوسيو-تنظيمي لبناء رؤية شاملة، تأخذ بعين الاعتبار العلاقات السببية متعددة المستويات، التي تربط بين جودة الحياة المهنية والتوازن والاستقرار والأداء داخل المؤسسة الاقتصادية، خصوصاً في بيئات تعاني من تحديات انتقالية مثل الجزائر.

مجال الاستفادة من الدراسة: استفدنا من هذه الدراسة في عدة جوانب نذكر منها ما يلي:

✓ **الأهمية النظرية والعملية لجودة الحياة المهنية:** تؤكد الدراسة على أن جودة الحياة المهنية ليست مجرد مفهوم نظري، بل لها آثار ملموسة على رضا الموظفين وتوازن حياتهم، هذا يعزز مبرر دراستنا وأهميتها.

✓ **استكشاف العلاقات المعقدة:** استفدنا من الدراسة كيفية بناء واختبار نماذج معقدة تتضمن متغيرات وسيطة ومعدلة، كما استفدنا أيضاً أن تأثير الشراكة الأجنبية ليس فقط بشكل مباشر على جودة الحياة

المهنية، بل أيضًا من خلال آليات معينة (مثل التغيرات في ثقافة الشركة، أو السياسات الجديدة، أو التكنولوجيا) وكيف يمكن لعوامل أخرى (مثل القوانين الجزائية، أو الدور النقابي) أن تعدل هذه العلاقة.

✓ **تبني منهجية إحصائية قوية:** استخدام PLS-SEM في هاته الدراسة قدم لنا نموذجًا لكيفية تحليل بياناتك إذا كنت تخطط لاستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، مما يمنح النتائج مصداقية أكثر.

✓ **أهمية أبعاد محددة من جودة الحياة المهنية:** تبرز الدراسة أهمية الزمالة والأمن الوظيفي، في سياق الشراكة الأجنبية، قد يكون الأمن الوظيفي (نتيجة لإعادة الهيكلة أو التغيرات في الملكية) والزمالة (بسبب اختلاف الثقافات أو طرق العمل) من الأبعاد الحرجة لجودة الحياة المهنية التي يجب التركيز عليها في أطروحتنا.

7-2-2- دراسة: Child, J., & Yan, Y. Predicting the performance of international joint ventures¹

الإشكالية: تدور إشكالية هذه الدراسة حول فهم العوامل التي تؤثر وتتنبأ بأداء المشاريع المشتركة الدولية، على الرغم من شيوع المشاريع المشتركة الدولية كشكل من أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن العديد منها يفشل في تحقيق الأداء المتوقع، حيث سعت هذه الدراسة إلى تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر التباين في أداء هذه المشاريع.

التساؤل الرئيسي: "ما هي العوامل المؤسسية، الاستراتيجية، التشغيلية، والعلائقية التي تسهم في التنبؤ بأداء المشاريع المشتركة الدولية، وكيف تتفاعل هذه العوامل؟"

وتتفرع الإشكالية إلى تساؤلات فرعية حول:

- ✓ هل تلعب العوامل المتعلقة بشخصية المشروع المشترك (مثل درجة الاستقلالية) دورًا في الأداء؟
- ✓ ما هو تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الشركاء (مثل التشابه الثقافي، الخبرة)؟
- ✓ كيف تؤثر العوامل المتعلقة بإدارة العلاقة بين الشركاء (مثل الصراع، التزام الشركاء) على الأداء؟

¹ - Child, J., & Yan, Y. Predicting the performance of international joint ventures.

✓ ما هو دور العوامل المتعلقة بالسياق البيئي (مثل عدم اليقين في السوق)؟

الفرضيات: قدمت الدراسة نموذجًا شاملاً يتضمن مجموعات متعددة من العوامل التي تؤثر على أداء المشاريع المشتركة الدولية: حيث صيغت الفرضيات كالتالي:

فرضيات حول خصائص المشروع المشترك: كلما زادت استقلالية المشروع المشترك تحسن أدائه.

فرضيات حول خصائص الشركاء :

✓ كلما زاد التشابه بين الشركاء (من حيث الأهداف، الثقافة، الخبرة)، تحسن أداء المشروع.

✓ كلما زادت خبرة الشركاء في المشاريع المشتركة الدولية، تحسن أداء المشروع.

فرضيات حول إدارة العلاقة بين الشركاء :

✓ كلما انخفض الصراع بين الشركاء، تحسن أداء المشروع.

✓ كلما زاد التزام الشركاء تجاه المشروع، تحسن أداء المشروع.

✓ كلما زادت الثقة بين الشركاء، تحسن أداء المشروع.

فرضيات حول السياق البيئي: تؤثر عدم اليقين في السوق والمنافسة على أداء المشروع.

فرضيات حول العلاقة بين الأداء والرضا: الرضا عن أداء المشروع المشترك يؤثر إيجاباً على الأداء المستقبلي والعكس صحيح.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى:

✓ بناء واختبار نموذج شامل يربط بين مجموعة واسعة من العوامل المؤثرة (على مستوى المشروع،

الشركاء، والعلاقات، والسياق) وأداء المشاريع المشتركة الدولية.

✓ تحديد أهمية هذه العوامل النسبية في التنبؤ بنجاح أو فشل المشاريع المشتركة الدولية.

✓ إثراء الأدبيات النظرية حول أداء المشاريع المشتركة الدولية من خلال دمج وجهات نظر متعددة (مثل

نظرية الوكالة، نظرية الاعتماد على الموارد، النظرية المؤسسية).

✓ توفير إرشادات عملية للمديرين وصانعي القرار المعنيين بتصميم وإدارة المشاريع المشتركة الدولية لزيادة فرص نجاحها.

الإجراءات المنهجية للدراسة :

المنهج: دراسة كمية، استخدمت منهج المسح لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

عينة الدراسة: تم جمع البيانات من 229 مشروعًا مشتركًا دوليًا في الصين. تم جمع البيانات من المديرين التنفيذيين والمديرين العامين للمشاريع المشتركة.

أدوات جمع البيانات: الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها لجمع معلومات حول مجموعة واسعة من المتغيرات المتعلقة بـ :

- ✓ خصائص المشروع (مثل الاستقلالية، العمر).
- ✓ خصائص الشركاء (مثل حجم الشركة الأم، الجنسية، الخبرة).
- ✓ جوانب العلاقة بين الشركاء (مثل مستوى الصراع، الثقة، الالتزام، تبادل المعرفة).
- ✓ السياق البيئي (مثل عدم اليقين في السوق).
- ✓ أداء المشروع المشترك: تم قياس الأداء من خلال مؤشرات موضوعية (مثل الربحية، نمو المبيعات) ومؤشرات ذاتية (مثل رضا الشركاء عن الأداء).

تحليل البيانات: التحليل الإحصائي: تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات وتحديد العوامل الأكثر تأثيرًا على الأداء.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المهمة، مؤكدة على تعقيد العوامل التي تؤثر على أداء المشاريع المشتركة الدولية:

- ✓ تأثير إيجابي لاستقلالية المشروع المشترك: أظهرت النتائج أن درجة استقلالية المشروع المشترك لها تأثير إيجابي على الأداء.

- ✓ أهمية العلاقات بين الشركاء.
- ✓ الثقة والالتزام: كان للثقة والالتزام بين الشركاء تأثير إيجابي قوي على أداء المشروع.
- ✓ الصراع: ارتبط ارتفاع مستوى الصراع بين الشركاء بأداء أسوأ.
- ✓ تأثير الخبرة: خبرة الشركاء في المشاريع المشتركة الدولية كانت عاملاً مهماً في التنبؤ بالأداء الناجح.
- ✓ التشابه: كان للتشابه بين الشركاء (خاصة في الأهداف والثقافة) تأثير إيجابي على الأداء.
- ✓ عدم اليقين البيئي: أظهرت الدراسة أن عدم اليقين في السوق يمكن أن يكون له تأثير معقد، وأحياناً يحد من العلاقة بين بعض المتغيرات والأداء.
- ✓ التأثيرات المتداخلة: أكدت الدراسة على أن أداء المشاريع المشتركة الدولية هو نتيجة لتفاعل معقد بين عوامل متعددة من مستويات مختلفة (شخصية المشروع، الشركاء، العلاقة).

التعقيب على الدراسة :

أولاً: نقاط التشابه:

- ✓ المحور الأساسي: كلاهما يركز على "الشراكة الأجنبية هي شكل رئيسي من أشكال الشراكة الأجنبية، هذه الدراسة تتناول أداءها، بينما دراستنا الحالية تركز على تأثيرها على جودة الحياة المهنية.
- ✓ السياق الدولي: كلاهما يتناول المؤسسات في سياق التعاون الدولي أو الاستثمار الأجنبي، مما يعني التعامل مع مفاهيم مثل التنوع الثقافي، نقل التكنولوجيا، وأنماط الإدارة العالمية.
- ✓ المقاربة الكمية: كلاهما يستخدم المنهج الكمي والاستبيانات لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً.
- ✓ المساهمة التطبيقية: كلتا الدراستين تهدفان إلى تقديم رؤى يمكن أن تساعد المنظمات على إدارة الشراكات الأجنبية بشكل أكثر فعالية.

ثانياً: نقاط الاختلاف:

- ✓ المتغير التابع: دراسة Child & Yan المتغير التابع هو "أداء المشروع المشترك الدولي" سواء كان مالياً، استراتيجياً، أو غير ذلك، أما في دراستنا المتغير التابع هو "جودة الحياة المهنية" للموظفين، هذا هو الاختلاف الجوهرى في "ما الذي يتم قياسه" كنتيجة للشراكة.
- ✓ المستوى التحليلي: دراسة Child & Yan ركزت على المستوى التنظيمي للمشروع المشترك ككل وأدائه، أما دراستنا الحالية تركز على مستوى الفرد (الموظف) وتجربته الشخصية لبيئة العمل (جودة الحياة المهنية).
- ✓ التركيز على العوامل المؤثرة: دراسة Child & Yan ركزت على عوامل مثل خصائص المشروع، الشركاء، وإدارة العلاقة بين الشركاء (الصراع، الثقة، الالتزام) كمحددات للأداء، أما دراستنا الحالية ستركز على كيفية تأثير الشراكة الأجنبية بحد ذاتها (بما في ذلك ربما السياسات، الثقافة المشتركة، أنماط الإدارة الأجنبية) على جودة الحياة المهنية.
- ✓ السياق الجغرافي المحدد: دراسة Child & Yan أجريت في الصين، في حين كانت دراستنا في الجزائر (سياق مختلف من حيث التاريخ الاقتصادي والثقافة والتشريعات).

مجال الاستفادة من الدراسة:

- ✓ فهم طبيعة الشراكات الأجنبية: هذه الدراسة تقدم إطاراً مفاهيمياً قوياً للمشاريع المشتركة الدولية (كشكل من أشكال الشراكة الأجنبية)، وتوضح العوامل المعقدة التي تساهم في نجاحها أو فشلها. هذا ساعدنا على فهم طبيعة "المتغير المستقل" الخاص بدراستنا بشكل أعمق.
- ✓ أبعاد "الشراكة الأجنبية" التي قد تؤثر على جودة الحياة المهنية: على الرغم من أن الدراسة لا تتناول جودة الحياة المهنية مباشرة، إلا أن العوامل التي حددتها على أنها مهمة لأداء المشروع (مثل الثقة بين الشركاء، مستوى الصراع، استقلالية المشروع، التشابه الثقافي) يمكن أن تكون لها انعكاسات مباشرة على جودة الحياة المهنية للموظفين. على سبيل المثال :
- * الصراع بين الشركاء: قد يؤدي إلى بيئة عمل متوترة تؤثر سلباً على جودة الحياة المهنية .

* استقلالية المشروع المشترك: قد تمنح الموظفين شعورًا بالملكية أو الأمان، مما يحسن جودة الحياة المهنية.

* التشابه الثقافي/الاختلاف: يمكن أن يؤثر على بيئة العمل والعلاقات بين الموظفين، وبالتالي على جودة الحياة المهنية.

✓ المنهجية القوية: كونها دراسة كلاسيكية في مجالها، فإنها توفر نموذجًا للمنهجية الكمية القوية، من تصميم الاستبيان إلى التحليل الإحصائي المعقد.

باختصار، تعتبر دراسة Child & Yan (2003) مرجعًا أساسيًا لفهم ديناميكيات المشاريع المشتركة الدولية، والتي ساعدتنا في تفكيك "الشراكة الأجنبية" كمتغير مستقل إلى أبعاد أكثر تحديدًا يمكن أن تؤثر على جودة الحياة المهنية.

8- المقاربة النظرية:

تُمثل المقاربة السوسيولوجية منهجًا تحليليًا أساسيًا في البحث العلمي يهدف إلى فهم وتفسير الظواهر الاجتماعية من خلال وضعها ضمن السياقات الاجتماعية الأوسع، لا تنظر هذه المقاربة إلى السلوك البشري أو الأحداث بشكل منفصل، بل تُبرز كيفية تأثرها وتشكلها بالبنى الاجتماعية، الثقافة، التفاعلات بين الأفراد والجماعات، والسياق التاريخي، وبالتالي اختيار وتوظيف المفاهيم والنظريات السوسيولوجية لبناء موضوع الدراسة وتحليله بشكل منهجي، فباستخدام نظريات علم الاجتماع تنظيم وعمل، يمكن فهم العلاقة بين الشراكة الأجنبية وجودة الحياة المهنية من خلال:

- * تفسير التغيرات الاجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسة.
- * تحليل تأثير التفاعلات الاجتماعية والثقافة التنظيمية الجديدة.
- * دراسة تأثير الهياكل الإدارية والسياسات التنظيمية المتغيرة.
- * التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على رضا العاملين.
- * توفير أدوات للتحقق وتحسين جودة الحياة المهنية عبر تدخلات تنظيمية مستندة إلى فهم علمي.

هذه النظريات توفر إطارًا متكاملًا لفهم كيف تؤثر الشراكة الأجنبية على جودة الحياة المهنية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وانطلاقًا من دراستنا حول "جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية"، وبعد تحديد متغيرات الدراسة، وتفكيكها إلى أبعادها ثم إلى مؤشرات، تبين أن دراستنا ستفسر وفقًا لمقاربتين هما:

8-1 -نظرية التحليل الاستراتيجي:

هي مقاربة سوسيولوجية مميزة لفهم المنظمات، تبتعد هذه النظرية عن النظرة التقليدية للمنظمة ككيان عقلاني بحث أو هيكل رسمي صارم، وتركز بدلاً من ذلك على الفعل الاستراتيجي للفاعلين داخل المنظمة، وكيف تتشكل القوة والعلاقات التنظيمية من خلال التفاعلات بينهم، فلقد طور ميشال كروزيه هذه النظرية بشكل أساسي في كتابه "الفاعل والنظام (L'acteur et le système)" الذي كتبه بالتعاون مع فريدبرغ عام 1977،

والذي جاء ليُشكل نقدًا للمقاربات البيروقراطية التقليدية لغير، والتي ترى في التنظيم مجموعة من القواعد الجامدة التي تحدد سلوك الأفراد بشكل كامل.

تتطلب نظرية التحليل الاستراتيجي من مسلمة أساسية مفادها أن الفرد داخل التنظيم ليس مجرد منفذ للقواعد والإجراءات، بل هو فاعل عقلائي (لكن عقلانيته محدودة) يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة في بيئة معقدة وغير مؤكدة. هذا الفاعل يمتلك دائمًا "هامشًا من الحرية" أو "هامشًا من المناورة" يمكنه استغلاله لممارسة نفوذه وتأثيره. المنظمة، وفقًا لهذه النظرية، هي نتاج هذه التفاعلات الاستراتيجية بين الفاعلين¹.

8-1-1- المفاهيم الأساسية:

أولاً: الفاعل :²

- ✓ هو الوحدة الأساسية للتحليل، الفاعل هو أي فرد أو مجموعة داخل المنظمة (مدير، موظف، قسم، نقابة).
- ✓ يتميز الفاعل بكونه عقليًا محدودًا، بمعنى أنه لا يمتلك كل المعلومات ولا يمكنه التنبؤ بكل النتائج، ولكنه يتخذ قراراته بناءً على المصالح التي يراها ويحاول تعظيمها.
- ✓ يمتلك الفاعل دائمًا هامشًا من الحرية أو المناورة حتى داخل الهياكل البيروقراطية الأكثر صرامة، هذا الهامش هو المساحة التي يمكن للفرد أن يبتعد فيها عن القواعد الرسمية ويتخذ قراراته الخاصة.

ثانياً: النظام "اللعبة":³

- ✓ المنظمة تُفهم على أنها "نظام" أو "لعبة" معقدة تتكون من مجموعة من القواعد (الرسمية وغير الرسمية) التي تحكم تفاعلات الفاعلين. هذه اللعبة هي التي يتم فيها تحديد استراتيجيات الفاعلين وتتفاعل قواهم.
- ✓ هذه اللعبة ليست ثابتة، بل هي ديناميكية وتتغير باستمرار نتيجة للاستراتيجيات التي يتبناها الفاعلون.

¹ -Crozier. M, Friedberg. E, L'acteur et le système, Ibid, p40.

² - Ibid, pp 10-15.

³ -Ibid, pp 24-28.

✓ العلاقة بين الفاعل والنظام علاقة جدلية: النظام يحدد سلوك الفاعلين جزئيًا، ولكن الفاعلين بدورهم يؤثرون ويغيرون النظام من خلال استراتيجياتهم.

ثالثًا: مناطق الالاقين¹ :

✓ هي المفتاح لفهم مصدر القوة في المنظمات. مناطق الالاقين هي تلك الجوانب في عمل المنظمة التي لا يمكن التنبؤ بها بشكل كامل، والتي لا تغطيها القواعد الرسمية بشكل صريح أو لا يمكن التحكم فيها بشكل تام.

✓ يكتسب الفاعلون القوة عندما يتحكمون في مناطق الالاقين التي تهم فاعلين آخرين. كلما زاد تحكم الفاعل في منطقة لالاقين حيوية للمنظمة، زادت قوته ونفوذه.

أمثلة على مناطق الالاقين :

- * الخبرة الفنية المتخصصة: مثل فنيي الصيانة الذين يمتلكون معرفة نادرة بجل أعطال معقدة.
- * التحكم في تدفق المعلومات: القدرة على تصفية أو حجب أو توجيه المعلومات.
- * العلاقات بالبيئة الخارجية: القدرة على بناء علاقات مع موردين أو عملاء أو جهات حكومية مهمة.
- * التحكم في قواعد العمل: القدرة على تفسير أو تطبيق القواعد بشكل مرن.
- * إتقان التكنولوجيا المعقدة: القدرة على تشغيل أو إصلاح آلات معقدة لا يفهمها الآخرون.

رابعًا: الاستراتيجية² :

✓ هي مجموعة من الخيارات السلوكية العقلانية (المحدودة) التي يتبناها الفاعل في مواجهة موقف معين، بهدف تعظيم مصالحه وتحقيق أهدافه الخاصة.

✓ لا تُفهم الاستراتيجية بالضرورة على أنها خطة واعية ومفصلة مسبقًا، بل يمكن أن تكون سلوكًا يتطور ويتكيف مع الظروف، ويتم تعلمه من خلال التجربة والتفاعل مع الآخرين.

¹ -Ibid, pp 35–40.

² -Ibid, pp 15–18.

✓ هي "الاستخدام الأقصى لهامش الحرية" المتاح للفاعل.

خامسا: العلاقات التبادلية للقوة¹ :

✓ القوة ليست ملكية ثابتة، بل هي علاقة تبادلية. الفاعل "أ" يمتلك قوة على الفاعل "ب" بقدر ما يستطيع

"أ" أن يجعل "ب" يعتمد عليه، وبقدر ما يستطيع "أ" التحكم في منطقة لايقين تهم "ب".

✓ هذه العلاقة ليست من جانب واحد، فالفاعل "ب" أيضًا يمتلك بدوره هامش حرية ويمكنه ممارسة قوته

على "أ" المنظمة هي شبكة من هذه العلاقات التبادلية للقوة.

8-1-2 - التحليل الاستراتيجي كأداة بحثية:

✓ لا يقتصر التحليل الاستراتيجي على كونه نظرية فقط، بل هو أيضًا منهجية بحثية تهدف إلى فهم كيفية

بناء الأفعال الجماعية من السلوكيات الفردية للفاعلين.

✓ يركز على الملاحظة الميدانية الدقيقة، والمقابلات المتعمقة لفهم تصورات الفاعلين، ومصالحهم،

والاستراتيجيات التي يتبعونها في مواقف محددة.

✓ يهدف إلى الكشف عن القواعد "غير الرسمية" التي تحكم اللعبة التنظيمية، وكيف يتفاوض الفاعلون

ويستخدمون نفوذهم.

8-1-3 - الانتقال من البيروقراطية إلى المنظمة الاستراتيجية:

جاءت نظرية كروزييه وفريدبرغ كرد فعل على قصور النماذج البيروقراطية التقليدية:

✓ نقد البيروقراطية: بينما يرى ماكس فيبر البيروقراطية كنظام عقلاني فعال يضمن التنبؤية والكفاءة،

يرى كروزييه أنها قد تؤدي إلى الجمود، الروتين، وحتى "دائرة بيروقراطية" حيث تؤدي محاولات حل

المشاكل بتطبيق المزيد من القواعد إلى نتائج عكسية وتفاقم المشكلة.

¹ -Ibid, pp 113-115.

✓ **المسافة بين القواعد والسلوك:** يرى كروزيه أن هناك دائماً فجوة بين القواعد الرسمية وكيفية تطبيقها فعلياً. هذه الفجوة هي المساحة التي تظهر فيها استراتيجيات الفاعلين وممارسات القوة غير الرسمية.

8-1-4- أهمية النظرية وتطبيقاتها:

✓ **فهم أعمق لديناميكيات المنظمات:** توفر إطاراً لفهم تعقيدات السلوك التنظيمي، الصراعات، المفاوضات، وكيف تتشكل القوة بشكل غير رسمي.

✓ **تحليل التغيير التنظيمي:** تساعد على فهم مقاومة التغيير أو نجاحه من منظور مصالح الفاعلين واستراتيجياتهم.

✓ **إدارة الصراعات:** تمكن من تحليل الصراعات ليس كأعطال، بل كجزء طبيعي من اللعبة التنظيمية التي تتبع من تضارب المصالح بين الفاعلين.

✓ **القيادة والنفوذ:** توضح أن القيادة لا تقتصر على السلطة الرسمية، بل تشمل القدرة على التأثير في الفاعلين الآخرين من خلال التحكم في مناطق اللايقين.

8-1-5 -صلة نظرية التحليل الاستراتيجي بموضوع الدراسة:

يمكننا الاستفادة من نظرية التحليل الاستراتيجي في التحليل كما يلي:

✓ **الفاعلون والاستراتيجيات في سياق الشراكة:** كيف يتغير سلوك "الفاعلين" (العمال الجزائريين، الإدارة الجزائرية، الإدارة الأجنبية) واستراتيجياتهم نتيجة لدخول الشراكة الأجنبية؟ ما هي المصالح التي يسعى كل طرف لتحقيقها؟

✓ **مناطق اللايقين والقوة:** ما هي مناطق اللايقين الجديدة التي تظهر مع الشراكة الأجنبية؟ هل تصبح التكنولوجيا الأجنبية، أو إجراءات العمل الجديدة، أو العلاقات مع الشريك الأجنبي مناطق لايقين يتحكم فيها فاعلون معينون (مثلاً، خبراء أجانب، أو موظفون محليون يتقنون اللغة الأجنبية أو التكنولوجيا الجديدة)؟ وكيف يمارس هؤلاء الفاعلون قوتهم من خلال التحكم في هذه المناطق؟

- ✓ تأثير علاقات القوة على جودة الحياة المهنية: كيف يؤثر التوزيع الجديد للقوة (الرسمية وغير الرسمية) وممارساتها على جودة الحياة المهنية للعاملين الجزائريين؟ هل يشعرون بفقدان هامش حريتهم؟ هل تتأثر فرصهم في التعبير أو التطور بسبب سيطرة فاعلين آخرين على مناطق اللائقين الحيوية؟
- ✓ التنظيم غير الرسمي وصراع الاستراتيجيات: كيف تتفاعل الاستراتيجيات الفردية والجماعية للعامل الجزائريين (مثلاً، تشكيل جماعات ضغط غير رسمية، مقاومة تغييرات معينة) مع استراتيجيات الإدارة الأجنبية؟ هل تؤدي هذه التفاعلات إلى صراعات تؤثر على المناخ التنظيمي وجودة الحياة المهنية؟
- ✓ المفاوضات اليومية: كيف يتم التفاوض بشكل يومي حول تطبيق القواعد، توزيع المهام، أو المكافآت في ظل تداخل الثقافات والإجراءات؟ وكيف تؤثر هذه المفاوضات على شعور العاملين بالعدالة والأمان في عملهم؟

8-1-6- علاقة النظرية بجودة الحياة المهنية:

تسمح هذه النظرية بتحليل جودة الحياة المهنية من زاوية تفاعلية - تفاوضية، إذ لا يُنظر إلى العامل كمجرد منفذ للقرارات، بل كفاعل يسعى لتأمين موقعه، وتحسين شروطه المهنية، وتوسيع نفوذه الرمزي أو المعرفي داخل النسق التنظيمي، فكلما زاد هامش حرية العامل، وتوسعت قدرته على التفاوض، وتوفرت له مصادر التأثير، انعكس ذلك إيجاباً على جودة حياته المهنية، من حيث الرضا، والانتماء، والشعور بالكرامة المهنية، وبالتالي توفر فهماً عميقاً لطبيعة جودة الحياة المهنية من خلال التركيز على:

الجدول رقم(01): علاقة نظرية التحليل الاستراتيجي بجودة الحياة المهنية.

العنصر	العلاقة بجودة الحياة المهنية
هامش الحرية	كلما زاد شعور العامل بالتحكم في ظروف عمله، زادت جودة حياته المهنية.
شبكة العلاقات	العلاقات المهنية التفاوضية تؤثر في الشعور بالثقة، الانتماء، والأمان.
مناطق النفوذ	تتميش بعض العمال أو سلبهم لمصادر تأثيرهم يؤثر سلباً على الرضا المهني.
الصراعات	الصراعات غير المدارة تؤدي إلى التوتر وانخفاض جودة الحياة المهنية.

المصدر: من إعداد الباحث.

8-1-7- النظرية في سياق الشراكة الأجنبية:

في حالة الشراكة الأجنبية، كما هو الحال في دراستنا الحالية بين المؤسسة الوطنية للتنقيب مع الشريك الأجنبي الإيطالي ENI تظهر عدة نقاط لتحليل التنظيم وفق كروزيه:

- ✓ توسع "مناطق الغموض": بسبب اختلاف الأنظمة والقيم المهنية بين الشركاء، تظهر مناطق غير واضحة في الصلاحيات والتواصل.
- ✓ ظهور استراتيجيات مقاومة من العمال المحليين تجاه الأساليب الجديدة.
- ✓ إعادة تشكل التحالفات داخل المؤسسة: دخول الشريك الأجنبي يُعيد توزيع النفوذ، مما قد يؤثر إيجابياً أو سلبياً على جودة الحياة المهنية.
- ✓ تفاوت في الحظوظ التفاوضية: بعض العمال يستفيدون من التكوين أو المعرفة التقنية الجديدة ويكتسبون سلطة غير رسمية.

بتبني منظور التحليل الاستراتيجي، لن تكتفي بوصف تأثير الشراكة الأجنبية، فهي تُمكننا من تجاوز التفسيرات السطحية للسلوك التنظيمي، بل ستعمق في فهم الآليات السوسيو-تنظيمية الخفية التي يتم من خلالها تشكيل جودة الحياة المهنية كنتيجة لتفاعل استراتيجيات الفاعلين وموازن القوى بينهم وسعيهم لتحقيق مصالحهم عبر

التحكم في مناطق الالايقين، وهذا الفهم يُعد ضروريًا لتفسير كيف تتأثر جودة الحياة المهنية للعاملين في سياق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية.

8-2- نظرية النسق التعاوني:

خلافًا للنظريات الإدارية التقليدية التي ركزت على الهياكل الرسمية والكفاءة الميكانيكية، قدم تشيستر بارنارد (Chester Barnard) في مؤلفه المحوري "وظائف المدير التنفيذي" عام 1938 منظوراً أكثر إنسانية واجتماعية للمنظمات، معتبراً أن المنظمات ليست مجرد آلات أو هياكل جامدة، بل هي أنظمة تعاونية تتكون من تفاعلات بشرية هادفة، جوهر بقاء أي منظمة ونجاحها يكمن في قدرتها على حشد وتعزيز التعاون بين أفرادها¹.

8-2-1 -المفاهيم الأساسية:

➤ المنظمة كنظام تعاوني²:

- ✓ يعرف بارنارد المنظمة بأنها "نظام من الأنشطة أو القوى المنسقة بوعي بين شخصين أو أكثر لتحقيق هدف مشترك"، هذا التعريف يضع التفاعل البشري والتعاون في صلب الوجود التنظيمي.
- ✓ يرى بارنارد أن التعاون ينبع من حقيقة أن الأفراد بمفردهم لديهم قيود فيزيائية وبيولوجية واجتماعية تمنعهم من تحقيق أهداف معينة، فيدفعهم ذلك إلى التعاون مع الآخرين.
- ✓ النظام التعاوني ليس فقط رسميًا، بل يتضمن أيضًا عناصر بيولوجية ونفسية واجتماعية وموضوعية تتفاعل بطريقة معينة.

➤ **العناصر الأساسية للمنظمة الرسمية:** يرى بارنارد أن أي منظمة رسمية لكي تستمر وتتجح، يجب أن تتوفر فيها ثلاثة عناصر أساسية³:

¹ -Barnard, C. I, *The functions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press. 1938. P 11.

² -Barnard, C. I, *The functions of the executive*, Ibid, pp 65-66.

³ -Ibid, pp 66-73.

✓ **الهدف المشترك:** يجب أن يكون هناك هدف واضح ومفهوم ومقبول من قبل جميع الأعضاء. هذا الهدف يوفر التوجيه والمعنى للجهود الفردية ويعمل بمثابة رابط نفسي يجمع النظام التعاوني معًا. وبدون هدف مشترك، تتفكك جهود الأفراد.

✓ **الرغبة في التعاون/المساهمة:** يجب أن يكون الأفراد مستعدين لتقديم جهودهم ومساهماتهم في سبيل تحقيق الهدف المشترك. هذه الرغبة ليست تلقائية وتعتمد على توازن بين الحوافز التي تقدمها المنظمة والمساهمات المطلوبة من الفرد. إذا فاقت المساهمات المطلوبة الحوافز المقدمة، فقد يرفض الفرد التعاون.

✓ **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الشريان الحيوي للمنظمة. بدون قنوات اتصال فعالة، يصبح التنسيق مستحيلًا، وينهار النظام التعاوني. يجب أن تكون الاتصالات مفهومة، موثوقة، وقادرة على الوصول إلى جميع الأطراف المعنية في الوقت المناسب.

➤ السلطة وقبولها :

✓ قدم بارنارد مفهومًا ثوريًا للسلطة، حيث لم يرها كمجرد سلطة رسمية صادرة من الأعلى، بل كـ "سلطة مقبولة"، بمعنى أن السلطة لا تكمن في الشخص الذي يصدر الأمر، بل في قبول هذا الأمر من قبل المستلم.

✓ يمكن للفرد أن يقبل الرسالة كأمر سلطوي إذا توفرت أربعة شروط :

- * أن يكون قادرًا على فهم الرسالة.
- * أن يعتقد أنها لا تتعارض مع الهدف العام للمنظمة.
- * أن يعتقد أنها متوافقة مع أهدافه ومصالحه الشخصية.
- * أن يكون قادرًا جسديًا وذهنيًا على تنفيذها.

✓ إذا خرج الأمر عن "منطقة اللامبالاة" للفرد (أي المنطقة التي يكون فيها الفرد غير مبالي بقبول أو رفض الأوامر)، فإنه قد يرفض الأمر.

✓ هذا المفهوم يضع مسؤولية كبيرة على عاتق المديرين لضمان أن تكون الأوامر مقبولة ومبررة للموظفين.

➤ التنظيم الرسمي وغير الرسمي:

- ✓ أدرك بارنارد الأهمية الكبيرة للتنظيم غير الرسمي داخل المنظمات. فبينما يمثل التنظيم الرسمي الهياكل والقواعد والخطوات المخطط لها، يمثل التنظيم غير الرسمي الشبكات الاجتماعية والعلاقات الشخصية غير المكتوبة التي تتشكل تلقائياً بين الأفراد.
- ✓ لم ير بارنارد التنظيم غير الرسمي كعائق، بل كجزء أساسي ومكمل للتنظيم الرسمي، فهو يلعب دوراً حيوياً في :

- * تسهيل الاتصال وتدفق المعلومات.
- * تعزيز التماسك الاجتماعي بين الأعضاء.
- * توفير شعور بالانتماء والتقدير الذاتي للأفراد.
- * تهيئة المناخ الذي يمكن للتنظيم الرسمي من خلاله تحقيق أهدافه.
- ✓ يجب على المديرين فهم واستثمار التنظيم غير الرسمي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

➤ المسؤولية الأخلاقية للمدير التنفيذي :

- ✓ شدد بارنارد على الدور الأخلاقي للمدير التنفيذي. فالمسؤولية لا تقتصر على تحقيق الأهداف فقط، بل تتعداها إلى غرس وتعزيز القيم والمعايير الأخلاقية داخل المنظمة.
- ✓ يجب على المدير التنفيذي أن يكون حاملاً لقناعات المنظمة وقيمها، وأن يتعامل مع التناقضات الأخلاقية داخلها، ويوازن بين الأهداف التنظيمية والمصالح الفردية.
- ✓ القيادة الفعالة تتضمن القدرة على اتخاذ قرارات ذات جودة أخلاقية وتعزز التعاون المستمر.

8-2-2- تطبيقات النظرية وأهميتها:

- ✓ فهم أعمق للمنظمات: تجاوزت نظرية بارنارد النظرة الميكانيكية للمنظمات، مقدمة منظوراً أكثر شمولية يراعي الجوانب الاجتماعية والنفسية.
- ✓ أهمية العلاقات الإنسانية: مهدت نظرية النسق التعاوني الطريق لظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة.

✓ **دور القيادة:** أبرزت الدور الحيوي للمدير التنفيذي ليس فقط كمنسق للعمليات، بل كمهندس للتعاون ومعرز للقيم.

✓ **نظرية الأنظمة:** تعتبر نظرية بارنارد من أوائل النظريات التي تبنت منهجية الأنظمة في دراسة المنظمات، حيث رأت المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته.

8-2-3- صلة نظرية النسق التعاوني بالأطروحة "جودة الحياة المهنية في ظل الشراكة الأجنبية:

تمثل هذه النظرية أداة تحليلية مهمة لفهم العوامل المؤثرة في جودة الحياة المهنية، حيث تبين أن هذه الجودة لا تتبع فقط من الظروف المادية أو القوانين، بل من مدى قدرة المؤسسة على خلق بيئة تعاونية يشعر فيها العاملون بالرضا والانتماء، ويتم من خلالها احترام احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، ففي السياق الجزائري، خصوصاً في المؤسسات التي تدخل في شراكة أجنبية مثل المؤسسة الوطنية للتقريب وإيني الإيطالية، تظهر أهمية هذه النظرية في تفسير ما يلي:

- ✓ تأثير التحول التنظيمي الناتج عن دخول الشريك الأجنبي على نمط السلطة داخل المؤسسة.
- ✓ تغير وسائل الاتصال والتحفيز، مما قد يؤدي إلى توترات أو تحسينات في ظروف العمل.
- ✓ تفاعل القيم المهنية المحلية مع القيم التنظيمية الأجنبية، مما يستدعي إعادة بناء النسق التعاوني على أسس جديدة.

➤ **الهدف المشترك:** يُعد الهدف المشترك بمثابة الرابط النفسي الذي يوحد أعضاء المنظمة ويوجه جهودهم، يجب أن يكون هذا الهدف واضحاً، مفهوماً، ومقبولاً من قبل جميع الأطراف لتحقيق التماسك التنظيمي، في سياق الشراكة الأجنبية، قد تتغير الأهداف أو تُعاد صياغتها لتتوافق مع رؤية الشريك الأجنبي، مما يستدعي دراسة مدى قبول العاملين الجزائريين لهذه الأهداف الجديدة وتأثير ذلك على التزامهم وجودة حياتهم المهنية.

➤ **التركيز على التعاون والرغبة في المساهمة:** لا يتم التعاون بشكل تلقائي، بل يعتمد على وجود توازن بين "الحوافز" التي تقدمها المنظمة و"المساهمات" المطلوبة من الأفراد، تُشكل هذه المعادلة جوهر الكفاءة التنظيمية من منظور بارنارد، فإذا فاقت المساهمات المطلوبة (مثل: الجهد، الالتزام، التكيف مع ثقافات

عمل جديدة) الحوافز المقدمة (كالرواتب، فرص التطور، بيئة العمل الداعمة)، فقد تضعف رغبة الأفراد في التعاون، مما يؤثر سلباً على جودة الحياة المهنية وبالتالي على استمرارية النظام التعاوني، يمكن أن تُحدث الشراكة الأجنبية تحولات في هيكل الحوافز أو طبيعة المساهمات، مما يستدعي تحليل أثر ذلك على رضا العاملين.

➤ **الاتصال الفعال:** يُعد الاتصال الفعال الشريان الحيوي الذي يربط أجزاء النظام التعاوني ببعضها، حيث يضمن تدفق المعلومات والأوامر، ويسهل التنسيق بين الجهود الفردية. أكد بارنارد على ضرورة أن تكون الاتصالات مفهومة، موثوقة، وقادرة على الوصول إلى الأطراف المعنية في الوقت المناسب في بيئة الشراكة الأجنبية، قد تبرز تحديات اتصالية جديدة تتعلق بالحواجز اللغوية، الاختلافات الثقافية في أنماط الاتصال، أو تباين قنواته، مما قد يؤثر على فهم العاملين لدورهم، فرصهم، أو حقوقهم، وينعكس بدوره على تصورهم لجودة حياتهم المهنية.

➤ **الثقافة التنظيمية (الرسمية وغير الرسمية):** الشراكة الأجنبية قد تؤدي إلى صدام بين الثقافة التنظيمية الجزائرية والثقافة الأجنبية، كيف يتفاعل التنظيم الرسمي الجديد (الناتج عن الشراكة) مع التنظيم غير الرسمي القائم؟ وكيف يؤثر هذا التفاعل على جودة الحياة المهنية (مثلاً: قيم العمل، التوقعات، العدالة)؟

➤ **السلطة وقبولها:** هل تتغير طبيعة السلطة بعد الشراكة؟ هل يظل العمال الجزائريون يقبلون الأوامر بنفس القدر عندما تصدر من إدارة أجنبية أو وفقاً لمعايير أجنبية؟ كيف يؤثر "منطقة اللامبالاة" لديهم على استجاباتهم؟

➤ **العدالة والرضا:** يمكن استخدام مفاهيم الفعالية والكفاءة لتحليل ما إذا كانت الشراكة تحقق أهدافها (فعالية) وفي نفس الوقت تحافظ على رضا ورغبة العاملين الجزائريين في التعاون (كفاءة)، إذا كانت الكفاءة منخفضة، فقد تتأثر جودة الحياة المهنية سلباً.

8-2-4- العلاقة بين النسق التعاوني والشراكة الأجنبية

حين تدخل مؤسسة في شراكة أجنبية، فإن ذلك يؤدي إلى تغيرات في البنية التنظيمية وبالتالي فإن نسقها التعاوني قد يتأثر:

✓ إعادة تعريف السلطة والمسؤوليات وذلك جراء دخول شركاء أجنبى مما يعيد تشكيل السلطة، ويغير طرق التواصل وطرق التحفيز.

✓ بروز أنماط جديدة في إدارة الموارد البشرية، مما قد يظهر صراع في القيم التنظيمية بين الشريك المحلي والأجنبي.

✓ إعادة تشكيل العلاقات المهنية، يتطلب الأمر بناء توافق جديد بين العاملين المحليين والنموذج المستورد، وإلا سيضعف التعاون ويؤثر سلباً على جودة الحياة المهنية.

باختصار، تقدم نظرية النسق التعاوني إطاراً تحليلياً قوياً لفهم المنظمات ككيانات ديناميكية تعتمد على التفاعلات البشرية، وكيف يمكن أن تتأثر هذه التفاعلات بالتغيرات الخارجية مثل الشراكة الأجنبية، وبالتالي تأثيرها على بيئة العمل وجودة الحياة المهنية.

الفصل الثاني: جودة الحياة المهنية

تمهيد

1. المفهوم السوسيولوجي لجودة الحياة المهنية.
2. أهمية جودة الحياة المهنية في المؤسسات الاقتصادية.
3. أبعاد ومؤشرات جودة الحياة المهنية.
4. الباراديغمات المؤسسة لجودة الحياة المهنية.
5. نماذج دولية لقياس وتقييم جودة الحياة المهنية.
6. العوامل المؤثرة في جودة الحياة المهنية في السياق الجزائري.
7. أثر الشراكة الأجنبية على جودة الحياة المهنية للعمال الجزائريين.
8. النظريات المفسرة لجودة الحياة المهنية.

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد

تُعَدُّ المؤسسة الاقتصادية في العصر الراهن، أكثر من مجرد كيان يهدف إلى تحقيق الربح، لقد أصبحت فضاءً اجتماعياً معقداً تتفاعل فيه عوامل اقتصادية، اجتماعية، وثقافية، وتُشكل في مجملها بيئة عمل تُؤثر بشكل مباشر على رفاة العاملين وأدائهم. في هذا السياق، برز مفهوم جودة الحياة المهنية كحجر زاوية في علم اجتماع التنظيم والعمل، لا سيما في ظل التحولات العميقة التي يشهدها عالم الشغل. لم تعد المنظمات تُقاس فقط بإنتاجيتها المادية، بل بقدرتها على توفير بيئة تُعزز من الرضا الوظيفي، الصحة النفسية والجسدية، وتُتيح فرص النمو والتطور للعاملين فيها.

شهدت الجزائر، في سياق سعيها لتنويع اقتصادها وتعزيز تنافسيتها، انفتاحاً متزايداً على الشراكات الأجنبية. هذه الشراكات، سواء كانت في شكل استثمارات مباشرة، أو مشاريع مشتركة، أو نقل تكنولوجيا، تُشكل نقطة التقاء بين ثقافات تنظيمية مختلفة، وتُدخل معها ممارسات إدارية وتقنيات عمل قد تكون جديدة على السياق الجزائري. في حين تُعَوِّل هذه الشراكات على جلب الخبرات ورأس المال، فإنها تُلقِي بظلالها أيضاً على ديناميكيات العمل الداخلية وتُثير تساؤلات جوهرية حول أثرها على جودة الحياة المهنية للعمال الجزائريين.

ويهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم جودة الحياة المهنية ضمن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على خصوصيات السياق الوطني وما يُفرضه من تحديات وفرص. سيقدم هذا الفصل تحليلاً معمقاً للأبعاد المختلفة التي تُشكل جودة الحياة المهنية، مستنداً إلى نماذج نظرية راسخة في علم الاجتماع وعلم النفس التنظيمي. كما سيتناول الفصل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية التي تُؤثر على هذا المفهوم في البيئة الجزائرية، بالإضافة إلى الإطار التشريعي الذي يُنظم حقوق العمال وظروف العمل. ولن تكتمل الصورة دون استعراض التحديات الراهنة التي تواجه المؤسسات الجزائرية في سبيل تحسين جودة الحياة المهنية، مما يُمهد لفهم أعمق لمدى تعقيد الظاهرة في ظل الشراكة الأجنبية.

ومن خلال هذا التحليل، نسعى إلى تقديم أساس متين لفهم الواقع المعاش للعمال الجزائريين في هذه المؤسسات، وتحديد الآليات التي تُمكن من تعزيز رفايتهم وأدائهم في بيئة عمل متغيرة.

1- المفهوم السوسيولوجي لجودة الحياة المهنية

من منظور علم الاجتماع، تتجاوز جودة الحياة المهنية مجرد الخصائص الفردية أو الممارسات الإدارية، لتُعالج كظاهرة اجتماعية معقدة تتأثر بالهياكل والقوى الاجتماعية الأوسع:

1.1. المنظور الهيكلي والبنائي: ينظر علم الاجتماع إلى جودة الحياة المهنية كبناء اجتماعي يتشكل بفعل التفاعلات بين الأفراد، التنظيمات، والمجتمع، ويتأثر بالهياكل الاجتماعية مثل تقسيم العمل، السلطة، الطبقة الاجتماعية، والمعايير الثقافية السائدة حول العمل، هذا المنظور يركز على كيف تُسهم المؤسسات والمجتمع في تحديد ما يُعتبر "جودة" في العمل، وكيف تتفاوت هذه الجودة بين المجموعات الاجتماعية المختلفة¹.

2.1. المنظور النقدي: بعض المنظورات السوسيولوجية النقدية ترى أن جودة الحياة المهنية ليست فقط مسألة تحسين ظروف العمل، بل هي أيضًا مرتبطة بقضايا العدالة الاجتماعية، عدم المساواة، وتوزيع الموارد والسلطة داخل المؤسسات وفي سوق العمل الأوسع، هذا المنظور يحلل كيف يمكن لبعض الهياكل التنظيمية أو الممارسات الرأسمالية أن تحد من جودة الحياة المهنية لبعض الفئات العاملة، ويسعى إلى فهم آليات المقاومة والتغيير الاجتماعي لتحقيق ظروف عمل أكثر عدالة².

3.1. المنظور التفاعلي الرمزي: يركز هذا المنظور على كيف يفسر الأفراد معنى العمل وتجاربهم المهنية، وكيف تُبنى هذه المعاني من خلال التفاعلات اليومية في مكان العمل، جودة الحياة المهنية هنا ليست مجرد قائمة من الخصائص الموضوعية، بل هي نتاج المعاني المشتركة والإدراكات الذاتية للعاملين حول دورهم، قيمتهم، وعلاقاتهم مع الآخرين في المنظمة³.

4.1. المنظور الثقافي والتنظيمي: يُشدد هذا المنظور على أن جودة الحياة المهنية تتأثر بشكل كبير بثقافة المؤسسة وقيمها، وكيف تُترجم هذه القيم إلى ممارسات يومية تؤثر على تجربة العاملين، فثقافة تدعم الشفافية،

¹ - Cherns, A. B, *The Principles of Sociotechnical Design, Human Relations*, 29(8), 1976. p 784.

² - Braverman, H, *Labor and Monopoly Capital : The degradation of work in the twentieth century*, New York, 1974, p 88.

³ - Goffman, E, *The presentation of self in everyday life*, Garden City, NY, Doubleday Anchor Books, 1959, p 209.

الثقة، والتعاون يمكن أن تعزز جودة الحياة المهنية، بينما ثقافة تتسم بالبيروقراطية لمفرطة أو عدم الثقة قد تؤدي إلى تدهورها¹.

2- أهمية جودة الحياة المهنية في المؤسسات الاقتصادية: الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية

تُعد جودة الحياة المهنية ركيزة أساسية لنجاح واستدامة المؤسسات الاقتصادية، وتزداد أهميتها بشكل خاص في سياق المؤسسات الجزائرية التي تعمل في ظل الشراكة الأجنبية، ففي هذا السياق، لا تقتصر الأهمية على الجوانب التقليدية للإنتاجية والرضا الوظيفي فحسب، بل تمتد لتشمل تحديات وفرصاً فريدة تتعلق بنقل الخبرات، التنوع الثقافي، ومتطلبات السوق العالمية.

1.2. الأبعاد الاقتصادية: تتجلى الأهمية الاقتصادية لجودة الحياة المهنية في المؤسسات الجزائرية الشريكة الأجنبية في عدة جوانب حيوية.

➤ **زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية:** غالباً ما تجلب الشراكة الأجنبية معايير عالمية للإنتاج والكفاءة. عندما يتمتع العاملون بجودة حياة مهنية عالية (من خلال بيئة عمل آمنة، أدوات مناسبة، ودعم إداري)، ترتفع مستويات التحفيز والالتزام، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة المخرجات، هذا الأمر حيوي للمؤسسات الجزائرية لتتمكن من المنافسة بفعالية في الأسواق المحلية والدولية، خاصة وأن الشركاء الأجانب غالباً ما يبحثون عن كفاءة تشغيلية عالية².

➤ **خفض التكاليف:** يمكن أن تساهم جودة الحياة المهنية في تقليل العديد من التكاليف الخفية والمباشرة. فعلى سبيل المثال، يؤدي تحسين ظروف العمل إلى خفض معدلات الغياب والتأخر، وتقليل معدلات دوران العمالة (التسرب الوظيفي)، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب المستمرة التي تُعد عبئاً مالياً على المؤسسة، كما أن الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية يقلل من حوادث العمل والأمراض المهنية، وبالتالي يقلل من نفقات التعويضات والعلاجات³.

¹ - Schein, E. H, *Organizational culture and leadership*, 3rd ed, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2004, p 134.

² - Spreitzer, G, Porath, C, & Gibson, C, *Toward human sustainability: How to enable more thriving at work*, Organizational Dynamics, Elsevier, 46(2), 2017, p 45.

³ - Cascio, W. F, *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* 10th ed, McGraw-Hill Education, 2019, p 102.

- **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** الموظفون الراضون يميلون إلى الاهتمام أكثر بجودة عملهم وتقديم خدمات أفضل للعملاء، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية في السوق¹.
- **جذب واستبقاء الكفاءات والمواهب:** في بيئة الأعمال المعولمة، تسعى المؤسسات الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية لجذب أفضل الكفاءات محلياً ودولياً، تُعد جودة الحياة المهنية عاملاً جاذباً رئيسياً للمواهب، حيث يفضل الأفراد العمل في بيئات توفر لهم الرضا والتطور. هذا يساعد المؤسسات على بناء قوة عاملة مستقرة وذات خبرة، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد².
- **تعزيز الابتكار ونقل المعرفة:** الشراكات الأجنبية غالباً ما تهدف إلى نقل التكنولوجيا والمعرفة والخبرات. توفر بيئة العمل ذات الجودة العالية مناخاً يشجع على التعلم المستمر، تبادل الأفكار، وتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات، يشعر العاملون في هذه البيئات بالأمان النفسي اللازم للمشاركة في عمليات الابتكار، وهو ما يُعد ضرورياً لنجاح عمليات نقل المعرفة والتكنولوجيا من الشريك الأجنبي³.

2.2. الأبعاد الاجتماعية: تتجاوز أهمية جودة الحياة المهنية الجوانب الاقتصادية لتشمل تأثيرات اجتماعية عميقة على العاملين والمؤسسة:

- **تعزيز الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية:** عندما يشعر العاملون بأن المؤسسة تهتم برفاهيتهم، وأن عملهم ذو معنى ومقدر، يرتفع مستوى رضاهم الوظيفي. هذا الرضا لا ينعكس على الأداء فحسب، بل يساهم بشكل كبير في الصحة النفسية للعاملين، ويقلل من مستويات الإجهاد والاحتراق الوظيفي، في سياق الشراكات الأجنبية، حيث قد توجد تحديات ثقافية أو لغوية، يصبح الدعم الاجتماعي وتعزيز الرفاهية النفسية أكثر أهمية⁴.

¹ - Heskett, J. L, Sasser, W. E, & Schlesinger, L. A, **The service profit chain**, Free Press, 1994, p 78.

² - Barney, J, **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of Management, 17(1), Sage Publications, 1991, p 101.

³ - Amabile, T. M, & Gryskiewicz, S. S, **The creative environment scales: Work environment inventory**, Creativity Research Journal, 2(4), Taylor & Francis, 1989, p 123.

⁴ -Maslach, C, Schaufeli, W. B, & Leiter, M. P, **Job burnout**, Annual Review of Psychology, 52(1), Annual Reviews, 2001, p 399.

➤ **تحسين العلاقات الاجتماعية والتماسك التنظيمي:** تُسهم جودة الحياة المهنية في بناء شبكات دعم اجتماعي قوية داخل المؤسسة، حيث تتسم العلاقات بين الزملاء والمشرفين بالاحترام والثقة. هذا يُعزز من التماسك التنظيمي ويقلل من الصراعات الداخلية، مما يخلق بيئة عمل أكثر تعاونًا وإيجابية، في المؤسسات الشريكة الأجنبية، تُعد العلاقات الإيجابية أساسية لتجاوز الاختلافات الثقافية وبناء فرق عمل متجانسة¹.

➤ **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** تزايد الاهتمام العالمي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات المؤسسات التي تولي اهتمامًا لجودة الحياة المهنية تُظهر التزامًا تجاه العاملين والمجتمع، مما يُعزز من سمعتها وصورتها كصاحب عمل مفضل، هذا الجانب مهم بشكل خاص للمؤسسات الجزائرية الشريكة الأجنبية، حيث يمكن أن يؤثر على قبول المجتمع المحلي واستمرارية الشراكة².

➤ **التوازن بين العمل والحياة:** مع تزايد متطلبات العمل في الاقتصاد الحديث، أصبح تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية أمرًا حاسمًا لرفاهية العاملين. توفير المرونة، الدعم الأسري، والسياسات التي تُعزز هذا التوازن، يساهم في جودة حياة مهنية أفضل، ويقلل من الإجهاد خارج العمل، مما ينعكس إيجابًا على تركيز العاملين وأدائهم³.

3.2. الأبعاد التنظيمية: تؤثر جودة الحياة المهنية بشكل مباشر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة:

➤ **تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية:** تُسهم جودة الحياة المهنية في بناء ثقافة تنظيمية تتميز بالشفافية، العدالة، الثقة، والاحترام المتبادل بين جميع المستويات، هذه الثقافة تُشجع على الانفتاح، التعلم، والتكيف مع التغيرات، وهي عناصر ضرورية لنجاح أي شراكة⁴.

¹ - Goffman, E, *The presentation of self in everyday life*, Anchor Books, 1959, p 112.

² - Carroll, A. B, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, 34(4), Elsevier, 1991, p 42.

³ - Walton, R. E, *Quality of working life: What is it?* Sloan Management Review, 15(1), MIT Sloan, 1973, p 85

⁴ - Schein, E. H, *Organizational culture and leadership*, 3rd ed, Jossey-Bass, 2004, p 27.

- **فعالية القيادة والإدارة:** تُعد جودة الحياة المهنية مؤشراً مهماً على فعالية الأساليب القيادية والإدارية المتبعة في المؤسسة. القادة الذين يولون اهتماماً لرفاهية العاملين، ويُشركونهم في عمليات اتخاذ القرار، ويُظهرون الدعم لهم، يساهمون في بناء بيئة عمل صحية ومنتجة، مما يعزز من الولاء التنظيمي¹.
- **تحسين عملية صنع القرار والمشاركة:** عندما يشعر العاملون بأن لهم صوتاً في القرارات التي تؤثر عليهم، أو أن ملاحظاتهم محل تقدير، فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً ومسؤولية. هذا يُعزز من المشاركة الفعالة للعاملين، ويُمكن الإدارة من الحصول على رؤى قيمة لتحسين العمليات والسياسات في سياق الشراكة، تُعد مشاركة العمال المحليين ضرورية لنجاح اندماج الثقافات والممارسات المختلفة².
- **القدرة على التكيف مع التغيير:** المؤسسات ذات جودة الحياة المهنية العالية تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل أو السوق، لأن العاملين فيها يشعرون بالثقة والدعم، مما يقلل من مقاومة التغيير، هذا أمر بالغ الأهمية في المؤسسات الجزائرية التي تتعامل مع شركاء أجنب، حيث غالباً ما تتطلب الشراكة تعديلات في العمليات والهياكل³.

3- أبعاد ومؤشرات جودة الحياة المهنية

تُعتبر جودة الحياة المهنية مفهوماً متعدد الأبعاد، يعكس مدى رفاهية العاملين ورضاهم عن بيئة عملهم وظروفه، لفهم هذا المفهوم بشكل شامل، من الضروري تفكيكه إلى أبعاد رئيسية يمكن قياسها من خلال مؤشرات محددة، هذه الأبعاد والمؤشرات تُساعد في تقييم مستوى جودة الحياة المهنية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في سياق الشراكة الأجنبية.

- 1.3. الصحة والسلامة المهنية:** يُعد هذا البُعد أساسياً لضمان بيئة عمل آمنة وسليمة، تحمي العاملين من المخاطر الجسدية والنفسية، ففي سياق الشراكات الأجنبية، قد يُساهم تطبيق المعايير الدولية في تعزيز هذا البُعد.

¹ - Bass, B. M, & Riggio, R. E, **Transformational leadership**, 2nd ed, Lawrence Erlbaum Associates, 2006, p 15.

² - Guest, D. E, **The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract**. Applied Psychology, 28(4), Wiley, 1979, p 342.

³ - Kotter, J. P, **Leading change**, Harvard Business School Press, 1996, p 35.

المؤشرات :

- ✓ معدل حوادث العمل والإصابات المهنية: عدد الحوادث المسجلة لمجموع العمال سنوياً.
 - ✓ مدى توفر وتطبيق إجراءات السلامة: وجود خطط إخلاء، تدريبات على استخدام معدات الوقاية الشخصية، وتقييمات دورية للمخاطر.
 - ✓ جودة بيئة العمل المادية: مستويات الضوضاء، الإضاءة، التهوية، التعرض للمواد الكيميائية الخطرة، والتحكم في درجات الحرارة.
 - ✓ الدعم النفسي والوقاية من الإجهاد: توفر برامج الدعم النفسي، آليات التعامل مع الإجهاد، ووجود سياسات لمكافحة التحرش والتوتر في العمل.
 - ✓ تغطية التأمين الصحي والرعاية الطبية: توفر التأمين الصحي للعاملين وأسرهم، وسهولة الوصول إلى الخدمات الطبية في مكان العمل أو خارجه.
- 1.3. المهارة والكفاءة العمالية: يرتبط هذا البُعد بمدى ملاءمة مهارات العاملين لمتطلبات وظائفهم، وشعورهم بالاستقلالية والقدرة على استخدام إمكانياتهم في العمل. في الشركات الأجنبية، غالباً ما يكون هناك تركيز على نقل التكنولوجيا وتطوير المهارات.

المؤشرات :

- ✓ مستوى التوافق بين المهارات والمهام الوظيفية: مدى شعور العاملين بأن مهاراتهم تُستغل بشكل كامل في وظائفهم.
- ✓ درجة الاستقلالية في العمل: مدى حرية العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأسلوب إنجاز مهامهم.
- ✓ تنوع المهام الوظيفية وأهميتها: مدى شعور العاملين بأن مهامهم ليست روتينية ومملة، وأنها تُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ فرص تطبيق المهارات المكتسبة: مدى توفر الفرص للعاملين لاستخدام وتطوير مهاراتهم المكتسبة من التدريب.

3.3 . المسار المهني للعمال: يتعلق هذا البُعد بوضوح مسار التقدم الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، والفرص المتاحة للتقدم والتطور، هذا الجانب مهم بشكل خاص لجذب الكفاءات والحفاظ عليها.

المؤشرات :

- ✓ **وضوح مسارات الترقية والتقدم الوظيفي:** مدى معرفة العاملين بالمسارات المتاحة للتقدم في السلم الوظيفي.
- ✓ **العدالة في فرص الترقية:** مدى شعور العاملين بأن فرص الترقية تُمنح على أساس الكفاءة والأداء وليس على أسس شخصية.
- ✓ **وجود خطط للتطوير المهني الفردي:** برامج الإرشاد المهني، وتحديد الأهداف المهنية المشتركة بين العامل والإدارة.
- ✓ **معدل دوران العمالة في المناصب العليا:** يشير إلى مدى جاذبية المؤسسة للكفاءات على المدى الطويل.

4.3 . الأمان الوظيفي والاستقرار المهني: يعكس هذا البُعد مدى شعور العاملين بالاستقرار والثبات في وظائفهم، والتحرر من الخوف من فقدان العمل. هذا البُعد يُعد من المحفزات الأساسية للرضا الوظيفي والالتزام.

المؤشرات :

- ✓ **نسبة عقود العمل الدائمة مقابل المؤقتة:** مدى اعتماد المؤسسة على التوظيف الدائم.
- ✓ **وضوح سياسات الفصل من العمل:** مدى تطبيق سياسات عادلة وشفافة في حالات إنهاء الخدمة.
- ✓ **مستوى قلق العاملين بشأن فقدان الوظيفة:** الاستبيانات التي تقيس مدى شعور العاملين بالأمان الوظيفي.
- ✓ **الاستقرار المالي للمؤسسة:** مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على استقرارها التشغيلي والمالي.

5.3 . بيئة العمل المادية والاجتماعية والنفسية: يُشمل هذا البُعد الجوانب الحسية الملموسة في مكان العمل، بالإضافة إلى الديناميكيات الاجتماعية والنفسية التي تؤثر على تجربة العاملين.

المؤشرات :

✓ **جودة المرافق المادية:** النظافة، الإضاءة، التهوية، توافر المكاتب المناسبة، غرف الاستراحة، والمرافق الصحية.

✓ **الدعم الاجتماعي من الزملاء والمشرفين:** مدى شعور العاملين بالدعم والتعاون من قبل زملائهم ومدرّاهم.

✓ **مستوى الصراعات والتنمر في العمل:** عدد الشكاوى المتعلقة بالنزاعات أو السلوكيات السلبية.

✓ **الشعور بالانتماء للمؤسسة:** مدى ارتباط العاملين بالمؤسسة وشعورهم بأنهم جزء من فريق.

✓ **المناخ التنظيمي العام:** مدى شعور العاملين بالثقة، الشفافية، والعدالة في التعاملات اليومية.

6.3. فرص التدريب والتطوير والترقية المهنية: يُعد هذا البُعد حاسماً للنمو الشخصي والمهني للعاملين، ويسهم في بناء قوة عاملة مؤهلة ومواكبة للتطورات. في الشراكات الأجنبية، غالباً ما تُتاح فرص تدريب متقدمة.

المؤشرات :

✓ **عدد ساعات التدريب المقدمة للعامل الواحد سنوياً:** كمية التدريب المتاح.

✓ **مدى ملاءمة برامج التدريب لاحتياجات العمل والتطوير:** مدى شعور العاملين بأن التدريب يُضيف قيمة لمهاراتهم.

✓ **فرص المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات:** مدى دعم المؤسسة للمشاركة في فعاليات التعلم الخارجي.

✓ **وجود خطط تطوير مهني مستمر:** توفير برامج الإرشاد والتوجيه لتعزيز المسار المهني.

✓ **معدل ترقية العاملين داخلياً:** نسبة العاملين الذين يتقدمون في مناصبهم داخل المؤسسة.

7.3. تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية: يُعنى هذا البُعد بمدى قدرة العاملين على التوفيق بين متطلبات عملهم وحياتهم الشخصية والأسرية، مما يساهم في رفاهيتهم الشاملة.

المؤشرات :

- ✓ عدد ساعات العمل الأسبوعية ومستوى المرونة: مدى تطبيق سياسات ساعات العمل المرنة أو العمل عن بُعد.
- ✓ مدى توفر إجازات كافية ومرنة: سهولة الحصول على إجازات شخصية أو أسرية.
- ✓ مستوى الإجهاد الناتج عن تضارب أدوار العمل والحياة: مدى شعور العاملين بصعوبة الموازنة بين مسؤولياتهم.
- ✓ الدعم المؤسسي للعاملين ذوي المسؤوليات الأسرية: توفر برامج دعم للأبوة/الأمومة، أو مرافق رعاية الأطفال.

8.3. العدالة المهنية والمساواة والاحترام المتبادل: يُعد هذا البُعد ضروريًا لخلق بيئة عمل عادلة ومنصفة، حيث يشعر العاملون بالاحترام والتقدير بغض النظر عن خلفياتهم.

المؤشرات :

- ✓ العدالة في توزيع المهام والمكافآت: مدى شعور العاملين بالإنصاف في توزيع الأعباء والمزايا.
- ✓ المساواة في فرص التوظيف والترقية: غياب التمييز على أساس الجنس، العمر، العرق، أو الخلفية الاجتماعية.
- ✓ مدى تطبيق سياسات الشفافية في القرارات: مدى وضوح المعايير التي تُتخذ على أساسها القرارات الإدارية.
- ✓ مستوى الاحترام المتبادل بين جميع مستويات التسلسل الهرمي: استبيانات تقيس مدى شعور العاملين بالاحترام من زملائهم ومشرفيهم
- ✓ آليات التعامل مع الشكاوى والتظلمات: وجود قنوات فعالة وعادلة لتقديم الشكاوى ومعالجتها.

4- الباراديغمات المؤسسة لجودة الحياة المهنية

تطورت جودة الحياة المهنية كمفهوم متعدد الأبعاد عبر مراحل زمنية مختلفة، تأثرت كل منها بباراديغمات فكرية وإدارية سائدة، حيث ساهم كل باراديغم في بناء الإطار النظري لهذا المجال من زوايا مختلفة، فيما يلي عرض تفصيلي لأبرز الباراديغمات المؤسسة لجودة الحياة المهنية مرتبة كالتالي :

1.4. باراديغم الإدارة العلمية: يُعتبر نموذج الإدارة العلمية الذي قدمه فريدريك تايلور في أوائل القرن العشرين نقطة انطلاق غير مباشرة لمفهوم جودة الحياة المهنية¹.

✓ **الفكرة المركزية:** ركز تايلور على تقسيم العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية عبر معايير قياسية صارمة، حيث تم تجريد العمل من أبعاده الإنسانية مما نتج عنه إجهاد العامل ورفضه للأنظمة الرتيبة.

✓ **أهمية الإرهاص:** رغم أن التركيز كان على الإنتاجية، فإن الآثار السلبية (مثل الإرهاق والروتين) سلطت الضوء لاحقاً على الحاجة إلى إعادة النظر في ظروف العمل لتلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين، والبحث عن بدائل تُعنى بالجانب الإنساني.

1.4. باراديغم العلاقات الإنسانية، الحاجات والدافعية: ظهر هذا التيار في الثلاثينات والخمسينات مع تحوّل الفكر الإداري إلى اعتبار العامل ككائن اجتماعي ونفسي، يمثل هذا الباراديغم تحولاً جوهرياً نحو الاهتمام بالعامل كإنسان، مُشكلاً الإرهاص الأبرز لجودة الحياة المهنية، يُركز على أن الأفراد ليسوا مجرد أدوات إنتاج، بل هم كائنات اجتماعية ونفسية ذات احتياجات ودوافع تتجاوز الأجر المادي، إن فهم هذه الاحتياجات وتلبيتها يُؤدي إلى زيادة الرضا، الالتزام، وبالتالي الإنتاجية.

4-2-1 - العلاقات الإنسانية² :

✓ **الفكرة المركزية:** تستند هذه الإرهاصات على نتائج تجارب هوثورن التي أشرف عليها إلتون مايو في ثلاثينات القرن الماضي بمصنع "وسترن إلكتروك" 1933، وكانت نقطة تحول مهمة، فقد

¹ - Taylor, F. W, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911,p 35.

² - Mayo, E, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, 1933p 64.

أظهرت هذه الدراسات أن دعم العلاقات الإنسانية، والدعم المعنوي والاهتمام بالشعور بالانتماء يزيد من رضا العامل وإنتاجيته.

✓ **أهمية الإرهاص:** أكد مايو أن رفاهية العامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل ومعاملة العامل باعتباره إنساناً، مما مهد الطريق لإدراج البعد الاجتماعي في تقييم جودة الحياة المهنية.

4-2-2 - الحاجات الإنسانية¹ :

شكلت نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية (1943) منعطفاً مهماً في إدراك أن جودة الحياة المهنية تعتمد على قدرة بيئة العمل على تلبية الاحتياجات الأساسية والعليا للعاملين.

✓ **الفكرة المركزية:** في أربعينات القرن الماضي، قدم ماسلو نظريته التي تُصنف الحاجات الإنسانية في تسلسل هرمي يبدأ بالاحتياجات الفيزيولوجية وينتهي باحتياجات تحقيق الذات، مُبرزاً أن إشباع الحاجات العليا (مثل تحقيق الذات) في العمل يُعد جوهرًا لرضا العامل، ويرى أن جودة الحياة المهنية تعتمد على مدى إشباع حاجات العاملين الأساسية (الصحة، الأمان، الانتماء، التقدير، تحقيق الذات) من خلال العمل، كلما زادت قدرة المؤسسة على تلبية هذه الحاجات عبر بيئة عمل محفزة، زاد رضا العاملين وارتفعت جودة حياتهم المهنية.

✓ **أهمية الإرهاص:** ساهم هذا المنطلق في تطوير مقاييس جودة الحياة المهنية التي تأخذ في الاعتبار ليس فقط الجوانب المادية، بل والبعد النفسي والاجتماعي للعامل.

4-2-3 - الدافعية² :

قدم هيرزبرغ وزملاؤه (1959) نموذج "عاملِي العمل" الذي فرّق بين العوامل التي تمنع عدم الرضا (عوامل الصحة أو الصيانة) والعوامل التي تعزز الرضا الحقيقي (عوامل الدافعية).

¹ - Maslow, A. H, **A Theory of Human Motivation**, Ibid, p 370.

² - Herzberg, F, Mausner, B, & Snyderman, B. B, **The Motivation to Work**, John Wiley & Sons, 1959, p 113.

- ✓ **الفكرة المركزية:** يُظهر النموذج أن مجرد تأمين ظروف عمل سليمة لا يكفي؛ بل يجب أيضاً توفير فرص للإنجاز والتقدير لتحفيز العامل بشكل فعال.
- ✓ **أهمية الإرهاص:** أكد النموذج أن جودة الحياة المهنية تعتمد على مزيج من العوامل المادية والنفسية، ما ساهم في تطوير سياسات الموارد البشرية التي تأخذ في الاعتبار جميع أبعاد الرفاه الوظيفي.

4-2-4 - خصائص الوظيفة¹ :

أوضح هكمان وأولدهام في نصف السبعينيات كيف يمكن لتصميم الوظائف أن يؤثر على التحفيز الداخلي للعامل وزيادة رضاه من خلال خصائص وظيفية محددة (مثل تنوع المهارات، هوية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة).

- ✓ **الفكرة المركزية:** يؤكد النموذج على أن العمل المُصمم بشكل يعزز من تجربة العامل سيؤدي إلى رفع جودة حياته المهنية، من خلال زيادة الشعور بالإنجاز والرضا.
- ✓ **أهمية الإرهاص:** أصبح هذا النموذج أساساً لتطوير برامج تحسين جودة الحياة في المؤسسات عن طريق إعادة تصميم الوظائف لتلبية احتياجات العاملين.

3.4. الباراديغم السوسيو تقني² :

تطور هذا الباراديغم في معهد تافيسستوك بالمملكة المتحدة، من خلال دراسات إريك تريست وكين بامفورت على مناجم الفحم، يرى هذا الباراديغم أن أي نظام عمل يتكون من جزئين أساسيين مترابطين لا يمكن فصلهما :

- **النظام التكنولوجي:** يتعلق بالآلات، الأدوات، الترتيب المادي للعمليات، وكيفية تنظيم المهام.
- **النظام الاجتماعي:** يتعلق بالعلاقات الإنسانية، التنظيم غير الرسمي، الأدوار، الثقافة، والاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

¹ - Hackman, J. R., & Oldham, G. R, **Motivation through the design of work: Test of a theory**, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 1976, p 257.

² - Trist, E. L, & Bamforth, K. W, **Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting**, *Human Relations*, 4(1), 1951, p 4.

- ✓ **الفكرة المركزية:** يؤكد أن أي نظام عمل ناجح يجب أن يدمج بين الجانب التكنولوجي (الآليات والعمليات التقنية) والجانب الاجتماعي (العلاقات، الثقافة والاحتياجات النفسية للعاملين).
- ✓ **أهمية الإرهاص:** يشدد هذا الباراديغم على أن تحسين جودة الحياة المهنية لا يمكن أن يحدث على حساب الجانب التقني، بل يجب أن يتحقق توازن متزامن بين الاثنين.

4.4. باراديغم العدالة التنظيمية والرفاهية الشاملة¹ :

مع تزايد تعقيد بيئات العمل، توسع الاهتمام ليشمل جوانب أعمق من العدالة والرفاهية، ركز هذا الباراديغم على الجوانب الأخلاقية والإنصاف في بيئة العمل، وكيف يؤثر ذلك على رفاهية العاملين، كما ربط هذا الباراديغم بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على العميل الداخلي، فرق العمل) وبين رفع جودة الحياة المهنية.

- ✓ **الفكرة المركزية:** تُعتبر العدالة في الإجراءات والنتائج والاتصالات داخل المنظمة من الركائز الأساسية التي تضمن رضا العاملين وتحقيق جودة حياة مهنية عالية.
- ✓ **أهمية الإرهاص:** يساهم هذا الباراديغم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والشفافية، مما ينعكس إيجابيًا على أداء العاملين وانتمائهم للمؤسسة.

5.4. باراديغم التوازن بين العمل والحياة² :

بحلول نهاية القرن العشرين ومع بزوغ آفاق العولمة والتحول الرقمي، أصبح من الضروري إدماج البعد الشخصي في تقييم جودة الحياة المهنية.

- ✓ **الفكرة المركزية:** يُولي هذا الباراديغم أهمية كبرى لتوفير توازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، مما يقلل من الإجهاد المهني ويحسن الصحة النفسية والعاطفية للعاملين.
- ✓ **أهمية الإرهاص:** يُظهر أن تحقيق تحسين شامل في جودة الحياة المهنية لا يعتمد فقط على البيئة التنظيمية ولكن أيضًا على القدرة على التوفيق بين الحياة المهنية والشخصية.

¹ - Adams, J. S, *Inequity in Social Exchange*, Ibid, p 267.

² - Baltes, B. B, et al, *Relationship of work-family conflict to job, life, and gender differences: A review and meta-analysis*, *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 1999,p 779.

5- نماذج دولية لقياس وتقييم جودة الحياة المهنية

شهد مفهوم جودة الحياة المهنية تطوراً ملحوظاً منذ سبعينيات القرن العشرين، إذ ظهرت عدة نماذج نظرية وتطبيقية حاولت تحديد أبعادها ومكوناتها وبالتالي تحديد مؤشرات ومعايير قابلة للقياس والتقييم، بهدف تحسين ظروف العمل ورفع مستوى رضا العاملين وإنتاجيتهم، وقد تنوعت هذه النماذج باختلاف السياقات الاقتصادية والاجتماعية، لكنها تشترك في محاولة استيعاب أبعاد العمل المهني ضمن منظور شمولي يأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية، الاجتماعية، التنظيمية، والمادية، فيما يلي عرض لأبرز النماذج الدولية المعتمدة في تقييم جودة الحياة المهنية:

5-1- نموذج ريتشارد والتون: (Richard E. Walton's - 1973)

يُعد نموذج والتون أحد الرواد في مجال جودة الحياة المهنية، وقد اقترح ثمانية معايير أساسية لتقييم، يُركز هذا النموذج على كيفية تأثير ظروف العمل وبيئته على رفاهية العاملين، وقد صُمم ليستخدم كإطار لتحسين ظروف العمل.

الأبعاد الرئيسية للنموذج: ¹

- ✓ **المكافأة العادلة والكافية:** الأجور والمزايا يجب أن تكون عادلة مقارنة بالجهد المبذول، والوظائف الأخرى، والأسواق الخارجية.
- ✓ **ظروف العمل الآمنة والصحية:** توفير بيئة عمل خالية من المخاطر الجسدية والنفسية، مع ضمانات صحية.
- ✓ **فرص استخدام وتطوير القدرات البشرية:** إتاحة الفرص للعاملين لاستخدام مهاراتهم، وتطوير قدراتهم، والشعور بالاستقلالية في أداء المهام.
- ✓ **فرص النمو والأمن الوظيفي:** وجود مسارات واضحة للتقدم المهني، وفرص للتعلم المستمر، والشعور بالاستقرار الوظيفي.

¹ - Walton, R. E, **Quality of working life: What is it?** Sloan Management Review, 15(1), MIT Sloan School of Management, 1973, p 15.

- ✓ التكامل الاجتماعي في بيئة العمل: وجود علاقات إيجابية، غياب التحيز، والشعور بالانتماء والتضامن داخل المؤسسة.
- ✓ الدستورية في بيئة العمل: وجود سياسات عادلة وشفافة، واحترام حقوق العاملين، وإشراكهم في القرارات التي تؤثر عليهم.
- ✓ العمل والمجال الكلي للحياة: قدرة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية والعائلية.
- ✓ الصلة الاجتماعية للعمل: شعور العاملين بأن عملهم ذو قيمة ومساهمة إيجابية في المجتمع ككل.

5-2- نموذج هاكمان وأولدام: (Hackman & Oldham's - 1976)

على الرغم من أن هذا النموذج يركز بشكل أساسي على خصائص الوظيفة وعلاقتها بالتحفيز، إلا أنه يُقدم مساهمة قيمة في فهم الأبعاد المرتبطة بجودة الحياة المهنية، خاصة في بعد المهارة والكفاءة، يفترض النموذج أن تصميم الوظيفة يمكن أن يؤثر على الجوانب النفسية للعامل.

الأبعاد الرئيسية للنموذج: ¹

- ✓ تنوع المهارات: مدى حاجة الوظيفة لمجموعة متنوعة من المهارات والأنشطة.
- ✓ هوية المهمة: مدى قدرة العامل على إنجاز قطعة عمل كاملة ومحددة من البداية إلى النهاية.
- ✓ أهمية المهمة: مدى تأثير الوظيفة على حياة أو عمل الآخرين داخل أو خارج المنظمة.
- ✓ الاستقلالية: مدى الحرية والاستقلالية المتاحة للعامل في جدولة عمله وتحديد الإجراءات المستخدمة.
- ✓ التغذية الراجعة من المهمة: مدى تلقي العامل لمعلومات مباشرة وواضحة حول فعالية أدائه من خلال أدائه للوظيفة نفسها.

¹ - Hackman, J. R., & Oldham, G. R., **Motivation through the design of work: Test of a theory**, Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), Academic Press, 1976, p 255.

5-3- نموذج منظمة الصحة العالمية لجودة الحياة وتطبيقاته على الحياة المهنية:

على الرغم من أن نموذج منظمة الصحة العالمية (WHOQOL) يركز على جودة الحياة بشكل عام، إلا أن أبعاده يمكن تكييفها وتطبيقها بفعالية على السياق المهني لتقييم جودة الحياة المهنية. يُقدم هذا النموذج منظوراً شاملاً يربط بين الرفاهية الفردية وظروف العمل.

الأبعاد الرئيسية للنموذج: ¹

- ✓ الصحة البدنية: القدرة على العمل، الطاقة، التعب، الألم، الراحة والنوم، والحالة الصحية العامة المرتبطة بالعمل.
- ✓ الصحة النفسية: المشاعر الإيجابية والسلبية، تقدير الذات، التركيز، الرضا عن الذات في العمل.
- ✓ العلاقات الاجتماعية: العلاقات مع الزملاء والمشرفين، الدعم الاجتماعي، والرضا عن الحياة الاجتماعية المرتبطة بالعمل.
- ✓ الاستقلال (مستوى الاستقلالية): مدى تحكم العامل في حياته المهنية، والقدرة على اتخاذ القرارات، ومستوى الإجهاد الناتج عن ضغوط العمل.
- ✓ البيئة (بيئة العمل): الرضا عن بيئة العمل المادية (السلامة، الظروف الفيزيائية)، والموارد المتاحة، وفرص التعلم والترفيه (في العمل).
- ✓ الجوانب الروحية/الشخصية (القيم في العمل): مدى شعور العامل بأن عمله ذو معنى، وأن له هدفاً، ومدى تطابق العمل مع قيمه الشخصية.

¹ - WHOQOL Group, WHOQOL-BREF: Introduction, Administration, scoring and generic version of the assessment, Geneva, World Health Organization, 1996, p 12.

6- العوامل المؤثرة في جودة الحياة المهنية في السياق الجزائري

تتأثر جودة الحياة المهنية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمجموعة من العوامل المتشابكة التي تتبع من الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد، بالإضافة إلى الإطار التشريعي والتحديات الهيكلية التي تواجهها المؤسسات، لا سيما في ظل الشراكات الأجنبية. إن فهم هذه العوامل وتفاعلها يشكل ضرورة أساسية لتحليل واقع جودة الحياة المهنية وابتكار استراتيجيات فعالة لتحسينها، وسنذكر منها ما يلي:

6-1- العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الخاصة بالجزائر:

6-1-1- العوامل الاقتصادية:

➤ **الاعتماد على إيرادات المحروقات وتقلبات أسعار النفط:** يُعد الاقتصاد الجزائري ريعياً بامتياز، حيث تعتمد ميزانية الدولة وإيراداتها بشكل كبير على صادرات النفط والغاز. هذا الاعتماد يُجعل الاقتصاد عرضة لتقلبات أسعار النفط العالمية¹. عندما تنخفض الأسعار، قد تواجه الحكومة والمؤسسات قيوداً مالية، مما يؤثر على:

- ✓ **الأجور والمزايا:** قد تتأثر القدرة على زيادة الأجور أو تحسين المزايا مثل: التأمين الصحي الإضافي أو برامج التقاعد التكميلية.
- ✓ **فرص التوظيف:** قد تُخفض الشركات حجم التوظيف أو تُجمد التعيينات، مما يؤثر على فرص الأمن الوظيفي للعمال الجدد ويزيد من المنافسة على الوظائف المتاحة.
- ✓ **الاستثمار في بيئة العمل:** قد تقلص الميزانيات المخصصة لتحسين ظروف العمل المادية، برامج التدريب، أو تطوير البنية التحتية للمؤسسات.

¹ - Benhaddou, F, **Economic fluctuations and labor market in Algeria**, Journal of North African Economics, 12(2), Algiers Economic Review, 2018, p 56.

- **معدلات التضخم والقدرة الشرائية:** تُؤثر مستويات التضخم المرتفعة على القوة الشرائية للأجور الحقيقية للعاملين، حتى لو زادت الأجور اسمياً، فإن تآكل قيمتها بفعل التضخم يُقلل من الرضا المالي للعاملين ويُؤثر سلباً على بُعد المكافأة العادلة والكافية. هذا يُمكن أن يُولد شعوراً بالإحباط وعدم الإنصاف¹.
- **التحول من الاقتصاد المُوجه إلى اقتصاد السوق:** تاريخياً، هيمن القطاع العام على الاقتصاد الجزائري، وكان يُعرف بتوفير أمان وظيفي كبير وامتيازات اجتماعية. التحول نحو اقتصاد السوق، ودخول الشراكات الأجنبية، يُغير هذه الديناميكية²، قد يؤدي ذلك إلى :
- ✓ **زيادة التركيز على الكفاءة والإنتاجية:** مما قد يُشكل ضغطاً جديداً على العاملين الذين اعتادوا على بيئة عمل أقل تنافسية.
- ✓ **تغير في مفهوم الأمان الوظيفي:** حيث يُصبح الأمان مرتبطاً بالأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة، وليس فقط بالانتماء للقطاع العام.
- **أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI):** على الرغم من أن الشراكات الأجنبية تُجلب رأس المال والتكنولوجيا والخبرة، إلا أنها قد تُقدم أيضاً ضغوطاً جديدة على جودة الحياة المهنية. فقد تُفضل الشركات الأجنبية تطبيق معايير أداء صارمة أو هياكل تنظيمية مختلفة، مما يتطلب تكيفاً كبيراً من العمال الجزائريين³.

6-1-2- العوامل الاجتماعية:

- **معدلات البطالة المرتفعة:** خاصة بين فئة الشباب وحملة الشهادات، تُضعف هذه المعدلات من قوة تفاوض العمال وتجعلهم أكثر استعداداً لقبول ظروف عمل أقل جودة خوفاً من فقدان الوظيفة أو عدم إيجاد بديل. هذا يُؤثر بشكل مباشر على بُعد الأمان الوظيفي ويُقلل من الشعور بالعدالة المهنية⁴.

¹ - Khelfaoui, H, & Boudiaf, A, **Inflation impact on wage satisfaction in Algeria**, Algerian Journal of Economics, 18(4), Algiers Economic Review, 2020, p 112.

² - Bensaid, A, **From planned economy to market economy: Implications for employment**, Algiers, Algerian Economic Studies, 2017, p 89.

³ - Ait Ouarasse, O, **Foreign direct investment and labor market dynamics in Algeria**, Algiers, University Press of Algeria, 2019, p 74.

⁴ - Mebarki, A, **Youth unemployment and labor market challenges in Algeria**, Algiers, Labor Market Studies Center, 2016, p 33.

- الدور الاجتماعي للعمل: في المجتمع الجزائري، لا يُنظر إلى العمل كمجرد مصدر للدخل، بل هو أيضاً مصدر للمكانة الاجتماعية، الهوية الفردية، ووسيلة لتحقيق الاندماج الاجتماعي: أي انتقاص من كرامة العمل أو ظروفه قد يؤثر على الاحترام الذاتي للعامل ومكانته في المجتمع¹.
- الضغوط الاجتماعية على الشباب: يواجه الشباب الجزائري ضغوطاً مجتمعية للزواج وتكوين أسرة، والتي تتطلب وظيفة مستقرة ودخلاً جيداً. هذا الضغط يمكن أن يؤثر على قراراتهم المهنية ويجعلهم يقبلون بظروف عمل قد لا تُعزز جودة حياتهم المهنية².

6-1-3 -العوامل الثقافية:

- قيم العلاقات الاجتماعية والتضامن: تُولي الثقافة الجزائرية أهمية كبيرة للعلاقات الأسرية، القرابة، والتضامن الاجتماعي. هذا قد ينعكس في بيئة العمل من خلال تفضيل العلاقات الشخصية، والاعتماد على شبكات الدعم الاجتماعي غير الرسمية. في المقابل، قد تُركز الثقافات التنظيمية الغربية على الإجراءات الرسمية، الفصل بين الحياة الشخصية والمهنية، والأداء الفردي، هذا التباين يمكن أن يؤثر على بُعد التكامل الاجتماعي في بيئة العمل.
- أهمية التسلسل الهرمي واحترام السلطة: تُفضل بعض الثقافات التنظيمية الجزائرية التسلسل الهرمي الواضح واحترام السلطة بشكل كبير، حيث تُتخذ القرارات في المستويات العليا، قد يتعارض هذا مع نماذج الإدارة التشاركية أو اللامركزية التي يُفضلها بعض الشركاء الأجانب، مما يؤثر على بُعد الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار للعاملين.

¹ - Boualem, S, **Social identity and work in Algerian society**, Algiers, Social Sciences Press, 2015, p 41.

² - Cherif, L, **Youth employment and social pressures in Algeria**, Journal of Social Studies, 15(1), University of Algiers Press, 2018, p 59.

- **قضايا التوازن بين العمل والحياة الشخصية/الأسرية:** مع الأهمية الكبيرة للأسرة في المجتمع الجزائري، فإن أي ضغوط من العمل تؤثر على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية (مثل ساعات العمل الطويلة أو عدم المرونة) قد تقابل بمقاومة أو تؤثر سلباً على رضا العامل ورفاهيته¹.
- **التنوع اللغوي:** تُعد اللغة العربية والفرنسية هما اللغتان الرسميتان في الجزائر. في سياق الشراكات الأجنبية، قد تدخل لغات أخرى (مثل الإنجليزية)، مما يُمكن أن يُشكل حاجزاً لغوياً في التواصل، نقل المعرفة، التدريب، وحتى في فهم التوقعات الوظيفية، وبالتالي يؤثر على فعالية العمل وجودة الحياة المهنية².

6-2- التشريعات والقوانين المتعلقة بحقوق العمال وظروف العمل:

يُلبس الإطار القانوني دوراً محورياً في تحديد الحد الأدنى لجودة الحياة المهنية وحماية حقوق العاملين في الجزائر، حيث يُعد قانون العمل الجزائري (القانون 90-11) والتشريعات المكملة له المرجع الأساسي في هذا المجال.

6-2-1 - قانون العمل الجزائري (القانون 90-11): صدر القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، ليكون المرجع الأساسي الذي ينظم علاقات العمل في الجزائر، ويحدد الجوانب التالية:³

- **عقد العمل:** ينظم القانون شروط عقد العمل وأنواعه (دائم، محدد المدة)، مما يؤثر مباشرة على بُعد الأمن الوظيفي للعاملين، ويحدد حقوق وواجبات كل طرف في العلاقة التعاقدية.
- **الأجور والتعويضات:** ينص القانون على تحديد الأجر الوطني الأدنى المضمون (SNMG)، والتعويض عن العمل الإضافي، والمزايا الأخرى، مما يعزز بُعد المكافأة العادلة والكافية للعاملين.

¹ - Benmoussa, M, **Work-life balance challenges in Algerian organizations**, Algiers, National Institute of Management, 2017, p 67.

² - Djellal, F, & Gallouj, F, **Language diversity and knowledge transfer in Algerian firms**, Mediterranean Journal of Business, 8(3), Mediterranean Business Press, 2019, p 88.

³ - عمار حرشاي، محاضرات في مقياس قانون العمل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص 10.

- **ساعات العمل والإجازات:** يحدد القانون الحد الأقصى لساعات العمل الأسبوعية، ويكفل الحق في الإجازات المدفوعة الأجر، بما في ذلك الإجازات الخاصة مثل إجازة الأمومة، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- **الصحة والسلامة المهنية:** يُلزم القانون أصحاب العمل بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، ويضع معايير واضحة للوقاية من المخاطر المهنية، مما يعزز بُعد الصحة والسلامة المهنية.
- **الحق النقابي:** يكفل القانون حق العمال في تكوين النقابات والانضمام إليها وممارسة العمل النقابي، مما يعزز بُعد الدستورية في بيئة العمل والحوار الاجتماعي.
- **إنهاء علاقة العمل:** يحدد القانون الإجراءات والشروط المتعلقة بإنهاء علاقة العمل، بما في ذلك الفصل من العمل، مما يساهم في حماية الأمن الوظيفي للعاملين.

6-2-2 - التشريعات المكملّة للصحة والسلامة المهنية:

توجد مراسيم تنفيذية ولوائح تنظيمية تفصل إجراءات ومعايير الصحة والسلامة الواجب اتباعها في مختلف القطاعات الاقتصادية. وتُلزم هذه التشريعات أصحاب العمل باتخاذ التدابير اللازمة لحماية العمال من المخاطر المهنية، وتوفير بيئة عمل آمنة، وتطبيق برامج الوقاية والتدريب المستمر¹.

6-2-3 - قوانين الاستثمار والشراكة الأجنبية :

تتضمن قوانين الاستثمار والشراكة الأجنبية في الجزائر بنوداً تشجع أو تفرض على الشريك الأجنبي الالتزام بمعايير معينة في مجال التوظيف، التدريب، أو ظروف العمل، خاصة تلك المتعلقة بنقل التكنولوجيا وتطوير الكفاءات المحلية. كما تفرض بعض النصوص القانونية ضرورة احترام التشريعات الوطنية المتعلقة بحقوق العمال وظروف العمل عند إبرام شراكات مع مستثمرين أجانب².

¹ - عتيقة حياة، الصحة والسلامة المهنية في الجزائر من التشريع إلى التنفيذ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، 2017، ص ص 15-17.

² - محاضرات في قانون الاستثمار كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2024، ص ص 38-39.

6-3- التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في تحسين جودة الحياة المهنية:

تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبشكل خاص تلك التي تعمل في ظل شراكة أجنبية، مجموعة معقدة ومتداخلة من التحديات التي تُعيق سعيها نحو تحسين جودة الحياة المهنية للعاملين لديها. تتبع هذه التحديات من تفاعل عوامل داخلية وخارجية، وتأثرها بالخصوصيات الثقافية والاقتصادية والتشريعية للجزائر، بالإضافة إلى ديناميكيات الشراكات الدولية.

6-3-1 -تحديات الاندماج الثقافي والتنظيمي: تُعد الفروقات الثقافية بين المؤسسات الجزائرية وشركائها الأجانب من أبرز التحديات التي تؤثر على جودة الحياة المهنية، نظراً لتأثيرها على قيم العمل، أساليب الإدارة، وتوقعات العاملين.

➤ صراع القيم والممارسات الإدارية :

✓ **الفجوة بين الثقافات التنظيمية:** غالباً ما تتميز المؤسسات الجزائرية بثقافة تنظيمية قد تتسم بالمركزية الشديدة، والبيروقراطية، والاعتماد على التسلسل الهرمي الصارم في المقابل، قد يجلب الشريك الأجنبي ثقافة تُفضل اللامركزية، المرونة، الإبداع، والمشاركة في اتخاذ القرار. هذا التباين يُمكن أن يُسبب صراعاً في القيم وتوقعات الأدوار، مما يؤثر على أبعاد مثل الاستقلالية والمشاركة للعاملين الجزائريين، ويُولد إحباطاً لديهم¹.

✓ **تحديات التكيف مع أنظمة الأداء والمعايير الدولية:** قد تُقدم الشراكات الأجنبية أنظمة تقييم أداء صارمة، ومعايير جودة عالية مثل ISO، وممارسات إدارة موارد بشرية تعتمد على الكفاءة والنتائج، هذه الأنظمة قد تكون جديدة على بعض العاملين الجزائريين أو تُشكل ضغطاً إضافياً عليهم للتكيف مع متطلبات أداء مختلفة، مما يؤثر على شعورهم بالأمان الوظيفي ويزيد من الإجهاد إذا لم يُقدم الدعم الكافي².

¹ -Hofstede, G, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, 2nd ed, Sage Publications, 2001, p 112.

² -Cascio, W. F, *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*, Ibid, p 78.

➤ الحواجز اللغوية وتحديات التواصل :

✓ **تأثير اللغة على الفهم والتفاعل:** في بيئة عمل تضم عاملين جزائريين (يتحدثون العربية أو الفرنسية) وخبراء أجانب (قد يتحدثون الإنجليزية أو لغات أخرى)، تشكل الحواجز اللغوية عائقاً كبيراً. تُعيق هذه الحواجز التواصل الفعال، وتُصعب نقل المعرفة والخبرات التقنية، وتُعيق بناء العلاقات الاجتماعية القوية والدعم المتبادل بين الزملاء والمشرفين (مما يؤثر على بُعد بيئة العمل الاجتماعية والنفسية).

✓ **سوء الفهم الثقافي:** حتى عند التحدث بنفس اللغة، قد تؤدي الفروقات في الأنماط الثقافية للتواصل (مباشر مقابل غير مباشر، رسمي مقابل غير رسمي) إلى سوء فهم للتوجيهات، تقييم الأداء، أو حتى نيات الزملاء، مما يُولد توتراً ويؤثر على العدالة المهنية والاحترام المتبادل¹.

6-3-2 -تحديات الموارد والقدرات: تُعاني بعض المؤسسات الجزائرية من قيود تتعلق بالموارد المتاحة والقدرات التنظيمية، مما يُعيق جهودها في تحسين جودة الحياة:

➤ نقص الاستثمار في بيئة العمل :

✓ **قيود الميزانية:** قد تُخصص المؤسسات الجزائرية موارد محدودة لتحسين بيئة العمل المادية (مثل تحديث المكاتب، توفير معدات حديثة، تحسين أنظمة التهوية والإضاءة) أو لتقديم مزايا إضافية للعاملين تفوق الحد الأدنى المطلوب قانونياً، هذا النقص في الاستثمار يؤثر مباشرة على بُعد بيئة العمل المادية وقد يقلل من رضا العاملين².

✓ **الأولويات المالية:** في ظل الضغوط الاقتصادية أو التحديات التشغيلية، قد تُعطي الإدارة أولوية للاستثمار في الإنتاج أو التسويق على حساب الاستثمار في رأس المال البشري وظروف العمل، مما يؤثر على الصحة والسلامة، والمكافآت، والمرافق.

¹ -Djellal, F, & Gallouj, F, **Language diversity and knowledge transfer in Algerian firms**, Ibid, p 88.

² - Benhaddou, F, **Economic fluctuations and labor market in Algeria**, Ibid, p 56.

➤ ضعف البنية التحتية والخبرات في إدارة الموارد البشرية:

✓ غياب الأنظمة الحديثة للموارد البشرية: قد لا تزال بعض المؤسسات الجزائرية تُطبق أنظمة تقليدية في إدارة الموارد البشرية، تفتقر إلى التطور في مجالات مثل تقييم الأداء الشامل، تخطيط المسار الوظيفي، برامج التعويضات والمزايا التنافسية، أو آليات قياس رضا الموظفين وجودة حياتهم المهنية¹.

✓ نقص الكفاءات المتخصصة: قد يُوجد نقص في الخبرات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة على تصميم وتنفيذ برامج شاملة لتحسين جودة الحياة المهنية، خاصة تلك التي تتطلب معرفة بالممارسات الدولية التي يُطبقها الشريك الأجنبي.

✓ البيروقراطية في اتخاذ القرار: قد تُعيق الإجراءات البيروقراطية المطولة وصعوبة اتخاذ القرارات من سرعة وفعالية تنفيذ مبادرات تحسين جودة الحياة المهنية.

6-3-3 -التحديات التشريعية والتطبيقية: على الرغم من وجود إطار قانوني لحماية حقوق العمال، إلا أن هناك تحديات في التطبيق الفعال لهذا الإطار.

➤ فجوة التطبيق العملي للقوانين :

✓ ضعف الرقابة والتفتيش: قد لا يكون هناك تفتيش كافٍ أو فعال لضمان التزام جميع المؤسسات (بما في ذلك الشراكات الأجنبية) بشكل كامل بجميع بنود قانون العمل الجزائري وتشريعات الصحة والسلامة المهنية، هذا يُمكن أن يؤدي إلى تهاون بعض المؤسسات في تطبيق المعايير، مما يؤثر سلباً على صحة وسلامة العمال وحقوقهم².

¹ - Tayeb, S, **Human resource management challenges in Algeria**, Algiers, HRM Press, 2018, p 67.

² - ILO, **Safety and health at the heart of the future of work**, Geneva, International Labour Organization, 2018, p 22.

✓ **الفساد أو المحسوبية (إن وُجدت):** في بعض الحالات، يُمكن أن تُعيق ظواهر الفساد أو المحسوبية من تطبيق العدالة المهنية والمساواة في فرص التوظيف والترقية، مما يُولد شعوراً بالإحباط وعدم الإنصاف بين العاملين¹.

➤ **الجمود التشريعي وتحديات التكيف مع المتغيرات :**

✓ **صعوبة تحديث القوانين:** قد يستغرق تحديث التشريعات والقوانين وقتاً طويلاً، مما يجعلها لا تواكب دائماً التطورات السريعة في سوق العمل العالمي، أو التحديات الجديدة التي تُفرضها الشركات الأجنبية (مثل العمل عن بُعد، أو أنواع العقود الجديدة).

✓ **المرونة القانونية:** قد لا تُوفر بعض التشريعات المرونة الكافية للمؤسسات لتطبيق ممارسات مبتكرة في إدارة الموارد البشرية أو تصميم برامج تحسين جودة الحياة المهنية التي قد يُقدمها الشريك الأجنبي².

6-3-4 - تحديات سوق العمل والتعليم: يرتبط هذا الجانب بمدى ملاءمة القوى العاملة الجزائرية لاحتياجات سوق العمل الحديثة والمتطلبات التي تفرضها الشركات الأجنبية.

➤ **عدم ملاءمة مخرجات التعليم والتدريب :**

✓ **الفجوة بين التعليم وسوق العمل:** قد لا تُطابق برامج التعليم والتدريب المهني في الجزائر بشكل كامل احتياجات سوق العمل المتغيرة، خاصة المهارات التقنية والتكنولوجية التي تتطلبها الشركات الأجنبية³، هذا يؤدي إلى وجود فجوة في المهارات بين ما تُقدمه الأنظمة التعليمية وما تتطلبه الوظائف، مما يؤثر على بُعد المهارة والكفاءة العمالية وفرص التطور المهني.

¹ - Transparency International, **Corruption perceptions in North Africa**, Berlin, Transparency International, 2024, p 15.

² - ILO, **Social dialogue and labour relations in Algeria**, Ibid, p 30.

³ - World Bank, **Skills development in Algeria: Bridging the gap**, Washington, DC, World Bank Publications, 2019, p 45.

✓ **نقص المهارات الناعمة:** قد يُوجد نقص في مهارات مثل التواصل الفعال، العمل الجماعي، حل المشكلات، والتفكير النقدي، وهي مهارات أساسية للنجاح في بيئات العمل الحديثة والمتنوعة ثقافياً (منظور الشراكة الأجنبية).

➤ **الجمود في سوق العمل :**

✓ **مقاومة التغيير:** قد تُقاوم بعض الأطراف في سوق العمل (سواء من جانب الإدارة أو العمال) التغييرات الهيكلية أو التكنولوجية التي تُقدمها الشراكات الأجنبية، مما يُعيق تطبيق ممارسات جديدة تُسهم في تحسين جودة الحياة المهنية.

✓ **عقلية الأمان الوظيفي المطلق:** تاريخياً، ارتبط العمل في القطاع العام الجزائري بأمان وظيفي شبه مطلق. التحول نحو قطاع خاص أكثر ديناميكية، قد يُولد مخاوف بشأن الأمن الوظيفي، حتى لو كانت المؤسسات تُقدم ظروفًا أفضل¹.

5-3-6 -تحديات الدور النقابي والحوار الاجتماعي: على الرغم من أهمية النقابات في حماية حقوق العمال، إلا أن دورها قد يُشكل تحدياً في بعض الأحيان².

✓ **التركيز على المطالب المادية:** قد تُركز بعض النقابات بشكل أساسي على المطالب المادية (مثل زيادة الأجور والمزايا) على حساب الجوانب الأخرى لجودة الحياة المهنية (مثل ظروف العمل، فرص التطوير، أو المشاركة في اتخاذ القرار)، مما يُمكن أن يُعيق تبني برامج جودة الحياة المهنية الشاملة.

✓ **المواقف المتشددة أو المعارضة للتغيير:** في بعض الحالات، قد تُتبنى النقابات مواقف متشددة تُعيق عمليات إعادة الهيكلة أو تحديث المؤسسات التي تُنفذها الشراكات الأجنبية، حتى لو كانت هذه التغييرات تهدف على المدى الطويل إلى تحسين ظروف العمل وجودته.

¹ - Mebarki, A, *Youth unemployment and labor market challenges in Algeria*, Ibid, p 36.

² - ILO, *Social dialogue and labour relations in Algeria*, Ibid, pp 35-38.

✓ **ضعف الحوار الاجتماعي الفعال:** قد يُوجد ضعف في آليات الحوار الاجتماعي الفعال والبناء بين الإدارة وممثلي العمال، مما يُعيق التوصل إلى حلول توافقية تُحسن من جودة الحياة المهنية وتحقق أهداف المؤسسة.

7- أثر الشراكة الأجنبية على جودة الحياة المهنية للعمال الجزائريين:

تُعد الشراكات الأجنبية، لا سيما في سياق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه، ولها تأثيرات متباينة على جودة الحياة المهنية للعمال الجزائريين، هذه التأثيرات ليست دائماً أحادية الاتجاه، بل تعتمد على طبيعة الشراكة، السياسات المتبعة من قبل الطرفين، ومرونة السياق المحلي في التكيف مع الممارسات الجديدة.

7-1- الآثار الإيجابية المحتملة للشراكة الأجنبية: يمكن للشراكة الأجنبية أن تُساهم بشكل كبير في تحسين أبعاد متعددة من جودة الحياة المهنية:

➤ نقل المعرفة والتكنولوجيا وتطوير المهارات :

✓ **رفع الكفاءة العمالية:** غالباً ما يجلب الشريك الأجنبي أحدث التقنيات، أساليب الإنتاج المتطورة، والمعرفة الإدارية الحديثة. هذا يُوفر فرصاً للعمال الجزائريين لاكتساب مهارات تقنية جديدة ومعارف متخصصة لم تكن متاحة محلياً، مما يُعزز من بُعد المهارة والكفاءة العمالية لديهم.

✓ **تطوير المهارات الناعمة:** التفاعل مع فرق عمل دولية يُنمي مهارات التواصل بين الثقافات، العمل الجماعي، حل المشكلات، والابتكار، وهي مهارات أساسية للنجاح في الاقتصاد العالمي وتُعزز من فرص التطور المهني.

✓ **تحسين الإنتاجية والجودة:** نقل الخبرات في إدارة الجودة والعمليات يُساهم في رفع مستوى الإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات، مما يُشعر العمال بالفخر بعملهم ويُعزز من شعورهم بالأهمية.

➤ تحسين بيئة العمل المادية :

✓ تطبيق معايير دولية للصحة والسلامة المهنية: يلتزم العديد من الشركاء الأجانب بمعايير عالمية صارمة في الصحة والسلامة المهنية، قد تكون أعلى من المعايير المحلية. هذا يؤدي إلى تحسين ظروف العمل المادية، توفير معدات وقاية شخصية أفضل، وتطبيق إجراءات سلامة أكثر فعالية، مما يُعزز من بُعد الصحة والسلامة المهنية للعمال.

✓ تحديث البنية التحتية والمرافق: قد يُستثمر الشريك الأجنبي في تحديث المرافق، الآلات، وتوفير بيئة عمل أكثر راحة وحدثة (مثل المكاتب المريحة، أنظمة التهوية، غرف الاستراحة)، مما يُحسن من بُعد بيئة العمل المادية.

➤ فرص التدريب والتطوير والترقية المهنية :

✓ برامج تدريب متقدمة: تُقدم الشركات الأجنبية غالباً برامج تدريب مكثفة ومتقدمة، سواء داخل الجزائر أو في الخارج، لتمكين العمال من إتقان التقنيات الجديدة ومواكبة التطورات العالمية. هذا يُفتح آفاقاً واسعة للنمو والتطور المهني.

✓ مسارات وظيفية أوضح: قد تُساهم الشركات الأجنبية في وضع هياكل تنظيمية أكثر وضوحاً وسياسات ترقية مبنية على الجدارة والكفاءة، مما يُوفر مسارات مهنية أوضح للعمال ويُعزز من بُعد الأمان الوظيفي عبر رؤية مستقبلية لتقدمهم.

✓ التعرض لثقافات عمل متنوعة: يُمكن أن يُثري العمل مع فريق عمل دولي من الخبرات الثقافية للعاملين الجزائريين، ويُعزز من قدرتهم على التكيف والمرونة.

➤ زيادة المكافآت والمزايا :

✓ أجور تنافسية: قد تُقدم بعض الشركات الأجنبية أجوراً ومزايا أفضل من المتوسط المحلي لجذب واستبقاء الكفاءات، مما يُعزز من بُعد المكافأة العادلة والكافية ويُحسن من القوة الشرائية للعمال.

7-2- الآثار السلبية المحتملة للشراكة الأجنبية: على الرغم من الفوائد، قد تُسفر الشراكة الأجنبية عن آثار سلبية على جودة الحياة المهنية، خاصة إذا لم تُدر هذه الشراكات بفاعلية أو لم تُراع الخصوصيات المحلية.

➤ ضغوط العمل وزيادة الأعباء :

✓ **تكتيف العمل ومتطلبات الأداء العالي:** قد تُفرض الشركات الأجنبية معايير إنتاجية صارمة ومواعيد نهائية ضيقة تتوافق مع المتطلبات العالمية للسوق. هذا يُمكن أن يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل، ساعات عمل أطول، أو تكتيف المهام، مما يؤثر سلباً على بُعد التوازن بين الحياة المهنية والشخصية ويزيد من مستوى الإجهاد والاحتراق الوظيفي.

✓ **الخوف من فقدان الوظيفة:** في بعض حالات إعادة الهيكلة أو الاندماج، قد تؤدي الشراكة إلى تسريح العمالة الزائدة أو غير المؤهلة، مما يُولد شعوراً بعدم الأمان الوظيفي والقلق لدى العمال، ويُؤثر على بُعد الأمان الوظيفي والاستقرار المهني.

➤ الاختلافات الثقافية وصراع القيم :

✓ **الحواجز التواصلية وسوء الفهم:** الفروقات اللغوية والثقافية تُمكن أن تُعيق التواصل الفعال، مما يؤدي إلى سوء فهم للتوجيهات، تباين في التوقعات، أو حتى صراعات بين العاملين الجزائريين والخبراء الأجانب. هذا يؤثر سلباً على بُعد بيئة العمل الاجتماعية والنفسية .

✓ **صراع القيم التنظيمية:** قد تُفرض ثقافة تنظيمية أجنبية لا تتوافق مع القيم الثقافية الجزائرية (مثل التفضيل للاستقلالية الفردية المفرطة مقابل أهمية الجماعة، أو الشفافية المطلقة مقابل الخصوصية)، مما يُولد توتراً ويُؤثر على شعور العاملين بالانتماء والعدالة.

✓ **فقدان الهوية:** قد يشعر بعض العمال الجزائريين بأن هويتهم الثقافية أو المهنية تُهمش في ظل تبني الشريك الأجنبي لممارساته الخاصة دون مراعاة السياق المحلي.

➤ التفاوت في الأجور والمزايا والعدالة المهنية :

✓ **فروقات الأجور:** قد تُوجد فروقات كبيرة في الأجور والمزايا بين العمال الجزائريين والخبراء الأجانب الذين يُشغلون مناصب مماثلة أو حتى أقل أهمية (نتيجة لسياسات الشركات الأجنبية أو معايير السوق الدولية)، مما يُولد شعوراً بالظلم وعدم المساواة، ويُؤثر بشكل مباشر على بُعد العدالة المهنية والمساواة والاحترام المتبادل.

✓ **غياب العدالة في الترقّيات:** قد يشعر العمال الجزائريون بأن فرص الترقية تذهب بشكل تفضيلي إلى الخبراء الأجانب أو لمن يمتلكون مهارات لغوية معينة، حتى لو كانوا أقل كفاءة في العمل الفعلي، مما يؤثر على المسار المهني ويولد الإحباط.

✓ **مشاكل التمييز:** قد تنشأ أحياناً حالات من التمييز (سواء كان متعمداً أم غير مقصود) بناءً على الخلفية الثقافية، اللغة، أو الجنسية، مما يؤثر سلباً على الروح المعنوية للعاملين ويخالف مبادئ العدالة المهنية.

✓ **البيروقراطية وتعقيد الإجراءات:** قد تُقدم الشركات الأجنبية هياكل تنظيمية معقدة وإجراءات بيروقراطية صارمة، مما يُعيق اتخاذ القرار ويُقلل من مرونة العمل، ويؤثر على شعور العاملين بالاستقلالية.

7-3- دور الشراكة الأجنبية كعامل وسيط في تحسين أو تدهور جودة الحياة المهنية: لا تُعد الشراكة الأجنبية مجرد مؤثر مباشر، بل هي أيضاً عامل وسيط تُحدد كيفية تأثير المتغيرات الأخرى على جودة الحياة المهنية، أو تُعزز/تُضعف العلاقة بين الأسباب والنتائج.

➤ الشراكة كقناة لنقل الممارسات الجيدة :

✓ إذا كانت الشراكة مبنية على نقل الخبرات الإيجابية، الاستثمار في رأس المال البشري، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فإنها ستُشكل وسيطاً يُعزز من جودة الحياة المهنية. فمثلاً، قد تُشجع الشراكة على تطبيق معايير عالمية في الصحة والسلامة (بُعد إيجابي) التي لم تكن تُطبق بشكل كامل سابقاً.

✓ الشريك الأجنبي يُمكن أن يُصبح وسيطاً لتقديم برامج تدريب متقدمة (عامل إيجابي) تُعالج فجوات المهارات الموجودة في السوق الجزائري، وبالتالي تحسن من فرص النمو المهني للعمال.

➤ الشراكة كعامل تفاقم للتحديات :

✓ على النقيض، إذا كانت الشراكة تُركز فقط على الربحية على المدى القصير، أو تُهمل الجانب البشري، فإنها يُمكن أن تُصبح وسيطاً يُفاقم من التحديات الموجودة. على سبيل المثال، قد تُشكل

الشراكة وسيطاً لزيادة ضغوط العمل (عامل سلبي) في بيئة تنظيمية لم تُعالج بعد قضايا الإجهاد والاحتراق الوظيفي.

✓ قد تُصبح الشراكة وسيطاً تُبرز الفروقات في الأجور والمزايا التي قد تُوجد أصلاً في الاقتصاد الجزائري (بين القطاعين العام والخاص، أو بين شركات مختلفة)، مما يُؤجج مشاعر الظلم.

➤ التأثير على العلاقة بين القوانين والتطبيق:

✓ يُمكن للشراكة أن تُصبح وسيطاً يؤثر على مدى الالتزام بالتشريعات الجزائرية. فقد تلتزم المؤسسة الشريكة بمعايير أعلى من تلك المنصوص عليها قانونياً، أو قد تُحاول الالتفاف على بعض البنود إذا كانت الرقابة ضعيفة. هذا يؤثر على العلاقة بين وجود القانون وتطبيقه على أرض الواقع.

➤ تأثير على ديناميكيات الحوار الاجتماعي:

✓ يُمكن للشراكة الأجنبية أن تُصبح وسيطاً يؤثر على دور النقابات والحوار الاجتماعي. فبعض الشركاء الأجانب قد يكونون أكثر انفتاحاً على الحوار مع النقابات، بينما قد يواجه آخرون صعوبة في التكيف مع الدور النقابي في الجزائر، مما يؤثر على فعالية تمثيل العمال.

8- النظريات المفسرة لجودة الحياة المهنية:

يُعد الإطار النظري بمثابة الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، حيث يوفر العدسات التي من خلالها يُنظر إلى الظاهرة قيد الدراسة وتُفسر نتائجها. في سياق دراسة جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية، يُمكن الاستعانة بمجموعة من النظريات السوسيولوجية والنفسية-الاجتماعية لتفسير مختلف أبعاد والعوامل المؤثرة فيها.

8-1- نظرية ماسلو للحاجات: تُعد نظرية أبراهام ماسلو من النظريات الكلاسيكية في علم النفس، وتُقدم إطاراً

هرمياً للحاجات البشرية التي تُحفز السلوك، تُفسر هذه النظرية كيف أن تلبية حاجات معينة في بيئة العمل تُساهم في الرضا الوظيفي وبالتالي في جودة الحياة المهنية.

8-1-1- مبادئ النظرية: تُصنف حاجات الإنسان إلى خمس مستويات هرمية تبدأ من الأسفل¹:

- ✓ **الحاجات الفسيولوجية:** أساسيات البقاء مثل الطعام، الماء، المأوى، في العمل، تُترجم إلى أجر كافٍ لتلبية الاحتياجات الأساسية، بيئة عمل مادية صحية (تهوية، إضاءة).
- ✓ **حاجات الأمان:** الشعور بالأمن والحماية من الأخطار. في العمل، تُعنى بالأمان الوظيفي، بيئة عمل آمنة وصحية خالية من المخاطر المهنية، ووجود تأمين صحي واجتماعي.
- ✓ **الحاجات الاجتماعية:** الحاجة للانتماء، الحب، والعلاقات الجيدة. في العمل، تُعبر عن نفسها في العلاقات الإيجابية مع الزملاء والمشرفين، الشعور بالانتماء للفريق والمؤسسة، ووجود دعم اجتماعي.
- ✓ **حاجات التقدير:** الحاجة إلى احترام الذات، الثقة بالنفس، والاعتراف بالإنجازات. في العمل، تُترجم إلى الاعتراف بالإنجازات، التقدير المادي والمعنوي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، والشعور بالكفاءة والمهارة.
- ✓ **حاجات تحقيق الذات:** الحاجة إلى تحقيق أقصى الإمكانيات الشخصية والإبداعية والنمو. في العمل، تُعنى بفرص التدريب والتطوير المستمر، الاستقلالية في العمل، تنوع المهام وتحديها، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

8-1-2- **علاقتها بجودة الحياة المهنية:** تُشير النظرية إلى أن تلبية الحاجات الدنيا (الفسيولوجية والأمان) ضروري لتجنب عدم الرضا، بينما تُساهم تلبية الحاجات العليا (الاجتماعية، التقدير، تحقيق الذات) في تحقيق الرضا الوظيفي العالي وجودة حياة مهنية مرتفعة.

8-1-3- **أهميتها في السياق الجزائري:** في المؤسسات الجزائرية، خاصة في ظل الشراكة الأجنبية، نستخدم هذه النظرية لتحديد مدى تلبية الحاجات الأساسية (الأجر، الأمان الوظيفي في ظل التحولات الاقتصادية). كما يُمكنها أن تُبرز أهمية الحاجات العليا (التقدير، فرص التطوير) التي قد تُركز عليها الشراكات الأجنبية كجزء من استراتيجياتها لجذب واستبقاء الكفاءات.

¹ - Maslow, A. H, A theory of human motivation, Ibid, p 388.

8-2- نظرية هرزبرج ذات العاملين: تُقدم نظرية فريدريك هرزبرج مقارنة مختلفة للرضا الوظيفي، مُقترحة وجود نوعين من العوامل التي تؤثر على الأداء والرضا: العوامل الصحية والعوامل المحفزة.

8-2-1- مبادئ النظرية¹ :

✓ **العوامل الصحية:** تُعرف أيضاً بعوامل الصيانة، هي العوامل التي إذا لم تُلبي تُسبب عدم الرضا، ولكن وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا أو التحفيز، تُركز على بيئة العمل المحيطة، تشمل: الأجور والرواتب، ظروف العمل المادية، العلاقات مع المشرفين والزملاء، سياسات الشركة، الأمن الوظيفي.

✓ **العوامل المحفزة:** هي العوامل التي تؤدي إلى الرضا والتحفيز الإيجابي عند وجودها، وتُركز على طبيعة العمل نفسه. تشمل: الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل نفسه (التحدي، التنوع)، المسؤولية، فرص النمو والتطور والترقية المهنية.

8-2-2- علاقتها بجودة الحياة المهنية:

✓ **العوامل الصحية:** تُساهم في منع تدهور جودة الحياة المهنية، وهي أساس لبيئة عمل مقبولة (تُعالج أبعاد مثل الصحة والسلامة، الأمان الوظيفي، جزء من بيئة العمل المادية).

✓ **العوامل المحفزة:** هي التي تُعزز بشكل حقيقي من جودة الحياة المهنية، وتُمكن العامل من تحقيق ذاته والشعور بالرضا والولاء (تُعالج أبعاد مثل المهارة والكفاءة، المسار المهني، فرص التدريب والتطوير).

8-2-3- أهميتها في السياق الجزائري:

تُساعد هذه النظرية في فهم أن مجرد توفير الأجور الجيدة (عامل صحي) قد لا يكون كافياً لتحقيق رضا العاملين الجزائريين ورفع جودة حياتهم المهنية، بل يجب التركيز على العوامل المحفزة مثل فرص التدريب التي تُقدمها الشركات الأجنبية، وتحدي المهام، والاعتراف بالإنجازات.

¹ - Herzberg, F, Mausner, B, & Snyderman, B. B, *The motivation to work*, Ibid, pp 113-120.

8-3- نظرية العدالة التنظيمية:

تُركز نظرية العدالة التنظيمية على إدراك العاملين للإنصاف في التعاملات التنظيمية، وتأثير هذا الإدراك على مواقفهم وسلوكياتهم تجاه العمل والمؤسسة، تُعد هذه النظرية حاسمة لفهم بُعد العدالة المهنية والمساواة والاحترام المتبادل في جودة الحياة المهنية.

8-3-1- أبعاد النظرية¹:

✓ **العدالة التوزيعية:** تُشير إلى عدالة توزيع الموارد والنتائج (مثل الأجور، المكافآت، الترقية، أعباء العمل) بين العاملين، يُقارن الأفراد مخرجاتهم بمدخلاتهم (الجهد، المهارة) ومقارنتها بمخرجات ومدخلات الآخرين.

✓ **العدالة الإجرائية:** تُركز على عدالة الإجراءات والعمليات والسياسات المُستخدمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد والنتائج، يجب أن تكون هذه الإجراءات شفافة، متسقة، غير متحيزة، قابلة للتصحيح، وتُوفر صوتًا للعاملين.

✓ **العدالة التفاعلية:** تُشير إلى جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد من قبل صانعي القرار، تُقسم إلى:

❖ **العدالة المعلوماتية:** عدالة شرح القرارات وتوفير المعلومات الكافية والمشروعة.

❖ **العدالة الشخصية:** عدالة المعاملة التي تُبدي الاحترام والكرامة والتعاطف تجاه الأفراد.

8-3-2- **علاقتها بجودة الحياة المهنية:** تؤثر العدالة التنظيمية بشكل مباشر على شعور العاملين بالاحترام، القيمة، الأمان الوظيفي، والرضا العام. المؤسسات التي تُطبق مبادئ العدالة التنظيمية تُعزز من العدالة المهنية والمساواة والاحترام المتبادل، والتكامل الاجتماعي، والأمان الوظيفي.

¹ - Adams, J. S, *Inequity in social exchange*, Ibid, pp 267-299.

8-3-3- أهميةها في السياق الجزائري: تُعد العدالة التنظيمية ذات أهمية قصوى في المؤسسات الجزائرية، خاصة في ظل الشراكة الأجنبية. يمكن استخدام هذه النظرية لتحليل:

- ❖ فروقات الأجور والمزايا بين العمال الجزائريين والأجانب.
- ❖ مدى شفافية إجراءات التوظيف والترقية.
- ❖ كيفية التعامل مع الشكاوى والتظلمات في بيئة عمل متنوعة ثقافياً.
- ❖ تأثير الفساد أو المحسوبية على إدراك العدالة.

8-4- نظرية رأس المال الاجتماعي:

تُشير نظرية رأس المال الاجتماعي إلى قيمة العلاقات الاجتماعية وشبكات التواصل في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية، تُركز على الموارد المتاحة للأفراد من خلال علاقاتهم.

8-4-1- مبادئ النظرية¹ :

- ❖ **الثقة:** الإيمان بنزاهة وجدارة الآخرين في الشبكة.
- ❖ **المعايير والقواعد:** التوقعات المشتركة للسلوك المقبول.
- ❖ **الشبكات الاجتماعية:** الروابط والعلاقات بين الأفراد أو المجموعات.
- ❖ **التبادلية:** تبادل المنافع والخدمات.

8-4-2- علاقتها بجودة الحياة المهنية: تُساهم العلاقات الاجتماعية القوية، الثقة المتبادلة، والمعايير الإيجابية في بيئة العمل في تعزيز التكامل الاجتماعي في بيئة العمل، الدعم الاجتماعي، وتقليل الصراعات. هذا يُحسن من جودة بيئة العمل الاجتماعية والنفسية، ويُمكن أن يُعزز من فرص تبادل المعرفة وتطوير المهارات.

¹ - Coleman, J. S, Social capital in the creation of human capital, Ibid, p 100.

8-4-3- أهميتها في السياق الجزائري: في المجتمع الجزائري الذي يُولي أهمية كبيرة للعلاقات الاجتماعية، يُمكن لهذه النظرية أن تُفسر دور الشبكات الرسمية وغير الرسمية (مثل الروابط العائلية أو القبلية أحياناً) في بيئة العمل، كما تُساعد في تحليل كيفية بناء الثقة بين العاملين الجزائريين والشركاء الأجانب، ومدى تأثير التنوع الثقافي على تشكيل رأس المال الاجتماعي في المؤسسة.

8-5- النظرية البنائية الوظيفية:

تُعتبر النظرية البنائية الوظيفية منظوراً سوسيولوجياً كلاسيكياً يُنظر من خلاله إلى المجتمع ككل متكامل، تُساهم فيه الأجزاء المختلفة (المؤسسات الاجتماعية) في الحفاظ على استقراره وتوازنه.

8-5-1- مبادئ النظرية¹:

- ❖ **النظام الاجتماعي:** يُنظر إلى المؤسسة أو المجتمع كنظام اجتماعي يتكون من أجزاء مترابطة.
- ❖ **الوظيفة:** كل جزء (مثلاً، الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق) له وظيفة محددة تُساهم في استقرار النظام الكلي.

- ❖ **التوازن:** يُحافظ النظام على توازنه من خلال التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- ❖ **الإجماع القيمي:** يُفترض وجود مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تُساهم في تماسك النظام.

8-5-2- علاقتها بجودة الحياة المهنية: تُمكن هذه النظرية من فهم كيفية تأثير أبعاد جودة الحياة المهنية على أداء واستقرار المؤسسة ككل، فمثلاً، تُعتبر الصحة والسلامة المهنية ضرورية لوظيفة الإنتاج، والعدالة تُساهم في تماسك العاملين واستقرار المؤسسة، يُمكن النظر إلى جودة الحياة المهنية كـ"وظيفة" تُساهم في تحقيق التوازن الاجتماعي والنفسي داخل المؤسسة، مما يُعزز من فعاليتها واستدامتها.

8-5-3- أهميتها في السياق الجزائري: تُمكن هذه النظرية من تحليل كيف تُساهم جودة الحياة المهنية في استقرار المؤسسات الجزائرية، خاصة في سياق الشراكات الأجنبية التي قد تُدخل تغييرات هيكلية. يُمكن أيضاً

¹ - Parsons, T, **The social system**, Glencoe, IL: Free Press, 1951, pp 25-40.

استخدامها لفحص كيف تُساهم ممارسات الشريك الأجنبي (أو تُعرقل) في الحفاظ على التوازن الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.

8-6- نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه:

تُعد نظرية ميشال كروزييه من النظريات السوسيولوجية التي تُركز على تحليل التنظيمات من منظور العلاقات السلطوية، مناطق اللايقين، واستراتيجيات الفاعلين. لا تُقدم تفسيراً مباشراً لجودة الحياة المهنية كظاهرة نفسية-اجتماعية، لكنها تُوفر أداة لفهم الديناميكيات الهيكلية والسلطوية التي تُؤثر على ظروف العمل.

8-6-1- مبادئ النظرية¹:

- ✓ **اللاعبون والاستراتيجيات:** الأفراد داخل التنظيم (اللاعبون) ليسوا سلبيين، بل يُطورون استراتيجيات عقلانية لتحقيق أهدافهم الخاصة، حتى لو كانت هذه الأهداف تُعارض أهداف التنظيم الرسمية.
- ✓ **مناطق اللايقين:** هي الجوانب التي لا تُنظمها القواعد الرسمية بالكامل، وتُمنح الفاعلين قوة أو نفوذاً. من يتحكم في هذه المناطق يُصبح لديه قوة.
- ✓ **التعاملات السلطوية:** تُركز على العلاقات المتبادلة بين الفاعلين، حيث يُمارس كل طرف نفوذاً على الآخر من خلال قدرته على التحكم في مناطق اللايقين.
- ✓ **النظام البيروقراطي:** تُحلل النظرية كيف أن الأنظمة البيروقراطية، على الرغم من تصميمها للفعالية، تُولد مناطق لايقين تُتيح للفاعلين تطوير استراتيجيات تُؤثر على الأداء.

8-6-2- علاقتها بجودة الحياة المهنية :

- ✓ تُساعد هذه النظرية في فهم كيف يُمكن لمناطق اللايقين (مثلاً، عدم وضوح سياسات الترقية، أو مرونة تطبيق قوانين العمل) أن تُستخدم من قبل أصحاب النفوذ (الإدارة، أو بعض العمال) للتأثير على ظروف العمل وجودة الحياة المهنية.

¹ - Crozier, M, & Friedberg, E, **Actors and systems: The politics of collective action** Chicago, University of Chicago Press, 1980, p 48.

- ✓ تمكن من تحليل استراتيجيات العمال والنقابات في مواجهة ضغوط العمل أو الدفاع عن حقوقهم، وكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على أبعاد مثل العدالة المهنية والأمان الوظيفي.
- ✓ تقدم منظوراً لفهم ديناميكيات القوة بين الشريك الجزائري والشريك الأجنبي، وكيف يمكن أن تؤثر هذه الديناميكيات على القرارات المتعلقة بجودة الحياة المهنية.

8-6-3- أهميتها في السياق الجزائري: في المؤسسات الجزائرية التي قد تعاني من بعض الإجراءات البيروقراطية، يمكن استخدام هذه النظرية لتحديد مناطق اللائقين (مثل آليات التوظيف، أو الترقية، أو تطبيق القوانين) التي تمنح القوة لفاعلين معينين، يمكن أيضاً تحليل استراتيجيات العاملين الجزائريين في التكيف مع متطلبات الشريك الأجنبي أو مقاومتها، وكيف يؤثر ذلك على جودة حياتهم المهنية.

خلاصة الفصل :

لقد تناول هذا الفصل بتحليل مفهوم جودة الحياة المهنية في سياقه العام، ثم قام بتكييفه وربطه بالواقع التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع إيلاء اهتمام خاص لتأثير الشراكة الأجنبية. بدأ الفصل بتحديد الأبعاد الأساسية لجودة الحياة المهنية، مثل الصحة والسلامة المهنية، المهارة والكفاءة العمالية، المسار المهني، الأمان الوظيفي، بيئة العمل المادية والاجتماعية والنفسية، فرص التدريب والتطوير، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وأخيراً العدالة المهنية والمساواة والاحترام المتبادل. هذه الأبعاد تمثل مؤشرات حيوية لتقييم مدى رفاهية العاملين ورضاهم في بيئة العمل الجزائرية، حيث استعرضنا جملة من النماذج الدولية المفسرة لجودة الحياة المهنية، مثل نموذج ريتشارد والتون، نموذج هاكمان وأولدام لخصائص الوظيفة، ونموذج منظمة الصحة العالمية، بالإضافة إلى إطار العمل اللائق لمنظمة العمل الدولية، ثمّثل هذه النماذج أساساً نظرياً ومنهجياً يمكن البناء عليه في قياس وتقييم جودة الحياة المهنية في المؤسسات الجزائرية، وتُوفر عدسات متعددة لفهم الظاهرة قيد الدراسة.

كما ركزنا في هذا الفصل على العوامل المؤثرة في جودة الحياة المهنية في السياق الجزائري، مفصلاً العوامل الاقتصادية (مثل تقلبات أسعار النفط والتضخم)، والاجتماعية (البطالة، الدور الاجتماعي للعمل)، والثقافية (القيم، التسلسل الهرمي، التوازن بين العمل والحياة)، كما تم إبراز دور التشريعات والقوانين الجزائرية المتعلقة بحقوق العمال وظروف العمل، مثل قانون العمل (90-11)، في تحديد الأطر الأساسية لجودة الحياة المهنية، ولم يغفل الفصل الإشارة إلى التحديات الجوهرية التي تواجه المؤسسات الجزائرية في سعيها لتحسين جودة الحياة المهنية، بما في ذلك تحديات الاندماج الثقافي التنظيمي، قيود الموارد والقدرات، تحديات التطبيق الفعلي للقوانين، ومعوقات سوق العمل والتعليم.

ختاماً، مهد هذا الفصل الطريق لتحليل أعمق في الفصول اللاحقة حول كيفية تأثير الشراكة الأجنبية تحديداً على جودة الحياة المهنية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لقد بيّن الفصل أن جودة الحياة المهنية ليست مجرد مسؤولية فردية أو مؤسسية، بل هي نتاج تفاعل معقد بين عوامل هيكلية، تنظيمية، وثقافية، والتي تُشكل في مجموعها تحدياً وفرصة لتحقيق بيئة عمل أكثر عدالة، صحة، وتحفيزاً للعامل الجزائري.

الفصل الثالث: الشراكة الأجنبية

تمهيد:

- 1- مفهوم الشراكة الأجنبية
- 2- دوافع وأهداف الشراكة الأجنبية
- 3- أبعاد الشراكة الأجنبية
- 4- أنواع وتصنيفات الشراكة الأجنبية
- 5- أثر الشراكة الأجنبية على ديناميات المؤسسة الجزائرية
- 6- إيجابيات وسلبيات الشراكة الأجنبية
- 7- عوامل نجاح وفشل الشراكة الأجنبية
- 8- خصوصية الشراكة الأجنبية في السياق الجزائري
- 9- الحوكمة في الشراكات الأجنبية
- 10- المسؤولية الاجتماعية في الشراكة الأجنبية
- 11- النظريات المفسرة لظاهرة الشراكة

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد:

في ظل التحولات العميقة التي شهدتها الاقتصاد الجزائري منذ نهاية القرن العشرين، أصبحت الشراكة الأجنبية خياراً استراتيجياً لتعزيز التنمية، وتنويع مصادر النمو، ونقل التكنولوجيا والمعرفة، فقد فرضت العولمة والانفتاح الاقتصادي على الدول، ومنها الجزائر، إعادة النظر في أنماط تسييرها الاقتصادي والاجتماعي، ما جعل من الشراكات الأجنبية أحد الحتميات الأساسية للاندماج في الاقتصاد العالمي، ووسيلة لتقوية القدرات التنافسية للمؤسسات الوطنية، ففي السياق الجزائري، تُشكّل الشراكة الأجنبية محوراً أساسياً في رؤية التنمية الاقتصادية، لا سيما في ظل التوجهات الحكومية نحو تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على المحروقات.

ينطلق هذا الفصل من مقارنة مفاهيمية وسوسيولوجية لفهم ظاهرة الشراكة الأجنبية، باعتبارها ليست فقط علاقة اقتصادية قائمة على تبادل المنافع والمصالح، بل هي كذلك شكل من أشكال التفاعل التنظيمي والثقافي بين أنساق مختلفة من القيم وأساليب العمل، تتعكس بشكل مباشر على ديناميات المؤسسة الجزائرية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار شامل ومتكامل لموضوع الشراكة الأجنبية، من خلال التطرق إلى مفهومها العام، والدوافع والأهداف الكامنة وراءها، والأبعاد التنظيمية والتكنولوجية والثقافية التي تنطوي عليها، كما سيتم تحليل أنواع وتصنيفات الشراكة، وتأثيرها على المؤسسة الجزائرية من حيث التسيير، الأداء، والتطور المهني للموارد البشرية.

ولإثراء المقاربة التحليلية، يتناول الفصل كذلك إيجابيات وسلبيات هذه الشراكات، مع تحديد شروط النجاح أو الفشل في التجارب الجزائرية، مستعرضاً خصوصية السياق الوطني من حيث الإطار التشريعي، والبيئة الاقتصادية، والثقافة التنظيمية، كما يُسلط الضوء على مسائل الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية التي ترافق هذه الشراكات، باعتبارها مؤشرات جوهرية لمدى فعالية وجدوى التعاون الأجنبي.

وأخيراً، يطرح الفصل أبرز الإسهامات النظرية التي تُفسر ظاهرة الشراكة الأجنبية، قصد بناء قاعدة تحليلية متينة يمكن الارتكاز عليها في تفسير واقع الشراكات القائمة بين المؤسسات الجزائرية ونظيراتها الأجنبية.

1- مفهوم الشراكة الأجنبية

يُعد مفهوم الشراكة الأجنبية من المفاهيم المحورية في دراسة العلاقات الاقتصادية الدولية والتنمية، خاصة في سياق انفتاح الاقتصادات وتزايد الاعتماد المتبادل بين الدول. لفهم هذا المفهوم بشكل شامل، من الضروري التطرق إلى جذوره اللغوية وتطورات الاصطلاحية في الأدبيات الأكاديمية والاقتصادية.

1-1- لغة: تشير كلمة "شراكة" في اللغة العربية إلى الاشتراك والتعاون بين طرفين أو أكثر في عمل أو مشروع ما، بهدف تحقيق مصلحة مشتركة، يمكن تتبع جذور الكلمة إلى الفعل "شَرِكَ" الذي يعني اختلط وتداخل، و "أَشْرَكَ" أي جعله شريكاً له، قال ابن منظور في معجم لسان العرب: "الشَّرْكَ والشَّرِكة سواء، مخالطة الشريكين، يقال: اشتركتنا بمعنى تشاركنا، وقد اشترك الرجلان وتشاركوا، وشارك أحدهما الآخر، والشريك: المشارك، والشرك كالشريك، والجمع أشراك وشركاء¹"، وبالتالي فإن الشراكة لغوياً تدل على وجود نوع من المساهمة والتقاسم في المسؤولية والموارد والنتائج.

أما كلمة "أجنبية" فهي مشتقة من "أَجْنَبِيٍّ" وهو ما ليس من أهل البلد أو المكان، أو ما هو غريب ودخيل. يشير المصطلح إلى ما ينتمي إلى دولة أو كيان يقع خارج الحدود الوطنية للطرف المحلي المشارك في الشراكة، ويُعرّف في المعجم الوسيط على أنه: "ما لا ينتمي إلى الجماعة أو الوطن أو العائلة، وهو الغريب أو الخارج عن الأصل أو البيئة المحلية²".

وبناءً عليه، فإن الشراكة الأجنبية لغوياً تعني التشارك أو التعاون بين طرف محلي (ينتمي إلى بلد معين) وطرف غير محلي (أجنبي، ينتمي إلى بلد آخر) في عمل أو مشروع ما، بهدف تحقيق مصالح مشتركة.

1-2- اصطلاحاً: تتعدد التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الشراكة الأجنبية في الأدبيات الأكاديمية والاقتصادية، ولكنها تتفق في جوهرها على وجود علاقة تعاونية بين كيانين أو أكثر ينتميان إلى دول مختلفة، بهدف تحقيق أهداف مشتركة، ويمكن تلخيص أهم هذه التعريفات كما يلي:

¹ - ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ص 68.

² - مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة 5، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، 2011، ص 609.

✓ **تعريف يركز على الطبيعة التعاقدية والدولية:** تُعرّف الشراكة الأجنبية بأنها "اتفاق تعاقدى بين طرفين أو أكثر، يكون أحدهم على الأقل مُقيماً في بلد أجنبي، ويتضمن مساهمة مشتركة للموارد (مثل رأس المال، التكنولوجيا، المعرفة، الخبرات) وتقاسم المخاطر والمكافآت لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة¹ "

✓ **تعريفات معجمية:**

❖ **قاموس لاروس : (Larousse)** يُعرف "الشراكة" بأنها "نظام يربط بين شركاء اجتماعيين أو اقتصاديين، ويهدف إلى إقامة علاقات تعاون وثيقة".²

❖ **قاموس لو روبرت : (Le Robert)** يُعرفها بأنها "اتحاد بين شركات أو مؤسسات بهدف تنفيذ عمل مشترك".³

✓ **تعريف من منظور الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI):** يُنظر إلى الشراكة الأجنبية أحياناً كشكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث "يقوم مستثمر من بلد ما بإنشاء أو الحصول على حصة في مؤسسة تقع في بلد آخر، مع وجود درجة من السيطرة أو التأثير على إدارة تلك المؤسسة" في هذا السياق، قد تتضمن الشراكة الأجنبية مساهمة أجنبية في رأس المال والإدارة.⁴

✓ **تعريف من منظور التعاون الاستراتيجي:** تُعرف الشراكة الأجنبية أيضاً بأنها "شكل من أشكال التعاون الاستراتيجي عبر الحدود الوطنية، حيث تتشارك الشركات من دول مختلفة مواردها وقدراتها لتحقيق ميزة تنافسية مشتركة أو دخول أسواق جديدة"⁵، حيث يركز هذا التعريف على الجانب الاستراتيجي وأهداف النمو والتوسع.

¹¹ - Dunning, J. H, & Lundan, S. M, **Multinational enterprises and the global economy**, 2nd ed, Edward Elgar Publishing, 2008, p 33.

² - Larousse,n.d, **Partenariat In Dictionnaire de français**, Retrieved May 16, 2025, from: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/partenariat/58354>.

³ - Le Robert, n.d, **Partenariat In Dictionnaire Le Robert**, Retrieved May 16, 2025, from <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/partenariat>.

⁴ - Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD benchmark definition of foreign direct investment: Fourth edition, OECD Publishing, 2008, p 21.

⁵ - Inkpen, A. C, & Beamish, P. W, **Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures**, Academy of Management Review, 22(1), 1997, p 177.

✓ تعريفات حسب السياق أو المنظور:

- ❖ **تعريف في سياق التنمية:** في سياق الدول النامية، قد يُنظر إلى الشراكة الأجنبية على أنها "آلية لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية، ونقل التكنولوجيا والمعرفة، وتوفير فرص العمل، وتطوير البنية التحتية".¹
- ❖ **تعريف اقتصادي:** "الشراكة الأجنبية هي شكل من أشكال التعاون الدولي بين مؤسسة وطنية وأخرى أجنبية، تهدف إلى استغلال الموارد المالية، التكنولوجية، والبشرية بشكل مشترك، بغرض تعظيم الإنتاجية والربحية وتوسيع الحصة السوقية".²
- ❖ **تعريف إداري وتنظيمي:** "علاقة تنظيمية تعاقدية بين مؤسستين - محلية وأجنبية - يتم من خلالها تقاسم المهام، المسؤوليات، والنتائج، بما يعكس درجة من التكامل الإداري والتشاركية في اتخاذ القرار والتسيير".³
- ❖ **تعريف قانوني:** "الشراكة الأجنبية عقد قانوني ينشأ بموجبه كيان اقتصادي أو تنسيقي بين طرف محلي وآخر أجنبي، يُنظم وفق قوانين الدولة المضيفة ويخضع لشروط توزيع الأرباح والمخاطر، مع ضمان حماية الحقوق القانونية للطرفين".⁴
- ❖ **تعريف اجتماعي (سوسيولوجي):** الشراكة الأجنبية نمط من العلاقات التنظيمية التي تدمج أنساقاً ثقافية متباينة داخل المؤسسة، وتُعيد تشكيل التفاعل المهني، وبنية السلطة، وأسلوب القيادة، نتيجة الاحتكاك بين الشريك الأجنبي والبيئة المحلية".⁵
- ❖ **تعريف استراتيجي:** "تحالف طويل المدى يربط بين شركاء مُختلفي الجنسية، يهدف إلى تحقيق مكاسب تنافسية مُستدامة عبر تبادل التكنولوجيا، المعرفة، والوصول إلى أسواق جديدة".⁶

¹ - UNCTAD, **World investment report 2019**: Special economic zones, United Nations, 2019, p 5.

² - Dunning, J. H, **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Addison-Wesley, 1993, p 7.

³ - Hamel, G, & Prahalad, C. K, **Strategic Intent**, Harvard Business Review, 67(3), 1989, p 64.

⁴ - UNCTAD, **World Investment Report 2001**: Promoting Linkages, United Nations, 2001, p 7.

⁵ - Sainsaulieu, R, **L'identité au travail**, Presses Universitaires de France, 1977, p 125.

⁶ - Yoshino, M. Y, & Rangan, U. S, **Strategic Alliances**: An Entrepreneurial Approach to Globalization, Harvard Business School Press, 1995, p 5

1-3- الفرق بين الشراكة والاستثمار:

تعتبر العلاقة بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية من أبرز ملامح التحول الاقتصادي الذي شهدته الجزائر في العقود الأخيرة، خاصة بعد فتح المجال أمام الشراكة والاستثمار الأجنبي. ويُعدّ التمييز بين الشراكة الأجنبية والاستثمار الأجنبي ضروريًا لفهم طبيعة العلاقة وتأثيرها على جودة الحياة المهنية داخل المؤسسات.

أولاً: الشراكة الأجنبية: تُعرف بأنها صيغة من التعاون بين مؤسسة جزائرية ومؤسسة أجنبية، يتم بموجبها إنشاء مشروع مشترك يقوم على تقاسم الموارد، والمعارف، والمخاطر، والأرباح. وتتميز هذه العلاقة بكونها تفاعلية وتشاركية، حيث يساهم الطرف الأجنبي غالبًا بالخبرة والتكنولوجيا ورأس المال، في حين يساهم الطرف الجزائري بالموارد البشرية والمعرفة بالسوق المحلية. كما أن هذا النوع من الشراكة غالبًا ما يهدف إلى نقل التكنولوجيا وتكوين الكفاءات الجزائرية، وبالتالي يكون له أثر مباشر على تحسين ظروف العمل، والتكوين، والصحة والسلامة المهنية.

➤ خصائص الشراكة الأجنبية:

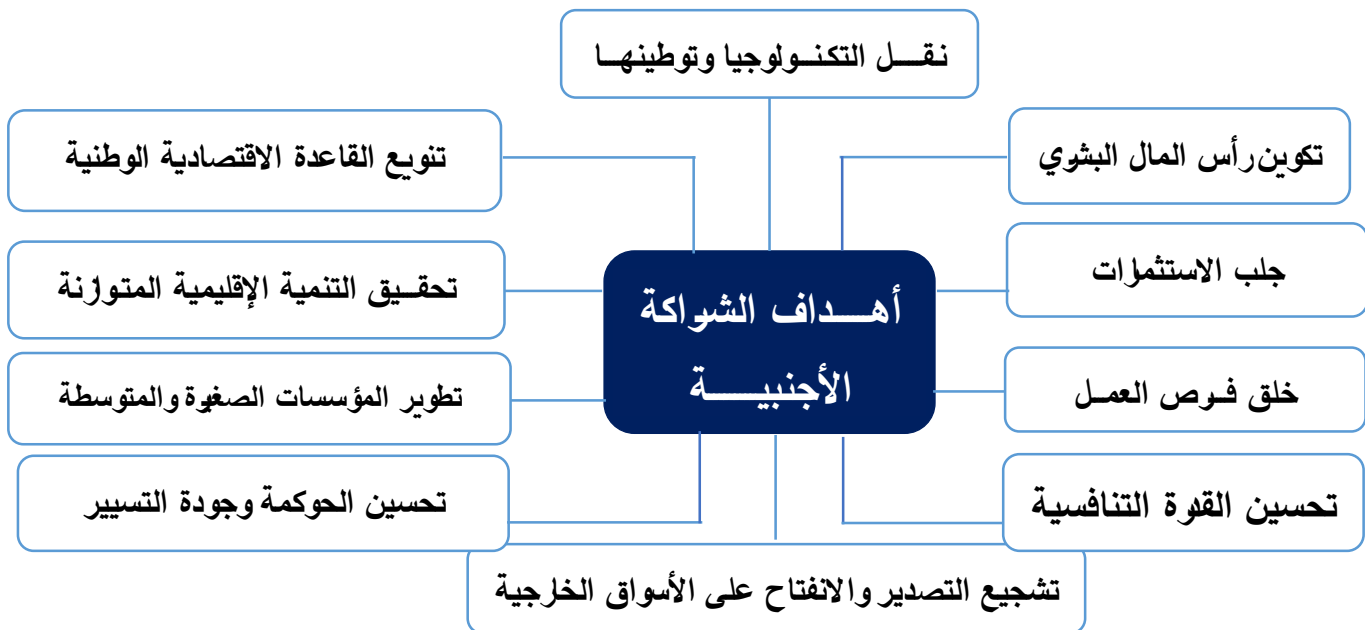
- ✓ **الطابع التعاقدى والقانوني:** تقوم على عقد شراكة أي تقوم الشراكة الأجنبية بين طرفين أو أكثر ينتمون إلى دول مختلفة، ما يجعلها تتأثر بالسياقات القانونية والاقتصادية والثقافية المتباينة، يحدّد بوضوح الحقوق والواجبات لكل طرف، ويخضع غالبًا لقوانين الدولة المضيفة، ففي دراستنا حاليًا تخضع لقاعدة 49/51 سابقًا (الآن ألغيت في بعض القطاعات).
- ✓ **التكامل الإداري والتنظيمي:** تتطلب الشراكة الأجنبية تنسيقًا إداريًا بين الطرفين، وتوزيعًا للمهام والسلطات، أي أن كل طرف يشارك في رأس المال و/أو الإدارة و/أو نقل التكنولوجيا.
- ✓ **نقل التكنولوجيا والمعرفة:** تركز الدولة الجزائرية في هذا النموذج على نقل الخبرات وتكوين العمال، حيث تُعد من الأهداف الضمنية الأساسية للشراكة.
- ✓ **تقاسم الأرباح والخسائر والمخاطر:** يشترك الطرفان (الجزائري والأجنبي) في تقديم الموارد (رأس المال، التكنولوجيا، الخبرة...) كما يتقاسمان الأرباح المتوقعة والمخاطر المحتملة.

- ✓ **أفق استراتيجي طويل المدى:** لا تقتصر الشراكة الأجنبية على معاملات تجارية قصيرة الأجل، بل تُبنى على رؤية استراتيجية ممتدة تهدف إلى النمو والتوسع في الأسواق.
- ✓ **تأثير ثقافي وتنظيمي متبادل:** تنتج عن الشراكة عمليات تفاعل بين ثقافتين مؤسستيتين مختلفتين، مما يخلق ديناميكيات جديدة في القيم وأساليب القيادة والتواصل.
- **أهداف الشراكة الأجنبية:** في ظل سعي الجزائر إلى تنويع اقتصادها وتقليص الاعتماد على قطاع المحروقات، برزت الشراكة الأجنبية كأداة استراتيجية لتحقيق عدد من الأهداف التنموية والاقتصادية، من أهمها:
 - ✓ **نقل التكنولوجيا وتوطينها:** تمثل الشراكة وسيلة حيوية لولوج التكنولوجيا الحديثة وتكييفها مع البيئة الصناعية المحلية، خاصة في ظل الفجوة التكنولوجية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية.
 - ✓ **تكوين رأس المال البشري:** تهدف الشراكات إلى تحسين مستوى التأهيل المهني والتقني للعمال الجزائريين، عبر التكوين المستمر ونقل الخبرات والمعارف من الشريك الأجنبي.
 - ✓ **جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة:** من خلال تشجيع الدخول في مشاريع مشتركة، تسعى الجزائر إلى استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية التي تساهم في تمويل المشاريع الكبرى والبنى التحتية.
 - ✓ **خلق فرص عمل وتقليص البطالة:** من الأهداف المركزية للشراكة الأجنبية المساهمة في تنشيط سوق العمل من خلال فتح مشاريع إنتاجية جديدة ورفع الطاقة التشغيلية.
 - ✓ **تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية:** تسعى الشراكات إلى تحديث أساليب العمل، وتحسين جودة المنتجات، مما يعزز قدرة المؤسسات الجزائرية على المنافسة في السوقين المحلي والدولي.
 - ✓ **تنويع القاعدة الاقتصادية الوطنية:** من خلال التوجه نحو قطاعات جديدة كالصناعات التحويلية، الطاقات المتجددة، والصناعات الصيدلانية، تساهم الشراكة في الحد من التبعية للنفط.
 - ✓ **تشجيع التصدير والانفتاح على الأسواق الخارجية:** تستفيد الجزائر من شبكة علاقات الشركاء الأجانب للدخول إلى أسواق جديدة وتحسين الميزان التجاري.
 - ✓ **تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME):** تساهم الشراكة في دعم المؤسسات الناشئة من خلال برامج احتضان ونقل المعرفة، ما يساعد على خلق نسيج اقتصادي ديناميكي.

✓ **تحسين الحوكمة وجودة التسيير:** يشكل التعاون مع الشريك الأجنبي فرصة لتعزيز مبادئ الشفافية، الكفاءة، والمساءلة داخل المؤسسات الجزائرية.

✓ **تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة:** من خلال توزيع المشاريع على مختلف مناطق الوطن، تسعى الدولة إلى تقليص الفوارق الجهوية وتعزيز العدالة المجالية.

شكل رقم (06): يمثل أهداف الشراكة الأجنبية.



المصدر: من إعداد الباحث.

ثانيا: الاستثمار الأجنبي: يقصد به عملية توظيف رؤوس الأموال من قبل أفراد أو مؤسسات أجنبية داخل دولة ما، بهدف تحقيق العوائد الاقتصادية، ويتم ذلك إما عن طريق إنشاء مشاريع جديدة، أو شراء أصول قائمة، أو المساهمة في شركات محلية، ويتخذ الاستثمار الأجنبي شكلين رئيسيين: الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يشمل إنشاء أو تملك منشآت إنتاجية، ويُصاحبه عادةً نقل للتكنولوجيا؛ والاستثمار الأجنبي غير المباشر الذي يتم من خلال شراء الأسهم والسندات دون المشاركة في الإدارة¹، كما عرف "الاستثمار الأجنبي هو إدخال رؤوس أموال أجنبية إلى الدولة المستقبلة من قبل أفراد، شركات، أو مؤسسات مالية بهدف إنشاء مشاريع

¹ - OECD, **Foreign direct investment: Definitions and statistics**, Paris: OECD Publishing. 2020,

اقتصادية أو المساهمة فيها، لتحقيق أرباح على المدى المتوسط والطويل، مع ما يصاحب ذلك من نقلٍ للتكنولوجيا والخبرات الفنية والإدارية، مما يعزز التنمية الاقتصادية المحلية.¹ ويُعتبر الاستثمار من أهم أدوات التنمية الاقتصادية لأنه يساهم في زيادة الإنتاج وخلق فرص العمل وتحسين مستوى المعيشة.

➤ خصائص الاستثمار الأجنبي:

- ✓ الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المالي.
- ✓ يتحمل المخاطر حسب نوع الاستثمار.
- ✓ يمكن أن يكون في شكل إنشاء مؤسسة، أو شراء أصول، أو شراء أسهم.
- ✓ المستثمر الأجنبي لا يُلزم بالمشاركة في التسيير (حسب نوع الاستثمار).
- ✓ تخضع الاستثمارات لقانون الاستثمار الجزائري، وتستفيد من تحفيزات (إعفاءات ضريبية، تسهيلات عقارية...).

➤ أهداف الاستثمار الأجنبي:

- ✓ جلب العملة الصعبة.
- ✓ تنشيط الاقتصاد.
- ✓ تقليص البطالة.
- ✓ رفع مستوى الإنتاج الوطني.

¹ - صالح كمال عبد الله، الاستثمار الأجنبي في الوطن العربي: الفرص والتحديات، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص 45.

الجدول رقم (02): يمثل مقارنة بين الشراكة الأجنبية والاستثمار الأجنبي.

العنصر	الشراكة الأجنبية	الاستثمار الأجنبي
طبيعة العلاقة	تعاون طويل المدى بين جهتين (جزائرية وإيطالية)	ضخ أموال بغرض الربح
المشاركة في التسيير	غالبًا موجودة ومشتركة	ليست ضرورية
نقل التكنولوجيا	نعم، عنصر أساسي في الشراكة	ليس شرطًا، يعتمد على نوع الاستثمار
تكوين العمال	من أهداف الشراكة	ليس إلزاميًا
المخاطر	موزعة بين الطرفين	يتحملها المستثمر الأجنبي وحده غالبًا

المصدر: من إعداد الباحث.

2- دوافع وأهداف الشراكة الأجنبية (بين الشركة الأم سوناطراك و Eni الإيطالية)

تُعتبر الشراكة بين شركة سوناطراك الجزائرية وشركة (Eni) الإيطالية نموذجًا مهمًا للتعاون الطاقوي بين الدول، ويعكس التقاء مصالح استراتيجية واقتصادية وتقنية لدى الطرفين. وقد دفعت هذه الشراكة بمشاريع مشتركة متعددة في مجالات استكشاف واستغلال المحروقات، تطوير الحقول الغازية، وتوطين التكنولوجيا.

2-1 - دوافع المؤسسة المحلية (سوناطراك)¹:

تمثل سوناطراك القطب الوطني الأساسي في مجال الطاقة، وتسعى من خلال الشراكة مع Eni لتحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية تتعلق بالتقنيات، الموارد البشرية، والتموقع في السوق العالمية. ومن أبرز دوافعها:

➤ الحاجة إلى التكنولوجيا المتقدمة: سوناطراك تسعى للاستفادة من قدرات Eni في مجال التقنيات المتطورة و التكنولوجيا الحديثة، خاصة في:

✓ التنقيب في المناطق الصعبة كالصحراء الكبرى والبيئات الجيولوجية المعقدة. (Offshore)

¹ - وزارة الطاقة الجزائرية، اتفاقيات التعاون بين سوناطراك وشركة Eni الإيطالية، الجزائر، 2022.

- ✓ التقنيات المتعددة لإستخراج البترول و الغاز.
- ✓ تحسين الإنتاج باستخدام الذكاء الاصطناعي والأنظمة الرقمية.
- نقل الخبرة وتكوين الكفاءات البشرية المحلية: من خلال الاحتكاك المباشر مع الخبراء الأجانب تتيح الشراكة:
- ✓ برامج تكوين وتدريب تقنيين ومهندسين جزائريين.
- ✓ تعزيز الخبرة في إدارة المشاريع النفطية المعقدة.
- ✓ دعم ثقافة الأداء والجودة المهنية داخل المؤسسة.
- تقاسم التكاليف المالية والمخاطر: مشاريع الطاقة تتطلب استثمارات ضخمة وتتضمن مخاطر عالية. من خلال الشراكة:
- ✓ تتقاسم سوناطراك التكاليف مع طرف موثوق.
- ✓ تقلّص المخاطر المرتبطة بتقلبات السوق وأسعار النفط.
- الوصول إلى أسواق دولية جديدة: من خلال التعاون مع شركة عالمية Eni ، يمكن لسوناطراك:
- ✓ الاستفادة من شبكة علاقات تسويقية عالمية.
- ✓ تحسين مكانتها كمصدر موثوق وكموقع جاذب للاستثمار الأجنبي في السوق الأوروبي والعالمي.
- تحقيق أهداف الدولة في التنمية المستدامة: الشراكة تُترجم الرؤية الوطنية لزيادة الاستثمارات، خلق فرص العمل، رفع القدرة الإنتاجية، تدعيم الصادرات، عبر شراكة تتيح الوصول إلى الأسواق الأوروبية بشكل أكثر استقرارًا.

2-2 -دوافع الطرف الأجنبي Eni الإيطالية¹ :

أما من جانب الشركة الإيطالية Eni باعتبارها شركة طاقة أوروبية، فهي تملك أهدافًا اقتصادية واستراتيجية وراء الشراكة مع سوناطراك، من أهمها:

¹ - *Eni and Sonatrach strengthen their partnership in Algeria*, Retrieved from: <https://www.eni.com/en-IT/media/press-release/2023>.

- الوصول إلى مصادر طاقة قوية موثوقة: بما أن الجزائر تملك أحد أكبر احتياطات النفط و الغاز في العالم، فالدخول في شراكة مع سوناطراك يسمح لـ Eni بـ:
 - ✓ الاستفادة من هذه الموارد.
 - ✓ تأمين إمدادات على المدى الطويل، خاصة بعد التوترات الجيوسياسية التي مست إمدادات الطاقة نحو أوروبا.
 - ✓ تقليل الاعتماد على الغاز الروسي خاصة بعد أزمة أوكرانيا.
- تخفيض كلفة الإنتاج: من خلال الاستفادة من البنية التحتية القوية الموجودة في الجزائر، وخبرة سوناطراك المحلية، تستطيع Eni :
 - ✓ تخفيض التكاليف اللوجستية.
 - ✓ تقليل مخاطر الدخول إلى سوق جديد.
- تحسين صورة الشركة دوليًا: العمل في شراكات ناجحة ضمن دول الجنوب يُعزّز:
 - ✓ سمعة Eni كشركة مسؤولة اجتماعيًا وبيئيًا.
 - ✓ فرص الحصول على امتيازات في دول إفريقية أخرى.
- تعزيز التواجد الجيو-اقتصادي في منطقة شمال إفريقيا: باعتبار الجزائر بوابة نحو الأسواق الإفريقية.
- الاستفادة من الخبرات المحلية: يساعد فهم سوناطراك للسوق المحلي والبيئة التنظيمية في تحسين أداء مشاريع Eni.
- احترام المتطلبات القانونية للاستثمار: بما أن القوانين الجزائرية تُلزم الشركات الأجنبية بشراكة محلية (51%/49%) لذا فإن:
 - ✓ التحالف مع سوناطراك يُسهّل دخول السوق.
 - ✓ يضمن الامتثال للتشريعات الاستثمارية الوطنية.
- فرص البحث والتطوير المشتركة: الإستفادة من المشاريع البحثية المشتركة في مجال الطاقات المتجددة، وخفض انبعاثات الكربون، وتطوير حلول للطاقة المستدامة، بما يتماشى مع التحولات البيئية التي تلتزم بها Eni على المستوى الدولي.

2-3 - الأهداف المشتركة المحتملة:

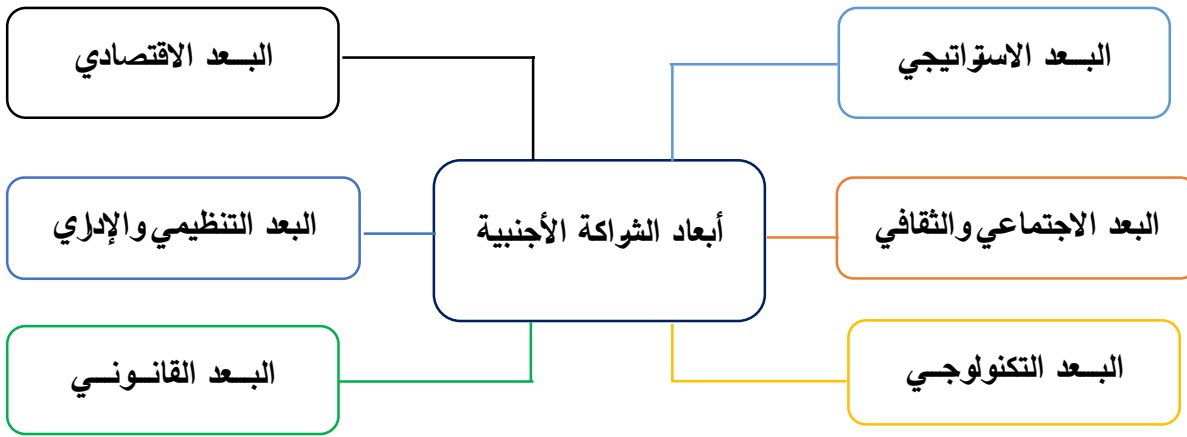
رغم اختلاف الدوافع، فإن مصالح الشريكين تتقاطع ضمن أهداف استراتيجية مشتركة أبرزها :

- تطوير المشاريع الطاقوية الاستراتيجية: من خلال ما يلي:
 - ✓ تطوير حقول نفطية جديدة (مثل حقل بركين).
 - ✓ تحديث البنية التحتية القديمة وإدماج تكنولوجيا حديثة.
 - زيادة الإنتاج الوطني وتطوير المشاريع البترولية: من خلال ما يلي:
 - ✓ رفع قدرة الجزائر التصديرية نحو أوروبا.
 - ✓ تعزيز أمن الطاقة للطرفين، خاصة مع تزايد الطلب الأوروبي.
 - ✓ العمل المشترك على تطوير الحقول النفطية والغازية وتحسين استغلال الموارد، إضافة إلى رفع مستويات الإنتاج بوسائل تكنولوجيا متقدمة
 - تحقيق الربحية الاقتصادية: من خلال ما يلي:
 - ✓ تقاسم الأرباح والعوائد بطريقة عادلة من خلال مبدأ (رابح - رابح).
 - ✓ خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق عائدات سريعة.
 - تعزيز العلاقات السياسية بين الجزائر وإيطاليا: من خلال ما يلي:
 - ✓ الشراكة الاقتصادية تدعم وتعزز العلاقات الثنائية.
 - ✓ تحوّل المشروع الاقتصادي إلى جسر دبلوماسي.
 - الاستدامة والالتزام بالمعايير البيئية: من خلال الاعتماد على ممارسات مستدامة تراعي الجوانب البيئية والتنموية.
 - تعزيز الأمن الطاقوي: من خلال ضمان استمرارية الإمدادات المحلية والدولية للطاقة.
- مما سبق، فإن هذه الشراكة لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل تسهم أيضًا في تعزيز العلاقات السياسية والدبلوماسية بين الجزائر وإيطاليا، وتُشكّل ركيزة أساسية في رؤية الطرفين لمستقبل قطاع الطاقة في البحر المتوسط وإفريقيا بل على المستوى العالمي .

3- أبعاد الشراكة الأجنبية بين شركة سوناطراك و Eni الإيطالية

بما أن الشراكة الأجنبية هي اتفاق تعاون بين طرفين أو أكثر، يكون أحدهم على الأقل كياناً أجنبياً لتحقيق أهداف مشتركة تتضمن هذه الشراكات تفاعلات معقدة ومتعددة الأوجه، ويمكن تحليلها من خلال الأبعاد التالية:

الشكل رقم (07): يمثل أبعاد الشراكة الأجنبية.



المصدر: من إعداد الباحث

3-1- البعد الاقتصادي: يمثل البعد الاقتصادي المحرك الأساسي لأي شراكة أجنبية، فهو يشير إلى الجوانب المالية والتجارية للشراكة، يتعلق بكيفية تأثير الشراكة على الأطراف المعنية من حيث:

- **الاستثمار:** تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، الاستثمارات المشتركة في مشاريع جديدة أو توسيع المشاريع القائمة، إذ تهدف المؤسسات من خلاله إلى تعبئة الموارد المالية وتحفيز الاستثمار الأجنبي المباشر.
- **التجارة:** زيادة حجم التبادل التجاري بين الشركاء، الوصول إلى أسواق جديدة، تصدير واستيراد السلع والخدمات.
- **الربحية:** تحقيق عوائد مالية للشركاء، أي تحقيق الاستفادة المتبادلة من خلال تقاسم الأرباح، الأعباء والخسائر.

- **التنافسية:** تعزيز القدرة التنافسية للشركات المحلية من خلال الوصول إلى التكنولوجيا والمعرفة والأسواق الخارجية، وبالتالي الولوج إلى الأسواق الدولية عبر شبكة الشريك الأجنبي .
- **التنمية الاقتصادية:** مساهمة الشراكة في النمو الاقتصادي للدولة المضيفة من خلال خلق فرص العمل، زيادة الإنتاج، وتحسين البنية التحتية.

3-2- البعد الاستراتيجي: تُعد الشراكات الأجنبية أداة استراتيجية، حيث يركز هذا البعد على الأهداف طويلة المدى والميزات التنافسية التي تسعى الأطراف إلى تحقيقها من خلال الشراكة والتي تشمل:

- **الوصول إلى الموارد:** الحصول على موارد غير متاحة محلياً، مثل التكنولوجيا المتقدمة، الخبرات المتخصصة، أو شبكات التوزيع العالمية.
- **توسيع نطاق الأعمال:** دخول أسواق جديدة جغرافياً أو قطاعياً، تنويع المنتجات والخدمات، وبالتالي تحقيق الأمن الطاقوي أو الغذائي أو التكنولوجي .
- **بناء القدرات:** تطوير المهارات والمعرفة لدى العاملين، اكتساب خبرات إدارية وتقنية جديدة.
- **تحقيق أهداف النمو:** تسريع وتيرة النمو والتوسع للشركات المشاركة.
- **تقليل المخاطر:** تقاسم المخاطر والتكاليف المرتبطة بمشاريع جديدة أو دخول أسواق غير مألوقة.
- **بناء تحالفات دولية تعزز من القوة التفاوضية في الأسواق العالمية، وبالتالي تأمين موقع جيوسياسي في منطقة معينة.**
- **توحيد الرؤى حول مشاريع مستدامة تتماشى مع التحولات الدولية**¹.

3-3- البعد التنظيمي والإداري: تتطلب الشراكات الأجنبية تطوير هياكل تنظيمية وإدارية فعالة لإدارة التعاون بين الأطراف المختلفة، وضمان التنسيق بين الشركاء، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتبني نظم إدارية مرنة تستوعب الفروق بين البيئات التنظيمية، حيث يتناول هذا البعد كيفية هيكلة وإدارة الشراكة، بما في ذلك² :

¹ - European Council, EU's energy diversification strategy, Retrieved from: <https://www.consilium.europa.eu>, 2022.

² - Sonatrach. **Rapport Annuel**. Alger: Direction Générale. 2022.

- **هيكل الشراكة:** تحديد الشكل القانوني للشراكة (مشروع مشترك، ترخيص، امتياز، إلخ)، وتوزيع الملكية والمسؤوليات.
- **إدخال آليات الحوكمة:** وضع آليات لاتخاذ القرارات، حل النزاعات، وضمان الشفافية والمساءلة، ومؤشرات الأداء KPI.
- **التكامل:** دمج العمليات والإجراءات بين الشركاء، تنسيق الأنشطة المختلفة، إعادة هيكلة العمليات والوظائف وفقاً للمعايير الدولية.
- **إدارة الموارد البشرية:** التعامل مع الاختلافات الثقافية في أساليب العمل، إدارة فرق العمل المشتركة.
- **الاتصالات والتنسيق:** إنشاء قنوات فعالة للتواصل وتبادل المعلومات بين الشركاء، تحسين طرق التسيير الداخلي من خلال اعتماد نماذج الإدارة الحديثة .
- 3-4- البعد الاجتماعي والثقافي:** تتأثر الشراكات الأجنبية بالاختلافات الاجتماعية والثقافية بين الشركاء، ما يستدعي فهماً عميقاً للعادات والقيم المحلية، وتطوير مهارات التكيف الثقافي لضمان نجاح التعاون وتغادي سوء الفهم والنزاعات، يركز هذا البعد على تأثير الشراكة على المجتمع المحلي والثقافة، بالإضافة إلى التحديات والفرص الناجمة عن الاختلافات الثقافية بين الشركاء يشمل:
- **التأثير على المجتمع المحلي:** خلق فرص عمل، المساهمة في التنمية المحلية.
- **التأثيرات الثقافية:** تبادل القيم والمعتقدات وأساليب العمل، احتمال حدوث صراعات ثقافية أو تكامل ثقافي .
- **التواصل بين الثقافات:** تطوير مهارات التواصل بين الأفراد من خلفيات ثقافية متعددة، وتعزيز التفاهم الثقافي بين الجنسيات المختلفة .
- **القبول الاجتماعي:** مدى تقبل المجتمع المحلي للشراكة الأجنبية وتأثيراتها .
- **المسؤولية الاجتماعية للشركات:** مساهمة الشراكة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والاهتمام بالقضايا الاجتماعية والبيئية .

3-5- البعد القانوني: يتعلق هذا البعد بالإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم الشراكة الأجنبية، بما في ذلك

¹ :

➤ القوانين واللوائح المحلية: الامتثال للقوانين الوطنية المتعلقة بالاستثمار الأجنبي مثل قاعدة (51/49)، الشركات، الضرائب، العمل.

➤ الاتفاقيات الدولية: المعاهدات والاتفاقيات الثنائية أو متعددة الأطراف التي تنظم الاستثمار والتجارة بين الدول، كتحديد نظام الجباية، الضمانات، وشروط نقل الأرباح .

➤ العقود والاتفاقيات: الشروط والأحكام القانونية التي تحدد حقوق والتزامات الشركاء .

➤ تسوية المنازعات: آليات حل الخلافات القانونية التي قد تنشأ بين الشركاء (التحكيم الدولي، المحاكم الوطنية) .

➤ حماية الملكية الفكرية: ضمان حماية براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر والمعرفة التقنية .

3-6- البعد التكنولوجي: يمثل هذا البعد أحد أكثر المكاسب المنتظرة من الشراكة، حيث تلعب الشركات الأجنبية دوراً محورياً في نقل وتوطين التكنولوجيا، وتطوير القدرات البحثية، وتعزيز الابتكار من خلال التعاون في مشاريع البحث والتطوير، وتبادل المعرفة التقنية ويشمل² :

➤ نقل التكنولوجيا والخبرات الحديثة: حصول الشركات المحلية على تكنولوجيا جديدة أو محسنة من الشريك الأجنبي.

➤ الابتكار المشترك: التعاون في تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين العمليات الحالية باستخدام التكنولوجي بغية تحسين كفاءة الاستغلال والإنتاج بأقل التكاليف.

➤ البحث والتطوير: جهود مشتركة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، كإدخال نظم رقمية حديثة.

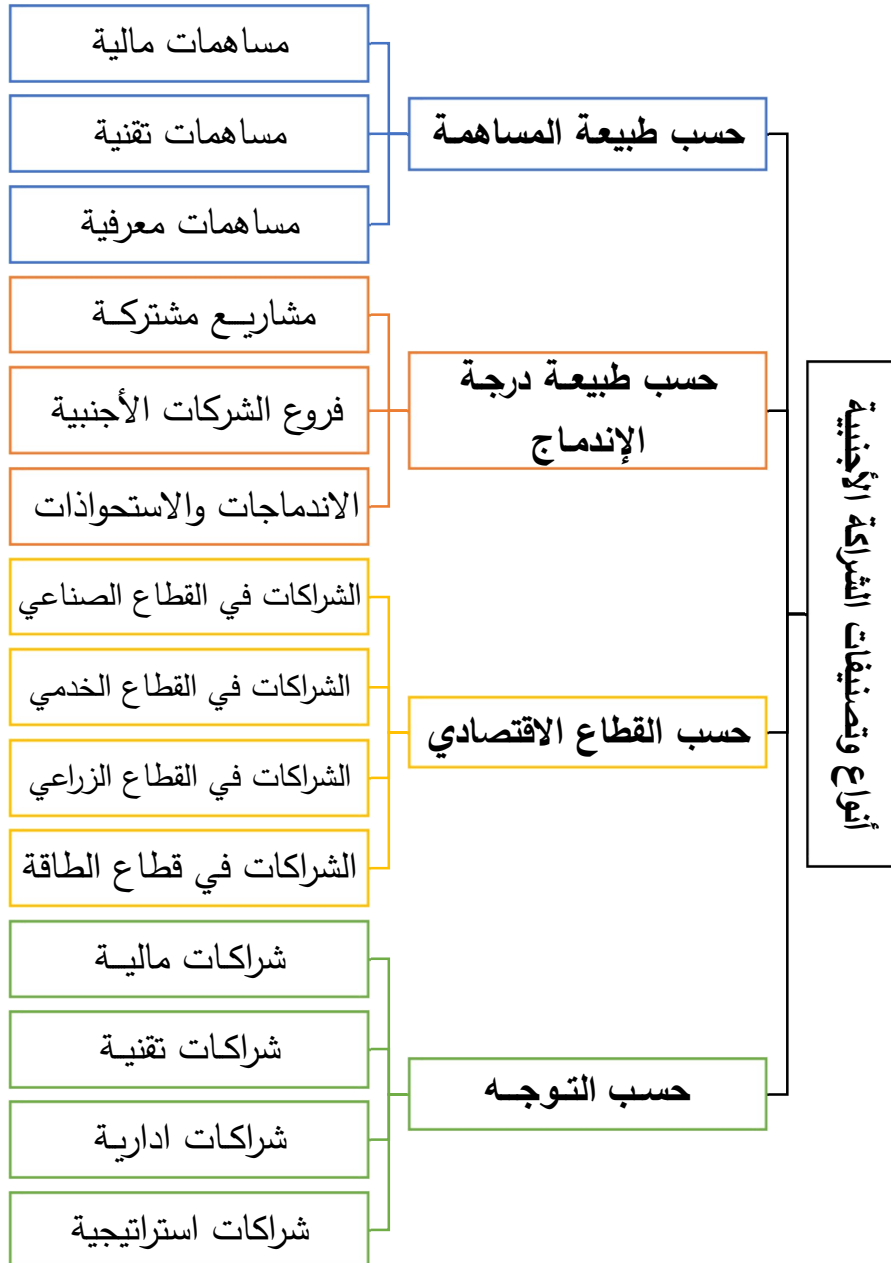
➤ التدريب التكنولوجي: تطوير مهارات العاملين في استخدام التكنولوجيا الجديدة.

¹ - Eni & Sonatrach, **Bilateral Cooperation Agreement**, Internal Legal Document. 2022.

² - Eni, **Innovation and Technology in Upstream Operations**, Retrieved from: <https://www.eni.com/en-IT/operations/technology>. 2023.

4- أنواع وتصنيفات الشراكة الأجنبية: يمكن تصنيف الشراكات الأجنبية بناءً على عدة معايير تعكس طبيعتها وأهدافها ومستوى التكامل بين الأطراف المشاركة، فيما يلي تفصيل لأهم هذه التصنيفات:

الشكل رقم (08): يمثل أنواع وتصنيفات الشراكة الأجنبية.



4-1 - حسب طبيعة المساهمة:

يصنف هذا النوع من الشراكات بناءً على نوع الموارد أو الأصول التي يقدمها كل طرف من الشركاء، أي وفقاً لنوع القيمة المضافة، يمكن أن تشمل المساهمات:

4-1-1 - مساهمات مالية: تُصنّف الشراكات الأجنبية بناءً على نوع الموارد أو الأصول التي يُقدّمها كل طرف من الشركاء، أي وفقاً لنوع القيمة المُضافة،¹ حيث تُعدّ المساهمات المالية إحدى أبرز هذه المساهمات، وتشمل أشكالاً مُتعدّدة تُسهم في تمويل الشراكة ودعم أنشطتها التشغيلية والاستثمارية:

➤ **الاستثمار النقدي:** يُمثّل هذا الشكل المباشر من المساهمة قيام الشريك الأجنبي بضخ رأس مال نقدي لتمويل المشروع المُشترك أو الشركة، يُعدّ الاستثمار النقدي حيويّاً لتغطية التكاليف الأولية، شراء الأصول، وتمويل العمليات التشغيلية، ويُشكل الأساس لحصة الشريك في ملكية الشراكة وأرباحها المحتملة، وهذا ما أكده Hill غالباً ما تتضمن الشراكات الأجنبية، وخاصة المشاريع المشتركة، استثماراً نقديّاً كبيراً من الشريك الأجنبي لتغطية النفقات الرأسمالية والتشغيلية، مما يعكس التزامه المالي تجاه الكيان الجديد.²

➤ **القروض:** قد لا تقتصر مساهمة الشريك الأجنبي على رأس المال المُباشر، بل قد يُقدّم قروضاً مالية للطرف المحلي أو للشركة المشتركة بشروط مُعيّنة. هذه القروض قد تكون جزءاً من حزمة التمويل الشاملة التي يقدمها الشريك الأجنبي، وتُتيح مرونة في التمويل وقد تكون بشروط تفضيلية مقارنة بالتمويل من المؤسسات المالية التقليدية، وهذا ما أكده "Dunning & Lundan" يمكن أن تشمل مساهمات الشركات متعددة الجنسيات في مشاريعها المشتركة ليس فقط الاستثمار في حقوق الملكية ولكن أيضاً توفير القروض أو التمويل الميسر، لا سيما عندما تكون مصادر التمويل المحلية محدودة أو باهظة التكلفة.³

➤ **الضمانات المالية:** في بعض الحالات، يُمكن أن يُقدّم الشريك الأجنبي ضمانات مالية قوية لتسهيل حصول الطرف المحلي أو الشركة المشتركة على تمويل من مؤسسات مالية خارجية، تُقلّل هذه الضمانات من

¹ - Daniels, J. D, Radebaugh, L. H, & Sullivan, D. P, **International business: Environments and operations**, 15th ed, Pearson. 2017.

² - Hill, C. W. L, **International business: Competing in the global marketplace**, 10th ed. McGraw-Hill Education, 2014, P 438.

³ - Dunning, J. H, & Lundan, S. M, **Multinational enterprises and the global economy**, Ibid, 2008, p 306.

المخاطر بالنسبة للمقرضين، مما يُمكن أن يُخفف تكلفة الاقتراض ويُزيد من فرص الحصول على التمويل اللازم للمشاريع، فحسب "UNCTAD من أشكال الدعم المالي غير المباشر التي يقدمها الشريك الأجنبي هو توفير الضمانات المالية، مما يسهل على المشروع المشترك أو الشريك المحلي الحصول على قروض من البنوك المحلية أو الدولية بتحسين الشروط والوصول إلى أسواق رأس المال.¹"

4-1-2- مساهمات تقنية: تُعدّ المساهمات التقنية ركيزة أساسية أخرى في الشراكات الأجنبية، وهي تُصنّف بناءً على نوع الموارد التكنولوجية أو المعرفية التي يُقدّمها كل شريك، تُسهم هذه المساهمات بشكل مباشر في تعزيز القدرات الإنتاجية، تحسين الجودة، ودعم الابتكار في الكيان المشترك:

➤ **نقل التكنولوجيا:** يُعدّ نقل التكنولوجيا من أهم المساهمات التقنية التي يُقدّمها الشريك الأجنبي، يشمل ذلك نقل المعرفة الفنية، براءات الاختراع، الرخص، التصميم الهندسية، والبرمجيات المتطورة، يهدف هذا النقل إلى تمكين الشريك المحلي من استخدام تقنيات حديثة لإنتاج سلع أو خدمات بكفاءة أعلى، أو لتعزيز قدراته التنافسية.

➤ **الخبرة الفنية والمعرفة العملية:** لا يقتصر الأمر على نقل التكنولوجيا المجردة، بل يمتد ليشمل تقديم الخبرة الفنية المتراكمة والمعرفة العملية، في مجالات مُحددة، قد يشمل ذلك تدريب الكوادر المحلية على استخدام التقنيات الجديدة، تقديم استشارات فنية متخصصة في الإنتاج أو التشغيل، أو تطوير نظم إدارة الجودة، مما يُعزّز من القدرات المؤسسية والبشرية للشريك المحلي.

➤ **البحث والتطوير المشترك:** في بعض الشراكات المتقدمة، يُمكن أن تمتد المساهمات التقنية إلى التعاون في أنشطة البحث والتطوير المشتركة، يهدف ذلك إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات القائمة، من خلال دمج قدرات البحث العلمي والابتكار لدى الشريكين. هذا النوع من المساهمة يُعزّز الابتكار المتبادل ويُساهم في خلق قيمة جديدة.

4-1-3 مساهمات معرفية: إلى جانب المساهمات المالية والتقنية، تُعدّ المساهمات المعرفية جوهرًا أساسيًا للعديد من الشراكات الأجنبية، وهي تُصنّف بناءً على نوع الخبرات الإدارية، التنظيمية، أو الثقافية التي يُقدّمها

¹ - UNCTAD, World investment report 2019: Special economic zones, United Nations, 2019, p 110.

كل شريك، تُسهم هذه المساهمات بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة التشغيلية، بناء القدرات المؤسسية، وتحقيق الابتكار غير التقني في الكيان المشترك:

➤ **نقل الخبرات الإدارية والتنظيمية:** يتجاوز هذا النوع من المساهمات نقل التقنية إلى نقل النظم والممارسات الإدارية الفعالة، يشمل ذلك أساليب التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة، إدارة سلاسل الإمداد، إدارة الموارد البشرية، وتطوير الهياكل التنظيمية المرنة، يُمكن للشريك الأجنبي، الذي غالباً ما يمتلك خبرة واسعة في الأسواق العالمية، أن يُساعد الشريك المحلي على تبني أفضل الممارسات التي تُعزز الكفاءة والفعالية.

➤ **المعرفة المؤسسية والثقافة التنظيمية:** تُساهم الشراكة في تبادل المعرفة المتعلقة بالقواعد المؤسسية للعمل في بيئات مختلفة، بما في ذلك فهم الأطر القانونية، التنظيمات الحكومية، والممارسات التجارية المحلية والدولية. كما تؤثر الثقافات التنظيمية للشركاء على بعضها البعض، مما يُمكن أن يؤدي إلى تعلم متبادل حول أساليب القيادة، حل المشكلات، وصنع القرار، هذا التبادل يُعزز القدرة على التكيف والتعايش في بيئة أعمال مُعقدة.

ومثال ذلك: استفادت سوناطراك في شراكتها مع Eni، من استثمارات مالية، بالإضافة إلى نقل تقنيات التنقيب الحديثة والتكوين المستمر للعمال.

4-2 - حسب طبيعة درجة الاندماج:

يُصنف هذا النوع من الشراكات بناءً على مستوى التكامل والارتباط بين الشركاء، والذي يُحدد درجة السيطرة، تقاسم المخاطر، والالتزام التنظيمي بين الأطراف:

4-2-1 - **مشاريع مشتركة:** تُعدّ المشاريع المشتركة من الأشكال الشائعة للشراكات الأجنبية التي تتسم بدرجة عالية من الاندماج والالتزام بين الأطراف.

➤ **تأسيس كيان قانوني جديد:** تتضمن المشاريع المشتركة قيام طرفين أو أكثر (أحدهما على الأقل أجنبي) بإنشاء كيان قانوني جديد ومنفصل، يكون مملوكاً بشكل مشترك من قبل الشركاء الأصليين. هذا الكيان الجديد يعمل عادةً لتحقيق هدف محدد، وقد يكون مشروعاً واحداً أو عمليات مستمرة.

➤ **تقاسم الأرباح والخسائر والمسؤوليات:** يتم تقاسم الأرباح والخسائر والمسؤوليات التشغيلية والإدارية بشكل متفق عليه بين الشركاء، بناءً على نسب ملكيتهم المتفق عليها في الكيان الجديد، هذه الآلية تُتيح تقاسم المخاطر والعبء المالي بين الأطراف.

➤ **الطبيعة المؤقتة أو الدائمة:** يمكن أن تكون المشاريع المشتركة مؤقتة، تُنشأ لإنجاز مشروع معين أو لفترة زمنية محددة، أو يمكن أن تكون دائمة، تهدف إلى العمل على المدى الطويل كشركة مستقلة.

وهذا ما أكدته دراسات Hill تُشكّل المشاريع المشتركة أداة استراتيجية شائعة للشركات التي تسعى لدخول أسواق جديدة أو تقاسم التكاليف والمخاطر المرتبطة بالاستثمار، وذلك بإنشاء كيان قانوني منفصل مملوك بشكل مشترك من قبل الأطراف¹.

ومثال ذلك: أنشأت سوناطراك وفروعها بالتعاون مع شركة Eni الإيطالية عدة مشاريع مشتركة لإنتاج الغاز في الجنوب الجزائري، أبرزها في منطقة بركين، مما يُظهر التعاون في استغلال الموارد الطبيعية وتقاسم الخبرات والتمويل.

4-2-2- فروع الشركات الأجنبية: يُعتبر إنشاء فروع الشركات الأجنبية في الدولة المضيفة شكلاً من أشكال الوجود الأجنبي الذي يتسم بدرجة عالية من السيطرة من قبل الشركة الأم الأجنبية.

➤ **وحدة تابعة للشركة الأم:** يُشير هذا النوع إلى إنشاء مكتب أو وحدة تابعة للشركة الأجنبية في الدولة المضيفة، ولكنها تبقى جزءاً من الكيان القانوني للشركة الأم، ولا تُعدّ كياناً مستقلاً قانونياً.

➤ **الخضوع لإدارة الشركة الأم:** تخضع هذه الفروع لإدارة الشركة الأم بشكل كامل أو كبير، وتُدار وفقاً لسياساتها وإجراءاتها الداخلية، وتُمثل امتداداً مباشراً لعملياتها في الخارج.

وهذا ما أكدته دانيال وآخرون أن "الفروع الأجنبية تشير إلى وجود مباشر لشركة أجنبية في سوق آخر، حيث تُمارس أعمالها كجزء لا يتجزأ من الشركة الأم وتخضع لسيطرتها الكاملة"².

¹ - Hill, C. W. L, **International business: Competing in the global marketplace**, Ibid, p 438.

² - Daniels, J. D, Radebaugh, L. H, & Sullivan, D. P, **International business: Environments and operations**, 15th ed, Pearson, 2017, p 306.

4-2-3 الاندماجات والاستحواذ: تُمثل الاندماجات والاستحواذات أقصى درجات الاندماج في سياق الشراكات الأجنبية، وقد تُغيّر بشكل جذري هيكل الملكية والسيطرة.

➤ **الاندماج:** يحدث عندما تندمج شركتان أو أكثر (أحدهما على الأقل أجنبية) لتكوين كيان قانوني جديد وموحد. يُفقد الكيانان الأصليان هويتهما القانونية ويتحولان إلى كيان واحد جديد، يهدف الاندماج عادةً إلى تحقيق وفورات الحجم، توسيع الحصة السوقية، أو دمج القدرات التكميلية.

➤ **الاستحواذ:** يتضمن شراء شركة أجنبية لحصة أغلبية أو كامل أسهم شركة محلية قائمة، مما يمنح الشركة الأجنبية السيطرة الكاملة أو المطلقة عليها، في هذه الحالة، قد تحتفظ الشركة المحلية بهويتها القانونية ولكن إدارتها وسيطرتها تنتقل إلى الشركة المستحوذة.

وهذا ما أكدته "Hill يُمثل الاستحواذ على شركة قائمة في السوق الأجنبي شكلاً سريعاً لدخول السوق وامتلاك الأصول، بينما يتضمن الاندماج دمج كيانيين لإنشاء شركة جديدة، وكلاهما يُعبر عن درجة عالية من الاندماج والسيطرة.¹ "

4-3 -حسب القطاع الاقتصادي: يُصنف هذا النوع من الشراكات بناءً على القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيه الشراكة، مما يعكس التخصص والتركيز الصناعي أو الخدمي أو الزراعي أو في قطاع الطاقة. هذا التصنيف يُساعد على فهم طبيعة الموارد المتبادلة، التحديات التشغيلية، والآثار الاقتصادية لكل نوع من الشراكات.

4-3-1 -الشراكات في القطاع الصناعي: تشمل هذه الشراكات تلك التي تنشط في مجالات التصنيع والإنتاج، تُعدّ مساهمات الشريك الأجنبي في هذا القطاع حيوية لنقل التكنولوجيا، تحسين عمليات الإنتاج، ورفع معايير الجودة، حيث تشمل:

➤ **الصناعات التحويلية:** مثل شراكات إنتاج السيارات، الأجهزة الإلكترونية، المنسوجات، أو المواد الكيميائية. هنا، غالباً ما يُقدم الشريك الأجنبي الخبرة في خطوط الإنتاج الحديثة، والبحث والتطوير.

¹ - Hill, C. W. L, *International business: Competing in the global marketplace*, Ibid, p 436.

- **الصناعات الاستخراجية:** تشمل الشراكات في التعدين واستخراج الموارد الطبيعية مثل المعادن. يتضمن ذلك نقل تقنيات التنقيب، الحفر، والمعالجة.
- **الصناعات الغذائية والدوائية:** تُعدّ هذه الشراكات ضرورية لضمان جودة المنتجات، الالتزام بالمعايير الصحية الدولية، وتطوير سلاسل الإمداد.

ومثال ذلك: شركة Flowserve الأمريكية: تُعدّ Flowserve إحدى أكبر الشركات المصنعة للمضخات والصمامات في العالم، ولها وجود طويل الأمد في الجزائر، حيث تم تركيب أول معدات Flowserve في مركز سوناطراك الصناعي بحاسي مسعود، ولا تزال تعمل حتى اليوم، هذه الشراكة تُظهر استمرارية التعاون في توريد المعدات الصناعية الحيوية.

4-3-2 - الشراكات في القطاع الخدمي: تُركز هذه الشراكات على تقديم الخدمات المختلفة، وتتطلب غالباً نقل المعرفة الإدارية، الخبرة التشغيلية، وتطوير المهارات البشرية، وتشمل ما يلي:

- **الخدمات المالية:** مثل البنوك، شركات التأمين، تُساهم الشراكات في هذا المجال في تطوير البنية التحتية المالية، ونقل الخبرات في إدارة المخاطر والابتكار في المنتجات المالية.
- **الاتصالات:** تشمل شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات الإنترنت، وتطوير البنى التحتية الرقمية.
- **السياحة والنقل:** تُعنى بتطوير الفنادق، المنتجعات، خدمات الطيران، والنقل اللوجستي، مما يُعزّز من جاذبية الوجهة السياحية ويُحسن كفاءة سلاسل التوريد.
- **التعليم والصحة:** تُساهم في تطوير المؤسسات التعليمية، المستشفيات، وتقديم الخدمات الطبية المتخصصة، مما يُعزّز من جودة رأس المال البشري.

4-3-3 - الشراكات في القطاع الزراعي: تُركز هذه الشراكات على تحسين الإنتاج الزراعي، الأمن الغذائي، وتطوير الصناعات المرتبطة به.

- **الإنتاج الزراعي:** تشمل شراكات في زراعة محاصيل مُحدّدة، تطوير البذور، تقنيات الري الحديثة، وإدارة المزارع الكبيرة.

➤ **الصناعات الغذائية الزراعية:** تُعنى بمعالجة المنتجات الزراعية وتحويلها إلى منتجات غذائية مُصنّعة، مما يُضيف قيمة للمحاصيل ويزيد من فرص التصدير.

وعلى الرغم من أن الاستثمار الأجنبي المباشر يتركز تقليدياً في القطاعات الصناعية والخدمية، إلا أن هناك اهتماماً متزايداً بالشراكات في القطاع الزراعي، بهدف تعزيز الأمن الغذائي، ونقل التقنيات الزراعية الحديثة، وتحسين الإنتاجية¹.

4-3-4 - الشراكات في قطاع الطاقة: يُعدّ هذا القطاع حيوياً للعديد من الدول، وتُمثّل الشراكات الأجنبية فيه محوراً أساسياً لجذب الاستثمارات الضخمة والتقنيات المعقدة.

➤ **النفط والغاز:** تشمل شراكات في التنقيب، الاستخراج، التكرير، والنقل، وتُعدّ عادةً شراكات استراتيجية طويلة الأمد نظراً لحجم الاستثمارات والمخاطر.

➤ **الطاقة المتجددة:** تتزايد الشراكات في هذا المجال (مثل الطاقة الشمسية، طاقة الرياح، والطاقة الكهرومائية) مع تزايد الاهتمام العالمي بالاستدامة وتنويع مصادر الطاقة.

➤ **الكهرباء:** تُعنى بتوليد الطاقة الكهربائية، وبناء وتشغيل محطات الطاقة وشبكات النقل والتوزيع.

سوناطراك و Eni الإيطالية: تُعدّ هذه الشراكة من أبرز الأمثلة في قطاع النفط والغاز. لسنوات طويلة، عملت سوناطراك مع شركة إيني الإيطالية في عدة مشاريع مشتركة لاستكشاف وتطوير وإنتاج الغاز، خاصة في مناطق مثل حوض بركين في الجنوب الجزائري، تُساهم هذه الشراكات في زيادة القدرة الإنتاجية للجزائر وتأمين الإمدادات لأوروبا.

سوناطراك و Total إنيرجي الفرنسية: توجد شراكات مستمرة بين سوناطراك وتوتال إنيرجي الفرنسية لاستكشاف وتطوير موارد الغاز في مناطق مثل عين صالح وعين أمناس وتيميمون، مما يعكس التعاون المستمر بين الشركتين في هذا القطاع الحيوي.

¹ - UNCTAD, World investment report 2019: Special economic zones, Ibid, p 138.

4-4 -حسب التوجه: يُصنف هذا النوع من الشراكات بناءً على الهدف الرئيسي أو الدافع الأساسي وراء تشكيل الشراكة، مما يُحدد طبيعة العلاقة والتركيز الاستراتيجي للأطراف المعنية ونجد منها ما يلي:

4-4-1 -شراكات مالية: يكون الهدف الرئيسي من هذه الشراكات هو تحقيق عوائد مالية من خلال الاستثمار المشترك، في هذا النوع، قد يكون تركيز الشريك الأجنبي منصباً على الحصول على حصة من الأرباح أو زيادة قيمة الأصول، دون السعي بالضرورة للسيطرة الإدارية الكاملة أو نقل التكنولوجيا المعقدة. قد تتضمن هذه الشراكات استثمارات في الأسهم، أو قروضاً متبادلة، أو تمويلًا لمشاريع معينة بهدف الربح المالي الصرف، وهذا ما أكدته "Dunning & Lundan" تُعدّ الشراكات التي يكون دافعها الأساسي تحقيق عوائد مالية، مثل الاستثمارات في حقوق الملكية أو اتفاقيات التمويل المشترك، شائعة في القطاعات التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة، حيث يسعى الشركاء لتعظيم أرباحهم من خلال تقاسم المخاطر المالية ¹ .

4-4-2 -شراكات تقنية: يكون الهدف الرئيسي من هذه الشراكات هو الحصول على تكنولوجيا جديدة أو تطوير تكنولوجيا مشتركة. تُركز هذه الشراكات على تبادل المعرفة التقنية، براءات الاختراع، الخبرة الفنية، والتعاون في البحث والتطوير، يُمكن للشريك المحلي أن يستفيد من الوصول إلى تقنيات متطورة، بينما قد يسعى الشريك الأجنبي إلى تعديل تقنياته لتناسب الأسواق المحلية أو تقاسم تكاليف البحث والتطوير، وهذا ما أكدته "Hill" يُمثل نقل التكنولوجيا، سواء كان ذلك عبر تراخيص براءات الاختراع أو التبادل المباشر للخبرة الفنية، دافعاً رئيسياً للعديد من الشراكات الأجنبية، لا سيما في الصناعات عالية التقنية حيث يكون الوصول إلى الابتكار عاملاً حاسماً للميزة التنافسية ² .

4-4-3 -شراكات إدارية: يكون الهدف الرئيسي من هذه الشراكات هو تحسين الكفاءة الإدارية وتبادل الخبرات في مجال الإدارة والتنظيم. في هذه الشراكات، يُقدّم الشريك الأجنبي غالباً خبرته في أفضل الممارسات الإدارية، مثل إدارة الجودة، إدارة سلاسل الإمداد، التسويق، وإدارة الموارد البشرية. تُركز هذه الشراكات على بناء القدرات التنظيمية وتطوير المهارات الإدارية لدى الشريك المحلي، وهذا ما أكدته "Inkpen & Beamish" تُسهّل الشراكات

¹ - Dunning, J. H, & Lundan, S. M, **Multinational enterprises and the global economy**, Ibid, p 287.

² - Hill, C. W. L, **International business: Competing in the global marketplace**, Ibid, p 437.

الأجنبية تبادل الخبرات الإدارية والتنظيمية، حيث يمكن للشركاء تعلم أساليب الإدارة الحديثة، وهياكل اتخاذ القرار، واستراتيجيات الموارد البشرية التي تُساهم في تحسين الأداء التشغيلي والفعالية الكلية للمنظمة¹.

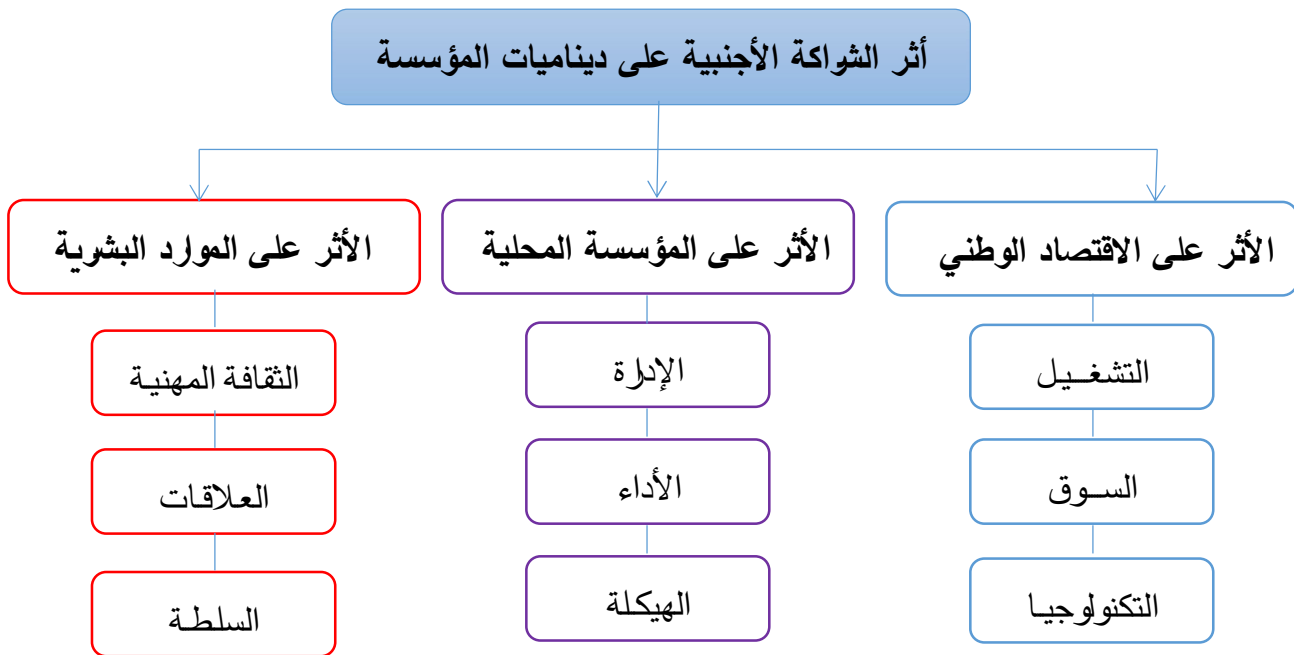
4-4-4- شراكات استراتيجية: يكون الهدف الرئيسي من هذه الشراكات هو تحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأجل تتجاوز الأهداف المالية أو التقنية أو الإدارية الفردية. تشمل هذه الأهداف دخول أسواق جديدة يصعب الوصول إليها بشكل منفرد، تعزيز القدرة التنافسية من خلال تجميع الموارد والقدرات، تنويع الأعمال، أو بناء تحالفات قوية لمواجهة المنافسين العالميين، هذه الشراكات تتميز بعمق الالتزام وتعددية الأهداف.

ومثال ذلك: تهدف شركة Eni من شراكتها مع سوناطراك في الجزائر إلى تعزيز موقعها في السوق الأوروبية كبديل مستدام للغاز الروسي، مما يُعدّ هدفاً استراتيجياً يتجاوز مجرد الاستخراج أو الربح الفوري، ليشمل أمن الطاقة وتنويع مصادر الإمداد على مستوى عالمي، هذا المثال يُظهر كيف يمكن للشراكة أن تكون مدفوعة بأهداف جيوسياسية واستراتيجية كبرى.

¹ - Inkpen, A. C, & Beamish, P. W, (1997), **Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures**, Academy of Management Review, 22(1), p 182.

5- أثر الشراكة الأجنبية على ديناميات المؤسسة الجزائرية: يمكن تحليل تأثير الشراكة الأجنبية على المؤسسات الجزائرية من خلال ثلاثة مستويات رئيسية: الاقتصاد الوطني، المؤسسة المحلية نفسها، والموارد البشرية داخل هذه المؤسسة.

الشكل رقم (09): يمثل أثر الشراكة الأجنبية على ديناميات المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث

5-1- الأثر على الاقتصاد الوطني (التشغيل، السوق، التكنولوجيا): تلعب الشراكات الأجنبية دوراً مهماً في تحفيز وتطوير الاقتصاد الوطني من خلال عدة آليات:

5-1-1- التشغيل :

➤ خلق فرص عمل مباشرة: تؤدي الشراكات الأجنبية غالباً إلى إنشاء مشاريع جديدة أو توسيع المشاريع القائمة، مما يستلزم توظيف عمالة محلية.

- **خلق فرص عمل غير مباشرة:** يمكن أن تؤدي الشراكات إلى نمو الصناعات والخدمات المساندة، مما يخلق فرص عمل إضافية في قطاعات أخرى.
- **تطوير مهارات العمالة:** من خلال التدريب ونقل الخبرات، تساهم الشراكات في رفع مستوى مهارات العمالة المحلية وزيادة إنتاجيتها. استثمارات الشركات الأجنبية في الجزائر أدت إلى خلق وظائف جديدة وتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية¹، حيث ساهمت شراكة سوناطراك مع إيني في خلق مئات مناصب الشغل في الجنوب الجزائري، وتطوير استخدام تقنيات متقدمة في التنقيب.

5-1-2- السوق :

- **زيادة المنافسة:** دخول شركات أجنبية من خلال الشراكات يمكن أن يزيد من مستوى المنافسة في السوق المحلية، مما يحفز الشركات المحلية على تحسين جودتها وخفض أسعارها.
- **توسيع حجم السوق:** يمكن للشراكات الأجنبية أن تساهم في تطوير أسواق جديدة أو الوصول إلى أسواق خارجية، مما يزيد من حجم النشاط الاقتصادي.
- **تلبية احتياجات السوق:** قد تجلب الشراكات منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات غير مشبعة في السوق المحلية.

5-1-3- التكنولوجيا:

- **نقل التكنولوجيا والمعرفة:** تعتبر الشراكات الأجنبية قناة مهمة لنقل التكنولوجيا المتقدمة والمعرفة الفنية والإدارية إلى الشركات الجزائرية.
- **تشجيع الابتكار:** يمكن للتعاون مع شركاء أجانب يمتلكون خبرات في البحث والتطوير أن يحفز الابتكار في الشركات المحلية.
- **تحسين البنية التحتية:** قد تساهم بعض الشراكات في تطوير البنية التحتية التكنولوجية في البلاد.

¹ - AFSIC, **The impact of American businesses in Algeria**. Retrieved from: <https://www.afsic.net/the-impact-of-american-businesses-in-algeria/>, 2025.

5-2- الأثر على المؤسسة المحلية (الإدارة، الأداء، الهيكلية): تترك الشراكات الأجنبية أثراً عميقاً على ديناميات المؤسسة الجزائرية على مستوى الإدارة والأداء والهيكلية التنظيمية:

5-2-1- الإدارة:

➤ اعتماد ممارسات إدارية حديثة: غالباً ما يجلب الشركاء الأجانب معهم أساليب إدارة متطورة، مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة، وتقنيات التسويق الحديثة، مما يساعد المؤسسة المحلية على تبني هذه الممارسات.

➤ تحسين الحوكمة: قد تساهم الشراكات في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسة المحلية.

➤ تطوير القدرات الإدارية: من خلال التدريب والتعاون، يكتسب المديرون والعاملون في المؤسسة المحلية خبرات إدارية جديدة.

"تتطلب المنافسة الدولية من المؤسسات الجزائرية تحسين أنظمتها التسييرية وتأهيل مواردها البشرية.

5-2-1- الأداء:

➤ زيادة الإنتاجية: يمكن لنقل التكنولوجيا والمعرفة وتحسين الممارسات الإدارية أن يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة المحلية.

➤ تحسين الجودة: قد يساهم التعاون مع شركاء أجانب ذوي معايير جودة عالية في رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة المحلية.

➤ زيادة الربحية: من خلال الوصول إلى أسواق جديدة، خفض التكاليف، وتحسين الكفاءة، يمكن للشراكات أن تساهم في زيادة ربحية المؤسسة المحلية.

كما أظهرت دراسة مقارنة قام بها براهيم، أن الشركات الجزائرية التي لديها شراكات أجنبية حققت مؤشرات أداء أفضل من الشركات التي لا تملك مثل هذه الشراكات¹.

¹ - براهيم ياسين، أثر الشراكة الأجنبية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سابق، ص ص 78-85.

5-2-2- الهيكلية:

- **تغييرات في الهيكل التنظيمي:** قد تتطلب الشراكة إدخال تغييرات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة المحلية لتسهيل التعاون والتنسيق مع الشريك الأجنبي.
- **إنشاء وحدات جديدة:** قد يتم إنشاء وحدات أو أقسام جديدة داخل المؤسسة المحلية لإدارة العلاقة مع الشريك الأجنبي أو لتنفيذ الأنشطة المشتركة.
- **تطوير نظم المعلومات:** قد تحتاج المؤسسة المحلية إلى تطوير نظم معلومات جديدة لتسهيل تبادل البيانات والتواصل مع الشريك الأجنبي.

يرى خبراء في التنظيم الصناعي أن الشراكات الأجنبية غالباً ما تؤدي إلى تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة وتكيفاً في الشركات الجزائرية، وهذا ما قامت به سوناطراك بتطوير وتعديل هياكلها التنظيمية والإدارية لتتماشى مع متطلبات الشريك الإيطالي Eni ، مما انعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية.

5-3- الأثر على الموارد البشرية (الثقافة المهنية، العلاقات، السلطة): تؤثر الشراكات الأجنبية أيضاً على الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية:

5-3-1- الثقافة المهنية :

- **إدخال قيم وسلوكيات مهنية جديدة:** قد يجلب الشركاء الأجانب قيم عمل مختلفة، مثل التركيز على الأداء، الالتزام بالمواعيد، والعمل الجماعي، مما يمكن أن يؤثر على الثقافة المهنية السائدة في المؤسسة المحلية.
- **تطوير أخلاقيات العمل:** قد تساهم الشراكات مع شركات ذات سمعة جيدة في تعزيز أخلاقيات العمل والمسؤولية المهنية.

➤ **التعرض لثقافات عمل متنوعة:** يمكن أن يؤدي العمل مع زملاء من خلفيات ثقافية مختلفة إلى توسيع آفاق الموظفين وتعزيز التفاهم بين الثقافات، حيث أكدت دراسة في علم الاجتماع الصناعي أن الشراكات الأجنبية

تساهم في إحداث تحولات إيجابية في الثقافة المهنية للمؤسسات الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بالانضباط والالتزام¹.

5-3-2- العلاقات:

➤ **تكوين علاقات عمل جديدة:** تنشأ علاقات عمل بين موظفي المؤسسة المحلية ونظرائهم في الشركة الأجنبية.

➤ **تحديات في التواصل والتنسيق:** قد تنشأ تحديات بسبب الاختلافات اللغوية والثقافية في أساليب التواصل والعمل.

➤ **بناء الثقة والتعاون:** يتطلب نجاح الشراكة بناء علاقات قوية قائمة على الثقة والتعاون بين الأطراف المختلفة، الأمر الذي تبنته سوناطراك في إطار شراكتها مع Eni، قامت بتكوين كوادرها وفق المعايير الأوروبية، ما ساعد في تغيير الذهنيات وأساليب التسيير.

5-3-3- السلطة :

➤ **توزيع جديد للسلطة والنفوذ:** قد تؤدي الشراكة إلى تغيير في هيكل السلطة داخل المؤسسة المحلية، خاصة إذا كان الشريك الأجنبي يمتلك حصة كبيرة أو يقدم موارد حيوية.

➤ **تأثير الشريك الأجنبي على القرارات:** قد يكون للشريك الأجنبي تأثير كبير على القرارات الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة المحلية.

➤ **تحديات في الموازنة بين مصالح الشركاء:** قد تنشأ تحديات في تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة المحلية والشريك الأجنبي.

"الشراكة الأجنبية تدفع المؤسسات الجزائرية إلى اعتماد هياكل سلطة أكثر مرونة وتوزيعاً للمسؤوليات.

¹ - زروقي محمد، الشراكة الأجنبية وتأثيرها على الثقافة المهنية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة علم الاجتماع الصناعي، 15(2)، 2023، ص ص 45-60.

6- إيجابيات وسلبيات الشراكة الأجنبية: يمكن النظر إلى الشراكات الأجنبية من منظورين مختلفين، حيث تحمل في طياتها العديد من المزايا والعيوب المحتملة للمؤسسات والدول المضيفة.

6-1 -إيجابيات الشراكة الأجنبية :



الشكل رقم (10): يمثل إيجابيات الشراكة الأجنبية.

المصدر: من إعداد الباحث

- **نقل التكنولوجيا والمعرفة:** تعتبر الشراكات الأجنبية وسيلة فعالة لنقل التكنولوجيا المتقدمة والخبرات الفنية والإدارية إلى الشركات المحلية، مما يساهم في رفع مستوى الابتكار والإنتاجية.
- **الوصول إلى أسواق جديدة:** تتيح الشراكات للشركات المحلية الوصول إلى أسواق خارجية أوسع من خلال شبكات التوزيع والعلاقات التجارية التي يمتلكها الشريك الأجنبي.
- **توفير رأس المال والاستثمار:** غالباً ما يجلب الشركاء الأجانب رؤوس أموال جديدة واستثمارات ضرورية لتوسيع العمليات، تطوير البنية التحتية، وتمويل مشاريع جديدة.
- **تحسين الممارسات الإدارية:** يمكن للشراكات أن تساعد الشركات المحلية على تبني أساليب إدارة حديثة، وتحسين الحوكمة، وتطوير الكفاءات الإدارية للعاملين.

➤ **تطوير المهارات والكفاءات البشرية:** تُقدم الشركات الأجنبية فرصاً تدريبية متقدمة للعاملين الجزائريين، مما يُمكنهم من اكتساب مهارات تقنية وإدارية جديدة، ومواكبة التطورات العالمية، ويُعزز من قدرتهم على التطور المهني.

➤ **خلق فرص العمل:** تساهم الشركات الأجنبية في خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة، مما يقلل من معدلات البطالة ويحسن مستويات المعيشة.

➤ **زيادة الإنتاجية والجودة:** بفضل نقل التكنولوجيا، الخبرة الفنية، وتطبيق أفضل الممارسات، تُصبح المؤسسات المحلية قادرة على زيادة إنتاجيتها بشكل ملحوظ وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتُضاهي المعايير الدولية.

➤ **تعزيز القدرة التنافسية:** يزيد دخول الشركات الأجنبية من حدة المنافسة في السوق المحلي، مما يدفع الشركات الوطنية إلى تحسين جودتها، خفض تكاليفها، وتبني الابتكار، وهو ما يُعزز من القدرة التنافسية الكلية للاقتصاد.

2-6- سلبيات الشراكة الأجنبية: على الرغم من المزايا العديدة، تتطوي الشركات الأجنبية أيضاً على بعض السلبيات التي قد تؤثر على المؤسسة المحلية والاقتصاد الوطني والتي يجب أخذها في الاعتبار، نذكر منها ما يلي:

الشكل رقم (11): يمثل سلبيات الشراكة الأجنبية.



المصدر: من إعداد الباحث

➤ **فقدان السيطرة والتبعية:** قد تؤدي الشراكة إلى فقدان المؤسسة المحلية لجزء من سيطرتها على عملياتها أو قراراتها الاستراتيجية، خاصة إذا كان الشريك الأجنبي يمتلك حصة غالبية أو نفوذاً كبيراً، هذا يمكن أن يؤدي إلى التبعية التكنولوجية أو التسويقية، حيث تعتمد المؤسسة المحلية بشكل كبير على الموارد أو الأسواق التي يوفرها الشريك الأجنبي، مما يقلل من قدرتها على تطوير قدراتها الذاتية واستقلاليتها، حيث حذر خبراء الاقتصاد من مخاطر التبعية التي قد تتجم عن الشراكات الأجنبية، مؤكداً على أهمية الحفاظ على القدرة الذاتية للمؤسسات المحلية وتطويرها بشكل مستقل.

➤ **تآكل الهوية المؤسسية والثقافية:** عندما تندمج شركتان من خلفيات ثقافية مختلفة، قد تواجه الشركة المحلية ضغطاً لتبني قيم وثقافة الشريك الأجنبي، مما قد يؤدي إلى تآكل هويتها المؤسسية الفريدة وقيمها الأصلية، يمكن أن يمتد هذا التأثير ليشمل الجوانب الاجتماعية والثقافية في بيئة العمل، مما يؤثر على معنويات الموظفين وولائهم، حيث أشارت تقارير لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية إلى أن بعض الشراكات الأجنبية قد تؤدي إلى تآكل الهوية المؤسسية للشركات المحلية إذا لم يتم إدارة العلاقة بشكل متوازن.

➤ **تضارب الأهداف والمصالح:** قد يكون لكل شريك أهداف ومصالح مختلفة، مما يؤدي إلى تضارب في اتخاذ القرارات والتوجهات الاستراتيجية، على سبيل المثال، قد يركز الشريك الأجنبي على تعظيم الأرباح على المدى القصير، بينما قد ترغب المؤسسة المحلية في تحقيق أهداف تنموية أو اجتماعية على المدى الطويل، هذا ما أكدته دراسة حالة قام بها سليمان على أن اختلاف الأهداف بين الشركاء يعد تحدياً رئيسياً يمكن أن يؤثر على استمرارية الشراكات الأجنبية¹.

➤ **مخاطر تسرب المعرفة والبيانات:** في بعض الحالات، قد تتضمن الشراكة تبادل معلومات حساسة أو ملكية فكرية. هذا يثير مخاوف بشأن تسرب المعرفة أو البيانات إلى الشريك الأجنبي دون ضمانات كافية لحماية مصالح المؤسسة المحلية، وهذا ما يحذر منه الخبراء القانونيون على ضرورة وضع بنود صارمة في عقود الشراكة الأجنبية لضمان حماية الملكية الفكرية ومنع تسرب البيانات الحساسة.

¹ - سليمان أحمد، اختلاف الأهداف وديناميات الشراكة الأجنبية: دراسة حالة للشركات المشتركة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019، ص 175.

- الآثار السلبية على المنافسة المحلية: يمكن أن يؤدي دخول الشركات الأجنبية القوية من خلال الشراكات إلى زيادة المنافسة بشكل قد يضر بالشركات المحلية الصغيرة والمتوسطة التي قد لا تمتلك الموارد أو الخبرة للمنافسة بفعالية، حيث يرى المجلس الجزائري للمنافسة أن بعض الشراكات الأجنبية الكبرى قد تؤثر سلباً على ديناميات السوق المحلية إذا لم تكن هناك آليات رقابية فعالة¹.
 - تحويل الأرباح للخارج: غالباً ما تقوم الشركات الأجنبية بتحويل عوائد استثماراتها إلى الخارج، مما يؤثر سلباً على ميزان المدفوعات للدول النامية ويقلل من الفائدة الاقتصادية الصافية للدولة المضيفة.
 - إضعاف التنمية الذاتية: تُضعف الشراكة الأجنبية إمكانات التنمية الذاتية للدول النامية، إذ تعتمد المؤسسات المحلية بشكل متزايد على رأس المال والتكنولوجيا الأجنبية بدلاً من تطوير قدراتها الداخلية.
 - منافسة الصناعات المحلية: وجود شركات أجنبية قوية يؤدي أحياناً إلى منافسة غير عادلة للصناعات المحلية الناشئة أو الصغيرة، مما يهدد استمراريته ويؤدي إلى كساد أو انهيار بعض القطاعات المحلية.
 - استنزاف الموارد الوطنية: تؤدي الشراكات الأجنبية في كثير من الأحيان إلى استنزاف الموارد الوطنية، حيث تركز الشركات الأجنبية على تحقيق أرباح سريعة من خلال استغلال الموارد المحلية دون ضمان استدامتها أو تطويرها لصالح الاقتصاد الوطني.
- 3-6 -التحديات التي تواجه الشراكة الأجنبية: إلى جانب السلبيات الكامنة، هناك تحديات عملية ومؤسسية تواجه الشراكات الأجنبية وتؤثر على فرص نجاحها.

¹ - المجلس الجزائري للمنافسة، تقرير سنوي حول حالة المنافسة في الأسواق الجزائرية، من خلال الاطلاع على الرابط: http://www.conseil-concurrence.dz/rapports/rapport_2022.pdf, 2022.

الشكل رقم (12): يمثل التحديات التي تواجه الشراكة الأجنبية.



المصدر: من إعداد الباحث

- **الاختلافات القانونية والتنظيمية:** تختلف القوانين واللوائح المتعلقة بالاستثمار، الضرائب، العمل، وحماية الملكية الفكرية بين الدول، هذه الاختلافات يمكن أن تخلق تعقيدات قانونية وتحديات تنظيمية تتطلب جهداً كبيراً للتكيف والامتثال لكلا الطرفين، كما أشار فلاح في دراسة قام بها إلى أن الاختلافات في الأطر القانونية بين الدول تمثل أحد أبرز التحديات التي قد تؤخر أو تعرقل تأسيس الشراكات الأجنبية واستدامتها.¹
- **التحديات الثقافية واللغوية والقيمية:** تتجاوز هذه التحديات مجرد اختلاف القيم لتشمل صعوبات في التواصل الفعال والتفاهم المتبادل بسبب الحواجز اللغوية والاختلافات في أساليب التواصل غير اللفظي، يمكن أن يؤدي ذلك إلى سوء فهم، بناء علاقات ضعيفة، وصعوبة في تحقيق التنسيق المطلوب، كما تواجه الشراكات الأجنبية صعوبات في التكيف مع القيم والثقافة المحلية، إذ قد تختلف ثقافة الشركات الأجنبية عن ثقافة المجتمع المضيف، مما يؤدي إلى صراعات داخل بيئة العمل أو ضعف الانتماء والولاء للمؤسسة

¹ - فلاح محمد، أثر الأطر القانونية على تأسيس واستدامة الشراكات الأجنبية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 10(2)، 2021، ص ص 45-46.

المحلية، حيث أكدت دراسة قام بها زروقي على أن الفشل في إدارة الجوانب الثقافية واللغوية قد يؤدي إلى تفكك الشراكات الأجنبية، حتى لو كانت الأهداف الاقتصادية واضحة¹.

➤ **عدم التوازن في الموارد والقدرات:** قد تكون هناك فروقات كبيرة في حجم الموارد والخبرات بين الشريك الأجنبي والمؤسسة المحلية، مما قد يؤدي إلى شعور بعدم المساواة أو سيطرة طرف على الآخر، هذا يمكن أن يؤثر على ديناميكيات العلاقة ويخلق توترات، وهذا ما أوضحه براهيم أن الشراكات التي تعاني من عدم توازن كبير في الموارد بين الشركاء قد تواجه صعوبات في تحقيق التآزر والتعاون الفعال².

➤ **المنازعات وآليات حلها:** على الرغم من العقود، قد تنشأ منازعات بين الشركاء حول الأرباح، المسؤوليات، أو استراتيجيات العمل، تحدي آخر يكمن في وجود آليات واضحة وفعالة لحل هذه المنازعات بطريقة عظمتها للعدالة لكلا الطرفين، وقد تختلف هذه الآليات بين الدول.

ومن هنا يتبين ضرورة وجود بنود واضحة وفعالة لتسوية المنازعات لضمان استمرارية العلاقة في حال حدوث خلافات.

➤ **التغيرات في البيئة الاقتصادية والسياسية:** الشراكات الأجنبية حساسة للتغيرات في البيئة الاقتصادية والسياسية، سواء في الدولة المضيفة أو في بلد الشريك الأجنبي، يمكن أن تشمل هذه التحديات التغيرات في السياسات الحكومية، الأزمات الاقتصادية، أو عدم الاستقرار السياسي، مما قد يؤثر على جدوى الشراكة واستدامتها، حيث أشار تقرير للغرفة التجارية الجزائرية 2024 إلى أن التغيرات المتكررة في قوانين الاستثمار تشكل تحدياً كبيراً أمام الشراكات الأجنبية في الجزائر³.

¹ - زروقي أحمد، التفاعلات الثقافية في بيئة الشراكات الأجنبية: دراسة حالة للمؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية لإدارة الأعمال، (1)، 2023، ص 55.

² - براهيم ياسين، أثر الشراكة الأجنبية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2021، ص ص 78-85.

³ - الغرفة التجارية الجزائرية، تحديات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر وآفاق الشراكة، تم الطلاع على الرابط التالي بالتاريخ: 10 أبريل 2024،

http://www.ccia.dz/articles/challenges_foreign_investment_2024

➤ **مخاطر التبعية وتآكل الهوية:** تعزز الشراكة الأجنبية من مخاطر التبعية الاقتصادية والتكنولوجية، حيث تعتمد المؤسسات المحلية بشكل متزايد على الشريك الأجنبي في التمويل والإدارة والتكنولوجيا، مما قد يؤدي إلى تآكل الهوية الاقتصادية والثقافية الوطنية .

➤ **شروط استثمار محففة:** غالباً ما تفرض الشركات الأجنبية شروطاً محففة في عقود الشراكة، مثل الحصول على إعفاءات ضريبية كبيرة أو حرية تحويل الأرباح للخارج، ما يضر بمصالح الدولة المضيفة ويقلل من إيراداتها العامة .

➤ **ضعف السيطرة الوطنية:** تقل قدرة الدولة المضيفة على التحكم في سياسات الشركات الأجنبية أو إلزامها بدعم الصادرات أو تطوير الصناعات المحلية، حيث تظل الإدارة الفعلية بيد الشركة الأم في الخارج.

7- **عوامل نجاح وفشل الشراكة الأجنبية:** الشراكات الأجنبية هي تحالفات معقدة تتأثر بمجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية، نجاحها أو فشلها يعتمد على كيفية إدارة هذه العوامل.

7- 1 **-عوامل نجاح الشراكة الأجنبية:** تساهم عدة عوامل في تحقيق الشراكة الأجنبية لأهدافها وتحقيق المنفعة المتبادلة لكلا الطرفين:

➤ **تحديد الأهداف والرؤى المشتركة بوضوح:** يجب أن يكون لدى الشركاء فهم واضح وموحد للأهداف التي يسعون لتحقيقها من الشراكة، هذا التوافق المبدئي يقلل من تضارب المصالح ويجعل اتخاذ القرارات أسهل، وهذا ما أكدته سليمان على أن وضوح الأهداف المشتركة يمثل حجر الزاوية في بناء شراكة أجنبية مستدامة¹.

➤ **الثقة المتبادلة والالتزام:** تعد الثقة بين الشركاء أساساً لبناء علاقة قوية وطويلة الأمد، يجب أن يلتزم كل طرف بوعوده وتعهداته، وأن يكون هناك شفافية في التعاملات، حيث يرى بوزيد أن الثقة المتبادلة والالتزام يعززان المرونة والقدرة على التكيف مع التحديات غير المتوقعة في سياق الشراكات الأجنبية².

¹ - سليمان أحمد، تحليل أثر تضارب الأهداف على استدامة الشراكات الأجنبية: دراسة حالة، مجلة الدراسات الإدارية والاستراتيجية، 12(4)، 2019، ص ص 88-89.

² - بوزيد كمال، الثقافة التنظيمية والثقة في سياق الشراكات الأجنبية: تحديات وفرص للمؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، 14(4)، 2019، ص 201.

➤ **التواصل الفعال والمستمر:** قنوات الاتصال المفتوحة والمنتظمة ضرورية لتبادل المعلومات، حل المشكلات، وتنسيق الأنشطة. يجب التغلب على الحواجز اللغوية والثقافية لضمان فهم واضح، حيث أشارت دراسة حديثة لزروقي إلى أن التواصل الفعال بين الشركاء من خلفيات ثقافية مختلفة يقلل من سوء الفهم ويسهم في تعزيز التفاهم المشترك¹.

➤ **الانسجام الثقافي وقدرة التكيف:** على الرغم من وجود اختلافات ثقافية، فإن القدرة على فهم واحترام ثقافة الشريك والتحلي بالمرونة للتكيف معها أمر بالغ الأهمية. يمكن للبرامج التدريبية الثقافية أن تساعد في ذلك، وهذا ما تؤكد الأبحاث على أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير الكفاءة الثقافية لموظفيها تكون شراكاتها الأجنبية أكثر نجاحاً.

➤ **توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح:** يجب تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل طرف بشكل دقيق لتجنب الازدواجية وتضارب الصلاحيات، مما يساهم في سير العمل بسلاسة مع ضرورة الاتفاق على آليات واضحة للإدارة تحدد الحقوق والالتزامات والمسؤوليات مما يساهم في تفادي النزاعات وسوء الفهم، كما يشدد منصوري على أن التوزيع الواضح للأدوار يقلل من الاحتكاكات الداخلية ويعزز كفاءة الأداء في المشاريع المشتركة².

➤ **التكامل التكنولوجي والإداري:** قدرة الشركاء على دمج أنظمتهم التكنولوجية والإدارية (مثل نظم المعلومات، سلاسل الإمداد، أساليب الإنتاج) تعزز الكفاءة وتخلق تآزراً حقيقياً، وهذا ما بينته دراسات حديثة في مجال الإدارة قام بها كل من بن أحمد وسليمان، أن التكامل الناجح للأنظمة التكنولوجية بين الشركاء الأجانب والمحليين يعزز القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة³.

➤ **الدعم الحكومي والبيئة القانونية المستقرة:** توفر البيئة القانونية الواضحة والمستقرة، والحوافز الحكومية، والإجراءات البيروقراطية المبسطة، عوامل جذب رئيسية لنجاح الشراكات الأجنبية، حيث أشار تقرير الغرفة

¹ - زروقي أحمد، التفاعلات الثقافية في بيئة الشراكات الأجنبية: دراسة حالة للمؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص 52.

² - منصوري عادل، الحوكمة وتوزيع الأدوار في المشاريع المشتركة الدولية: دراسة تطبيقية، مجلة إدارة الأعمال الدولية، 6(1)، 2020، ص 25.

³ - بن أحمد محمد، سليمان فاطمة، الشراكات الدولية: مبادئ، أنواع، وآثارها على الاقتصادات النامية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2020، ص 61.

التجارية الجزائرية إلى أن الاستقرار التشريعي وتسهيل الإجراءات الحكومية من أبرز عوامل جذب الشراكات الأجنبية¹.

7-2 - عوامل فشل الشراكة الأجنبية: في المقابل، هناك عدة عوامل يمكن أن تؤدي إلى فشل الشراكة الأجنبية، مما يتسبب في خسائر مالية ومعنوية:

➤ **غياب الأهداف المشتركة أو تضاربها:** إذا لم يكن هناك توافق حقيقي على الأهداف، أو إذا تغيرت أهداف أحد الشركاء بشكل جذري، يمكن أن يؤدي ذلك إلى نزاعات جوهرية تؤثر على الشراكة، وهذا ما أكدته دراسة سليمان أن تضارب الأهداف أو عدم وضوحها منذ البداية هو أحد المسببات الرئيسية لفشل الشراكات الأجنبية².

➤ **عدم كفاية الثقة أو سوء الإدارة:** ضعف الثقة، عدم الشفافية، أو سوء إدارة العلاقة بين الشركاء يمكن أن يؤدي إلى الشكوك، النزاعات، وفي النهاية انهيار الشراكة، حيث يعتبر بوزيد أن غياب الثقة المتبادلة يفتح الباب أمام سوء الفهم وسوء النوايا، مما يقوض أساس الشراكة³.

➤ **الاختلافات الثقافية دون استعداد للتكيف:** الفشل في التغلب على الحواجز الثقافية واللغوية، وتجاهل التباين في القيم التنظيمية قد يؤدي إلى مشاكل في التواصل والثقة، كما يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم مستمر، قرارات خاطئة، وتوتر في العلاقات بين الفرق، وهذا ما حذرت منه دراسة زروقي من أن التحديات الثقافية واللغوية التي لا يتم التعامل معها بفعالية قد تؤدي إلى انهيار الشراكات حتى لو كانت هناك مكاسب اقتصادية محتملة⁴.

➤ **عدم التوازن في الموارد والقدرات:** إذا كان هناك تباين كبير جداً في الموارد أو القدرات بين الشركاء، قد يشعر الطرف الأضعف بأنه يتعرض للاستغلال أو التهميش، مما يؤدي إلى عدم الرضا، كما يوضح

¹ - الغرفة التجارية الجزائرية، *تحديات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر وآفاق الشراكة*، مرجع سابق.

² - سليمان أحمد، تحليل أثر تضارب الأهداف على استدامة الشراكات الأجنبية: دراسة حالة، مرجع سابق، ص 88-105.

³ - بوزيد كمال، الثقافة التنظيمية والثقة في سياق الشراكات الأجنبية: تحديات وفرص للمؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص 200-215.

⁴ - زروقي أحمد، التفاعلات الثقافية في بيئة الشراكات الأجنبية: دراسة حالة للمؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص 45-60.

براهيمي أن الشراكات التي تعاني من عدم توازن كبير في الموارد بين الشركاء قد تواجه صعوبات في تحقيق التآزر والتعاون الفعال، ما يؤدي إلى فشلها¹.

➤ **التغيرات في الظروف الاقتصادية أو السياسية:** الأزمات الاقتصادية، التغيرات في قوانين الاستثمار، أو عدم الاستقرار السياسي في أي من الدول المشاركة يمكن أن يؤثر سلباً على جدوى الشراكة ويجعلها غير مستدامة، حيث أكد تقرير الغرفة التجارية الجزائرية على أن التغيرات المفاجئة في القوانين المنظمة للاستثمار قد تلغي جاذبية الشراكات الأجنبية وتجعلها معرضة للفشل².

➤ **فقدان السيطرة والتبعية المفرطة:** عندما يفقد الطرف المحلي السيطرة بشكل كبير على عملياته أو يصبح تابعاً بشكل مفرط للشريك الأجنبي، قد يؤدي ذلك إلى فقدان الحافز، تآكل الهوية، وفي النهاية فشل الشراكة من منظور الطرف المحلي، حيث يحذر رحمانى من أن الوصول إلى نقطة التبعية المفرطة في الشراكات الأجنبية يمكن أن يؤدي إلى تآكل القدرة الذاتية للمؤسسات المحلية وانسحابها في نهاية المطاف³.

➤ **نزاعات الملكية الفكرية والبيانات:** عدم وجود بنود صارمة لحماية الملكية الفكرية والبيانات الحساسة في العقود يمكن أن يؤدي إلى نزاعات قانونية وخسائر كبيرة لأحد الأطراف، كما شدد بن عميرة على أن ضعف الحماية القانونية للملكية الفكرية وتسرب البيانات قد يكون سبباً رئيسياً لإنهاء الشراكات الأجنبية⁴.

➤ **ضعف البنية القانونية والتنظيمية في البلد المضيف:** غياب الحماية القانونية يجعل الشريك الأجنبي يتردد أو ينسحب.

➤ **فشل في بناء علاقات مهنية متوازنة:** هيمنة طرف على الإدارة يضعف التماسك الداخلي ويخلق مقاومة من الطرف الآخر.

¹ - براهيمى ياسين، أثر الشراكة الأجنبية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سابق، ص 78-85.

² - الغرفة التجارية الجزائرية، تحديات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر وآفاق الشراكة، مرجع سابق.

³ - رحمانى محمد، مخاطر التبعية الاقتصادية في الشراكات الأجنبية: حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية، 15(3)، 2020، ص 40-55.

⁴ - بن عميرة أحمد، حماية الملكية الفكرية في عقود الشراكة الأجنبية: دراسة قانونية مقارنة، المجلة الجزائرية للقانون التجاري، 5(1)، 2021، ص 75-92.

➤ ضعف الكفاءات الإدارية أو التقنية لدى المؤسسة المحلية: عدم توفر المهارات اللازمة محليًا يؤدي إلى فشل في تطبيق التزامات الشراكة.

7-3 - تحليل عوامل نجاح وفشل الشراكة الأجنبية في السياق الجزائري - حالة سوناطراك و. Eni

تمثل الشراكة بين شركة سوناطراك الجزائرية و Eni الإيطالية نموذجًا معاصرًا يعكس التفاعل المعقد بين العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل الشراكات الأجنبية. وبالرجوع إلى الأطر النظرية لعوامل النجاح والفشل، يمكن استخلاص مجموعة من النقاط التحليلية كما يلي:

7-3-1 - عوامل النجاح المتحققة في الشراكة

- تطابق الرؤية الاستراتيجية للطرفين: الشراكة قامت على أهداف واضحة تتعلق بتطوير مشاريع الطاقة المستدامة، التنقيب والإنتاج، ما يعكس وضوح الرؤية ووجود توافق استراتيجي بين الطرفين.
- نقل التكنولوجيا والتكوين المهني: ساهمت Eni في إدخال تقنيات متطورة في مجال التنقيب، إلى جانب برامج تدريب مستمرة للمهندسين الجزائريين، وهو ما يعزز قدرة سوناطراك على التطور التكنولوجي.
- احترام القوانين المحلية: عملت الشركتان ضمن أطر قانونية جزائرية واضحة، خاصة بعد تحديث قانون المحروقات، مما وفر مناخًا آمنًا للاستثمار.
- استقرار العلاقات الحكومية: الدعم السياسي الرسمي للشراكة من الطرفين ساهم في استقرارها، خاصة في ظل العلاقات الجيو-اقتصادية بين الجزائر وإيطاليا.

7-3-2 - التحديات ومخاطر الفشل المحتملة

- مخاطر التبعية التكنولوجية: لا تزال بعض مشاريع الطاقة تعتمد كليًا على الخبرات الإيطالية، مما يطرح إشكالية الاستقلال التقني على المدى الطويل.
- الاختلاف الثقافي في أساليب الإدارة: هناك اختلاف واضح بين النمط الإيطالي القائم على الفعالية والنتائج، والنمط المحلي الذي ما زال يعاني من البيروقراطية، ما يؤدي أحيانًا إلى توتر في التسيير المشترك.

- ضعف الهيكلة الداخلية للمؤسسة المحلية: رغم الجهود، تواجه سوناطراك تحديات في تحديث بنيتها التنظيمية لاستيعاب النموذج الإداري الحديث الذي تقترحه إيني.
- تفاوت في تقاسم الأرباح والتحكم: هناك خوف دائم لدى الطرف الجزائري من فقدان السيطرة على الموارد الاستراتيجية لصالح الشريك الأجنبي، خصوصاً في ظل هشاشة بعض البنود التعاقدية القديمة.

8- خصوصية الشراكة الأجنبية في السياق الجزائري

تتميز الشراكة الأجنبية في الجزائر بخصائص فريدة نابعة من تاريخها الاقتصادي، توجهاتها السياسية، وسياقاتها الاجتماعية والتنظيمية. فهم هذه الخصوصية أمر بالغ الأهمية لأي طرف يسعى للدخول في مثل هذه الشراكات أو تحليلها، وفيما يلي عرض تفصيلي لأهم هذه الخصوصيات:

- 8-1 - الإطار القانوني والتنظيمي: لطالما كان الإطار القانوني والتنظيمي في الجزائر عاملاً محورياً في تشكيل ديناميكيات الشراكة الأجنبية، شهد هذا الإطار تطورات وتعديلات تعكس التوجهات الاقتصادية للدولة:
- قانون الاستثمار: صدر أول قانون استثمار سنة 1993، وتم تعديله عدة مرات، أهمها التعديل في 2016، وأخيراً القانون الجديد (القانون رقم 22-18 لسنة 2022)، وتهدف أحكام هذا القانون الجديد إلى تشجيع الاستثمار بهدف تطوير قطاعات النشاط ذات الأولوية ذات القيمة المضافة العالية وضمان التنمية المستدامة والمتوازنة وتعزيز الموارد الطبيعية والمواد الخام المحلية¹.
- ويمثل هذا القانون تحولاً مهماً في سياسة الجزائر تجاه الاستثمار الأجنبي المباشر والشراكة. لقد ألغى قاعدة 51/49% التي كانت تفرض على الشريك الأجنبي عدم امتلاك أكثر من 49% من رأس مال الشركات في معظم القطاعات، ما عدا بعض القطاعات الاستراتيجية².

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 22-18 المتعلق بالاستثمار، العدد 34، 2022، ص ص 01-15.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، تعديل قاعدة 51/49 في قانون الاستثمار، العدد 34، 2022، ص ص 05-07.

➤ كما أخضع المشرع الجزائري الشركات المختلطة الاقتصاد إلى هيمنة المؤسسات العمومية الوطنية، وذلك بموجب نص المادة 11 من قانون 91-31: "لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تقل نسبة مساهمة المؤسسة أو الشركة الوطنية عن 51%".¹

يهدف هذا التغيير إلى جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية ومنح الشركاء الأجانب سيطرة أكبر على مشاريعهم، كما يمنح القانون تسهيلات وحوافز للمستثمرين الأجانب، مع التركيز على نقل التكنولوجيا وتكوين الموارد البشرية.

➤ **القطاعات الاستراتيجية والمحموطة:** على الرغم من تحرير قاعدة 51/49%، لا تزال بعض القطاعات تعتبر استراتيجية ومحموطة للقطاع الوطني، مثل قطاع المحروقات، وبعض الصناعات الدفاعية، والمناجم، وخدمات النقل، هذا يعني أن الشراكة في هذه القطاعات قد تظل خاضعة لقيود معينة أو تتطلب موافقات خاصة، كما لا تزال بعض القطاعات، مثل المحروقات، مصنفة كقطاعات استراتيجية، مما يعني أن الشركات الأجنبية فيها قد تخضع لشروط استثنائية².

➤ **الإجراءات الإدارية "القيود التنظيمية":** رغم الإصلاحات، لا تزال هناك إجراءات بيروقراطية معقدة وغياب المرونة الإدارية في بعض القطاعات، مما يؤثر على جاذبية الشركات الأجنبية، لذا تهدف الجزائر إلى تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بالاستثمار والشراكة من خلال إنشاء هيئات مثل الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (AAPI)، التي تعمل كشباك موحد لتسهيل تأسيس المشاريع وتذليل العقبات البيروقراطية، حيث تمثل الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار شباكاً موحداً يهدف إلى تبسيط الإجراءات أمام الشركاء الأجانب والمحليين³.

¹ - وزارة المالية الجزائرية، القطاعات الاستراتيجية والمحموطة في قانون الاستثمار، الجزائر، وزارة المالية، 2023، ص ص 20.

² - وزارة المالية الجزائرية، القطاعات الاستراتيجية والمحموطة في قانون الاستثمار، مرجع سابق، ص 25.

³ - الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (AAPI)، تقرير تبسيط الإجراءات الإدارية للاستثمار والشراكة، الجزائر، ص ص 03-10.

8-2 تجارب وطنية في قطاعات مختلفة: تمتلك الجزائر تاريخاً طويلاً في هذا المجال، حيث عرفت خلال العقود الأخيرة العديد من الشراكات الأجنبية، خاصة في القطاعات التي تعتمد على الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التكنولوجيا. هذه التجارب منها الناجحة ومنها التي واجهت صعوبات، ومن أبرز الأمثلة:

➤ **قطاع المحروقات (النفط والغاز):** يعتبر هذا القطاع تاريخياً الأكثر جذباً للشراكات الأجنبية، مع شركات عالمية كبرى مثل: توتال، إيني، بريتش بتروليوم، شلوم برجي، هالبرتون، ركزت هذه الشراكات على استغلال الموارد، نقل الخبرة في مجال التنقيب، الإنتاج، والنقل، وتطوير البنية التحتية، كما ساهمت في رفع الكفاءة التقنية وتكوين كوادر جزائرية متخصصة. ورغم نجاحها في جلب الاستثمار، إلا أنها غالباً ما كانت تخضع لقيود تنظيمية صارمة وحصة غالبية للطرف الجزائري، حيث تعتبر الشراكات في قطاع المحروقات، كالشراكة مع توتال، نموذجاً للشراكات الاستراتيجية طويلة الأمد التي تركز على استغلال الموارد ونقل الخبرة¹.

➤ **قطاع الصناعات التحويلية (السيارات، الأدوية، الإسمنت):** شهد هذا القطاع شراكات متنوعة، خاصة في مجال تجميع السيارات والأدوية والإسمنت، هدفت هذه الشراكات إلى تلبية الطلب المحلي، خلق فرص عمل، ونقل بعض جوانب تكنولوجيا التصنيع، إلا أن بعضها واجه تحديات، حيث شهدت مشاريع تجميع السيارات تقلبات نتيجة غياب استراتيجية صناعية واضحة، وتغير السياسات الحكومية، كما أن بعض الشراكات توقفت بعد فترة قصيرة نتيجة مشاكل تنظيمية وتشريعية، وهذا ما أظهرته التجارب في قطاع تجميع السيارات أهمية التركيز على نسبة الإدماج المحلي لضمان استفادة حقيقية من الشراكة².

➤ **قطاع الخدمات (الاتصالات، السياحة):** شهد هذا القطاع أيضاً شراكات، لا سيما في مجال الاتصالات (مثل موبيليس مع شركاء أجنبية في تطوير الشبكات)، في قطاع السياحة، توجد شراكات مع سلاسل فندقية عالمية بهدف تطوير الخدمات ورفع مستوى الجودة، حيث واجهت شركات الاتصالات الأجنبية تحديات قانونية وتنظيمية، أبرزها في مجال تحويل الأرباح وتعقيد الموافقات الإدارية، ومع ذلك، نجحت في تحسين

¹ - مؤسسة سوناطراك، تقرير الشراكات الأجنبية في قطاع المحروقات، الجزائر، سوناطراك، 2023، ص ص 10-25.

² - وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني، تقرير الشراكات الأجنبية في الصناعات التحويلية، الجزائر، وزارة الصناعة، 2024، ص ص 30-45.

البنية التحتية الرقمية وخدمات الاتصالات، حيث ساهمت الشراكات في قطاع الاتصالات في تحديث البنية التحتية الرقمية للجزائر، من خلال الاستفادة من الخبرات الأجنبية في شبكات الجيل الجديد¹.

8-3 - معوقات سوسيولوجية وتنظيمية: بالإضافة إلى العوامل القانونية والاقتصادية، تواجه الشراكات الأجنبية في الجزائر تحديات ناجمة عن عوامل سوسيولوجية وتنظيمية نذكر منها ما يلي:

➤ **التحديات الثقافية واللغوية:** قد تشكل الاختلافات في الثقافة المهنية، أساليب اتخاذ القرار، والقيم الاجتماعية حواجز أمام التواصل الفعال والتفاهم المتبادل بين الشركاء الجزائريين والأجانب مما يؤدي أحياناً إلى سوء فهم أو صراعات تنظيمية، هذا يتطلب جهوداً إضافية في بناء الثقة والتكيف الثقافي، وهذا ما أكدته الدراسات السوسيولوجية على أن الحواجز الثقافية واللغوية قد تعيق بناء علاقات شراكة قوية ومستدامة في السياق الجزائري.

➤ **القصور البيروقراطي والإداري:** رغم جهود التبسيط، لا تزال بعض الإجراءات الإدارية في الجزائر معقدة وبطيئة، مما قد يؤخر إطلاق المشاريع المشتركة أو يضيف تكاليف غير متوقعة على الشركاء، حيث يشير تقرير للغرفة التجارية الجزائرية إلى أن بطء الإجراءات الإدارية لا يزال يمثل تحدياً أمام الاستثمار الأجنبي والشراكات في الجزائر².

➤ **ضعف الشفافية والحوكمة:** في بعض الحالات، قد يثير ضعف الشفافية في بعض الممارسات الإدارية أو تحديات الحوكمة قلق الشركاء الأجانب، مما يؤثر على مستوى الثقة وجاذبية البيئة الاستثمارية، كما تؤكد تقارير دولية لمنظمة الشفافية الدولية، على أن تحسين الشفافية والحوكمة يعزز من جاذبية الجزائر كوجهة للشراكات الأجنبية³.

➤ **نقص الكفاءات المؤهلة أو عدم ملائمتها:** في بعض القطاعات، قد تواجه الشراكات تحدياً في توفير الكفاءات البشرية المحلية المدربة على التقنيات الحديثة أو التي تتقن اللغات الأجنبية المطلوبة للتعاون

¹ - موبيليس، تقرير تطوير البنية التحتية الرقمية والشراكات الأجنبية، الجزائر، موبيليس، 2023، ص ص 15-28.

² - الغرفة التجارية الجزائرية، تحديات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر وآفاق الشراكة، الجزائر، الغرفة التجارية، 2024، ص ص 10-15.

³ - منظمة الشفافية الدولية، تقرير الشفافية والحوكمة في الجزائر، برلين، منظمة الشفافية الدولية، 2023، ص ص 20-25.

الفعال، حيث يشير تقرير لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي إلى أن تحدي ملاءمة مخرجات التكوين مع متطلبات سوق العمل يؤثر على قدرة الشراكات الأجنبية على توفير الكفاءات اللازمة¹.

➤ **ضعف الإطار المؤسسي لمراقبة الشراكة:** رغم وجود وكالات مثل ANDI (الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار)، إلا أن فعاليتها تظل محدودة من حيث التوجيه والمراقبة الفعلية للمشاريع المشتركة².

9- الحوكمة في الشراكات الأجنبية :

الحوكمة في الشراكات الأجنبية تشير إلى الهياكل، العمليات، والمبادئ التي توجه وتتحكم في العلاقة بين الشركاء لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية ونزاهة، مع حماية مصالح جميع الأطراف، إنها الإطار الذي يحدد "كيف تُدار" الشراكة³.

9-1 - هياكل الحوكمة والإدارة: تُدار الشراكات الأجنبية من خلال مجموعة من الهياكل والترتيبات التي تحدد السلطة، المسؤوليات، وعمليات اتخاذ القرار. تختلف هذه الترتيبات بناءً على طبيعة الشراكة ودرجة الاندماج:

9-1-1 - مجالس الإدارة المشتركة: في المشاريع المشتركة، يتم عادةً إنشاء مجلس إدارة يضم ممثلين من كلا الشريكين. هذا المجلس هو السلطة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، مثل تحديد الأهداف، الموافقة على الميزانيات الكبرى، وتعيين الإدارة العليا.

➤ **الفعالية:** يتطلب نجاح هذا المجلس وجود توافق بين رؤى الشركاء وقدرة على حل النزاعات، يُعد مجلس الإدارة المشترك الآلية الرئيسية للحوكمة في المشاريع المشتركة، حيث يتولى تحديد التوجهات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الكبرى⁴.

¹ - وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، تقرير ملاءمة مخرجات التكوين مع متطلبات سوق العمل، الجزائر، الوزارة، 2022، ص ص 30-35.

² - الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تقرير حول فعالية مراقبة المشاريع المشتركة، الجزائر، 2024، ص ص 05-10.

³ - Contractor, F. J., & Lorange, P. *The International Joint Venture in a Changing World*. Journal of Management Development, 21(5), 2002, p p 379-391.

⁴ - منصور، عادل، دور آليات الحوكمة في نجاح المشاريع المشتركة: دراسة حالة شركات جزائرية. مجلة الدراسات الاستراتيجية والاقتصادية، 13(1)، 2020، 50-65.

9-1-2 -لجان الإدارة التنفيذية: تُشكل لجان تنفيذية من المديرين التنفيذيين من كلا الشريكين للإشراف على العمليات اليومية وتنسيق الأنشطة. تركز هذه اللجان على الجوانب التشغيلية والتكتيكية، وتتبع توجيهات مجلس الإدارة.

➤ **الفعالية:** تتطلب تنسيقاً عالياً وتواصلًا مستمرًا لضمان سير العمليات بفعالية. "تضطلع لجان الإدارة التنفيذية بمسؤولية الإشراف على العمليات اليومية وضمان التنسيق بين الشركاء لتحقيق الأهداف التشغيلية¹.

9-1-3 -العقود والاتفاقيات: تمثل العقود الإطار القانوني الذي يحكم الشراكة وتحدد حقوق وواجبات كل طرف، بما في ذلك توزيع الأرباح والخسائر، آليات حل النزاعات، وشروط إنهاء الشراكة. تُعد هذه العقود حجر الزاوية في الحوكمة القانونية.

➤ **الفعالية:** يجب أن تكون العقود شاملة، واضحة، ومرنة بما يكفي للتعامل مع التغيرات المستقبلية. "تعتبر العقود والاتفاقيات القانونية ركيزة أساسية لحوكمة الشراكات الأجنبية، فهي تحدد بوضوح حقوق والتزامات كل طرف وآليات التعامل مع الخلافات².

9-1-4 -الهيكل التنظيمية الداخلية: قد تتبنى المؤسسة المشتركة هيكلًا تنظيميًا خاصاً بها، يجمع بين أفضل الممارسات من كلا الشريكين، أو يتوافق مع طبيعة العمل. هذا يشمل تحديد التسلسل الهرمي، الأقسام، ووحدات العمل.

➤ **الفعالية:** يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وداعماً للتعاون وتبادل المعرفة . إدارة الشراكات الأجنبية عملية معقدة تتطلب تنسيقاً بين الشريك المحلي والأجنبي، وتختلف حسب طبيعة القطاع، حجم المشروع، والإطار القانوني .

¹ - بن أحمد، م.، &سليماني، ف، ديناميات الإدارة في الشراكات الاستراتيجية الدولية. دار المعرفة الجامعية، 2022.

² - فلاح، س، الإطار القانوني والحوكمة في الشراكات الأجنبية: تحديات وفرص. مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 9(2)، 2021، 160-175.

9-2 - كيف تدار الشراكات :

الشكل رقم (13): مخطط توضيحي كيف تدار الشراكات.



المصدر: من إعداد الباحث.

10- المسؤولية الاجتماعية في الشراكة الأجنبية

تُعَدُّ المسؤولية الاجتماعية للشركات ركيزة أساسية لنجاح واستدامة أي عمل تجاري في العصر الحديث، وتكتسب أهمية خاصة في سياق الشراكات الأجنبية، حيث لا تقتصر هذه المسؤولية على تحقيق الأرباح فقط، بل تمتد لتشمل الالتزام بالمعايير الأخلاقية، المساهمة في التنمية المستدامة، واحترام حقوق الإنسان والبيئة، ففي الشراكات الأجنبية، تتجلى هذه المسؤولية بشكل كبير تجاه العاملين المحليين وجودة حياتهم المهنية.

10-1 -التزامات الشريك الأجنبي تجاه العامل المحلي: يقع على عاتق الشريك الأجنبي ضمن الشراكة مجموعة من الالتزامات الجوهرية تجاه العاملين المحليين، تتجاوز مجرد دفع الأجور، لتشمل جوانب متعددة تسهم في بناء قوة عاملة محترفة ومحمية:

➤ **الالتزام بقوانين العمل المحلية والمعايير الدولية:** يجب على الشريك الأجنبي الامتثال التام للتشريعات الوطنية المتعلقة بالعمل والضمان الاجتماعي، مثل تحديد ساعات العمل، الأجور الدنيا، والإجازات. علاوة على ذلك، يُنتظر منه احترام المعايير الدولية لحقوق العمل التي وضعتها منظمات مثل منظمة العمل الدولية، والتي تشمل حرية تكوين الجمعيات، والمفاوضة الجماعية، والقضاء على العمل الجبري وعمالة الأطفال، وعدم التمييز في التوظيف والمهنة، حيث يُعد الامتثال لقوانين العمل المحلية والمعايير الدولية التي أقرتها منظمة العمل الدولية ركيزة أساسية لالتزامات الشريك الأجنبي تجاه عماله.¹

➤ **ضمان بيئة عمل آمنة وصحية:** من المسؤوليات الأساسية توفير بيئة عمل خالية من المخاطر التي قد تضر بصحة أو سلامة العمال. يتضمن ذلك تطبيق معايير الصحة و السلامة المهنية الصارمة، توفير معدات الوقاية الشخصية، وتدريب العمال على كيفية التعامل مع المواد الخطرة أو الآلات، كما يؤكد خبراء السلامة المهنية على ضرورة التزام الشركاء الأجانب بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية²

¹ - منظمة العمل الدولية، التقرير العالمي للعمل، منظمة العمل الدولية، جنيف، 2023، ص 14.

² - بن عطية حسان، تحديات السلامة والصحة المهنية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة حالة في الجزائر، دار الفكر الحديث للنشر، الجزائر، 2021، ص 58.

➤ **الاستثمار في المورد البشري المحلي "التكوين وتنمية المهارات"**: تشمل المسؤولية الاجتماعية المساهمة في تطوير الكفاءات المحلية من خلال برامج التدريب المستمرة. يشمل ذلك التدريب على التقنيات الحديثة، الإدارة، اللغات، وغيرها من المهارات التي تزيد من قابلية توظيف العاملين وترفع من مستوى إنتاجيتهم، هذا لا يفيد العمال فحسب، بل يعزز أيضاً القدرة التنافسية للشركة المشتركة، كما يشير عبد النور إلى أن الاستثمار في تكوين العامل المحلي يمثل جانباً جوهرياً من المسؤولية الاجتماعية للشراكة الأجنبية، وينعكس إيجاباً على الأداء العام¹.

➤ **تعزيز المساواة وعدم التمييز**: يجب على الشريك الأجنبي ضمان المعاملة المتساوية لجميع العاملين، بغض النظر عن الجنس، الأصل، الدين، أو أي صفات شخصية أخرى. ينعكس ذلك في سياسات التوظيف، الأجور، الترقية، وتوزيع المهام، وهذا ما وضحه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن المساواة في الفرص وعدم التمييز هي مبادئ أساسية للمسؤولية الاجتماعية التي يجب أن يلتزم بها الشركاء الأجانب².

10-2 - تأثيرها على جودة الحياة المهنية: للمسؤولية الاجتماعية التي يتبناها الشريك الأجنبي تأثير مباشر وعميق على جودة الحياة المهنية للعاملين المحليين، مما يتجاوز الأثر المالي ويلامس الجوانب النفسية والاجتماعية:

➤ **تحسين ظروف العمل وبيئة العمل**: عندما يلتزم الشريك الأجنبي بمعايير عالية في السلامة والنظافة، وتنظيم ساعات العمل، وتوفير مرافق لائقة، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على راحة العامل الجسدية والنفسية، ويقلل من الإجهاد المهني، وهذا ما تؤكد دراسات الجدوى أن تحسين ظروف وبيئة العمل، كنتيجة للالتزام الشريك الأجنبي بالمسؤولية الاجتماعية، يسهم مباشرة في رفع معنويات العاملين³.

➤ **تنمية الكفاءات والمسار المهني**: الاستثمار في التدريب ونقل المعرفة يمنح العاملين المحليين فرصاً لتطوير مهاراتهم، واكتساب خبرات جديدة، مما يفتح لهم آفاقاً للتقدم الوظيفي داخل الشركة أو في سوق العمل

¹ - عبد النور أحمد، الشراكة الاقتصادية الأجنبية في الجزائر: الفرص والتحديات، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 123.

² - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية 2021/2022: أزمنة غير مستقرة، حياة غير مستقرة: صياغة مستقبلنا في عالم متغير، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك، 2022، ص 41.

³ - الطيب أحمد، المسؤولية الاجتماعية للشركات وأثرها على جودة حياة العاملين، الجزائر، منشورات الأكاديمية للدراسات الإدارية، 2020، ص 67.

عموماً، ويزيد من إحساسهم بالقيمة المهنية، حيث يُعد التكوين المستمر الذي يوفره الشريك الأجنبي عاملاً حاسماً في تعزيز جودة الحياة المهنية للعمال المحليين، عبر فتح مسارات جديدة للنمو والتطور الوظيفي.¹

➤ **زيادة الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة:** عندما يشعر العاملون بأن المؤسسة تهتم برفاهيتهم، حقوقهم، وتطورهم، فإن ذلك يزيد من رضاهم الوظيفي، وبالتالي ولائهم للمؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران العمالة ويزيد من الإنتاجية، حيث أثبتت الأبحاث في إدارة الموارد البشرية أن الممارسات المسؤولة اجتماعياً تساهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز ولاء العاملين للمؤسسة.²

➤ **تحسين العلاقات بين الإدارة والعمال (العلاقات المهنية):** التزام الشريك الأجنبي بالمسؤولية الاجتماعية يدعم بناء علاقات عمل إيجابية وقائمة على الاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال. هذا يشمل احترام حقوق العمال في التنظيم والنقابة، وتوفير قنوات فعالة لحل النزاعات، وهطاً ما تشير إليه دراسة للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي إلى أن الممارسات المسؤولة اجتماعياً تعزز من جودة العلاقات الصناعية وتدعم بيئة عمل مستقرة.³

➤ **التأثير على جودة الحياة الشخصية:** يمكن أن تمتد آثار جودة الحياة المهنية الجيدة إلى جودة الحياة الشخصية للعاملين. فالشعور بالأمان الوظيفي، التقدير، والتوازن بين العمل والحياة يمكن أن يحسن الصحة النفسية والاجتماعية للعامل وأسرته، وبالتالي دعم التوازن بين العمل والحياة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يساهم في تحسين جودة حياة العمل من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وتطوير المهارات، وتحقيق الرضا الوظيفي.⁴

¹ - زروقي أحمد، التفاعلات الثقافية في بيئة الشراكات الأجنبية: دراسة حالة للمؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية لإدارة الأعمال، 7(1)، 2023، ص ص 45-60.

² - منصوري عادل، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، مجلة الدراسات الاستراتيجية والاقتصادية، 13(1)، 2020، ص 33.

³ - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول واقع العلاقات الصناعية في الجزائر، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، الجزائر، 2021، ص 20.

⁴ - بوطبة، ن، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة الجزائرية. مجلة دراسات وأبحاث، 6(2)، 235-249، 2018، ص 245.

تبرز المسؤولية الاجتماعية كعنصر أساسي في الشراكات الأجنبية، حيث تعزز التزامات الشريك الأجنبي تجاه العامل المحلي وتساهم بشكل ملموس في تحسين جودة الحياة المهنية.

11- النظريات المفسرة لظاهرة الشراكة الأجنبية

تُعدّ ظاهرة الشراكة الأجنبية تحالفاً معقداً يتأثر بمجموعة واسعة من العوامل الديناميكية، فهي تتطلب فهماً عميقاً للديناميكيات الاجتماعية، التنظيمية، والثقافية التي تحكم العلاقات بين الشركاء المحليين والأجانب، ويمكن فهمها بشكل أعمق من خلال الإستناد الى عدّة نظريات اجتماعية وتنظيمية كلاسيكية أو معاصرة، كل نظرية من هذه النظريات تُقدّم منظوراً يُفسّر جوانب مختلفة من تشكّل هذه الشراكات، إدارتها، وتأثيراتها على الأفراد والمؤسسات المشاركة.

1- النظرية البنائية الوظيفية: تُعدّ النظرية البنائية الوظيفية من المنظورات السوسيولوجية الكبرى التي ترى

المجتمع أو المنظمة (بما في ذلك الشراكة الأجنبية) كنظام مُركّب تعمل فيه الأجزاء المختلفة معاً لتعزيز التماسك والاستقرار¹، في سياق الشراكة الأجنبية، تُفسّر هذه النظرية الظاهرة على النحو التالي:

➤ **الشراكة كنظام اجتماعي متكامل:** تُنظر إلى الشراكة الأجنبية ككيان جديد ذي هياكل ووظائف مُحدّدة. كل شريك أو مكّون داخل الشراكة يُؤدّي دوراً أو وظيفة مُعيّنة تساهم في تحقيق الأهداف العامة للشراكة، على سبيل المثال، قد يُقدّم الشريك الأجنبي الخبرة التقنية، بينما يُوفّر الشريك المحلي المعرفة بالسوق والموارد البشرية.

➤ **الوظائف الظاهرة والكامنة²:**

❖ **الوظائف الظاهرة:** هي الأهداف المُعلنة والواضحة للشراكة، مثل نقل التكنولوجيا، الوصول إلى أسواق جديدة، زيادة الأرباح، أو تقاسم المخاطر.

¹ - Parsons, T, **The social system**, Free Press, 1951, p p 45-50.

² - Merton, R. K, **Social theory and social structure**, Free Press, 1968, p p 100-105.

❖ **الوظائف الكامنة:** هي النتائج غير المقصودة أو غير المُعلنة التي قد تتجم عن الشراكة، مثل تعزيز التفاهم الثقافي بين الجنسيات المختلفة العاملة، أو تحسين صورة الدولة المضيفة بفضل الاستثمار الأجنبي.

➤ **التوازن والاستقرار:** تهدف الشراكة إلى تحقيق حالة من التوازن حيث يتم تنسيق الأدوار وتحديد المسؤوليات بوضوح لتقليل الصراعات وضمان الاستقرار. أي خلل في أداء أحد المكونات قد يُؤثر على استقرار الشراكة ككل، وهذا ما تفسره النظرية البنائية الوظيفية أن الشراكات الأجنبية كنظم اجتماعية مُعقدة تُساهم كل وظيفة أو دور في استقرار وتماسك الكيان الكلي، كما يؤكد تالكوت بارسونز في كتابه "النسق الاجتماعي"، وفقاً لهذه النظرية، هناك ضرورة لتحقيق التكيف مع البيئة، تحقيق الأهداف، الوحدة بين الأعضاء، والحفاظ على الاستقرار، كما تحدد متطلبات وظيفية مثل تنشئة الأفراد، وجود لغة تواصل مشتركة، توزيع الأدوار الاجتماعية، وتوزيع المكافآت بطريقة عادلة، تؤكد النظرية أيضاً على أهمية وجود اتفاق وقيم مشتركة تعزز التماسك الاجتماعي والتضامن بين أعضاء المجتمع، وهو ما يفسر استمرارية الشراكات الأجنبية من خلال توافق الأهداف والقيم بين الشركاء.

2- التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه¹: تُركّز نظرية ميشال كروزيه للتحليل الاستراتيجي على العلاقات بين الفاعلين داخل التنظيم، وكيفية استخدامهم مناطق عدم اليقين لتعزيز قوتهم ونفوذهم، ففي سياق الشراكة الأجنبية، تعتمد نظرية التحليل الاستراتيجي على فهم المنظمات كأنظمة تتفاعل فيها قوى متعددة ومتضادة تسعى لتحقيق مصالحها ضمن بيئة معقدة، ميشال كروزيه يرى أن المنظمات ليست كيانات متجانسة، بل هي ساحات للسلطة، الصراع والتحالفات بين مجموعات مختلفة داخلها، في الشراكات الأجنبية، تساعد هذه النظرية على تحليل كيفية إدارة القوى الداخلية والخارجية، وكيفية التفاوض بين الأطراف لتحقيق أهداف مشتركة مع الحفاظ على مصالح كل طرف، تُطبّق هذه النظرية كما يلي:

¹ - Crozier, M, & Friedberg, E, **Actors and systems: The politics of collective action**, University of Chicago Press, 1980, pp 75-80.

➤ **الفاعلون المتصارعون على النفوذ:** الشراكة لا تُعدّ مجرد تعاون بسيط، بل هي ساحة يتفاعل فيها فاعلون مختلفون مثل إدارات الشركاء، مجموعات عمالية، حكومات، وحتى أفراد رئيسيون، لكل منهم أهدافه ومصالحه الخاصة، وقد تتضارب هذه المصالح.

➤ **مناطق عدم اليقين ومصدر القوة:** يمتلك كل فاعل درجة مُعيّنة من القوة ناتجة عن سيطرته على مناطق عدم اليقين التي لا يمكن للآخرين التنبؤ بها أو التحكم فيها. هذه المناطق قد تكون:

- ❖ **المعلومات:** الوصول الحصري لمعلومات حساسة أو تقنية.
- ❖ **الخبرة النادرة:** امتلاك مهارات أو معرفة فريدة لا يمتلكها الآخرون.
- ❖ **العلاقات الخارجية:** التحكم في العلاقات مع الجهات الحكومية أو الموردين.
- ❖ **التحكم في الموارد:** السيطرة على موارد حيوية (مالية أو مادية).

كأن يمتلك الشريك الأجنبي قوة من خلال سيطرته على التكنولوجيا والمعرفة المتطورة، بينما الشريك المحلي قد يمتلك قوة من خلال سيطرته على السوق المحلي، العلاقات الحكومية، أو معرفته بالثقافة المحلية.¹

➤ **التفاوض والاستراتيجيات:** تتسم الشراكة بعملية تفاوض مستمرة حيث يسعى كل فاعل لاستخدام قوّته لتحقيق أقصى مكاسب له. فهم هذه الديناميكيات يسمح بتحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها الشركاء للتأثير على القرارات، وكيف تتشكّل هياكل السلطة غير الرسمية.

ومنه فحسب كروزيه أن الشراكات الأجنبية ليست مجرد تحالفات تعاونية، بل ساحات يتنافس فيها الفاعلون على النفوذ من خلال السيطرة على مناطق عدم اليقين، فهي تُبرز أهمية التفاوض، المرونة، والقدرة على التكيف داخل الشراكات بغية تحقيق الأهداف المشتركة.

3- نظرية التبادل الاجتماعي: تُفترض نظرية التبادل الاجتماعي، كما طوّرها بيتر بلاو، أن العلاقات الاجتماعية بما في ذلك الشراكات هي نتيجة التبادلات الطوعية بين الأفراد أو الكيانات، حيث يسعى كل طرف لتعظيم مكاسبه وتقليل تكاليفه²، في الشراكة الأجنبية، تُطبّق هذه النظرية على النحو التالي:

¹ - Crozier, M, **The bureaucratic phenomenon**, University of Chicago Press, 1964, pp 120-130.

² - Blau, P. M, **Exchange and power in social life**, Wiley, 1964, pp 35-40.

➤ **تبادل الموارد والمنافع:** يُشارك الشريكان في الشراكة لأنهما يتوقعان الحصول على منافع تفوق التكاليف المُتكبَّدة. يمكن أن تشمل هذه المنافع تبادل رأس المال، التكنولوجيا، الخبرة الإدارية، الوصول إلى الأسواق، أو تقاسم المخاطر¹، فمثلاً، قد يُقدِّم الشريك الأجنبي رأس المال والخبرة، بينما يُوفِّر الشريك المحلي الوصول إلى السوق المحلية ورأس المال البشري.

➤ **الموازنة بين المدخلات والمخرجات (المكافآت والتكاليف):** يسعى كل شريك إلى موازنة ما يُقدِّمه (مدخلات أو تكاليف) بما يحصل عليه (مخرجات أو مكافآت)، إذا شعر أحد الشركاء بأن التوازن غير عادل (أي أن مكاسبه أقل من تكاليفه أو أقل مما يُقدِّمه الشريك الآخر)، فقد يُؤثِّر ذلك سلباً على مستوى التزامه واستمرارية الشراكة.

➤ **بناء الثقة والعلاقات طويلة الأمد:** التبادلات الناجحة والمُتكرِّرة التي تُحقِّق المنفعة المتبادلة تُساهم في بناء الثقة والالتزام المتبادل. هذه الثقة تُحوِّل العلاقة من مجرد تبادل مادي بحت إلى تبادل اجتماعي أعمق، مما يُعزِّز استدامة الشراكة .

تُحلِّل نظرية التبادل الاجتماعي الشراكات الأجنبية على أنها علاقات قائمة على التبادل الطوعي للموارد والمنافع، حيث تُسهم موازنة المكاسب والتكاليف في استدامة الشراكة.

❖ ترى أن الشراكة تقوم على مبدأ "المنافع المتبادلة": التكنولوجيا مقابل السوق، المال مقابل الموارد البشرية.

❖ تدوم الشراكات الناجحة حينما يشعر الطرفان بالعدالة والرضا عن نتائج التبادل.

❖ تتيح النظرية تحليل دوافع الدخول في الشراكة أو الانسحاب منها.

4- نظرية الثقافة التنظيمية: تُعدّ الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً في نجاح أو فشل الشراكات الأجنبية، وتُفسِّرها نظريات رائدة مثل:

¹ - Homans, G. C, **Social behavior: Its elementary forms**, Harcourt, Brace & World, 1961, pp 25-30.

4-1- نظرية هوفستد للأبعاد الثقافية¹ : حدّد غيرت هوفستد ستة أبعاد أساسية للثقافة الوطنية تُؤثّر على قيم العمل وسلوكيات الأفراد داخل المنظمات، هذه الأبعاد هي :

- ❖ مسافة القوة: مدى قبول أفراد المجتمع لتوزيع السلطة بشكل غير متساوٍ.
 - ❖ الفردية مقابل الجماعية: مدى ترجيح المصالح الفردية أو الجماعية.
 - ❖ تجنب عدم اليقين: مدى شعور أفراد المجتمع بالتهديد من المواقف غير المؤكدة أو الغامضة.
 - ❖ التوجه طويل الأمد مقابل قصير الأمد: التركيز على التقاليد أو التطلع للمستقبل.
 - ❖ التساهل مقابل الانضباط: مدى سيطرة المجتمع على إشباع الرغبات.
- تأثيرها على الشراكة: يمكن أن تُؤدّي الاختلافات الكبيرة في هذه الأبعاد بين ثقافة الشريك المحلي والأجنبي إلى سوء فهم، صراعات في أساليب الإدارة، صعوبات في التواصل، وفي النهاية، إلى فشل الشراكة، فمثلاً، قد تُفضّل ثقافة ذات مسافة قوة عالية (كـبعض الثقافات العربية) الأوامر من الأعلى، بينما تُفضّل ثقافة ذات مسافة قوة منخفضة (كـبعض الثقافات الغربية) المشاركة في اتخاذ القرار، كما ركز هوفستد على أبعاد الثقافة التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمات، مثل المسافة من السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب عدم اليقين، وغيرها. هذه الأبعاد تساعد في فهم الاختلافات الثقافية بين الشركاء الأجانب وكيفية إدارتها لتجنب الصراعات وتحقيق التعاون الفعال، وكيف يمكن أن تُؤثّر بشكل كبير على فعالية التواصل وصنع القرار في الشراكات الأجنبية.

4-2- نموذج الثقافة التنظيمية لشاين² يرى إدغار شاين أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة مستويات مترابطة تُؤثّر على السلوك داخل المنظمة :

- ❖ التحف المصطنعة: هي المظاهر المرئية للثقافة (مثل تصميم المكاتب، طريقة اللبس، الشعارات، القصص المتداولة).
- ❖ القيم المعلنة: هي الاستراتيجيات، الأهداف، والفلسفات المعلنة للمنظمة.

¹ - Hofstede, G, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Sage Publications, 2001, pp 75-80.

² - Schein, E. H, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, 1992, pp 25-30.

❖ **الافتراضات الأساسية الكامنة:** هي المعتقدات، التصورات، الأفكار، والمشاعر التي تُعتبر حقيقة مُسلم بها، وتوجّه السلوك بشكل لا واعي، هذا هو جوهر الثقافة.

➤ **تأثيرها على الشراكة:** ضرورة فهم المستويات الثلاث، الذي قد يساعد في تفسير كيفية تكوين ثقافة مشتركة داخل الشراكة الأجنبية وكيف تؤثر على سلوك الأعضاء ونجاح التعاون، وأن الفشل في فهم وتقدير الافتراضات الأساسية الكامنة في ثقافة الشريك (خاصة الطرف المحلي) يُمكن أن يُؤدّي إلى فشل الشراكة، حتى لو كانت القيم المعلنة تبدو مُتوافقة. تتطلب الشراكة الناجحة جهداً لدمج الثقافات التنظيمية، أو على الأقل فهمها العميق واحترامها لضمان التعاون الفعال¹.

4-3- نظرية الهوية لسان سوليو:

نظرية الهوية الاجتماعية لسان سوليو تركز على كيفية تشكيل الأفراد لهويتهم الاجتماعية من خلال انتمائهم إلى جماعات معينة، مما يؤثر على سلوكهم وتفاعلهم مع الآخرين. في سياق الشراكة الأجنبية، تُفسر هذه النظرية كيف يمكن للهويات المختلفة (ثقافية، وطنية، مؤسسية) أن تؤثر على ديناميات التعاون والتفاوض بين الشركاء، حيث يسعى كل طرف للحفاظ على هويته وتمييزها ضمن إطار الشراكة، مما قد يؤدي إلى تحديات أو فرص في التفاهم والتكامل، بافتراض أن المقصد هو تحليل تأثير تكوين الهوية أو إدراك الذات ضمن بيئة الشراكة الأجنبية، يمكننا النظر في النقاط التالية:

➤ **تشكيل الهوية التنظيمية المشتركة:** في الشراكة الأجنبية، يسعى الشريكان لتكوين هوية تنظيمية جديدة وموحّدة للكيان المشترك. هذه الهوية ليست مجرد مجموع هويات الشركاء الفردية، بل هي كيان فريد يتشكل من خلال التفاعلات، القيم المشتركة، والخبرات الجماعية.

➤ **الإدراك الذاتي والتوافق:** يعتمد نجاح الشراكة على قدرة الأفراد والفرق داخلها على إدراك أنفسهم كجزء من هذه الهوية المشتركة. كلما كان هناك توافق أكبر بين هوية الأفراد (وانتمائهم لشركتهم الأصلية) وهوية الشراكة الجديدة، زاد الالتزام والتعاون.

¹ - بوزيد محمد، أثر الثقافة التنظيمية على الشراكات الأجنبية، دار النشر الجامعية، 2019، ص ص 55-60.

➤ **تحديات تآكل الهوية والصراع:** يمكن أن تنشأ تحديات عندما يُحاول أحد الشركاء (خاصة الطرف الأجنبي الأقوى أو ذو الثقافة السائدة) فرض هويته الخاصة، مما قد يُؤدّي إلى تآكل هوية الشريك المحلي وشعوره بالاغتراب أو فقدان الذات، مما يُؤثّر سلباً على التماسك والولاء¹، هذا قد يُسبّب صراعاً بين الهوية الأصلية والهوية الجديدة للشراكة.

من خلال هذا الإطار النظري المتعدد:

- ❖ يمكن فهم الديناميكيات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية للشراكة الأجنبية.
- ❖ تُستخدم النظريات لفهم سلوك الفاعلين، دوافعهم، والقيود التي تحكمهم.
- ❖ كما تسمح ببناء نموذج تفسيري شامل يأخذ بعين الاعتبار التفاعلات بين الثقافة، السلطة، المصالح، والتبادل.

¹ - رحمانى أحمد، الهوية الاجتماعية والديناميكيات التنظيمية في الشراكات الأجنبية، دار الفكر العربي، 2020، ص ص 102-110.

خلاصة

بعد التطرق المفصل إلى الإطار المفاهيمي والسوسيولوجي للشراكة الأجنبية، إتضح أن هذه الأخيرة تمثل آلية استراتيجية حيوية في مسار تطوير المؤسسات الجزائرية، خصوصًا في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والسعي نحو تحسين القدرة التنافسية والانخراط الفعلي في الاقتصاد العالمي، لقد كشف التحليل أن الشراكة الأجنبية ليست مجرد تعاون اقتصادي تقني، بل هي منظومة معقدة ذات أبعاد متعددة تشمل الجوانب التكنولوجية، التنظيمية، الثقافية، والاجتماعية، الأمر الذي يتطلب فهمًا شاملاً لميكانيزماتها وسياقاتها.

وتبين من خلال هذا الفصل أن نجاح أو فشل الشراكات الأجنبية مرهون بجملة من العوامل، من بينها وضوح الأهداف المشتركة، تقارب القيم التنظيمية، التوازن في تقاسم المسؤوليات والمخاطر، إضافة إلى توفر الحوكمة الفعالة والالتزام بالممارسات الاجتماعية المسؤولة. كما أن للخصوصية الجزائرية - من حيث الإطار القانوني، الثقافة الإدارية، والبيئة الاقتصادية - دورًا محوريًا في تشكيل طبيعة هذه الشراكات، وتحديد مآلاتها.

وعلى المستوى النظري، وفرت النماذج السوسيولوجية والتنظيمية أدوات تحليلية لفهم ديناميات الشراكة، سواء من حيث التفاعل بين الفاعلين أو من حيث آثارها على بنية المؤسسة الجزائرية. كما ساهمت النظريات في تفسير أوجه التوافق أو التنافر بين الشركاء، ما يمنحنا أرضية علمية لدراسة الشراكات في بعدها العملي والتطبيقي.

وفي المجلد، تبرز الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي محفوف بالتحديات، لكنه يحمل في طياته فرصًا واعدة، إذا ما تم تفعيله وفقًا لأسس علمية وتشاركية تراعي خصوصية السياق الوطني من جهة، ومتطلبات العصر من جهة أخرى.

الإطار الميداني للدراصة

الفصل الرابع: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

ثانياً: مجالات الدراسة:

1. المجال الجغرافي

2. المجال البشري

3. المجال الزمني

ثالثاً: منهجية الدراسة:

1. المنهج المستخدم

2. أدوات جمع البيانات

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة

خامساً: عينة الدراسة

سادساً: الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

يُعدُّ البحث عن حلول للإشكالية المطروحة جوهر كل دراسة علمية، إذ يسعى الباحث خلال مساره الأكاديمي إلى اختبار الفرضيات التي صاغها، بهدف التحقق من مدى مطابقتها للواقع. ولتحقيق هذا الهدف، يصبح من الضروري اختيار المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، مع تحديد أدوات البحث المناسبة، وضبط الإطار المجتمعي الذي سيتم فيه إجراء الدراسة .

وبناءً على ذلك، تتناول هذه الدراسة عرضاً دقيقاً للإجراءات المنهجية المعتمدة، بدءاً من المرحلة الاستطلاعية، مروراً بتحديد مجالات الدراسة، واختيار المنهج المعتمد، وأدوات وأساليب البحث العلمي، وصولاً إلى شرح الأساليب الإحصائية الموظفة، كما يتم في هذا السياق تحديد خصائص العينة المدروسة من حيث عددها، نوعها، وأسلوب اختيارها، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع البحث.

أولاً: الدراسة الإستطلاعية:

تُعدُّ الدراسة الاستطلاعية أو الكشفية مرحلة تمهيدية أساسية في مسار البحث العلمي، يُقبل عليها الباحث بهدف التعرف الأولي على الظاهرة محل الدراسة، واكتساب رؤى جديدة تُسهم في صياغة أكثر دقة لمشكلة البحث أو في بلورة الفرضيات الملائمة، وتُعتبر هذه المرحلة خطوة ضرورية في البحوث السوسولوجية، خاصة الميدانية منها، لما لها من دور في تمكين الباحث من استكشاف ميدان الدراسة، وفهم طبيعته، وجمع معلومات أولية تساعد على بناء أرضية معرفية ميدانية حول موضوعه، كما تُسهم الدراسة الاستطلاعية كذلك في تقليص الجهد وتقادي الأخطاء المنهجية التي قد تؤثر سلباً على جودة النتائج وموثوقيتها، ومن خلال ما توفره من معطيات تمهيدية، تساعد الباحث على تشكيل تصور عام عن موضوع الدراسة، وتحديد المتغيرات الأساسية، والأبعاد النظرية، والمؤشرات العملية، مما يُمكنه من تفكيك الظاهرة إلى عناصر قابلة للقياس والتحليل، وبذلك تشكل هذه المرحلة نقطة انطلاق علمية وموضوعية، تمنح الباحث مقاربة واقعية لموضوعه، وتُبَعِّده عن التصورات المسبقة أو الانطباعات الذاتية، من خلال الالتحام الأولي بالميدان ومعطياته .

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق مجموعة من الغايات الأساسية التي تمهد لإنجاز البحث الميداني في ظروف منهجية أكثر دقة وفعالية، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

- ✓ الإلمام الأولي بميدان الدراسة من خلال استكشاف خصائصه العامة وتفاعلاته الأساسية؛
- ✓ التعرف على السمات المميزة لأفراد مجتمع البحث، مما يُسهم في تحديد العينة المستهدفة بدقة ووفق معايير علمية مناسبة؛
- ✓ اختيار الأدوات المنهجية الملائمة لجمع البيانات، بما ينسجم مع خصوصيات الميدان المدروس وطبيعة الظاهرة موضوع البحث؛
- ✓ الوقوف على واقع العمل داخل المؤسسة محل الدراسة، مع تحديد التحديات المحتملة التي قد تواجه الباحث خلال تنفيذ البحث، وابتكار سبل لتفاديها؛
- ✓ تقدير المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المرحلة الميدانية من الدراسة، بما يتيح التخطيط الجيد للموارد والجهد والوقت.

2- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعد تنفيذ الدراسة الاستطلاعية الميدانية على مستوى مجمع بركين خلال الفترة الممتدة من 14 ديسمبر 2023 إلى 10 جانفي 2024، أمكننا من الخروج بجملة من النتائج والتوجهات التمهيدية التي ساهمت في تدقيق معالم البحث وتوجيهه بصورة أكثر دقة. ويمكن تلخيص أبرز ما أفرزته هذه المرحلة فيما يلي:

- ✓ التأكد من مدى ملاءمة المؤسسة المختارة كميدان مناسب لدراسة الإشكالية المطروحة.
- ✓ التوصل إلى تحديد دقيق لأبعاد الدراسة ومحاورها الأساسية، مع استخراج المؤشرات القابلة للقياس والتحليل.
- ✓ إعادة ضبط وصياغة الإشكالية البحثية في ضوء المعطيات الميدانية المكتشفة.
- ✓ بناء فرضيات البحث بناءً على فهم أولي عميق للسياق المؤسسي والملاحظات المباشرة.
- ✓ اختيار المنهج العلمي الأنسب الذي يستجيب لطبيعة الظاهرة المدروسة ومتطلبات الميدان.
- ✓ تحديد طبيعة العينة، وحجمها، وآلية اختيارها بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع البحث.

✓ إعداد دليل مبدئي للمقابلات يتماشى مع فئة المسؤولين المستهدفين بالدراسة.

✓ تصميم الاستبيان الأولي استنادًا إلى البيانات الأولية المستخلصة من الميدان.

ثانياً: مجالات الدراسة:

تُعد مجالات الدراسة من الركائز الأساسية التي تستند إليها البحوث السوسولوجية، إذ تُسهم في توجيه مسار البحث وتحديد أبعاده بدقة. فهذه المجالات تُشكل إطارًا تكامليًا لا غنى عن أي من مكوناته، حيث أن إغفال أحدها يُفقد الدراسة توازنها المنهجي، وبناءً على ذلك، تم ضبط مجالات الدراسة الحالية وفق تصور منهجي يأخذ بعين الاعتبار الترابط العضوي بين مختلف أبعاد الظاهرة المدروسة، وذلك على النحو التالي:

1-المجال الجغرافي:

يمثل المجال الجغرافي الإطار المكاني الذي تُجرى فيه الدراسة الميدانية، ويُعد من العناصر الجوهرية في بناء أي بحث سوسولوجي، وفي سياق هذه الدراسة، تم اختيار المؤسسة الوطنية للتنقيب، الواقعة بدائرة حاسي مسعود التابعة لولاية ورقلة، كمجال مكاني للبحث، باعتبارها من المؤسسات المنخرطة في شراكات أجنبية متعددة نشطة في مجالي الحفر والتنقيب عن النفط والغاز على غرار BP بريتش بترليوم البريطانية و Eni الإيطالية، مما يجعلها بيئة خصبة ومناسبة لتحليل الإشكالية المطروحة في هذا البحث العلمي.

أولاً: التعريف بالشركة المحلية "المؤسسة الوطنية للتنقيب - أنافور":

1- المهمة الرئيسية للمؤسسة (لماذا نحن موجودون)¹:

تُعد الشركة الوطنية للحفر أنافور ENAFOR فاعلاً مسؤولاً يلتزم بطريق التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتنمية المستدامة، وتتمثل مهمتها الرئيسية في تنفيذ خدمات الحفر وصيانة الآبار، بهدف المساهمة بفعالية في تنمية وتجديد الاحتياطات الطاقوية لصالح الأجيال الحالية والمستقبلية، ينبغي أن تبقى هذه المهام حاضرة دائماً في ذهن الإدارة، لضمان أن كل الإجراءات المتخذة تتسجم مع الاستراتيجية العامة التي وضعتها شركة سوناطراك.

¹ - <https://xpress.enafor.dz/>

2- رؤية المؤسسة (ما نطمح أن نكون عليه):

- ✓ أن نُصبح المرجع المهني في مجال الحفر وصيانة الآبار بالجزائر؛
- ✓ أن نتحول إلى شركة خدمات بترولية ذات بُعد عالمي.

3- قيم المؤسسة (معتقداتنا):

ترتكز ثقافة المؤسسة على مجموعة من القيم التي تشكل أساس أفعالنا الحاضرة والمستقبلية، وهي:

- ✓ الاحترافية والقدرة التنافسية؛
- ✓ احترام الالتزامات؛
- ✓ روح الفريق والشفافية؛
- ✓ الاعتراف بالاستحقاق.

تشكل هذه القيم مرجعية وسلوكًا يوميًا لكل موظف في أنافور، إنها التزام نتحمل مسؤوليته تجاه زبائننا وشركائنا، وقبل ذلك، تجاه أنفسنا.

4- الاستراتيجية (خطة العمل):

تم نشر الاستراتيجية في شكل أهداف استراتيجية وأهداف تشغيلية، بناءً على محاور بطاقة الأداء المتوازن وهي:

- ✓ التمويل: ما الذي نقدمه للمساهمين؟
- ✓ العملاء: ما الذي نقدمه للزبائن؟
- ✓ العمليات الداخلية: ما هي العمليات الأساسية؟
- ✓ التعلم والنمو: كيف نقود التغيير؟
- ✓ الصحة، السلامة، والبيئة: كيف نحسن الأداء، نُقلل المخاطر، نضمن صحة العاملين، ونحمي البيئة؟

5- الموقع الجغرافي للمؤسسة:

جدول (03) يبين الموقع الجغرافي للمؤسسة محل الدراسة

العنصر	التفاصيل
الموقع	المنطقة الصناعية بئر مسعود، حاسي مسعود، ورقلة، الجزائر
الإحداثيات	شمالاً، 6.14202° شرقاً 31.64525°
نقطة مرجعية	بجوار المطار الدولي - كريم بلقاسم - وادي إرارا - (3.5 كم جنوب)

المصدر: من إعداد الباحث

6- تاريخ المؤسسة:

- ✓ بتاريخ 28 أبريل 1966، تم إنشاء مؤسسة ALFOR كمشروع مشترك بين سوناطراك و SEDCO بنسبة 51% لسوناطراك و 49% ل SEDCO
- ✓ تأسست المؤسسة الوطنية للحفر ENAFOR إثر إعادة هيكلة سوناطراك بموجب المرسوم رقم 81-170 بتاريخ 01 أوت 1981، ودخلت حيز التنفيذ في 1 جانفي 1982، وقد ورثت ENAFOR جميع الموارد البشرية والمادية التابعة لشركة ALFOR .
- ✓ في 26 نوفمبر 1989، أصبحت ENAFOR مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأسمال 20 مليون دينار جزائري.
- ✓ في 1995، تم رفع رأس المال إلى 400 مليون دينار، وأصبح صندوق المناجم هو المساهم الوحيد.
- ✓ في 1996، أصبحت الشركة القابضة "RGT" المساهم الرئيسي بدلاً من صندوق المناجم.
- ✓ بتاريخ 30 مارس 1998، أصبحت سوناطراك (Holding SSP) المساهم الرئيسي بنسبة 51%، والباقي لصالح RGT ، ثم RMC سنة 2000.
- ✓ في 03 يوليو 2001، تقرر رفع رأس المال إلى 660 مليون دينار عبر دمج الاحتياطات.
- ✓ بتاريخ 17 جوان 2002، تم تحويل الأسهم من SSP إلى (SPP سوناطراك) ومن RMC إلى SGP-Traven.

- ✓ سنة 2005، انتقلت حصة (49%) SGP Traven إلى شركة INDJAB.
- ✓ سنة 2006، أصبحت SONATRACH-SPP المساهم الوحيد بعد شراء حصة INDJAB.
- ✓ بتاريخ 31 ديسمبر 2007، تم تقييم الأصول ورفع رأس المال إلى 14.8 مليار دينار.
- ✓ منذ 16 أكتوبر 2019، تم رفع رأس مال المؤسسة إلى 50 مليار دينار.
- 7- **الموارد البشرية:** تملك المؤسسة خبرات متراكمة في التكوين والتوظيف في مجالات: الحفر، الكهرباء، ميكانيك الحفارات، التحكم في الآبار (Well Control) وHSE، وتتم هذه التكوينات عبر مركز التكوين الخاص بها "مدرسة الحفر" ENAFOR – EDS، بالتعاون مع الجامعات والمعاهد المختصة.
- 8- **حظيرة الحفارات:** تملك المؤسسة 52 جهاز حفر (ثقل، متوسط، خفيف) من مختلف الأنواع DRILLMEC، OILWELL NATIONAL، BENTEC موزعة حسب القوة الحصانية من 800 إلى HP 3000.
- 9- **المراجع المعيارية:** يعتمد نظام الإدارة المتكاملة QHSE الخاص ب ENAFOR على المتطلبات التالية:
 - ✓ ISO 9001 : 2015، نظام إدارة الجودة – المتطلبات.
 - ✓ ISO 9000 : 2015، إدارة الجودة – المبادئ الأساسية والمصطلحات.
 - ✓ ISO 9004 : 2018، إدارة الأداء المستدام – نهج إدارة الجودة.
 - ✓ ISO 14001 : 2015، نظام الإدارة البيئية – المتطلبات والتوجيهات.
 - ✓ ISO 45001 : 2018، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية – المتطلبات والتوجيهات.
 - ✓ ISO 19011 : 2018، إرشادات تدقيق أنظمة الإدارة.
 - ✓ ISO 31000 : 2018، إدارة المخاطر – المبادئ والإرشادات.
 - ✓ ISO 17020، تقييم المطابقة – متطلبات تشغيل هيئات التفتيش.

10- التعاريف والاختصارات:

الجدول رقم (04): يوضح التعاريف والاختصارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة أنافور

الاسم المختصر	الشرح بالفرنسية	الشرح بالعربية
ENAFOR	Entreprise Nationale de Forage	المؤسسة الوطنية للحفر
DG	Direction Générale	الإدارة العامة
DGAO	Directeur Général Adjoint aux Opérations	نائب المدير العام للعمليات
DGAL	Directeur Général Adjoint de la Logistique	نائب المدير العام للوجستيك
DFOR	Direction de Forage	مديرية الحفر
DWOK	Direction Work Over	مديرية صيانة الآبار
DMEP	Direction de Maintenance des Équipements Pétroliers	مديرية صيانة المعدات البترولية
DTRS	Direction du Transport	مديرية النقل
DHEI	Direction Hôtellerie et Maintenance des infrastructures	مديرية الفندقية وصيانة الهياكل
DAGS	Direction de l'Approvisionnement et Gestion des Stocks	مديرية التموين وتسيير المخزون
DFIN	Direction Financière et Comptable	مديرية المالية والمحاسبة
DPCG	Direction de la Planification et du Contrôle	مديرية التخطيط والرقابة
DTCI	Direction des Technologies de l'Information et de la Communication	مديرية تكنولوجيا الإعلام والاتصال
DRHU	Direction des Ressources Humaines	مديرية الموارد البشرية
DBDV	Direction Business et Développement	مديرية تطوير الأعمال
DERD	Direction de l'Ingénierie et de la Recherche et Développement	مديرية الهندسة والبحث والتطوير
DQSE	Direction Qualité, Santé, Sécurité et Environnement	مديرية الجودة، الصحة، السلامة، والبيئة
DAUD	Direction de l'Audit Interne	مديرية التدقيق الداخلي

مديرية الشؤون القانونية	Direction des Affaires Juridiques	DJUR
مديرية الإدارة العامة	Direction de l'Administration Générale	DAGE
مدرسة الحفر التطبيقية	Direction ENAFOR Drilling Shcool	DEDS

المصدر: من إعداد الباحث - انظر قائمة الملاحق -

11- نظام الإدارة وعملياته: قامت المؤسسة بتطبيق العمليات اللازمة لإثبات قدرتها على تقديم منتجات

وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبائن، للأطراف المعنية، والمتطلبات القانونية والتنظيمية، إضافة إلى التزاماتها التعاقدية الأخرى، كما تم اعتماد مبدأ التحسين المستمر لتطوير طرق العمل، بما يضمن:

✓ تلبية توقعات الزبائن الحالية والمحتملة؛

✓ تقييم مخاطر الصحة والسلامة والتأثيرات البيئية المحتملة لأنشطتها، ومن ثم تحديد سبل الوقاية والسيطرة؛

✓ الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية والمعايير الدولية ISO؛

✓ تطبيق نظام QHSE كأداة لتحقيق رضا الزبائن، حماية العمال والمنشآت، والمحافظة على البيئة.

12- مبدأ دومينغ (Deming) للتحسين المستمر (خطط - نفذ - تحقق - صحح):

1- خطط (Plan)

✓ تحديد الأهداف والعمليات اللازمة لتحقيق النتائج.

✓ وضع خطة العمل وتحديد الموارد.

2- نفذ (Do)

✓ تطبيق الخطة على نطاق صغير أولاً (مرحلة تجريبية).

✓ تنفيذ الأنشطة المخططة.

3- تحقق (Check)

✓ متابعة ومراقبة الأداء.

✓ مقارنة النتائج مع الأهداف.

✓ تحليل الفجوات والأخطاء.

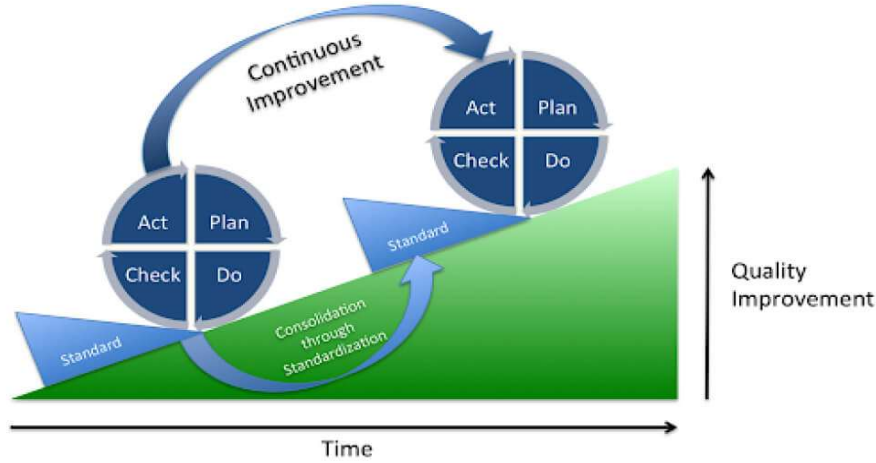
4-صحح(Act)

✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

✓ تحسين النظام بشكل مستمر.

✓ تعميم النتائج الناجحة.

الشكل رقم (14): يوضح عجلة دومينغ (Deming) للتحسين المستمر



المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: التعريف بالشريك الأجنبي إيني الإيطالية Eni

1- التطور التاريخي لشركة إيني (ENI) من 1950 حتى اليوم

تُعد شركة إيني (ENI) الإيطالية من أبرز الفاعلين العالميين في مجال الطاقة، وقد مرت عبر مراحل تحوّل بنيوية واستراتيجية مكّنتها من الانتقال من شركة وطنية تقليدية إلى مجموعة طاقوية متكاملة متعددة الجنسيات. ويمكن تقسيم تطورها إلى أربع مراحل رئيسية، وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والجيوسياسية الدولية:

1-1- مرحلة التأسيس والانفتاح جنوب-جنوب (1950-1970)

شهدت شركة إيني، التي تأسست رسميًا سنة 1953 كنتيجة لتطور شركة أجيب (AGIP) التي أنشئت سنة 1926، نموًا مؤسسيًا ملحوظًا خلال الفترة الممتدة من 1950 إلى 1970. وقد ساهم تعيين السياسي الإيطالي إنريكو ماتي رئيسًا للشركة في مارس 1953 في إرساء دعائم استراتيجية طاقوية مستقلة، تمثلت في السعي للبحث عن موارد خارجية تُعزز السيادة الوطنية لإيطاليا في مجال الطاقة، حيث اختارت الشركة اسم "الهيئة الوطنية للهيدروكربونات" (Ente Nazionale Idrocarburi)، وهو الاسم الذي اختُصر لاحقًا إلى "إيني"، وتم اعتماد شعارها الشهير سنة 1952، وهو كلب ذو ستة أرجل، يرمز إلى التكامل بين الإنسان والآلة في السياق الطاقوي.

ابتداءً من سنة 1954، شرعت إيني في تبني دبلوماسية نفطية تقدمية، عبر توقيع اتفاقيات شراكة مع دول نامية، بدايةً بمصر 1954 تحت قيادة جمال عبد الناصر، ثم إيران 1957 وكذلك الاتحاد السوفيتي سنة 1960، في خطوة جريئة وسط أجواء الحرب الباردة، في إطار ما سُمي "صيغة ماتي"، وهي سياسة تقوم على احترام السيادة الاقتصادية للدول الشريكة، وتوزيع الأرباح بطريقة عادلة.

لكن هذه التوجهات الطموحة اصطدمت بمعوقات كبرى، أبرزها وفاة رئيس الشركة إنريكو ماتي سنة 1962 في حادث طائرة غامض، ثبت لاحقًا أنه كان عملية اغتيال مرتبطة بصراعات مصالح طاقوية دولية. ورغم ذلك، استمرت الشركة في توسيع نشاطها، ووقّعت خلال الستينيات عدة اتفاقيات مع دول مثل ليبيا وتونس، كما استحوذت في 1963 على شركة "إيتالغاس" لتوزيع الغاز في إيطاليا.

شكلت هذه المرحلة حجر الأساس الذي بُنيت عليه الاستراتيجية التوسعية والهيكلية لإيني، وأبرزت ميلها نحو إقامة شراكات عادلة مع الدول المنتجة بدلًا من الاحتكار.

1-2- التوسع الإقليمي وتعزيز الشراكات (1970-1990)

مثّلت أزمة النفط العالمية لسنة 1973 نقطة تحوّل محورية في مسار إيني، إذ دفعها إلى تعزيز مكانتها الدولية، خاصة من خلال توسيع شراكاتها في إفريقيا والشرق الأوسط. وكانت الجزائر من أوائل الشركاء الجدد الذين

أبرمت معهم الشركة اتفاقيات حيوية لتوريد الغاز الطبيعي. وقد تم توقيع اتفاقية مهمة مع شركة سوناطراك الجزائرية لتوريد الغاز الطبيعي، ما شكل لبنة أولى في التعاون الاستراتيجي بين البلدين.

خلال نفس الفترة، أبرمت الشركة اتفاقيات إضافية مع ليبيا، نيجيريا، مصر وتونس، ما عزز موقعها كشريك موثوق للدول المنتجة. وشرعت في تخطيط وتنفيذ مشاريع بنية تحتية ضخمة، مثل شبكة أنابيب الغاز عبر المتوسط، التي ربطت الجزائر بإيطاليا مروراً بتونس، والذي أصبح ركيزة أساسية في أمن الطاقة الأوروبي.

في نهاية هذه المرحلة، كانت إيني قد أصبحت فاعلاً حيوياً في المعادلة الطاقوية المتوسطية، من خلال بناء تحالفات جنوب-شمال مبنية على تبادل المصالح بدلاً من التبعية.

1-3- التحرير والتحول المؤسسي (1990-2010)

عرفت تسعينيات القرن العشرين تحولات مؤسسية كبيرة في شركة إيني، فقد تحولت إلى شركة مساهمة سنة 1992، وتم إدراجها في بورصة ميلانو ونيويورك سنة 1995. وتم بيع 70% من أسهمها للقطاع الخاص بين 1995 و1998، ما منحها حرية مالية أوسع وفتح المجال للاستثمار العالمي.

ومع تقلب أسعار النفط في أواخر التسعينيات، دخلت الشركة في مرحلة توسع عالمي، حيث قامت بعمليات استحواذ استراتيجية، وبدأت مشاريع كبرى في آسيا وشرق أوروبا. أبرز هذه المشاريع: تطوير حقل "كاشاغان" في بحر قزوين، وإنشاء خط أنابيب "بلو ستريم" بالشراكة مع غازبروم الروسية سنة 2005 لنقل الغاز إلى تركيا، تلاه مشروع "ساوث ستريم" لنقل الغاز إلى أوروبا عبر البحر الأسود، كما واجهت الشركة ضغوطاً داخلية من بعض المساهمين مثل "نايت فينكي" لإعادة هيكلة أنشطتها الغازية، وتعزيز الشفافية وزيادة قيمة الأصول، مما عزز من تنوع محفظتها الطاقوية.

1-4- الابتكار والتحول الطاقوي (2010-حتى اليوم)

منذ العقد الثاني من القرن 21، تبنت إيني رؤية قائمة على التنوع الطاقوي، والانتقال نحو اقتصاد منخفض الكربون. بين 2010 و2015، قامت باكتشافات ضخمة في الغاز الطبيعي، خاصة في موزمبيق (حقل مامبا ومرجان)، وفي العراق (حقل الزبير)، وغانا (كيب ثري بوينتس)، كما قلّصت أنشطتها في مجال التكرير التقليدي

لصالح التكرير الحيوي والطاقة الشمسية، كما شرعت الشركة في تحويل مصافئها إلى "مصافي حيوية"، وأنشأت أول وحدتين في بورتو مارغيرا وجيلا. وفي 2016، أطلقت "مشروع إيطاليا" لإعادة تأهيل مواقعها الصناعية نحو الاستدامة.

كما استثمرت في الحوسبة الفائقة بإطلاق الحواسيب HPC4 و HPC5، لتسريع وتيرة الاستكشاف عبر الذكاء الاصطناعي. ودعمت البحث العلمي من خلال شراكة مع معهد MIT في مجال أبحاث الاندماج النووي، كل هذه التحولات جعلت من إيني شركة متعددة الأنشطة، تزوج بين تقنيات التتقيب، والطاقت المتجددة، والسياسات البيئية، والابتكار التكنولوجي.

2- العلاقة بين إيني والشركة الأم سوناطراك: تعود الشراكة الرسمية بين الشركة الأم سوناطراك وإيني إلى

سبعينيات القرن الماضي، إلا أن وتيرتها تسارعت بشكل واضح خلال العقود الثلاثة الأخيرة، لتشمل:

✓ مشاريع استكشاف وإنتاج مشتركة (أبرزها في بركين وزملة العربي).

✓ بناء وتشغيل خطوط الأنابيب (خط أنبوب الغاز ترانسما).

✓ التعاون في الطاقات المتجددة.

✓ تطوير منظومة الحفر الحديثة.

✓ برامج تكوين الكفاءات الجزائرية.

تعمل شركة إيني في الجزائر منذ عام 1981، وتعد أهم شركة دولية في قطاع الطاقة بالبلاد، بحصص في حوالي 32 رخصة امتياز ومعدل إنتاج يومي يراوح بين 80,000 إلى 90,000 برميل نفط، كما تمتلك إيني أصول إنتاج كبيرة في مناطق مثل حوض بركين وحقلي الغاز عين أميناس وعين صالح.

3- أبرز المشاريع والاستثمارات:

3-1 - استحوذ على أصول BP: في سبتمبر 2022، أكملت إيني استحواذها على حصص BP في حقلي عين أميناس (45.89%) وعين صالح (33.15%)، ما رفع حصتها في الإنتاج الغازي الجزائري بنسبة كبيرة لتصل إلى حوالي 26% من إجمالي الإنتاج و 42% من إنتاج الشركات الدولية المستقلة. هذه الحقول أنتجت حوالي 11 مليار متر³ غاز و 12 مليون برميل من المكثفات و GPL في عام 2021.

3-2 - عقود إنتاج مشتركة جديدة (2025): في يوليو 2025، وقعت إيني وسوناطراك عقد Production Sharing Contract بقيمة 1.35 مليار دولار لمنطقة زمول الكبار في حوض بركين، مع إنتاج متوقع يبلغ 415 مليون برميل مكافئ نفط و9.3 مليار متر³ غاز.

3-3 - اتفاقات التزويد والتعاون مع سوناطراك: وقعت اتفاقيات لتزويد الجزائر للغاز من حقول أورهود، سيف فطيمة و زمرة العربي بحوالي 1.5 مليار متر³ سنوياً حتى 2049، مع تمديد العقد حتى عام 2027، كما عقد أبرم عام 2022 بقيمة تقريبا 4 مليار دولار لزيادة صادرات الغاز الإيطالي عبر خط Transmed تصل إلى 9 مليار متر³ سنوياً بحلول 2023 2024.

3-4 - خط أنابيب Trans Mediterranean: يربط بين حقل حاسي الرمل الجزائري وإيطاليا مروراً بتونس، وقد تم تشغيله أول مرة عام 1983، بسعة وصلت إلى 30 مليار متر³ سنوياً.

3-5 - الأرقام المالية والتأثير الاقتصادي: بلغ إجمالي المدفوعات الحكومية التي دفعتها إيني للجزائر في عام 2024 نحو 1.22 مليار دولار، تشمل ضرائب وإتاوات ومكافآت التشغيل، ضمن 15 مشروعاً رئيسياً، كما وصل التبادل التجاري بين الجزائر وإيطاليا إلى حوالي 14 مليار يورو، مع استثمارات إيطالية في الجزائر تبلغ نحو 8.5 مليار يورو، ويأتي إيني في قلب هذه الشراكة الاستراتيجية.

4- رؤية استراتيجية طويلة الأمد :

تسعى إيني من خلال شراكتها مع سوناطراك لدعم خط الانتقال الطاقى عبر مشاريع في الطاقة المتجددة، والهيدروجين الأخضر، واحتجاز الكربون، إلى جانب دعم ربط كهربائي مستقبلي بين الجزائر وإيطاليا، حيث تأتي هذه التحركات في إطار خطة إيطالية تُعرف بـ خطة ماتى (Mattei Plan) التي تهدف إلى تعزيز الروابط الاقتصادية والاستراتيجية مع شمال أفريقيا.

4-1 - مذكرة التعاون وتنمية الطاقة (23 جويلية 2025): أثناء زيارة الرئيس تبون لإيطاليا، وقعت مذكرة تفاهم بين سوناطراك وإيني لتعزيز التعاون في مجالات:

✓ الموارد الهيدروكربونية وزيادة إنتاج الغاز.

✓ الانتقال الطاقوي والطاقة المتجددة.

✓ أمن الطاقة والتنمية الاقتصادية المشتركة.

تُضخم هذه المبادرة مجموعة الاتفاقات لدفع إنتاج الغاز إلى زيادة قدرها 5.5 مليار متر³ سنوياً بحلول 2028، عبر مشاريع جديدة وتوسعات استثمارية لأكثر من 8 مليارات دولار في الجزائر وحدها.

4-2 - عقد الإنتاج المشترك : في 7 جويلية 2025، وقعت سوناطراك وإيني عقد مشاركة إنتاج لحقل زمول الكبار في حوض بركين، ضمن مساحة تبلغ حوالي 4,200 كلم²، وموقعه حوالي 300 كم جنوب شرق حاسي مسعود، حيث جاءت أهم تفاصيله كما يلي:

✓ الاحتكام إلى القانون الجزائري رقم 19 13 للعمليات الهيدروكربونية.

✓ مدة العقد 30 سنة مع خيار تمديد إضافي 10 سنوات.

✓ سحبات أولية (بحثية) مدتها سبع سنوات.

✓ الاستثمار الإجمالي مقدّر بـ 1.35 مليار دولار، منها 110 مليون دولار لمرحلة البحوث.

✓ الإنتاج المتوقع نهاية العقد: 415 مليون برميل مكافئ نفط، و 9.3 مليار متر³ غاز.

✓ الاتفاق تضمن أيضاً اتفاقاً تسويقياً للغاز الجاف المنتج لتصديره من الحقل نحو السوق الإيطالية.

✓ وإتفاق إطار لمدة ثلاث سنوات مع مؤسسة ECU للتدريب ونقل المعرفة إلى كوادر سوناطراك.

✓ تم التركيز على تقنيات حديثة (رقمية، تحسين الإنتاج، تعظيم استرداد الاحتياطات) واعتماد الموردين المحليين ضمن خطة المحتوى المحلي.

5- المهام والمبادرات المتعلقة بـ: GSE

5-1 - تشغيل محطة BRN: تشغيل وصيانة المحطة المعالجة للغاز الطبيعي في BRN ، والتي تُعد ضمن استراتيجية تطوير الغاز في حوض بركين.

5-2 - دعم مشاريع الهيدروجين والانتقال الطاقوي: يشمل إعداد دراسات تقنية واقتصادية لتشغيل محطة قدرة إنتاج هيدروجين أخضر في BRN ضمن أنشطة تحوّل طاقي وتخفيض الكربون مع إيني سوناطراك.

5-3 -المساهمة في اتفاقات التزويد بالغاز للخارج: ضمن توسع العقود الحالية، فإن محطة BRN المدارة عبر GSE تشكل جزءاً من خط التزويد طويل الأجل إلى السوق الإيطالية عبر خط TransMed، مثل تطبيق الزيادة التدريجية إلى حوالي 9 bcm سنوياً بحلول 2023-2024.

5-4 -الإطار التنظيمي: تعمل GSE في إطار العلاقة المؤسسية بين سوناطراك وإيني، التي تشمل سلسلة من الاتفاقات على الغاز والتطوير البيئي والطاقة المتجددة منذ 2021-2023 وبدعم من قانون الهيدروكربونات الجزائري الجديد. (13 19)

6-مجالات التعاون داخل GSE:

6-1 -التشغيل والصيانة: إدارة عمليات معالجة الغاز الطبيعي، تشغيل المحطة وضمان استخدام التقنيات الفعالة لتعظيم كفاءة الإنتاج.

6-2 -مشروع آزم للبحث والتطوير: ضمن الاتفاقيات منذ 2018 و2019، تم إطلاق مختبر بحوث للطاقة الشمسية في BRN بالتعاون بين سوناطراك وإيني، بهدف استخدام حلول مبتكرة لمزج الطاقة في بيئة إنتاجية شديدة الاحتكاك.

6-3 -التحول الطاقى والهيدروجين الأخضر: توقيع مذكرة مشتركة لدراسة وتحضير تنفيذ محطة هيدروجين أخضر داخل BRN يديرها GSE ، كسياق لخفض الانبعاثات ودعم الانتقال إلى مصادر الطاقة المتجددة.

6-3- نقل التقنية والتدريب: تنسيق برامج تدريب وتنمية للموظفين عبر Eni Corporate University مع المعهد الجزائري للبترول، لتطوير مهارات في تقنيات الحفر، التكرير، التحليل الرقمي والحد من الانبعاثات.

ثالثاً: كيف تدار مراحل إبرام العقود بين ENAFOR مع الشريك الأجنبي GSE:

1- التحليل العام للوثيقة: تم في هذه النقطة الاعتماد على تحليل الوثائق والمستندات الرسمية المرتبطة بكيفية إبرام عقود الشراكة، وذلك من خلال دراسة الجوانب القانونية والتنظيمية والإجرائية التي تحكم عملية التعاقد

بين الأطراف، مع التركيز على المراحل الأساسية، والآليات المعتمدة في صياغة العقود، ومضامينها ذات الصلة بالتزامات ومسؤوليات كل طرف.

1-1- طبيعة الوثيقة: تُعد هذه الوثيقة "تعليمات للمناقشين"، وهي تحدد جميع الشروط التنظيمية والإدارية والتقنية والأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها أي متعهد يشارك في المناقصة رقم 5564 الخاصة بخدمات الحفر لصالح مجمع سوناطراك - إيني بحاسي مسعود.

1-2- الغرض: التعاقد على توريد أجهزة حفر كهربائية بقوة 2000 حصان، جاهزة "حسب الطلب"، وفق عقد متعدد السنوات يتم فيه تحديد شروط التنفيذ والتكلفة بناءً على التزامات تقنية ومالية وأخلاقية صارمة.

1-3- معايير تطبيق الأسعار والتعريفات: تهدف هذه الوثيقة إلى تحديد:

- ✓ شروط وهيكلية التسعير الخاصة بعقود تقديم خدمات أجهزة الحفر.
- ✓ إلزام المتعاقد بتقديم عروض الأسعار بما يتوافق تماماً مع هذا الهيكل.
- ✓ منع أي تعديل في الأسعار أو الشروط من طرف واحد.

1-3-1 - التعريفات وأسعار التشغيل حسب الحالات

أ. النقل والتعبئة:

- ✓ تعبئة نقل الجهاز من القاعدة إلى موقع الحفر.
- ✓ تفريغ إعادة الجهاز إلى القاعدة.
- ✓ الانتقال بين الآبار DTM ويكون حسب المسافة (أقل من 15 كم، 50 كم، إلخ...).

ب. تعريفات التشغيل اليومية:

الجدول رقم (05): يحدد تعريفات التشغيل اليومية

الرمز	التعريف	الحالة
T1	تعريف تشغيلية كاملة	الجهاز يعمل بكفاءة تامة
T1A	تشغيل بأداء منخفض	عند وجود أعطال جزئية تؤثر على الأداء
T2	توقف بسبب صاحب العمل مع تواجد الطاقم	أثناء اختبارات، ظروف جوية، أو تأخر من الشركة
T2A	توقف مع أداء منخفض وطاقم حاصر	يجمع بين الحالتين
T2B	توقف دون وجود الطاقم	الجهاز غير مأهول
T3	تعريفية إصلاح	إصلاحات اعتيادية أو أعطال دون إهمال
T4	إصلاح بسبب الإهمال	عند تسبب طاقم المقاول بالضرر
T5	تعريفية صفرية	توقف بسبب إخلال بالخدمات أو نقص الوقود
T6	في وضع الانتظار	الجهاز بانتظار التعليمات أو التخزين
T7	القوة القاهرة	حوادث غير متوقعة خارجة عن السيطرة
T8	توقف طويل الأمد	فاصل زمني يتجاوز 20 يومًا بين بئر وآخر

المصدر: من إعداد الباحث

ج. خدمات إضافية:

- ✓ الإقامة والإطعام للموظفين والعسكريين (30 شخصًا يوميًا ضمن التعريف، والباقي مدفوع إضافيًا).
- ✓ كلفة الوقود الزائد.
- ✓ معدات إضافية، وسائل نقل ومناولة، إلخ.
- ✓ تحديد أسعار إضافية لأجهزة الحفر الجديدة داخل منطقة GSE.

د. مكافأة على سرعة الإنجاز (DTM BONUS) : يُمنح المتعاقد مكافأة مالية في حال تم تحريك الجهاز خلال:

✓ 15 ≤ يوماً (مع المعسكر)

✓ 13 ≤ يوماً (دون المعسكر)

الشروط:

✓ لا توجد شهادات تقنية منتهية الصلاحية.

✓ عدم تسجيل أي حادث أو إصابة، حيث يكون مبلغ المكافأة كما يلي:

➤ 2,689,54 دج + 268,954 دج عن كل يوم يتم توفيره.

➤ مكافأة فردية للعاملين: 6,723 دج/يوم/عامل

هـ. مكافأة الأداء التشغيلي (Operation Performance Bonus) : شروط الاستحقاق:

✓ إذا كان الوقت الفعلي للحفر (AT) أقل من 95% من الوقت المستهدف (TT) مع تحقيق:

➤ عدم وجود حوادث.

➤ تحقق جميع شهادات الجهاز.

➤ تكلفة أقل من المخطط.

المبلغ: يصل إلى 26,895,400 دج لكل بئر، ويُقسم كالاتي:

➤ 60% لطاخم العمل.

➤ 40% للمؤسسة المتعاقدة.

و. مكافأة السلامة HSE BONUS : وتكون الشروط كالتالي:

✓ 800 بطاقة STOP في كل دورة (4 أسابيع).

✓ غياب كامل لحوادث LTI ، RWC ، MTC ، إلخ.

✓ لا يحق للمخالفين أو غير المبلغين الحصول على المكافأة.

المكافآت:

✓ الفئة 1 (القيادة والمشرفين): 1,075.82 دج/يوم/عامل.

✓ الفئة 2 (العمليات): 672.38 دج/يوم/عامل.

ي. حالات فقد أو تلف المعدات

التعويضات:

✓ في حالة الفقد أو التلف التام بسبب العميل: يتم التعويض بـ 50% من قيمة الاستبدال بعد خصم الاستخدام السابق (عدد الأيام x تكلفة الإيجار).

✓ في حالة التلف الجزئي القابل للإصلاح: يتحمل العميل تكلفة الإصلاح وفقاً لفواتير موثقة، دون تجاوز حد الـ 50%.

✓ البلى العادي لا يُعتبر تلفاً.

✓ التعويض يتم بنسبة 100% بالدينار الجزائري.

2- شروط تقديم العروض

1-2 - إعداد العرض الفني:

✓ يجب أن يكون العرض الفني متوافقاً تماماً مع محتوى هذه الوثيقة.

✓ لا يجب أن يتضمن العرض أي سعر أو تكلفة.

✓ يجب أن يشمل:

➤ رسالة العرض الفني.

➤ التصريحات والنماذج المطلوبة (الأخلاقيات، النزاهة، إلخ).

➤ الوثائق الإدارية القانونية.

➤ العقد والملاحق التقنية موقعة ومختومة.

➤ مخطط البيانات المالية.

✓ استبيان السلامة المهنية.

ملاحظة هامة:

✓ يُسمح بإبداء التحفظات أو الملاحظات على الوثيقة أو تقديم "عرض بديل"

✓ يجب توقيع كل صفحة من العرض.

2-2 - في حال وجود تجمع مؤسسات: يُمكن أن يتقدم joint-venture أو consortium بشرط تقديم:

✓ اتفاقية قانونية موقعة بين الأعضاء .

✓ تحديد الأدوار والمسؤوليات.

✓ تعيين وكيل رسمي مفوض للتصرف باسم المجموعة.

✓ التزام جميع الأعضاء بالمسؤولية المشتركة والمتضامنة.

✓ منع تغيير هيكله المجموعة بعد تقديم العرض.

2-3 -توظيف اليد العاملة الوطنية:

✓ يجب إعطاء الأولوية للعمالة الجزائرية، وخاصة المحلية.

✓ لا يُسمح باستخدام العمالة الأجنبية إلا بإثبات عدم توفر نظير محلي من وكالة التشغيل. ANEM.

3- الملف الإداري المطلوب: يجب إرفاق المستندات التالية:

الجدول رقم (06): يحدد -الوثائق- الملف الإداري المطلوب في المناقصة

الوثيقة	عدد النسخ	ملاحظات
النظام الأساسي للمؤسسة	1	نسخة مصادق عليها
السجل التجاري	1	نسخة
تفويض الموقع	1	أصلية أو نسخة مصادق عليها
البطاقة الضريبية	1	نسخة
مستخرج الضرائب	1	ساري المفعول
شهادة الضمان الاجتماعي	1	سارية المفعول
القوائم المالية لـ 3 سنوات	1	مع جدول الحسابات

المصدر: من إعداد الباحث

3-1- نماذج الوثائق الواجب ملؤها:

3-1-1- نموذج رسالة العرض الفني: تُوجه الرسالة إلى مدير المشتريات والعقود بمجمع GSE ، وتؤكد التزام المتعهد بكامل ما ورد في الملف الفني دون تضمين أي عنصر سعري.

3-1-2- نموذج التصريح بالالتزام: يتضمن معلومات عن الشركة، وضعها القانوني، الممثلين، النزاهة القانونية، خلوها من الإفلاس أو التحفظات القضائية، وتحملها المسؤولية الكاملة.

أنا الممضي أدناه، ممثل شركة [اسم الشركة]، أقر بموجب هذا التصريح:

- أنا قرأت وفهمت جميع بنود دفتر الشروط.
- ألتزم باحترام جميع الشروط دون تحفظ.
- أصرّح بأنني غير متابع قضائياً ولم أتعرض لعقوبات تمنعني من التعاقد.
- أتحمل كامل المسؤولية القانونية عن المعلومات المقدمة.

3-1-3- نموذج قواعد الأخلاق: يتعهد المتقدم بما يلي:

- الامتناع عن تقديم الهدايا أو العمولات لأي موظف داخل المجمع
- عدم التواطؤ مع منافسين، أو التأثير على نتائج التقييم.
- التحلي بالشفافية في تقديم كل الوثائق والبيانات.
- احترام قيم النزاهة والمسؤولية.
- التحفظ على سرية المعلومات التجارية والتقنية

3-1-4- نموذج تصريح النزاهة: أقر أنا الموقع أدناه، أنني:

- لم أقم بأي محاولة رشوة أو تقديم هدايا لأي طرف له صلة بالصفقة.
- لم أقم بأي تنسيق مسبق مع المتعهدين الآخرين.
- لم أستخدم أو أسهم في التلاعب بالمنافسة أو تقديم معلومات كاذبة.
- أوافق على استبعاد العرض في حالة ثبوت أي خرق أخلاقي.

4- العرض التجاري: يجب أن يحتوي العرض التجاري على ما يلي:

- رسالة العرض التجاري.
- قائمة الأسعار/التعريفات شاملة جميع التكاليف.
- كل الأسعار يجب أن تكون بالدينار الجزائري.
- يجب احترام ضريبة القيمة المضافة TVA حسب الإعفاءات القانونية.

الجدول رقم (07): يحدد أهم الوثائق المطلوبة في الملف الإداري

المحور	الملاحظات الرئيسية
الشفافية	وثيقة واضحة ومفصلة، تعتمد هيكله صارمة للعرض
النزاهة	التزام صارم بقوانين مكافحة الفساد، مع توقيع تعهد بالنزاهة
الأولوية الوطنية	تشجيع العمالة المحلية وتقنين اللجوء إلى الأجانب
مرونة نسبية	إمكانية تقديم عروض بديلة أو ملاحظات
لا يُسمح بتعديل الفرق بعد التقديم	كل الأدوار والمسؤوليات ملزمة بعد الإيداع

المصدر: من إعداد الباحث

5- الجانب الفني

- العرض يجب أن يشمل كل الجوانب التقنية المرتبطة بجهاز الحفر.
- يجب ملء جداول البيانات الفنية.
- يجب توضيح كل الالتزامات المتعلقة بالتكوين، الصيانة، وقطع الغيار.

2- المجال البشري: المجال البشري هو الفئة الاجتماعية أو المهنية الفاعلة والتي تُعد محور الدراسة، ويشمل الأفراد الذين يشتركون في خصائص معينة تجعلهم مناسبين لجمع البيانات وتحليل الظاهرة المدروسة، باعتبارهم المصدر الأساسي للمعلومات التي تُبنى عليها نتائج البحث.

1-2- مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الورشات التابعة للمؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR بحاسي مسعود، والتي يبلغ عددها 52 ورشة موزعة بين مديرية التقريب ومديرية صيانة الآبار. ومن بين هذه الورشات، توجد 12 ورشة تعمل بنظام الشراكة مع مؤسسات أجنبية مختلفة، على غرار GSE ، BP ، GV Gaz ، PETTP ، GRN ، وبما أن موضوع الدراسة يتناول جودة الحياة المهنية في ظل الشراكة الأجنبية، فقد اقتصر مجتمع الدراسة على هذه الورشات الاثنتي عشرة، لارتباطها المباشر بالمتغير المستقل في البحث والمتمثل في آليات الشراكة الأجنبية وتأثيرها على بيئة العمل.

3- المجال الزمني: يمثل المجال الزمني الإطار الذي يحدد المدة التي استغرقتها إنجاز هذه الدراسة، باعتبار أن البحوث عمومًا، والدراسات السوسولوجية خصوصًا، تخضع لتسلسل زمني متدرج يواكب طبيعة كل مرحلة من مراحل البحث. وفي هذا السياق، مرت هذه الدراسة عبر فترات زمنية متتالية، انسجمت مع متطلبات العمل البحثي، وذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى: التأسيس النظري والبحث الوثائقي

انطلقت هذه المرحلة بتاريخ 15 فيفري 2023، حيث تم ضبط عنوان البحث بالتشاور مع الأستاذة المشرفة، إلى جانب الاتفاق على التوجهات المنهجية العامة للدراسة، تلت ذلك عملية بحث معمق عن المراجع والمصادر العلمية المتاحة ورقيا وإلكترونيا، كما تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة قصد الإلمام بمختلف أبعاد الموضوع، ما ساهم في بناء تصور أولي لخطة البحث.

المرحلة الثانية: تحديد المجال الميداني والحصول على الترخيص

تعلقت هذه المرحلة باختيار المؤسسة التي ستجرى بها الدراسة الميدانية، وقد استقدت من عملي داخل المؤسسة تتوفر بها الخصائص الملائمة لمتغيرات البحث، بتاريخ 04 ديسمبر 2023، تم تقديم طلب رسمي إلى نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قصد الحصول على ترخيص للقيام بالدراسة، وقد تم الاستجابة للطلب في نفس اليوم.

المرحلة الثالثة: الحصول على الموافقة الإدارية من المؤسسة المعنية

في 14 ديسمبر 2023، قدمت طلبًا رسميًا لدى مديرية التكوين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تمت الموافقة مباشرة في نفس اليوم، مما أكسبني الوقت، ومنها بدء التحضير للجانب الميداني من البحث.

المرحلة الرابعة: الانطلاق الفعلي في الدراسة الميدانية

في هذه المرحلة، تم الاعتماد على تقنية الملاحظة بالمشاركة كأداة نوعية أساسية لجمع البيانات، مستفيدًا من الاندماج الوظيفي داخل الورشات التي تشهد تفاعلاً مباشراً مع الشريك الأجنبي، كما أجريت مقابلات غير مقننة مع عدد من الزملاء، بالتوازي مع تجريب النسخة الأولية من الاستمارة لقياس مدى صلاحيتها التطبيقي.

المرحلة الخامسة: تحكيم أداة البحث

بتاريخ 08 مارس 2025، تم إرسال النسخة الأولية من الاستمارة إلى مجموعة من الأساتذة المختصين قصد التحكيم العلمي، وقد تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، مما ساعد في تعديل محتوى الأداة وتحسينها لتكون جاهزة للاستعمال الميداني، وبتاريخ 02 ماي 2025 تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي لتكون جاهزة للتوزيع على المبحوثين.

المرحلة السادسة: توزيع الاستمارة وجمع البيانات

في 14 ماي 2025، تم الشروع في توزيع الاستمارة النهائية على أفراد عينة البحث، وقد تم ذلك وفق الإجراءات المعتمدة لضمان شمولية التغطية واحترام الخصائص المحددة للعينة.

المرحلة السابعة: المعالجة والتحليل وإنهاء الأطروحة

بدأت هذه المرحلة في 30 جوان 2025، حيث تمت مراجعة الاستمارات، كما تم التأكد من الإجابة الكاملة للمبحوثين، بعد ذلك، خضعت البيانات لعملية التبويب الإحصائي وتحليل النتائج، مع مناقشتها في ضوء الإطار النظري والمعطيات الميدانية. وقد انتهت هذه المرحلة بإعداد النسخة النهائية من الأطروحة، بصياغة علمية متكاملة.

ثالثا: منهجية الدراسة:

1- المنهج المستخدم: تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يسمح بتحليل الظواهر كما تحدث في الواقع، ويجمع بين الوصف الكيفي والتحليل الكمي للبيانات. وقد تم اعتماد هذا المنهج بهدف دراسة العلاقة بين جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ضمن سياق الشراكة الأجنبية.

يساهم المنهج الوصفي في:

- ✓ وصف الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها ومؤثراتها.
- ✓ تحديد مجتمع البحث وأدوات جمع البيانات المناسبة.
- ✓ الربط بين المعطيات النظرية والنتائج الميدانية بشكل علمي.
- ✓ تقديم تفسير سوسيولوجي للنتائج، بالاعتماد على التحليل الكمي والكيفي.

وقد مكّنا هذا المنهج من فهم طبيعة جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الشراكة الأجنبية، من خلال توظيف أدوات علمية دقيقة وجمع البيانات وتحليلها بشكل متكامل.

2- أدوات جمع البيانات: يسعى الباحثين الاجتماعيين إلى تحقيق أهداف دراساتهم المسطرة ميدانيا على أرض الواقع عن طريق مجموعة من أدوات البحث التي تمكن الباحث من جمع مختلف المعطيات والبيانات الميدانية التي تحتاجها دراسته فالأداة تعرف على أنها: "الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات

والمعلومات وتصنيفها وجدولتها¹، ففي الدراسات السوسيولوجية تشكل أدوات الدراسة همزة وصل بين الباحث والمبحوثين بميدان الدراسة، وطبيعة الموضوع والمنهج المعتمد وتركيبية ميدان الدراسة تفرض على الباحث نوع الأدوات التي يجب الاعتماد عليها في دراسته لتحقيق أهدافها.

وفي ضوء ذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة أساسية وأدوات مكملتها لتتمكن من جمع مختلف المعطيات والبيانات التي تخدمها كالآتي :

2-1 -الاستمارة:

تعد الاستمارة من أدوات البحث العلمي المهمة في المجال السوسيولوجي، فهذه الأخيرة تمكن الباحث من جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة بالإضافة إلى خصائص عينة الدراسة في وقت قصير وعلى عدد كبير من أفراد مجتمع البحث الذي تمثله عينة الدراسة، تعرف الاستمارة على أنها: "مجموعة مؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث²، ويشار للاستمارة على أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد³، في ضوء ذلك تم اعتماد الاستمارة كأداة أساسية للدراسة وتم صياغة أسئلتها بأسلوب بسيط ولغة سهلة واضحة ومركزة، ضمانا لفهمها من قبل العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة مما يضمن إجاباتهم على كافة الأسئلة، متدرجة من العام إلى الخاص، ومرتبطة ضمن محاور محددة وفقا لفرضيات الدراسة ومؤشراتها، بحيث تغطي كل أبعاد الموضوع ولا تخرج عن إطاره، وقد مرة بنائها وإعدادها عبر عدة مراحل هي:

¹ - علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة قسنطينة، الجزائر، دط، 2006، ص111

² - بلقاسم سلاطينة، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية أدوات جمع البيانات وكتابة تقرير البحث الاجتماعي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر، ط1، 2017، ص 72.

³ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، الجزائر، ط3، 2008، ص 182.

✚ **المرحلة الأولى:** بعد الإطلاع على الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة تم استخلاص مختلف الأفكار الأولية التي ساهمت في فهم متغيري الدراسة، وتفكيكها إلى أبعاد التي صيغة على أساسها تساؤلات الإشكالية وفرضيات الدراسة، التي فككت إلى مؤشرات تحاكي واقع جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية في الشراكة الأجنبية، وبلاستعانة بنتائج الدراسة الاستطلاعية تم صياغة أسئلة الاستمارة.

✚ **المرحلة الثانية:** بعد صياغة الاستمارة تمت مناقشتها مع الأستاذ المشرف والمشرف المساعد وبعد المناقشة تمت إضافة أسئلة وسحب أسئلة كما تم تعديل بعض المؤشرات، وتم إعادة صياغة الأسئلة وبناء استمارة.

✚ **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تم النزول لميدان الدراسة لتجريب واختبار الاستمارة ميدانيا، بحيث تم توزيع 30 استمارة على عينة من أفراد مجتمع البحث، من أجل التأكد من ملائمة وتغطية الاستمارة لمحاور البحث والتعرف على مدى مناسبتها لأفراد عينة الدراسة من خلال مدى استجابتهم وتقبلهم لأسئلة الاستمارة، وكذا ملاحظة درجة فهمهم للأسئلة، كما تم عرض الاستمارة على مسؤول قسم الموارد البشرية ومسؤول الصحة والسلامة المهنية من أجل منحنا رأيهم حول الأسئلة، وقد قدم بعض التوجيهات لتحسن الاستمارة وتسهيل فهمها من قبل العمال .

✚ **المرحلة الرابعة:** تضمن هذه المرحلة تحكيم الاستمارة من قبل المحكمين، فبعد تعديلها وفقا لنتائج الاختبار الميداني، تم إرسال الاستمارة عبر البريد الإلكتروني للأستاذة من مختلف الرتب العلمية الذي بلغ عددهم (07) سبعة أساتذة من عدة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج برعيريج، جامعة عباس لغرور بخنشلة، جامعة حمة لخضر - الوادي، المركز الجامعي - عبد الله مرسلتي - تيبازة، ووفقا لتوجيهاتهم وملاحظاتهم تم إعادة صياغة الأسئلة وبناء الاستمارة.

✚ **المرحلة الخامسة:** في هذه المرحلة تم إعادة صياغة الأسئلة والتأكد من سلامتها منهجيا ولغويا من أجل بناء الاستمارة النهائية التي سوف توزع على عينة الدراسة كما يلي:

- حذف بعض الأسئلة خاصة التي بها تشابه وبذلك تقلص عدد الأسئلة من 94 سؤال إلى 70 سؤال.
- إضافة سؤال رقم 17 والسؤال رقم 20، والسؤال رقم 34.

- تعديل بعض المصطلحات التي تعطي للسؤال ابعاد اخرى في الاجابة مثل: صورة المؤسسة أفضل سمعة المؤسسة او ثقافة المؤسسة.
- إلغاء بعض الاختيارات واستبدالها بأخرى.
- في السؤال رقم 12 تحديد الالتزام بماذا؟
- سؤال رقم 20 اعتقد أنه يحتاج لضبط أكثر لأنه قد يفهم بنفس صياغة السؤال رقم 14.
- تعديل صياغة الأسئلة غير الواضحة فقد تم تعديل سؤال رقم 15، السؤال رقم 16، السؤال رقم 19، السؤال رقم 30.
- تعديل صياغة بعض الأسئلة 42، 56، 58 الخاصة بالمحور الثالث.
- اضافة سؤال في البيانات الشخصية سؤال حول وجود شهادات خارج الإطار الدراسي وطبيعتها.

تم تقسم الاستمارة النهائية للدراسة إلى أربعة محاور كالآتي:

- ✓ **المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على سبعة أسئلة وذلك من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 5.
- ✓ **المحور الثاني:** يتضمن البيانات الخاصة بالفرضية الأولى ويحتوي على 21 سؤالاً من السؤال رقم 6 إلى السؤال رقم 26.
- ✓ **المحور الثالث:** يتضمن البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية ويحتوي على 26 أسئلة من السؤال رقم 27 إلى السؤال رقم 52.
- ✓ **المحور الرابع:** يتضمن البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة ويحتوي على 18 سؤالاً من السؤال رقم 53 إلى السؤال رقم 70.

🚩 **المرحلة السادسة:** بعد ضبط الاستمارة النهائية للدراسة تم في هذه المرحلة النزول لميدان الدراسة وتوزيع الاستمارة على العمال الممثلين لعينة الدراسة وتم تجميعها وفق الفترة الزمنية المحددة لذلك

2-2 -المقابلة:

تم اعتماد المقابلة في الدراسة الراهنة كأداة مكملة ومساعدة للاستمارة، من أجل الحصول على مجموعة من المعلومات والبيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الاستمارة، لتكون مخرجاتها ونتائجها مدعمة لتحليل البيانات والإحصائيات التي تم تحصيلها في الجداول بعد تبويب محاور الاستمارة إذ: تعرف المقابلة على أنها: "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته¹"، كما ينظر "سعيد سبعون" للمقابلة على أنها: "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث²"، فقد اعتمدت المقابلة بنوعيتها مع مسؤولي الموارد البشرية ومسؤولي الصحة والسلامة المهنية.

2-3 -الملاحظة:

تعد من أهم أدوات البحث العلمي التي تعتمد في جمع البيانات والمعطيات الميدانية في الدراسات السوسولوجية وبصفة خاصة في الدراسات الوصفية، بحيث تمكن الباحث من التعرف على ميدان الدراسة عن قرب وبصيغة مباشرة فهذه الأخيرة تعرف: على أنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة³".

¹ - حسين غريب: المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، دار الضحى للنشر والإشهار، الجلفة، الجزائر، ط1، 2016، ص 116.

² - سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2017، ص 173.

³ - إسمهان بلوم: منهجية البحث في علم الاجتماع التنظيم والعمل النواظم المنهجية الملموسة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2022، ص 90.

كما تعرف بأنها: "وسيلة يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من خلال المشاهدة وتمثل حالات لا يمكن استخدام الاستبانة والمقابلة"¹ ، وفي خضم ذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الملاحظة المباشرة لتكون مكتملة ومدعمة للاستمارة والمقابلة.

2-4 - الوثائق والسجلات :

تعد الوثائق والسجلات الإدارية من بين أهم أدوات البحث العلمي التي تعتمد في الدراسات الميدانية السوسولوجية، نظر لما تمنحه من معلومات ومعطيات التي يحتاجها الباحث لتعرف على ميدان دراسته أكثر والتي تعرف بأنها: "عبارة عن تلك اللوائح القانونية التي تشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسير المؤسسة الاجتماعية، كما تشمل قوائم العمال والإداريين، وطرائق تسير الإنتاج بالمؤسسة وتشرح طبيعة العمل به"²، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الوثائق والسجلات الإدارية الخاصة بالمؤسسة الوطنية للتنقيب من النظام الداخلي، الهيكل التنظيمي، البرامج التكوينية، ملفات تقييم الأداء، دفاتر الشروط، عقود الشراكة، وغيرها من الوثائق التي ساهمت وكانت داعمة ومكملة للاستمارة، المقابلة، والملاحظة والتي تمثلت في:

- الاتفاقية الجماعية
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- البرامج التكوينية
- دليل تقييم الأداء
- دفاتر الشروط الخاص بالمناقصات
- عقود الشراكة

¹ - عبد الغاني محمد إسماعيل العمراني: دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، دار الكتاب للنشر، صنعاء، اليمن، ط2، 2012، ص 88.

² - رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المرجع السابق، ص 268.

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة :

1- صدق الاتساق الداخلي للأداة :

قمنا باختيار عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة بطريقة المعاينة العرضية، وذلك بغرض فحص مدى صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث. ولتحقيق ذلك، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بند من بنود الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من صدق المحتوى.

استعملنا برنامج SPSS الإصدار 25 لحساب معاملات الارتباط (r) وقيم الدلالة الإحصائية (Sig) ، وقد أسفرت النتائج الخاصة بالمحور الثاني "تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية" عن القيم الموضحة في الجداول التالية:

1-1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية "

الجدول رقم (08): يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون R بين بنود المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R	قيمة مستوى الدلالة Sig
تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية	6	0.665	0
	7	0.648	0
	8	0.625	0
	9	0.651	0
	10	0.612	0
	11	0.687	0
	12	0.695	0
	13	0.678	0
	14	0.656	0
	15	0.659	0

0	0.66	16
0	0.733	17
0.001	0.587	18
0	0.633	19
0	0.612	20
0	0.664	21
0	0.622	22
0.005	0.494	23
0	0.617	24
0.001	0.587	25
0.005	0.492	26

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (08) أن معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للمحور الثاني تراوحت بين (-0.492-0.733)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) باستثناء البنود (26، 23) التي جاءت دالة عند مستوى (0.05)، وبما أن جميع معاملات الارتباط جاءت أكبر من (0.30)، فإن ذلك يدل على أن البنود مترابطة بشكل جيد مع محورها، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

1-2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: تساهم الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري

الجدول رقم (09): يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R	قيمة مستوى الدلالة Sig
	27	0.664	0
	28	0.662	0

0.003	0.52	29	تساهم الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري
0.003	0.52	30	
0.003	0.524	31	
0.003	0.525	32	
0	0.815	33	
0	0.65	34	
0.001	0.576	35	
0	0.796	36	
0	0.633	37	
0.001	0.568	38	
0	0.651	39	
0	0.615	40	
0	0.681	41	
0	0.64	42	
0	0.818	43	
0.007	0.486	44	
0.005	0.5	45	
0	0.658	46	
0.003	0.526	47	
0	0.694	48	
0	0.68	49	
0	0.665	50	
0.004	0.508	51	
0.002	0.537	52	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (09) أن معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للمحور الثالث تراوحت بين (-0.486-0.815)، وهي جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، باستثناء بعض البنود (44، 45، 51) التي كانت دالة عند مستوى (0.05)، وبما أن جميع معاملات الارتباط تفوق الحد الأدنى المقبول علميًا (0.30)، فإن ذلك يشير إلى أن بنود هذا المحور ترتبط بقوة مع محورها الكلي، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث.

1-3- صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: دور شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري.

الجدول رقم (10): يبين قيمة معامل الارتباط R لكل بند من المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الرابع	رقم البند	قيمة معامل الارتباط R	قيمة مستوى الدلالة Sig
دور شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري	53	0.484	0.007
	54	0.67	0
	55	0.62	0
	56	0.688	0
	57	0.751	0
	58	0.639	0
	59	0.909	0
	60	0.656	0
	61	0.64	0
	62	0.602	0
	63	0.607	0
	64	0.625	0
	65	0.799	0
	66	0.647	0

0	0.834	67
0.002	0.55	68
0	0.658	69
0.001	0.586	70

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10) يتبين أن قيم معاملات الارتباط لبنود المحور الرابع تراوحت بين (0.484 - 0.909)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) ، وهذا يدل على أن جميع البنود ترتبط ارتباطاً معنوياً بالدرجة الكلية للمحور، مما يؤكد أن المحور الرابع يتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، ويُعد صادقاً من حيث المحتوى والمضمون.

1-4- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ككل:

الجدول رقم (11): يبين قيمة معامل الارتباط R لكل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية

المحاور	قيمة معامل الارتباط R	قيمة مستوى الدلالة Sig
تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية	0.76	0
تساهم الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري	0.895	0
دور شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري	0.695	0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية تراوحت بين (0.695 - 0.895)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ ، هذا يعني أن كل محور من محاور الاستبيان يرتبط ارتباطاً قوياً وموجباً بالدرجة الكلية، وهو ما يعكس صدق الاتساق الداخلي لأداة القياس.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن الاستبيان، بمختلف محاوره، يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق البنائي، حيث أن محاوره الفرعية لا تعمل بشكل مستقل ومعزول، بل تندمج في بناء متكامل يعكس البعد الكلي لموضوع البحث. كما أن هذا التوافق بين المحاور والدرجة الكلية يعزز من صدق الأداة من حيث المحتوى والمضمون، ويؤكد صلاحيتها لقياس موضوع الدراسة المتمثل في: "جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية".

2- ثبات التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرو نباخ) :

يقصد بثبات التناسق الداخلي مدى اتساق استجابات الأفراد على فقرات أداة البحث عند إعادة التطبيق على عينة متماثلة، أي إلى أي حدّ تعطي الأداة نتائج متقاربة ومستقرة في ظروف متشابهة. ويُعتبر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أهم المقاييس الإحصائية التي تُستخدم لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث يقيس قوة الترابط بين البنود المكونة لكل محور، وبين الأداة ككل.

تم حساب معامل الثبات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مفردة، وذلك لقياس ثبات الاستبيان قبل تطبيقه على العينة الأساسية. النتائج جاءت كما يلي:

2-1- ثبات التناسق الداخلي لبنود المحور الثاني: تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية

الجدول رقم (12): يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ للمحور الثاني

المحور الثاني	عدد البنود	قيمة ألفا كرو نباخ
تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية	21	0.702

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (12) أن قيمة ألفا كرونباخ = 0.702، وهي قيمة مقبولة إحصائياً ($0.70 \leq$)، مما يشير إلى أن المحور يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، ويُعد ثابتاً وصالحاً لقياس أثر القيم التنظيمية في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية.

2-2- ثبات التناسق الداخلي لبنود المحور الثالث: تساهم الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري

الجدول رقم (13): يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ للمحور الثالث

المحور الثالث	عدد البنود	قيمة ألفا كرو نباخ
تساهم الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري	26	0.844

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) تشير النتيجة إلى أن قيمة ألفا كرونباخ = 0.844، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة الاتساق الداخلي بين البنود، مما يعكس موثوقية هذا المحور وقدرته على قياس موضوعه بدقة.

2-3- ثبات التناسق الداخلي لبنود المحور الرابع: دور شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري

الجدول رقم (14): يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ للمحور الرابع

المحور الرابع	عدد البنود	قيمة ألفا كرو نباخ
دور شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري	18	0.829

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ = 0.829، وهي قيمة عالية، مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً بين بنود المحور الرابع، ويؤكد ثباته كمقياس لقياس دور العلاقات المهنية في تطوير المسار المهني.

2-4- ثبات التناسق الداخلي لبنود الاستبيان ككل:

الجدول رقم (15): يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل

الإستبيان ككل	عدد البنود	قيمة ألفا كرو نباخ
الدرجة الكلية للاستبيان ككل	65	0.889

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (15) تشير النتائج إلى أن قيمة ألفا كرونباخ = 0.889 للاستبيان ككل، وهي قيمة مرتفعة جداً (≥ 0.80)، تدل على درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي. وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية والصلاحية لاستخدامه في الدراسة الميدانية.

خلاصة صدق وثبات أداة البحث :

أولاً: صدق أداة البحث: يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه بشكل فعلي، بحيث تعكس البنود والأبعاد واقع الظاهرة المدروسة. وللتحقق من صدق الاستبيان، تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط (بيرسون) لكل بند مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، إضافة إلى حساب معاملات الارتباط لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: "تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية"

✓ أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.412 – 0.830) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

✓ وهذا يؤكد أن جميع البنود ترتبط ارتباطاً دالاً بالدرجة الكلية، مما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والمضموني.

2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: "تساهم الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري"

✓ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.486 – 0.815)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) .
✓ وهذا يعكس أن المحور يتمتع باتساق داخلي جيد، ويقاس فعلاً البعد الذي وضع من أجله.

3- صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: "دور شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري"

✓ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.484 – 0.909)، وهي جميعها دالة عند مستوى (0.01).
✓ وهذا يشير إلى قوة العلاقة بين البنود والمحور، مما يعكس صدقاً بنائياً جيداً.

4- صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ككل:

✓ تراوحت قيم بيرسون بين (0.695 – 0.895)، وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).
✓ وعليه فإن الاستبيان ككل يتمتع بدرجة عالية من الصدق المضموني والداخلي.

ثانياً: ثبات أداة البحث: يشير الثبات إلى مدى استقرار أداة القياس وإمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة. ولقياس ذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي للبنود.

- ثبات المحور الثاني: بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.702) وهو ما يعد ثباتاً مقبولاً جيداً.
- ثبات المحور الثالث: بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.844) وهو ما يعكس ثباتاً جيداً جداً.
- ثبات المحور الرابع: بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.829) وهو ما يشير إلى ثبات جيد جداً.
- ثبات الاستبيان ككل: بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.889) وهو ما يعكس ثباتاً عالياً جداً، مما يؤكد على تجانس البنود وقوة الأداة البحثية.

خامساً: عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: "جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة"¹، كما تعرف بأنها: "مجموعة من الوحدات المستخرجة من مجتمع بحثي واحد، والتي تتوفر على تلك المتغيرات التي يريد الباحث أن يدرسها، وقد تضم العينة وحدة معاينة واحدة، أو كل وحدات المعاينة أو واحدة، أو أي عدد بينهما."²

1- طريقة اختيار عينة الدراسة:

في إطار الدراسات الميدانية، يتم اختيار عينة البحث بناءً على حجم مجتمع الدراسة وطبيعته. وبما أن موضوع بحثنا يتمحور حول الشراكة الأجنبية وأثرها على جودة الحياة المهنية، فقد تم اعتماد العمال الناشطين في الورشات التي تعمل في ظل الشراكة الأجنبية ليكونوا العينة الممثلة للمجتمع الأصلي، ولتحقيق شمولية وموضوعية في التمثيل، تم إجراء دراسة مسحية ميدانية شملت عمال ثلاث (03) ورشات تابعة للمؤسسة الوطنية للتنقيب والمتاملة مع الشريك الأجنبي الإيطالي "إيني"، والذي يشتمل على ثلاث طبقات (الإطارات،

¹ - مصعب هاشم أحمد الفكي: كيف تكتب بحثاً علمياً القواعد والأسس، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ط1، 2023، ص 88.

² - سعد الحاج بن جندل: العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جداً، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص 14.

أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، والذي يهدف إلى ضمان تمثيل جميع المستويات السوسيو مهنية داخل المؤسسة، بما يسمح بفهم أعمق لتباين تصوراتهم وتجاربهم حول جودة الحياة المهنية في سياق الشراكة الأجنبية.

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة المسحية، نظراً لطبيعة موضوعها الذي يستوجب اختيار الورشات الأكثر تمثيلاً للشراكة الأجنبية داخل مؤسسة ENAFOR وبعد مشاورات تنظيمية عدة مع مسؤولي الصحة والسلامة المهنية ومسؤولي الموارد البشرية، تم اختيار الشراكة مع مؤسسة إيني الإيطالية ENI بوصفها الشريك الأكثر حضوراً وتأثيراً داخل المؤسسة، باعتبارها الأكثر إبراماً للعقود، منذ أول اتفاقية مع الورشة رقم 54 سنة 2018، وقد عُدَّ شريك ENI النموذج الأكثر ملاءمة للتحليل السوسيولوجي والتنظيمي نظراً لما أحدثه من تحولات ملموسة، تمثلت في:

- تحسين فعالية الأداء واحترام آجال التقريب والنقل.
- انخفاض معدل الحوادث المهنية.
- توفير مستلزمات الصحة والسلامة المهنية كماً ونوعاً.
- تحسين نظام الحوافز المادية.
- التركيز على التدريب والتكوين المستمر.
- توفير قطع الغيار ومستلزمات معدات الحفر بانتظام.

وعند بدء الدراسة الاستطلاعية سنة 2023، كانت خمس ورشات تعمل مع ENI ، وهي 50، 54، 55، 57، 58 ومع بداية سنة 2024 توقفت الورشتان 57 و 58 عن العمل ضمن هذا الإطار، ليبقى التعاون قائماً مع ثلاث ورشات فقط، تابعة لمجمع (GSE) Groupement Sonatrach-Eni بحوض بركين.

يُقدَّر عدد العمال في كل ورشة بـ 80 عاملاً، موزعين على أربعة أفواج؛ حيث يعمل فوجان داخل الورشة، بينما يكون الفوجان الآخران في عطلة دورية. وعلى هذا الأساس، بلغ الحجم الإجمالي للعينة 240 عاملاً (80 عاملاً × 3 ورشات). وقد شملت الدراسة جميع العمال في الورشات المختارة، بمختلف فئاتهم السوسيو مهنية، بهدف الحصول على نتائج شاملة ودقيقة تعكس طبيعة بيئة العمل في إطار الشراكة الأجنبية.

وبعد عملية الفرز، تم إقصاء 25 استمارة لعدم استيفائها الشروط العلمية، ليصبح العدد النهائي للاستمارات القابلة للتحليل 215 استمارة.

2- خصائص عينة الدراسة:

تهتم الدراسات الاجتماعية بعرض خصائص عينة الدراسة لما لها من أهمية في البحث، فهي تعد منطلقا يمكن الباحث من فهم وتفسير متغيرات الدراسة، فهي تشكل أساسا فعليا عند مناقشة فروض الدراسة، من حيث الوقوف على مختلف خصائص المبحوثين من حيث السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية، بحيث تمكن من فهم تركيبات الاجتماعية والنفسية للمبحوثين، والتي تمكن من تحديد خصائص والسمات المميزة لمجتمع البحث ومدى ارتباطها بالخصائص التي تشكل متغيري الدراسة جودة الحياة المهنية والشراكة الأجنبية .

لقد تم وضع المحور الأول في بداية الاستبيان لمعرفة خصائص عينة الدراسة الأساسية والبالغ عددها مئتين وخمسة عشر (215) عامل من العمال الجزائريين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ولاية ورقلة، وهي خاصية السن والمستوى التعليمي والحالة العائلية والفئة السوسيو مهنية والأقدمية في المؤسسة وحسب بيانات الاستمارات بعد جمعها وتفرغها كان توزيعها كالاتي:

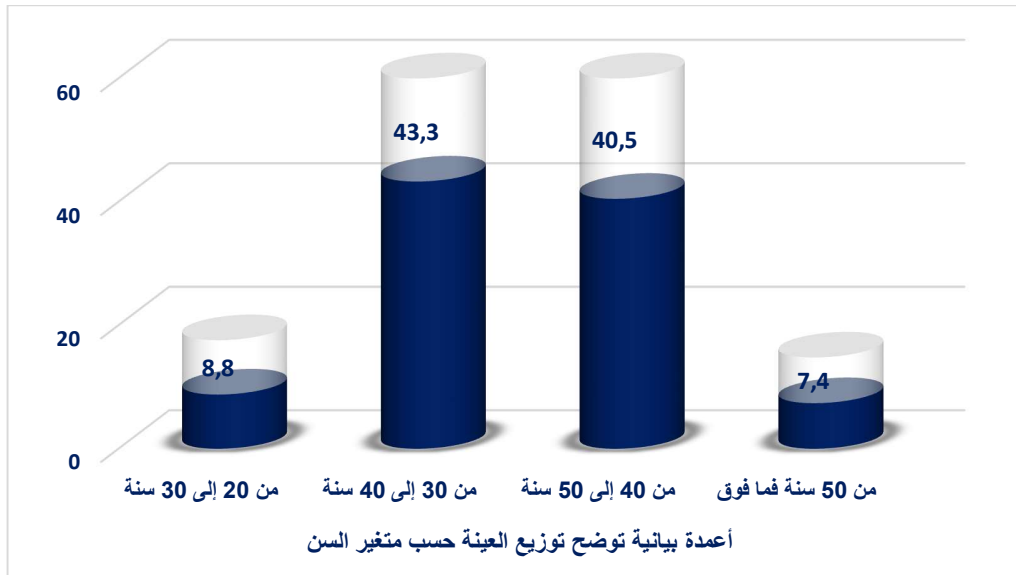
أ. حسب متغير السن:

الجدول رقم (16): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
[20 إلى 30 سنة]	19	8.80%
[30 إلى 40 سنة]	93	43.30%
[40 إلى 50 سنة]	87	40.50%
[50 سنة فما فوق]	16	7.40%
المجموع	215	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (15): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (16) والشكل البياني رقم (15): يتضح أن العينة المدروسة غير متساوية العدد من حيث الفئة العمرية، حيث سجلت الفئة من 30 إلى 40 سنة أعلى نسبة بلغت (43.3%) أي ما يعادل 93 عاملاً. تليها الفئة العمرية 40 إلى 50 سنة بنسبة (40.5%) أي 87 عاملاً، ثم الفئة 20 إلى 30 سنة بنسبة (8.8%) أي 19 عاملاً، وأخيراً الفئة 50 سنة فما فوق بنسبة (7.4%) أي 16 عاملاً فقط، وهي النسبة الأدنى.

يمكن تفسير ارتفاع نسبة العمال في الفئة العمرية (30 - 40 سنة) بعدة اعتبارات:

- ✓ طبيعة نشاط المؤسسة وهو التنقيب في المحروقات والذي يتطلب قوة بدنية وخبرة ميدانية، ما يجعل هذه الفئة العمرية الأكثر ملاءمة لتحمل ظروف العمل الصحراوي القاسية.
- ✓ هذه الفئة تمثل المرحلة الوسطى في الحياة المهنية، حيث يكون العامل قد اكتسب خبرة عملية كافية، وفي الوقت ذاته ما يزال في قمة عطائه الجسدي والنفسي.

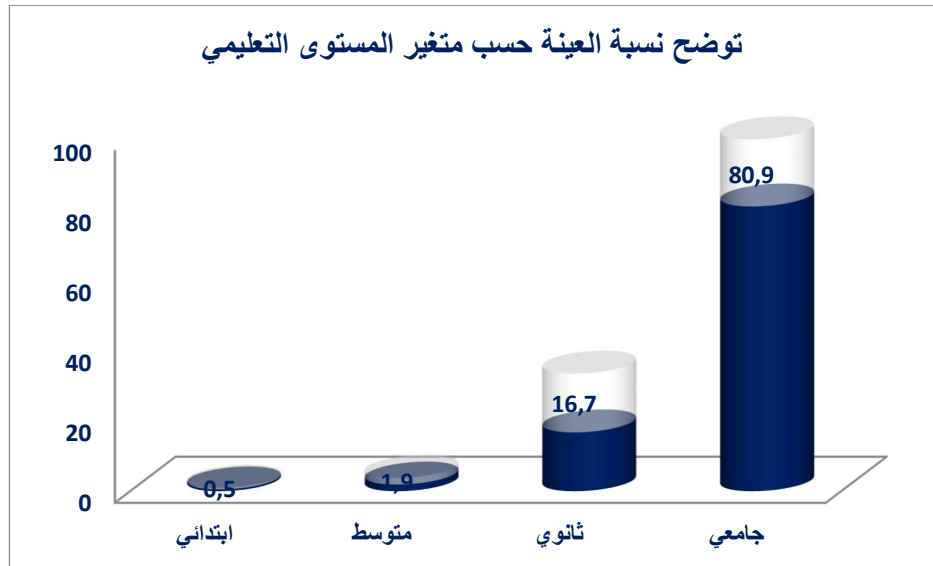
- ✓ نسبة كبيرة من عمال المؤسسة تم توظيفهم في إطار برامج التشغيل خلال العقدين الماضيين، وهو ما يفسر تركّزهم في هذه الفئة العمرية.
- ✓ انخفاض نسبة الفئة (20 - 30 سنة) قد يعود إلى قلة التوظيف في السنوات الأخيرة أو اشتراط الخبرة المسبقة للالتحاق ببعض المناصب التقنية.
- ✓ تراجع نسبة العمال في الفئة (50 سنة فما فوق) يعكس اتجاه المؤسسة نحو الإحالة على التقاعد التدريجي، إضافة إلى صعوبة الاستمرار في بيئة العمل المجهدة مع التقدم في السن.
- بناءً على ما سبق، يمكن القول إن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئتين العمريتين (30 - 40 سنة) و(40 - 50 سنة)، ما يمنح الدراسة تمثيلاً واقعياً لشريحة العمال الأكثر نشاطاً وإسهاماً في الإنتاج داخل المؤسسة.
- ب. حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (17): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
0.5 %	1	ابتدائي
1.9 %	4	متوسط
16.7 %	36	ثانوي
80.9 %	174	جامعي
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (16): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (17) والشكل البياني رقم (16) يتضح أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث بلغ عددهم 174 عاملاً بنسبة 80.9%، وهي النسبة الأعلى بفارق كبير عن باقي المستويات. يليها المستوى الثانوي بنسبة 16.7% (36 عاملاً) ثم المستوى المتوسط بنسبة 1.9% (4 عمال) وأخيراً المستوى الابتدائي بنسبة 0.5% (عامل واحد فقط).

يمكن تفسير هذه النتائج بما يلي:

- ✓ خصوصية القطاع البترولي الذي يحتاج إلى مهارات تقنية وهندسية عالية، ما يجعل معظم المناصب تشترط تكويناً جامعياً في تخصصات مثل التنقيب، الجيولوجيا والهندسة.
- ✓ اعتماد المؤسسة على التوظيف المباشر من الجامعات والمعاهد المتخصصة، معهد المحروقات بيومرداس ومعهد المحروقات بورقلة، المعهد الوطني للبترول. IAP.
- ✓ انخفاض نسبة ذوي المستوى الثانوي أو أقل يعود إلى تراجع دور اليد العاملة غير المؤهلة في القطاع النفطي، مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والتجهيزات المعقدة.

✓ وجود عامل واحد فقط بمستوى ابتدائي قد يُعزى إلى التوظيف القديم أو الإدماج الاجتماعي قبل تحديث شروط الالتحاق.

وبالتالي، فإن الطابع الأكاديمي العالي لمستوى التعليم في العينة يعكس توجه المؤسسة نحو تعزيز كفاءتها البشرية من خلال انتقاء الموارد المؤهلة أكاديميًا.

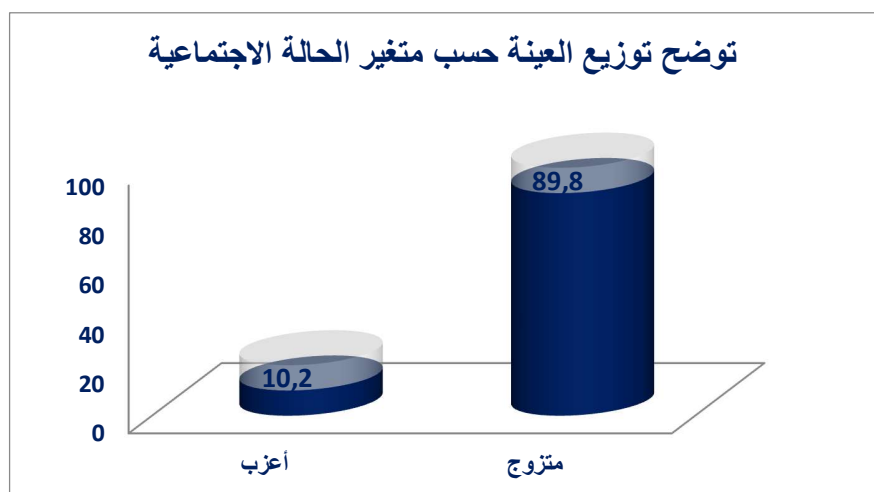
ج. حسب متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (18): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	22	10.20%
متزوج	193	89.80%
المجموع	215	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (17): أعمدة بيانية تبين توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (18) والشكل البياني رقم (17) أن غالبية المبحوثين متزوجون بنسبة 89.8% (193 عاملاً)، مقابل 10.2% فقط من العزاب (22 عاملاً)، هذا التوزيع يمكن تفسيره بالآتي:

✓ طبيعة العمل في المؤسسة النفطية مستقرة ومربحة نسبياً، مما يشجع العمال على الإقدام على الزواج وتأسيس أسرة.

✓ أغلب الفئة العمرية المهيمنة في العينة (30-40 سنة) هي فئة في مرحلة النضج الاجتماعي، حيث ترتفع معدلات الزواج مقارنة بالفئات الأصغر.

✓ ظروف العمل الصحراوي، رغم قسوتها، تُعطي للعامل مكانة اجتماعية ومادية تمكّنه من بناء أسرة، مما يفسر ارتفاع نسب المتزوجين.

✓ انخفاض نسبة العزاب يعكس قلة الفئة العمرية الشابة (20-30 سنة) داخل المؤسسة، والتي عادة ما تضم نسبة أكبر من غير المتزوجين.

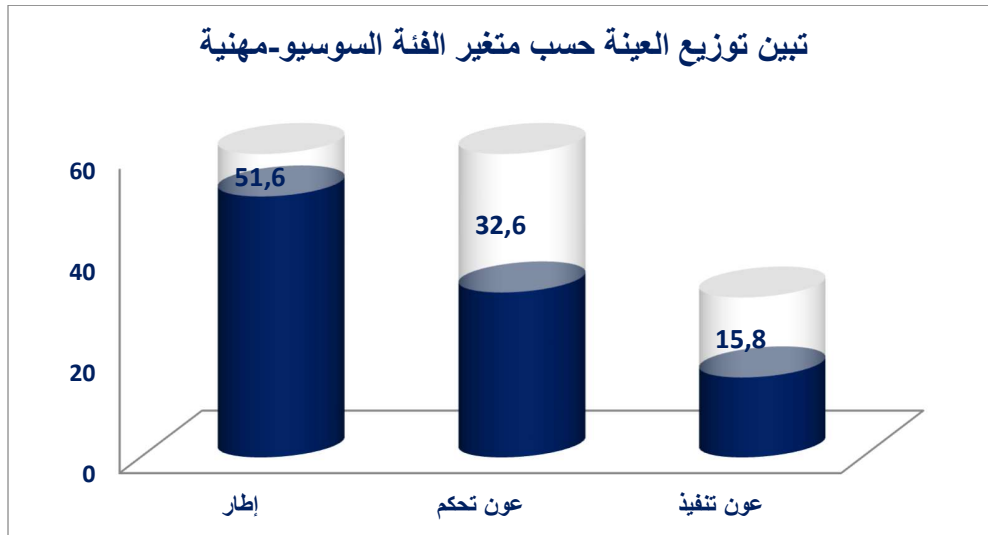
د. حسب متغير الفئة السوسيو مهنية:

الجدول رقم (19): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	111	51.60%
عون تحكم	70	32.60%
عون تنفيذ	34	15.80%
المجموع	215	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (18): أعمدة بيانية تبين توزيع العينة حسب متغير الفئة السوسيو-مهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (19) والشكل البياني رقم (18) أن الإطارات تحتل النسبة الأعلى داخل المؤسسة بنسبة 51.6% (111 عاملاً)، تليها أعوان التحكم بنسبة 32.6% (70 عاملاً)، ثم أعوان التنفيذ بنسبة 15.8% (34 عاملاً) فقط.

يمكن تفسير ذلك بما يلي:

- ✓ قطاع المحروقات يتطلب نسبة مرتفعة من الكفاءات والإطارات المتخصصة خاصة في مجال التنقيب على البترول والغاز والتي تكون قادرة على تسيير المشاريع والإشراف على العمليات المعقدة.
- ✓ اعتماد المؤسسة على الهياكل الإدارية والفنية المتطورة، حيث يُعهد إلى الإطارات بمهام التخطيط والمتابعة.
- ✓ هذه البنية السوسيو-مهنية تعكس طبيعة المؤسسة كإحدى الشركات الوطنية الإستراتيجية المتخصصة في التنقيب والتي تعتمد بدرجة كبيرة على الموارد البشرية المؤهلة.

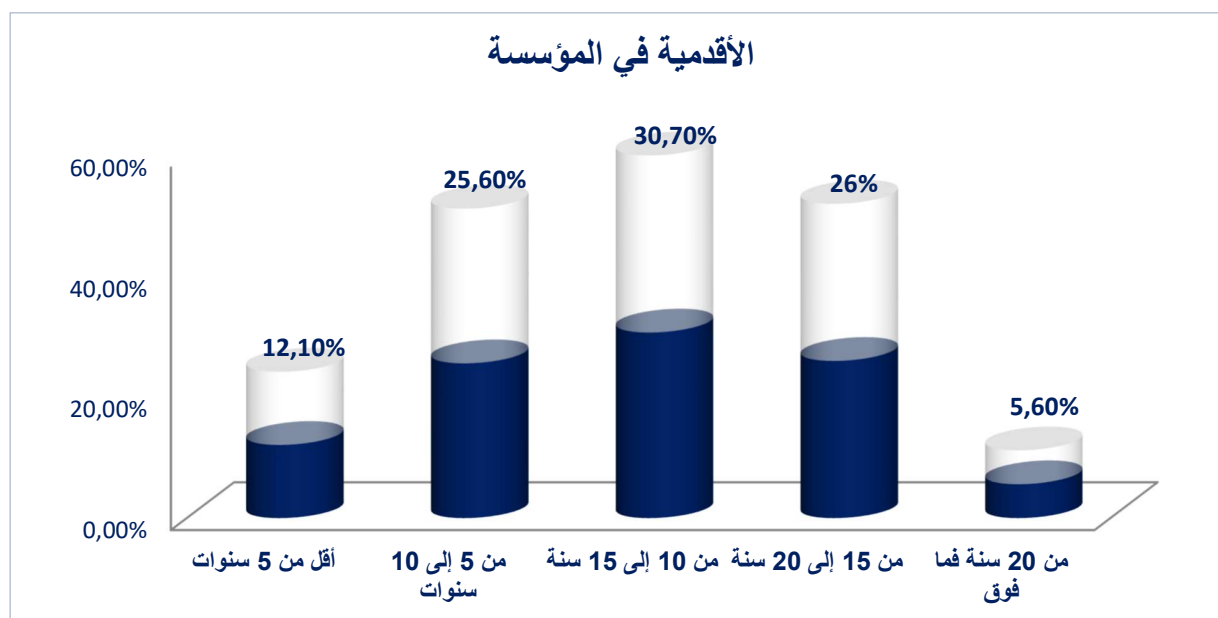
هـ. حسب متغير الأقدمية في المؤسسة:

الجدول رقم (20): يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
12.10%	26	أقل من 5 سنوات
25.60%	55	من 5 إلى 10 سنوات
30.70%	66	من 10 إلى 15 سنة
26%	56	من 15 إلى 20 سنة
5.60%	12	من 20 سنة فما فوق
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (19): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (20) والشكل البياني رقم (19) نجد أن أعلى نسبة تعود إلى العمال ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 30.7% (66 عاملاً)، تليها فئة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 26% (56 عاملاً)، ثم فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 25.6% (55 عاملاً)، يليها من أقل من 5 سنوات بنسبة 12.1% (26 عاملاً)، وأخيراً من 20 سنة فما فوق بنسبة 5.6% (12 عاملاً)، ويمكن تفسير ذلك بما يلي:

✓ ارتفاع نسبة فئة (10-15 سنة) يعكس مرحلة الاستقرار الوظيفي التي تميّز عمال القطاع بعد فترة من التوظيف المكثف من قبل الشركة الأم وفروعها لتكثيف الإنتاج.

✓ تواجد قوي لفئة (15-20 سنة) يشير إلى الاستمرارية والولاء المؤسسي، وهو ما يُظهر قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعمالها على المدى الطويل.

✓ انخفاض فئة (20 سنة فما فوق) يرتبط بالتقاعد التدريجي، إضافة إلى ارتفاع مستوى الحراك المهني بسبب ظهور شركات تتقيد منافسة.

✓ نسبة (أقل من 5 سنوات) تعكس تراجع وتيرة التوظيف الجديد، وربما سياسة تجميد المناصب التي شهدتها القطاع في السنوات الأخيرة، ولعل أبرزها جائحة كورونا.

بناءً على ذلك، فإن توزيع الأقدمية يعكس مؤسسة ذات قوة عاملة مستقرة نسبياً، يغلب عليها الطابع المتوسط إلى الطويل في الخبرة، مما يساهم في تعزيز الولاء وجودة الأداء.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تُعَدُّ الأساليب الإحصائية من الدعائم الجوهرية التي تستند إليها البحوث العلمية في تحليل معطياتها، إذ تمكّن الباحث من وصف البيانات بدقة، والكشف عن أنماطها، وتحديد العلاقات القائمة بين المتغيرات قيد الدراسة. وبعد جمع استمارات الاستبيان وتقريغها، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية – (SPSS) الإصدار 25، الذي أتاح إمكانية تحويل الإجابات الخام إلى جداول تكرارية، ودوائر نسبية، وأعمدة بيانية تسهّل عملية الوصف والتحليل.

ولغرض التحقق من صدق الأداة وثباتها، وكذلك اختبار الفرضيات البحثية ورصد العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تمثلت في الآتي:

➤ **معامل ارتباط بيرسون:** استُخدم لقياس صدق الاتساق الداخلي للأداة البحثية من خلال حساب قوة العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية.

➤ **معامل ألفا كرونباخ:** جرى تطبيقه لقياس ثبات أداة الدراسة، والتأكد من مدى اتساق إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان.

➤ **التكرارات والنسب المئوية:** استُخدمت في تحليل وتفسير خصائص عينة الدراسة (العمر، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الفئة السوسيو-مهنية، والأقدمية)، وكذلك في وصف البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان.

➤ **اختبار كاي تربيع:** استُعمل للكشف عن طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية) من جهة، وإجابات أفراد العينة حول محاور أداة الدراسة من جهة أخرى، بما يسمح بفحص الفرضيات واختبار دلالتها الإحصائية.

إنّ اختيار هذه الأساليب الإحصائية لم يكن اعتباطياً، بل جاء انسجاماً مع طبيعة موضوع البحث وأهدافه، حيث إنّ قياس صدق وثبات الأداة يعدّ خطوة جوهرية في البحوث الميدانية، خصوصاً في علم الاجتماع التنظيم والعمل، لما يترتب عنه من ضمان موثوقية الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بدقة. فاعتماد معامل ارتباط بيرسون مكن من اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، والتأكد من مدى ترابطها مع الدرجة الكلية، مما يعكس صلاحية الأداة من حيث المحتوى، أما معامل ألفا كرونباخ، فقد سمح بالتحقق من درجة ثبات الأداة واتساق استجابات أفراد العينة، وهو ما يدعم استقرار النتائج وإمكانية تعميمها، وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ التكرارات والنسب المئوية كانت ضرورية لتوصيف خصائص العينة وتحليل البيانات الوصفية، أمّا اختبار كاي تربيع فقد استُخدم بوصفه أداة للتحليل الاستدلالي، قصد الكشف عن طبيعة العلاقة بين بعض الخصائص الديموغرافية للعمال وإجاباتهم حول محاور الاستبيان، وبالتالي المساهمة في اختبار صحة الفرضيات المطروحة.

وعليه، فإنّ هذه الأساليب مجتمعة حققت التكامل بين التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي، مما مكّننا من الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، تعكس الواقع التنظيمي والاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية، وتسمح بتفسيره تفسيراً موضوعياً قائماً على معطيات كمية مدعومة بالاختبارات الإحصائية الملائمة.

خلاصة :

يشكل التصميم المنهجي للدراسة الميدانية حلقة الوصل الأساسية بين الإطارين النظري والتطبيقي في الدراسات السوسيولوجية، إذ يُترجم المفاهيم المجردة إلى واقع قابل للملاحظة والتحليل، ويُعد هذا التصميم الأداة التي تُمكن الباحث من الانتقال من المستوى النظري إلى الميدان العملي عبر اختيار ميدان دراسة ملائم تتوفر فيه الشروط العلمية والموضوعية الضرورية لفهم الظاهرة قيد البحث، كما يتضمن تحديد أدوات البحث المناسبة التي تتيح جمع المعطيات وتحليلها بطريقة دقيقة، تسمح باستخلاص نتائج قابلة للتعميم. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، نظراً لقدرته على وصف الظاهرة الاجتماعية وتحليلها وتركيبها وتفسيرها في ضوء العلاقة بين المتغير المستقل (الشراكة الأجنبية) والمتغير التابع (جودة الحياة المهنية).

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

1- عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الأولى

2- عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثانية

3- عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الثالثة

خلاصة:

تمهيد:

يمثل هذا الفصل نقطة التحول الجوهرية في مسار البحث، إذ ينتقل فيه التحليل من المستوى النظري والمنهجي إلى المستوى الميداني التطبيقي، قصد الوقوف على الكيفية التي تتجسد بها مفاهيم جودة الحياة المهنية والشراكة الأجنبية في واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فبعد أن تناول الفصل الرابع الجوانب المنهجية المتعلقة بتحديد مجتمع البحث وعيّنته وأدوات جمع المعطيات وأساليب تحليلها، يأتي هذا الفصل ليعرض النتائج الإحصائية المتحصّل عليها من أدوات جمع البيانات، مع تحليلها وتفسيرها في ضوء الإطارين النظري والميداني للدراسة.

يهدف هذا الفصل إلى الكشف عن ديناميات الفعل التنظيمي والتمثلات المهنية والاجتماعية التي تحكم علاقة العامل الجزائري ببيئة العمل في ظل الشراكة الأجنبية، من خلال تحليل المعطيات الكمية باستخدام برنامج SPSS، واستخلاص المعاني الكامنة وراءها باستعمال أدوات التحليل السوسيولوجي في ميدان التنظيم والعمل، كما يسعى إلى تبيان مدى إسهام القيم التنظيمية والآليات الإدارية والعلاقات المهنية الوافدة من الشريك الأجنبي في تحسين جودة الحياة المهنية للعامل الجزائري، عبر تتبع مؤشرات الرضا، التمكين، الصحة والسلامة المهنية، والتوازن الاجتماعي-النفسي داخل المؤسسة.

إن هذا الفصل لا يقتصر على تقديم النتائج الإحصائية فحسب، بل يتجاوزها إلى تفكيك البنى الرمزية والتنظيمية التي تعكسها تلك النتائج، في محاولة لفهم كيف تتفاعل الثقافة التنظيمية الجزائرية مع القيم والممارسات التي تجلبها الشراكة الأجنبية، وكيف يعاد إنتاجها داخل الفضاء المهني وفق خصوصية السياق الاجتماعي والثقافي المحلي، وبذلك، يشكل هذا الفصل لحظة تركيبية تجمع بين التحليل الكمي والقراءة السوسيولوجية التفسيرية، بغية الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تتيح الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة، وتحديد مدى تحقق فرضياتها في الميدان.

1- عرض وتوصيف البيانات المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1-1. عرض، تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بأسئلة المحور الثاني: تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي

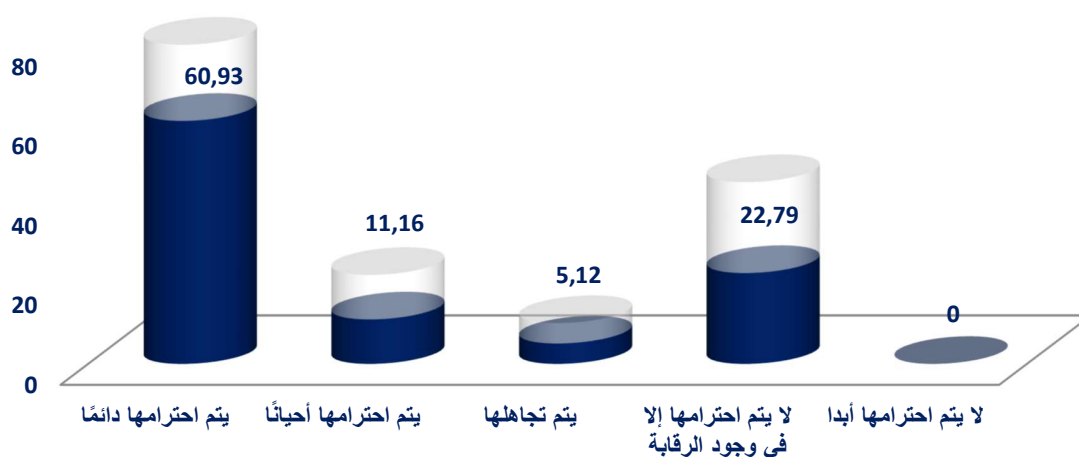
في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية

الجدول رقم (21): يبين توزيع المبحوثين حسب احترام القوانين الداخلية

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
60.93	131	يتم احترامها دائماً
11.16	24	يتم احترامها أحياناً
5.12	11	يتم تجاهلها
22.79	49	لا يتم احترامها إلا في وجود الرقابة
0.00	0	لا يتم احترامها أبداً
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (20): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول احترام القوانين الداخلية



نسبة العينة حول احترام القوانين الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (21) والشكل البياني رقم (20)، يتضح أن غالبية أفراد العينة يؤكدون على الالتزام الدائم بالقوانين الداخلية داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبتهم (60.93%) أي ما يعادل 131 عاملاً، وهي نسبة تفوق نصف المبحوثين وتشير إلى درجة عالية من الانضباط المؤسسي. يلي ذلك فئة المبحوثين الذين يحترمون القوانين "أحياناً" بنسبة (11.16%) أي ما يعادل 24 عاملاً، وهو ما يعكس وجود تفاوت في مستويات الالتزام بين العمال. كما أظهرت النتائج أن نسبة معتبرة من العمال (22.79%) أي ما يعادل 49 عاملاً تربط احترام القوانين بوجود الرقابة، ما يشير إلى أن الانضباط لدى هذه الفئة لا يزال مرتبطاً بالضبط الخارجي أكثر من الالتزام الذاتي، بينما انخفضت نسبة من صرحوا بعدم احترامها أو تجاهلها تماماً إلى (5.12%) أي ما يعادل 11 عاملاً، بذلك يظهر أن التوزيع العام للإجابات يتجه نحو تعزيز فرضية احترام القوانين الداخلية، مع وجود تباين محدود لدى بعض الفئات التي تربط احترام القوانين بوجود رقابة أو تميل إلى التجاهل، وهو ما يعكس وجود شكل من أشكال التباين السلوكي التنظيمي داخل المؤسسة.

حيث فسرنا هذه البيانات سوسيولوجياً من خلال عدة مستويات تحليلية:

البعد التنظيمي: ارتفاع نسبة الالتزام الدائم بالقوانين الداخلية (60.93%) يعكس فعالية النظام التنظيمي المطبق في المؤسسة، ويؤكد على قوة الثقافة التنظيمية القائمة على احترام اللوائح الداخلية، هذا يعكس أن العامل الجزائري، داخل المؤسسات الكبرى مثل ENAFOR، يميل إلى إدراك القوانين بوصفها آلية لضبط السلوك الجماعي وضمان سير العمل، خصوصاً في بيئة صناعية حساسة كقطاع المحروقات.

البعد السوسيو-مهني: وجود نسبة معتبرة من العمال الذين يلتزمون بالقوانين "أحياناً" قدرت بـ (11.16%) و "في ظل الرقابة" بلغت (22.79%)، يكشف وجود فئة تلتزم بالقوانين فقط في ظل الرقابة عن طابع مزدوج للانضباط؛ جزء منه ذاتي نابع من الاقتناع، وجزء آخر خارجي مرتبط بالسلطة. هذا يعكس استمرار الثقافة السلطوية داخل المؤسسة الجزائرية، رغم محاولات الشريك الأجنبي ترسيخ قيم الانضباط الذاتي.

البعد الثقافي والاجتماعي: ضعف نسب العمال الذين يتجاهلون القوانين أو لا يحترمونها إطلاقاً (5.12%)، يشير إلى أن السلوك الفردي المخالف يبقى هامشياً ولا يعبر عن الاتجاه العام، غير أن ظهوره - ولو بنسب ضئيلة - يعكس استمرار بعض أنماط المقاومة الصامتة أو اللامبالاة داخل المؤسسات الجزائرية، خاصة

بين بعض الفئات التي قد تشعر بعدم الانتماء الكامل أو التي ترى القوانين كأداة مفروضة أكثر منها تعبيراً عن توافق جماعي.

✚ **خصوصية العامل الجزائري:** العامل الجزائري غالباً ما يربط بين احترام القوانين والعدالة في تطبيقها، فإذا شعر بعدم المساواة أو غياب الشفافية في معايير التسيير، فإن التزامه قد يصبح ظرفياً أو مرتبطاً بالرقابة، وهذا ما يمكن أن يفسر السلوك المتذبذب لبعض العمال في احترام القوانين، والذي يعكس تفاعلاً مركباً بين القيم التنظيمية الوافدة والنسق الثقافي المحلي، حيث تعكس هذه النتيجة طبيعة التفاعل الجدلي بين الفرد والنظام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

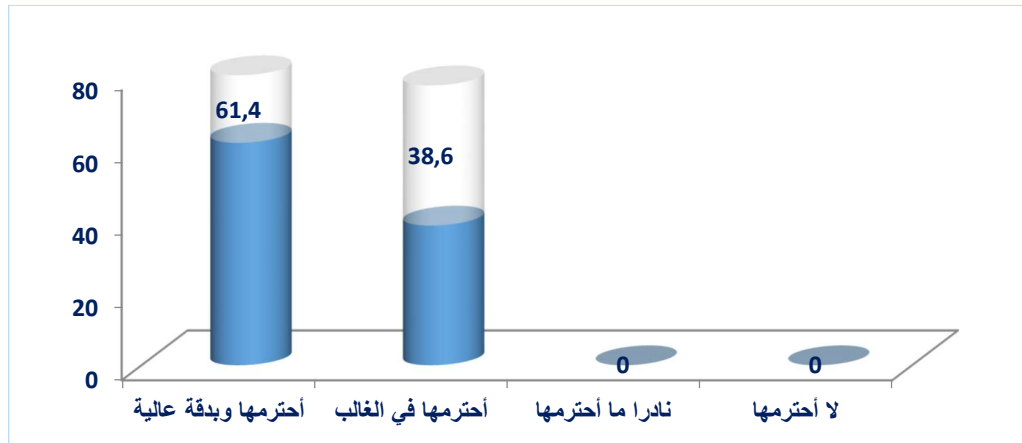
وبالتالي يمكن الإقرار بوجود ثقافة تنظيمية قوية نسبياً داخل المؤسسة محل الدراسة، تُعزز احترام القوانين الداخلية وتُرسخ الانضباط المهني، وهو ما ينسجم مع أهداف الشراكة الأجنبية التي تسعى إلى فرض معايير السلامة والانضباط. غير أن بعض المؤشرات تكشف عن تفاوتات في درجة الالتزام، ما يؤكد أن عملية ترسيخ القيم التنظيمية الوافدة ما تزال في طور التفاعل مع الخصوصية الثقافية للمؤسسة الجزائرية والعامل الجزائري، الذي يوازن بين الانضباط الطوعي والانضباط المفروض بالرقابة.

الجدول رقم (22): يبين توزيع المبحوثين حسب احترام ساعات العمل الرسمية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
61.40	132	أحترمها وبدقة عالية
38.60	83	أحترمها في الغالب
100	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (21): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول احترام ساعات العمل الرسمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (22) والشكل البياني رقم (21) أن نسبة (61.40%) من المبحوثين، أكدوا أنهم يحترمون ساعات العمل الرسمية بدقة عالية، بينما صرح (38.60%) منهم، بأنهم يحترمونها في الغالب، ولم تُسجل أي نسبة تُشير إلى عدم احترام ساعات العمل أو إلى احترامها نادراً، وهو ما يدل على انضباط زمني مرتفع داخل المؤسسة، تشير هذه النتائج إلى أن الأغلبية الساحقة من العمال تلتزم بساعات العمل بشكل صارم، مما يعكس نظام عمل منظم وثقافة مهنية منضبطة، كما يدل على فعالية التنظيم الزمني في بيئة العمل، خصوصاً في مؤسسة تنقيب ذات طابع تقني حساس مثل ENAFOR، إحصائياً، يُظهر التوزيع أن الانضباط الزمني يمثل سلوكاً عاماً سائداً وليس استثناءً، ما يعزز فرضية أن القيم التنظيمية المنقولة من الشريك الأجنبي أسهمت في رفع درجة الالتزام بالمواعيد الرسمية.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **البعد التنظيمي:** ارتفاع نسبة الالتزام الدقيق بساعات العمل (61.40%) يعكس مدى فعالية النظم الإدارية في ضبط الوقت وتسيير الموارد البشرية وفق معايير صارمة مستوحاة من ثقافة الشريك الأجنبي، ففي المؤسسات ذات الشراكات الدولية، يُنظر إلى احترام الوقت كأحد المؤشرات الجوهرية للانضباط التنظيمي،

مما يجعل الالتزام بالمواعيت جزءًا من ثقافة الأداء والإنتاجية، وهذا يعكس نجاح المؤسسة في نقل قيم الانضباط المهني والمسؤولية الزمنية إلى العمال الجزائريين.

🚩 **البعد السوسيو-مهني:** التزام العمال بساعات العمل الرسمية يرمز إلى وعي مهني متقدم، حيث يُدرك العامل أن احترام الوقت هو شكل من أشكال احترام العمل ذاته، كما يشير إلى أن العامل الجزائري بدأ يتجاوز مفهوم "العمل الميكانيكي" نحو تبني قيم الكفاءة والانضباط الذاتي، فالنتائج توحى أيضًا بأن آليات المتابعة والرقابة الداخلية فعّالة، لكنها لا تبدو السبب الوحيد، بل تكشف عن وجود انضباط ذاتي نابع من اقتناع مهني أكثر منه خوفًا من العقوبة.

🚩 **البعد الثقافي والاجتماعي:** احترام الوقت في بيئة العمل يعكس تحولًا ثقافيًا مهمًا في المؤسسات الجزائرية التي كانت، تقليديًا، تميل إلى التساهل في المواعيت، ويُظهر هذا التحول تأثير الاحتكاك الثقافي بالشريك الأجنبي، الذي نقل معه قيم "الدقة الزمنية" و "الالتزام بالمواعيد"، وهي قيم تُعدّ من ركائز الثقافة التنظيمية الغربية، هذا التلاحق الثقافي أدى إلى إعادة تشكيل السلوك المهني للعامل الجزائري بما يتلاءم مع متطلبات العمل الصناعي الحديث.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** تؤكد هذه النتائج أن العامل الجزائري في المؤسسات ذات الشراكة الأجنبية يميل إلى احترام الوقت عندما يشعر بالعدالة التنظيمية والمكافأة على الجهد المبذول، فالالتزام بالمواعيت هنا ليس فقط نتيجة رقابة أو خوف من العقوبة، بل أيضًا ناتج عن تبني تدريجي لقيم العمل الحديثة، خصوصًا في البيئات التي تمنح العامل تقديرًا لمجهوده وانضباطه.

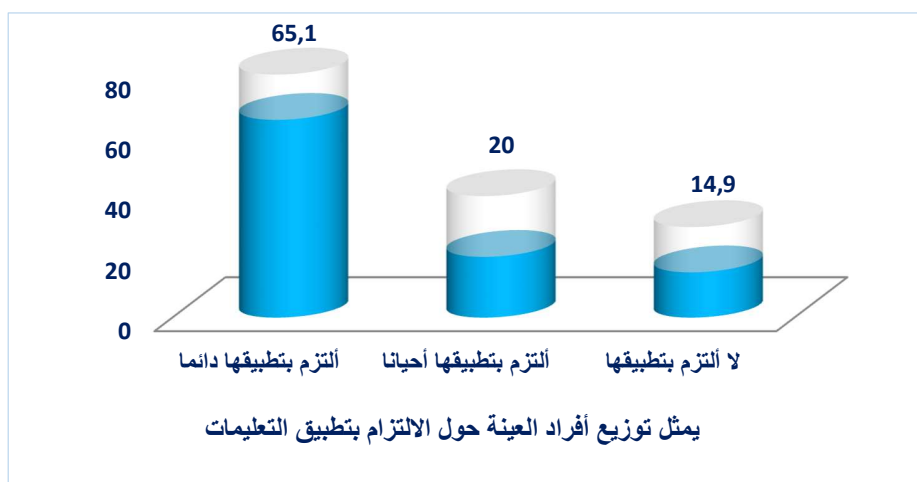
تكشف نتائج هذا السؤال أن احترام ساعات العمل الرسمية يمثل سلوكًا مهنيًا مترسخًا داخل المؤسسة، وهو ما يعكس نجاح الشراكة الأجنبية في غرس قيم التنظيم والانضباط الزمني كجزء من ثقافة العمل اليومية، غير أن التفاوت الطفيف بين من يحترمونها "بدقة عالية" ومن "يحترمونها في الغالب" يدل على أن الالتزام الزمني لا يزال يتأثر أحيانًا بعوامل فردية كطبيعة المهام، ظروف الورديات، أو الضغط المهني، وعمومًا، يمكن القول إن الوعي المهني الزمني لدى العمال يمثل أحد مظاهر ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية، إذ يرتبط احترام الوقت بانتظام العمل والانضباط الجماعي، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء وجودة الحياة المهنية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (23): يبين توزيع المبحوثين حسب الالتزام بتطبيق التعليمات

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
65,1	140	ألتزم بتطبيقها دائما
20	43	ألتزم بتطبيقها أحيانا
14,9	32	لا ألتزم بتطبيقها
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (22): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول الالتزام بتطبيق التعليمات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول رقم (23) و الشكل البياني رقم (22) أن أغلبية العمال تلتزم بتطبيق التعليمات دائماً بنسبة (65.1%) أي ما يعادل 140 مفردة، وهي نسبة مرتفعة تدل على وجود انضباط مؤسسي واضح، في المقابل، أوضح (20%) من المبحوثين أي ما يعادل 43 مفردة أنهم يلتزمون بها أحياناً، بينما صرح (14.9%) أي ما يعادل 32 مفردة بعدم الالتزام بها، تشير هذه النتائج إلى أن الالتزام بالتعليمات داخل المؤسسة يُعدّ سلوكاً سائداً يعبر عن استيعاب العمال لأهمية التقيد بالتوجيهات التنظيمية، خصوصاً في بيئة صناعية ذات مخاطر مهنية مرتفعة، ومع ذلك، فإن نسبة غير الملتزمين أو الملتزمين جزئياً (34.9%) تكشف عن فجوة تنظيمية جزئية،

قد ترتبط بعوامل تتعلق بالتحفيز أو الفهم غير الكافي لأهمية التعليمات في الحفاظ على الأمن والسلامة المهنية، إحصائياً، الاتجاه العام للإجابات يؤكد وجود ميل قوي نحو الانضباط السلوكي، لكن مع تباين نسبي يعكس اختلاف مستويات الوعي التنظيمي بين العمال.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: النسبة المرتفعة من العمال الذين يلتزمون دائماً بالتعليمات (65.1%) تعكس فعالية النظام الإداري والرقابي داخل المؤسسة، وتبرز أثر القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الالتزام والانضباط المهني، هذا السلوك يعبر عن أن العامل الجزائري بدأ يتعامل مع التعليمات كمعايير عمل مؤسسية وليست مجرد أوامر فوقية، ما يدل على نضج نسبي في الثقافة التنظيمية.

البعد السوسيو-مهني: وجود فئة تلتزم "أحياناً" أو "لا تلتزم" يشير إلى تباين في درجة استبطان القيم التنظيمية بين العمال، ففي حين يظهر أن جزءاً من العمال يطبق التعليمات بدافع الاقتناع والوعي المهني، نجد فئة أخرى ما تزال متأثرة بثقافة العمل التقليدية التي تميل إلى الانتقائية في الطاعة، أي الالتزام فقط عندما توجد رقابة مباشرة أو توجيه إداري واضح. هذا الوضع يعكس تعدد الأنماط المهنية داخل المؤسسة، بين فئة متمكنة من القيم الجديدة وأخرى ما تزال في طور التكيف معها.

البعد الثقافي والاجتماعي: يُعد الالتزام بالتعليمات مؤشراً على تغير ثقافي تنظيمي في بيئة العمل الجزائرية، فالثقافة المهنية التقليدية كانت تميل إلى التعامل مع التعليمات بنوع من المرونة، أما في المؤسسات ذات الشراكة الأجنبية فقد أصبحت الصرامة والانضباط قيماً أساسية، تُربط بمفهوم الكفاءة والمسؤولية الجماعية. وتُظهر النتائج أن هذه القيم الوافدة من الشريك الأجنبي بدأت تترسخ في الوعي الجمعي للعمال، رغم وجود مقاومة محدودة لبعضها.

خصوصية العامل الجزائري: العامل الجزائري عادةً يربط الالتزام بمدى عدالة التعليمات وشفافيتها، فإذا شعر بأنها تخدم الصالح العام وتُطبق على الجميع دون تمييز، فإنه يلتزم بها تلقائياً، أما إذا رأى فيها تمييزاً أو تحكماً سلطوياً، فإن التزامه يصبح جزئياً أو شكلياً، من هنا يمكن القول إن مستوى الالتزام يعكس أيضاً تفاعله النفسي والاجتماعي مع المنظومة التنظيمية، وليس فقط خضوعاً لرقابة خارجية.

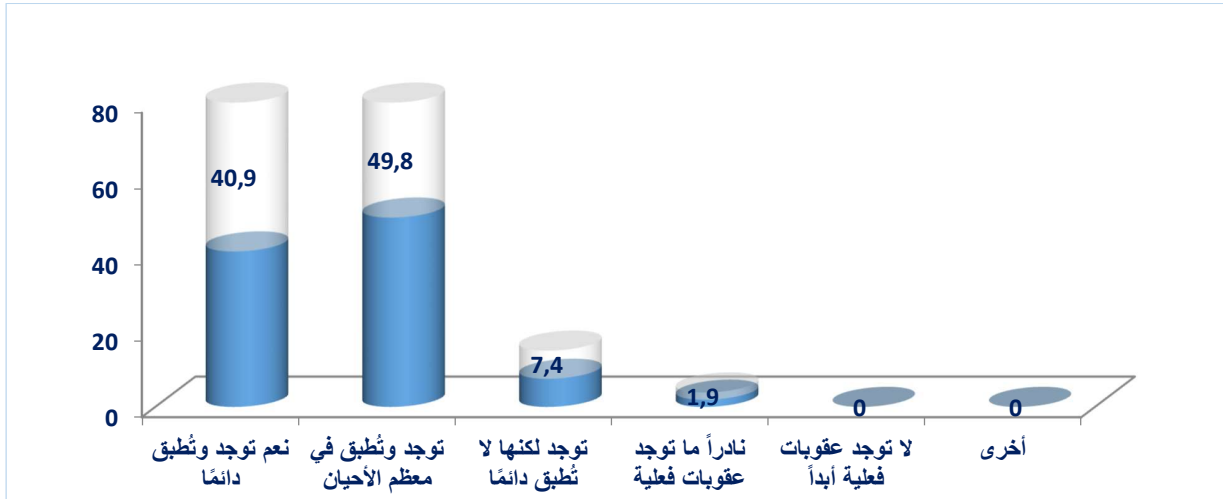
تُظهر نتائج هذا السؤال أن القيم التنظيمية المستمدة من الشريك الأجنبي لعبت دوراً جوهرياً في تعزيز ثقافة الالتزام بالتعليمات داخل المؤسسة، مما أسهم في تحسين مستويات الانضباط والوعي المهني لدى العمال، غير أن التفاوت القائم بين فئات العمال يشير إلى أن عملية استبطان القيم التنظيمية الوافدة ما تزال قيد التشكل، وهو ما يتطلب مزيداً من برامج التدريب والتحسيس لترسيخ ثقافة الامتثال الطوعي للتعليمات باعتبارها جزءاً من هوية العامل المهنية لا مجرد التزام إداري مفروض.

الجدول رقم (24): يبين توزيع المبحوثين حسب وجود عقوبات فعلية عند مخالفة التعليمات

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
40.9	88	نعم توجد وتُطبق دائماً
49.8	107	توجد وتُطبق في معظم الأحيان
7.4	16	توجد لكنها لا تُطبق دائماً
1.9	4	نادراً ما توجد عقوبات فعلية
0	0	لا توجد عقوبات فعلية أبداً
0	0	أخرى
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (23): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول وجود عقوبات فعلية عند مخالفة التعليمات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من بيانات الجدول رقم (24) و الشكل البياني رقم (23) أنّ أغلبية أفراد العينة يرون أنّ العقوبات الفعلية موجودة وتُطبق بشكل دائم أو في معظم الأحيان، حيث بلغت نسبتهم الإجمالية 90.7% (88 مبحوثاً) بنسبة 40.9% أكدوا أنها تُطبق دائماً، و 107 مبحوثاً أي بنسبة 49.8% صرحوا بأنها تُطبق في معظم الأحيان)، في حين اعتبر 7.4% من المبحوثين أنّ العقوبات موجودة لكنها لا تُطبق بانتظام، مقابل 1.9% فقط أقرّوا بوجودها بشكل نادر، دون تسجيل أي حالة تنفي وجود العقوبات نهائياً. هذه النتائج الإحصائية تبرز بوضوح أن النظام التأديبي داخل المؤسسة يُنظر إليه من طرف غالبية العمال على أنه نظام قائم وفعال ومطبق بانتظام، ما يعكس مستوى عالٍ من الانضباط التنظيمي والتقيّد بالقوانين الداخلية.

سوسيولوجيا، قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **المستوى التنظيمي:** النتيجة تشير إلى أن المؤسسة، تحت تأثير الشريك الأجنبي، تتبنى نظاماً صارماً للعقوبات، ما يعكس نموذجاً إدارياً قائماً على الانضباط والالتزام، يُعدّ تطبيق العقوبات بشكل دائم أو شبه دائم من أبرز آليات الضبط الاجتماعي الرسمي التي تعزز الاستقرار التنظيمي وتضمن الامتثال الجماعي للقواعد التي تهدف إلى ترسيخ ثقافة العمل والانضباط داخل المؤسسة.

✚ **المستوى الثقافي - المهني:** إدراك العمال لوجود العقوبات وتطبيقها بشكل منتظم يعكس أنهم يعيشون في بيئة عمل حيث الالتزام بالتعليمات ليس اختياراً بل إلزاماً مؤسسياً، هذا الإدراك يعزز لديهم قيم الطاعة والامتثال، وهو ما يُعتبر جزءاً من القيم التنظيمية التي يسعى الشريك الأجنبي إلى نقلها إلى بيئة العمل الجزائرية، فالعامل الجزائري، المتأثر بالتنشئة التنظيمية التقليدية، اعتاد على نظم تأديبية أقل صرامة في المؤسسات الوطنية، لكن في حالة ENAFOR مع الشراكة الأجنبية، يتضح أن ثقافة الانضباط أصبحت أعمق وأكثر إلزاماً.

✚ **المستوى الاجتماعي - النفسي:** وجود عقوبات فعلية يمنح العمال إحساساً بالعدالة التنظيمية، حيث يُعاقب المخالف ولا يُترك السلوك غير المنضبط دون ردع، هذا يعزز الثقة بين العمال والإدارة، إذ يرون أن النظام يطبق على الجميع، وهو ما يقلل من ظواهر مثل المحاباة أو التسبب التي يمكن أن تضعف الانضباط، في المقابل، قد يخلق الإفراط في العقوبات جوّاً من الخوف والضغط، مما ينعكس على الصحة النفسية للعامل غير أن النتائج تشير إلى أن العمال يتقبلون هذا النظام بوصفه جزءاً من الثقافة المؤسسية السائدة، لا كآلية قهر أو تهديد.

✚ **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** في السياق الجزائري، غالباً ما تُعاني المؤسسات الوطنية من ضعف تطبيق القوانين بشكل صارم، لكن وجود الشريك الأجنبي غيّر من هذه الممارسة، لذلك، يرى العمال أن المؤسسة في ظل الشراكة أصبحت أكثر جدية في تطبيق العقوبات، ما جعلهم يطورون سلوكاً مهنيّاً منضبطاً، ويتعاملون مع التعليمات بجدية أكبر.

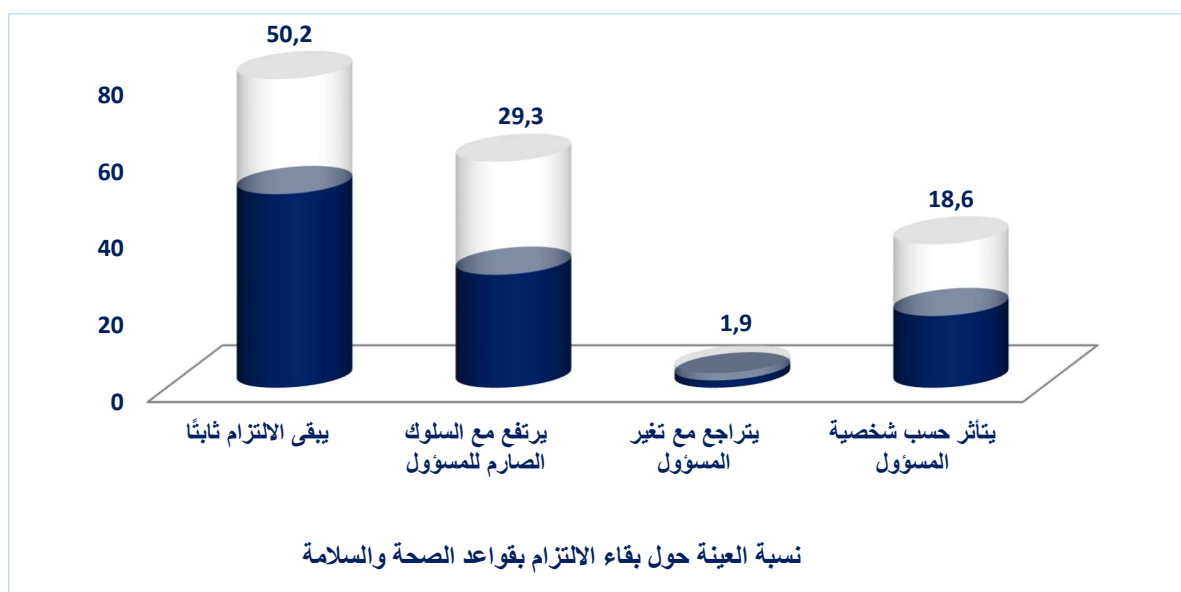
إجماع العمال على وجود وتطبيق العقوبات يؤكد أن الشريك الأجنبي لعب دوراً حاسماً في إعادة بناء النسق القيمي داخل المؤسسة، من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الصرامة والانضباط المهني، حيث أصبحت العقوبات أداة فعّالة للضبط الاجتماعي الرسمي، وهو ما يعزز ثقافة الصحة والسلامة المهنية ويجعل الانضباط قيمة تنظيمية مشتركة بين مختلف الفئات العمرية والاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية.

الجدول رقم (25): يبين توزيع المبحوثين حول بقاء الالتزام بقواعد الصحة والسلامة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
50.2 %	80	يبقى الالتزام ثابتاً
29.3 %	59	يرتفع مع السلوك الصارم للمسؤول
1.9 %	39	يتراجع مع تغير المسؤول
18.6 %	37	يتأثر حسب شخصية المسؤول
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (24): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول بقاء الالتزام بقواعد الصحة والسلامة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول رقم (25) والشكل البياني رقم (24) إلى أن أغلبية المبحوثين، بنسبة (50.2%) أي ما يعادل 80 مفردة، يرون أن الالتزام بقواعد الصحة والسلامة المهنية يبقى ثابتاً حتى مع تغير المسؤولين، وهو ما يعكس مستوى عالياً من الاستقرار والانضباط التنظيمي داخل المؤسسة، كما أشار (29.3%) من المبحوثين

أي ما يعادل 59 مفردة إلى أن درجة الالتزام ترتفع عندما يتّسم المسؤول بالصرامة والانضباط، في حين يرى (18.6%) من المبحوثين، أي ما يعادل 37 مفردة، أن الالتزام يتأثر تبعاً لشخصية المسؤول، بينما عبّر 1.9% (4 مبحوثين) فقط عن تراجع الالتزام عند تغيّر القيادة الإدارية.

تُظهر هذه النتائج أنّ الالتزام العام بقواعد الصحة والسلامة أصبح إلى حدّ كبير جزءاً من السلوك المؤسسي الثابت، غير أن نسبة معتبرة من العمال لا تزال تربط هذا الالتزام بطبيعة القيادة أو بصرامة الرقابة، ما يعكس أن قيم الانضباط لم تتحول بالكامل إلى سلوك ذاتي مستتبطن لدى الجميع، بل تبقى مرتبطة في بعض الحالات بالمحفّز الخارجي المتمثل في السلطة الإدارية.

سوسيولوجياً، قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **البعد التنظيمي:** تؤكد النسبة المرتفعة للالتزام الثابت أن المؤسسة استطاعت ترسيخ نظام إداري فعال يضمن استمرارية تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية، بغضّ النظر عن تغيّر المسؤولين. هذا يعكس انتقال القيم التنظيمية إلى مستوى مؤسسي مستقر، يعبر عن نضج النظام الداخلي وتأثيره المستدام.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** رغم هذا الثبات، إلا أن نسبة العمال الذين يربطون الالتزام بصرامة أو شخصية المسؤول (قاربة 48%) تكشف أن عملية استبطان القيم التنظيمية لم تكتمل بعد، إذ لا يزال جزء من العمال يلتزم بالقواعد استجابةً للرقابة أكثر من اقتناع ذاتي. وهذا يشير إلى تفاعل تدريجي بين القيم المهنية الوافدة من الشريك الأجنبي والثقافة التنظيمية المحلية التي تميل إلى الطاعة المرتبطة بالسلطة.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** تأثر الالتزام بشخصية المسؤول يبرز دور العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، فالمسؤول القدوة أو الصارم يخلق مناخاً من الانضباط، بينما قد يؤدي المسؤول المتساهل إلى تراجع الالتزام. يعكس ذلك أهمية التفاعل النفسي والاجتماعي بين القائد والمرؤوس في تشكيل سلوك العمال داخل المؤسسة.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** يميل العامل الجزائري إلى ربط الانضباط بالعدالة والقدوة القيادية؛ فهو يحترم القواعد عندما يلمس نزاهة في تطبيقها، ويضعف التزامه عندما يشعر بغياب الإنصاف أو التفاوت في

المعاملة. وهذا ما يفسر استمرار تأثير شخصية المسؤول على سلوك العمال، رغم محاولات الشريك الأجنبي ترسيخ ثقافة الانضباط الذاتي.

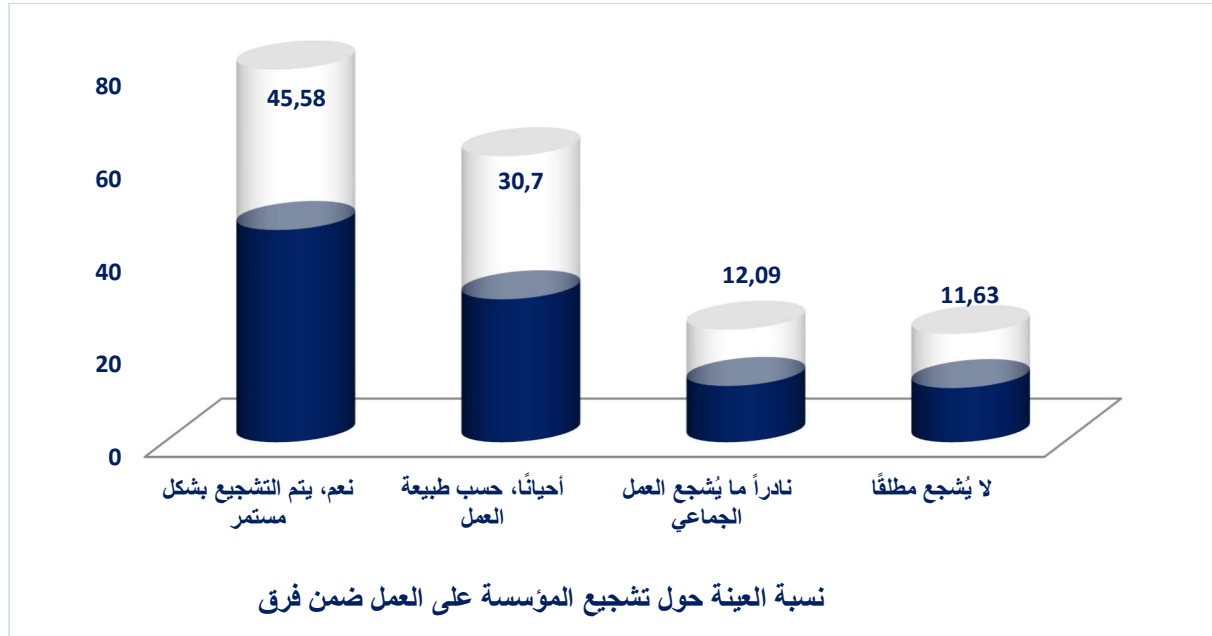
تؤكد نتائج هذا السؤال أنّ ثقافة الصحة والسلامة المهنية أصبحت جزءاً من السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، وأن الالتزام بها يميل إلى الثبات حتى في ظل التغيرات الإدارية، ما يعكس نجاح الشريك الأجنبي في ترسيخ قيم الانضباط والامتثال للقواعد. ومع ذلك، فإن استمرار ربط بعض العمال درجة الالتزام بشخصية المسؤول أو بصرامته يشير إلى أن عملية التحول الثقافي التنظيمي لم تكتمل بعد، إذ لا تزال بعض أنماط السلوك المهني في المؤسسة الجزائرية متأثرة بعلاقات السلطة أكثر من القناعة الذاتية بالقيم المهنية.

الجدول رقم (26): يبين توزيع المبحوثين حول تشجيع المؤسسة على العمل ضمن فرق

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
45.58	98	نعم، يتم التشجيع بشكل مستمر
30.70	66	أحياناً، حسب طبيعة العمل
12.09	26	نادراً ما يُشجع العمل الجماعي
11.63	25	لا يُشجع مطلقاً
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (25): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تشجيع المؤسسة على العمل ضمن فرق



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تُظهر بيانات الجدول رقم (26) و الشكل البياني رقم (25) أن غالبية المبحوثين 45.58% (أي ما يعادل 98 مبحوثاً) يرون أن المؤسسة تُشجّع على العمل الجماعي بشكل مستمر، وهي نتيجة تُعبّر عن توجه تنظيمي واضح نحو ترسيخ ثقافة التعاون والتكامل داخل بيئة العمل، كما أشار 30.70% (أي ما يعادل 66 مبحوثاً) إلى أن تشجيع العمل الجماعي يتم أحياناً فقط، حسب طبيعة المهام والظروف المهنية، ما يشير إلى وجود تفاوت في تطبيق هذا التوجه التنظيمي بين الورشات أو الإدارات، في المقابل، صرّح 12.09% (26 مبحوثاً) بأن التشجيع على العمل الجماعي نادر، بينما يرى 11.63% (25 مبحوثاً) أنه غير موجود إطلاقاً، هذه النتائج تُبرز أن الاتجاه العام يسير نحو دعم روح الفريق، غير أن النسب المتوسطة للخيارات الأخرى تُظهر أن هذا الدعم ليس دائماً أو شاملاً، بل يتأثر بعوامل مهنية وتنظيمية تتعلق بنمط القيادة وطبيعة المهام التقنية داخل المؤسسة.

سوسيولوجيا، قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

✚ **البعد التنظيمي:** النسبة المرتفعة من العمال الذين أكدوا على وجود تشجيع مستمر للعمل الجماعي تعكس مدى تبني المؤسسة لمبدأ العمل التعاوني كقيمة تنظيمية أساسية، خصوصًا في بيئة عمل معقدة مثل قطاع المحروقات حيث تتطلب المهام التنسيق والدقة الجماعية، هذا يدل على أن الشريك الأجنبي ساهم في إرساء أنماط عمل قائمة على العمل ضمن فرق متعددة الاختصاصات كجزء من معايير الكفاءة والجودة.

✚ **البعد الثقافي - المهني:** تفاوت نسب الإجابات بين "يُشجّع دائمًا" و"حسب طبيعة العمل" يوضح أن ثقافة الفريق لم تصبح بعد ممارسة راسخة لدى جميع الفئات المهنية. فبعض الورشات ما تزال تعتمد على أساليب فردية في الأداء، بينما يسعى الشريك الأجنبي إلى ترسيخ نمط أكثر تشاركية، يقوم على تقاسم المسؤوليات والتنسيق الجماعي، وهذا يعكس أن عملية استبطان القيم التنظيمية المرتبطة بالتعاون ما تزال في مرحلة التطور.

✚ **البعد الاجتماعي - النفسي:** تشجيع العمل الجماعي يخلق مناخًا من الثقة والتآزر بين العمال، مما يساهم في خفض الضغوط المهنية وتعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة، غير أن غياب التشجيع لدى بعض الفئات (قراءة 24%) قد يؤدي إلى ضعف التواصل المهني، وشعور بالعزلة أو التنافس السلبي بين الزملاء، وهو ما يؤثر على جودة الأداء العام.

✚ **خصوصية العامل الجزائري:** العامل الجزائري بطبيعته يميل إلى العلاقات الجماعية غير الرسمية، لكنه أحيانًا يجد صعوبة في العمل ضمن فرق منظمة ذات أهداف محددة. لذلك، فإن نجاح المؤسسة في تحويل هذا الميل الاجتماعي الطبيعي إلى سلوك مهني منضبط ومؤسسي يمثل تحديًا ثقافيًا وتنظيميًا، تُظهر هذه النتائج أن الشريك الأجنبي نجح جزئيًا في توجيه روح الجماعة نحو الأهداف الإنتاجية، لكن الحاجة لا تزال قائمة لتعزيز برامج التدريب التشاركي وغرس ثقافة الفريق كممارسة دائمة.

تؤكد نتائج هذا السؤال أن ثقافة العمل الجماعي أصبحت من القيم التنظيمية الأساسية داخل المؤسسة، وأن الشريك الأجنبي ساهم في ترسيخها عبر الممارسات الميدانية وأساليب التسيير الحديثة.

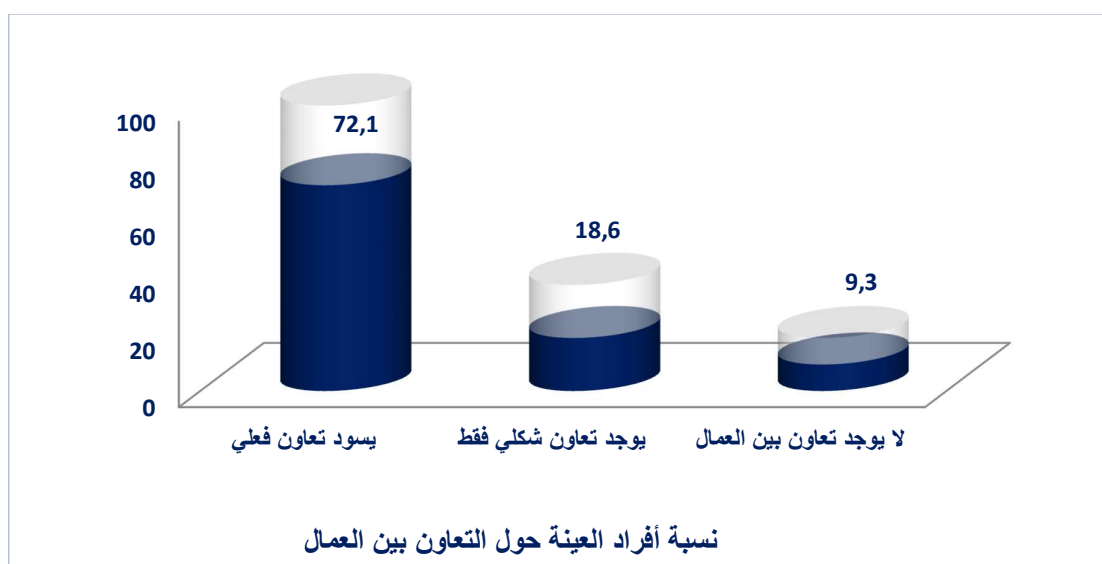
ومع ذلك، فإن بقاء نسبة معتبرة من العمال يرون أن التشجيع على العمل الجماعي ليس دائماً، يدل على أن عملية تعميم ثقافة الفريق لم تبلغ بعد مستوى الاستقرار الكامل، إذ لا تزال تتأثر بعوامل تنظيمية وثقافية ومهنية، وعليه، يمكن القول إن المؤسسة تسير في اتجاه تحويل العمل الجماعي من مجرد ممارسة وظيفية إلى قيمة تنظيمية راسخة، وهو ما يُسهم في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية كأحد مظاهر النضج التنظيمي للشراكة الأجنبية.

الجدول رقم (27): يبين توزيع المبحوثين حول التعاون بين العمال

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
72.1	155	يسود تعاون فعلي
18.6	40	يوجد تعاون شكلي فقط
9.3	20	لا يوجد تعاون بين العمال
% 100	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (26): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول التعاون بين العمال



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال بيانات الجدول رقم (27) والشكل البياني رقم (26) اتضح أن غالبية أفراد العينة (72.1%)، أي ما يعادل 155 مفردة يؤكدون أن التعاون بين العمال داخل المؤسسة فعلي وحقيقي، وهي نسبة مرتفعة تعكس درجة عالية من التفاعل المهني الإيجابي وروح الفريق بين العمال، بينما يرى (18.6%) أي ما يعادل 40 مفردة، أن التعاون الموجود هو تعاون شكلي فقط، أي أنه يقتصر على المظاهر الرسمية دون أن ينعكس في الواقع العملي، في حين عبّر (9.3%) أي ما يعادل 20 مفردة، عن غياب التعاون تمامًا بين الزملاء .

تُشير هذه النتائج إلى أن البيئة التنظيمية داخل المؤسسة تسودها روح جماعية واضحة، غير أن وجود فئة ترى التعاون شكليًا أو غائبًا يدل على أن هذا السلوك ليس موحّدًا في كل الوحدات أو الورشات، بل يتأثر بالعلاقات المهنية وينمط القيادة المحلي في كل قسم.

قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

📌 **البعد التنظيمي:** تؤكد هذه النتائج أن المؤسسة نجحت في ترسيخ ثقافة التعاون التنظيمي كقيمة أساسية، مدعومة بأساليب إدارة حديثة أدخلها الشريك الأجنبي، والتي تقوم على العمل الجماعي والتنسيق بين مختلف الفاعلين لضمان السلامة والجودة، فالتعاون الفعلي بين العمال يُعد أحد مؤشرات النضج التنظيمي، خصوصًا في بيئات العمل التي تتطلب الاعتماد المتبادل بين الأفراد لإنجاز المهام التقنية الدقيقة.

📌 **البعد الثقافي - المهني:** وجود نسبة معتبرة ترى أن التعاون "شكلي فقط" يعكس أن عملية استبطان قيم التعاون ما تزال غير مكتملة لدى بعض الفئات المهنية، إذ يظل التعاون في بعض السياقات محكومًا بالالتزامات الوظيفية أكثر من كونه سلوكًا مهنيًا نابعًا من الوعي الجماعي، هذا يعكس تباينًا بين القيم التنظيمية الوافدة من الشريك الأجنبي، التي تشجع التعاون البناء، وبين بعض الممارسات المحلية التي تظل حذرة أو فردية في الأداء.

📌 **البعد الاجتماعي - النفسي:** يساهم التعاون الحقيقي بين العمال في تعزيز الشعور بالانتماء والثقة المتبادلة، ما ينعكس إيجابًا على الصحة النفسية ويقلل من حدة الضغوط المهنية، في المقابل، يرى من يعتبر التعاون شكليًا أن العلاقات المهنية تتسم بالسطحية أو التنافس، ما قد يولد لديهم إحساسًا بالعزلة أو غياب الدعم الاجتماعي في بيئة العمل.

✚ **خصوصية العامل الجزائري:** يمتاز العامل الجزائري بميول طبيعية نحو العلاقات الجماعية والتضامن الاجتماعي، غير أن هذا التعاون يكون أحياناً اجتماعياً أكثر منه مهنيّاً، تُظهر نتائج الجدول أن الشريك الأجنبي ساهم في توجيه هذه النزعة نحو تعاون تنظيمي مؤسسي قائم على التنسيق المهني والتكامل في الأداء، بدل التعاون العاطفي أو الشخصي فقط، وهو ما يشير إلى بداية تحول ثقافي في أنماط العمل الجماعي داخل المؤسسات الجزائرية.

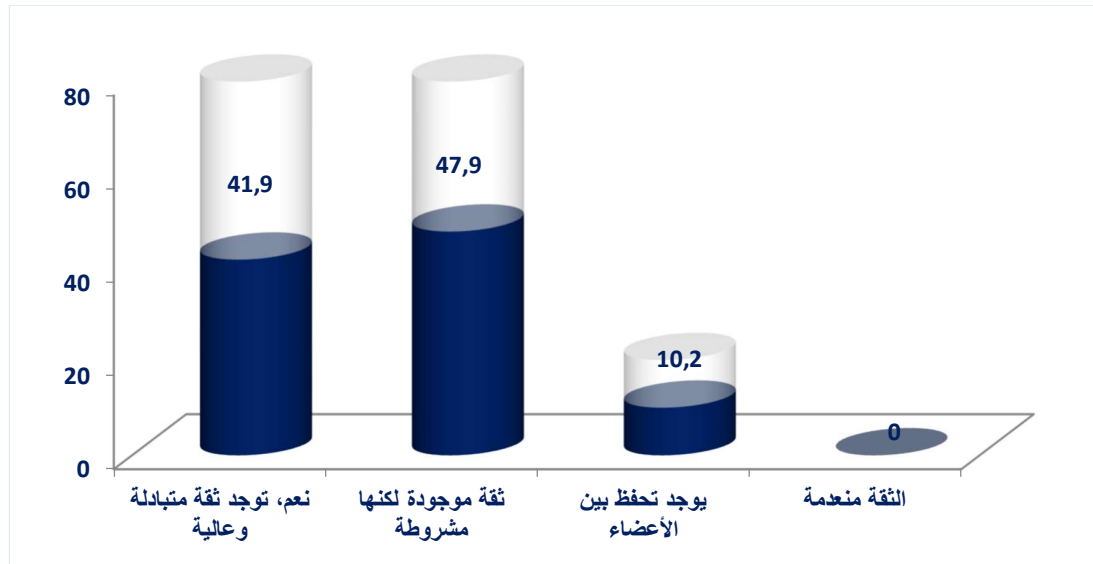
تُبرز النتائج أن روح التعاون بين العمال داخل المؤسسة أصبحت ملموسة وفعالة، وتشكل ركيزة أساسية في تحقيق أهداف العمل الجماعي وضمان بيئة مهنية آمنة ومنضبطة، كما تعكس النسبة العالية من المبحوثين الذين أكدوا وجود تعاون فعلي نجاح الشريك الأجنبي في نقل قيم العمل الجماعي والانضباط المهني إلى السياق المحلي. ومع ذلك، فإن وجود نسبة من العمال الذين يرون التعاون شكلياً يؤكد أن التحول نحو ثقافة تنظيمية تشاركية كاملة لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم عبر التكوين المستمر، وتفعيل أساليب القيادة التشاركية التي تُشجع التعاون الحقيقي في جميع المستويات المهنية.

الجدول رقم (28): يبين توزيع المبحوثين حول وجود ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
41.9 %	90	نعم، توجد ثقة متبادلة وعالية
47.9 %	103	ثقة موجودة لكنها مشروطة
10.2 %	22	يوجد تحفظ بين الأعضاء
0 %	0	الثقة منعدمة
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (27): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول وجود ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (28) و الشكل البياني رقم (27) أن غالبية المبحوثين أكدوا وجود ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق بدرجات متفاوتة، حيث اعتبر 90 عاملاً بنسبة 41.9% أن الثقة متبادلة وعالية، وهي نسبة معتبرة تعكس قوة الروابط المهنية. بينما صرح 103 عاملاً بنسبة 47.9% أن الثقة موجودة لكنها مشروطة بظروف أو مواقف معينة، في حين أشار 22 عاملاً بنسبة 10.2% إلى وجود تحفظ بين الأعضاء. ولم يصرح أي فرد بانعدام الثقة بشكل مطلق، وتُظهر هذه النتائج أن مستوى الثقة داخل الفرق المهنية بالمؤسسة يميل في مجمله نحو الإيجابية، رغم بروز بعض التحفظات الجزئية.

سوسيولوجيا، فسرنا هذه البيانات الإحصائية من خلال عدة مستويات:

🚩 **على المستوى التنظيمي:** وجود ثقة عالية أو مشروطة يعكس أن المؤسسة استطاعت بناء حد أدنى من العلاقات المهنية المستقرة التي تسهل عملية التنسيق والتنظيم، غير أن بقاء جزء من الثقة "مشروطاً" يكشف أن هذه الممارسة ليست مؤسسية بالكامل، بل تعتمد على طبيعة العلاقات الفردية ودرجة الالتزام بالقواعد.

✚ **على المستوى الثقافي - المهني:** الثقة بين أعضاء الفريق تعد قيمة أساسية في الثقافة المهنية، إذ تُعتبر مؤشراً على تبادل المعرفة والخبرة والاعتماد المتبادل في إنجاز المهام. ومع ذلك، فإن تقييد الثقة بشروطيات يكشف عن ثقافة مهنية تتأثر بالرقابة والجزاء أكثر من اعتمادها على الوعي الجمعي بأهمية التضامن.

✚ **على المستوى الاجتماعي - النفسي:** الثقة العالية تخلق شعوراً بالطمأنينة وتقلل من الضغوط النفسية، ما يعزز الانسجام داخل بيئة العمل. أما التحفظ لدى بعض الأفراد فيمكن أن يُعزى إلى تجارب سابقة من التهميش أو ضعف العدالة التنظيمية، مما يولد نوعاً من الحذر في التفاعل المهني.

✚ **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** في السياق الجزائري، تُبنى الثقة بين العمال غالباً على أسس شخصية وعلاقات اجتماعية غير رسمية بقدر ما تُبنى على أسس مهنية، وهو ما يفسر بقاء جزء من الثقة مشروطاً أو متحفظاً. وهذا يعكس الطبيعة المزدوجة للمؤسسة الجزائرية، التي تجمع بين الطابع الرسمي للتنظيم والثقافة الاجتماعية التي تتحكم في التفاعلات.

تشير النتائج إلى أن الثقة المهنية بين أعضاء الفريق تشكل قيمة حقيقية داخل المؤسسة، وهي أحد المكونات الجوهرية في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية، نظراً لارتباطها بروح التعاون والمسؤولية الجماعية، ومع أن نسبة معتبرة من العمال ترى أن الثقة مشروطة، إلا أن غياب أي مؤشرات لانعدامها يُعد دليلاً على وجود توازن تنظيمي إيجابي بين السلطة، الكفاءة، والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

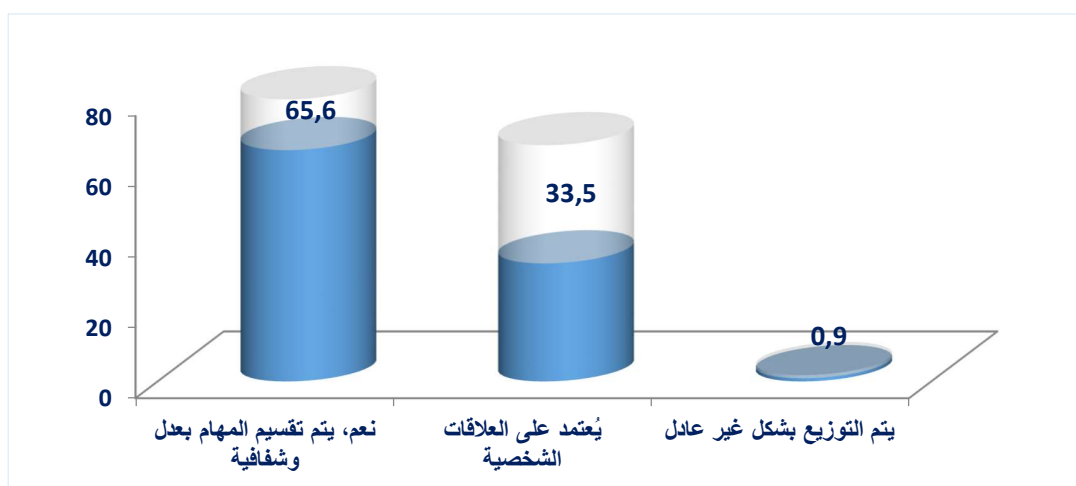
يمكن القول إن الشريك الأجنبي ساهم في تعزيز ثقافة الثقة المهنية القائمة على الالتزام والاحترام المتبادل، غير أن ترسيخها كقيمة مؤسسية شاملة ما يزال يتطلب تطوير الممارسات التشاركية والتواصل التنظيمي المستمر بين مختلف الفاعلين في المؤسسة.

الجدول رقم (29): يبين توزيع المبحوثين حول تقسيم المهام بعدل بين العمال

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
65.6 %	141	نعم، يتم تقسيم المهام بعدل وشفافية
33.5 %	72	يُعتمد على العلاقات الشخصية
0.9 %	2	يتم التوزيع بشكل غير عادل
0 %	0	أخرى
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (28): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تقسيم المهام بعدل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (29) والشكل البياني رقم (28) إلى أن غالبية أفراد العينة 65.6%، أي (141 عامل) يرون أن المهام يتم تقسيمها بعدل وشفافية داخل المؤسسة، في حين يرى 33.5%، أي (72 عامل) أن توزيع المهام يعتمد على العلاقات الشخصية، بينما نسبة ضئيلة جداً 0.9%، أي (عاملين) صرحا بوجود توزيع غير عادل، دون تسجيل أي حالات ضمن خيار "أخرى"، هذا التوزيع يعكس إدراكاً عاماً إيجابياً لآليات تقسيم المهام، مع بروز محدود للبعد غير الرسمي (المحسوبية أو العلاقات الشخصية).

قمنا بتفسير هذه النتائج سوسيولوجيا استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

✚ **البعد التنظيمي:** النسبة المرتفعة التي تؤكد عدالة تقسيم المهام تعكس نضج النظام الإداري داخل المؤسسة، ونجاح الشريك الأجنبي في إرساء ممارسات تنظيمية قائمة على الكفاءة والإنصاف، توزيع العمل العادل يعزز وضوح الأدوار المهنية، ويقلل من الصراعات الوظيفية، مما يسهم في ترسيخ قيم الصحة والسلامة المهنية عبر التوازن في الجهد والمسؤولية.

✚ **المستوى الثقافي - المهني:** يشير ذلك إلى أن ثقافة العمل داخل المؤسسة تميل نحو قيم العدالة في تسيير المهام، لكن ما يزال تأثير البنى الثقافية التقليدية (المحابة، الوساطة) حاضرًا بدرجة ملحوظة، هذا يعكس صراعًا بين ثقافة مهنية حديثة قائمة على الكفاءة، وثقافة موروثية تُعطي للعلاقات الاجتماعية دورًا في تحديد المسؤوليات.

✚ **المستوى الاجتماعي - النفسي:** يؤثر إدراك العدالة في توزيع المهام بشكل مباشر على دافعية العمال ورضاهم النفسي، حيث يشعر أغلبهم بالإنصاف في العمل، مما يعزز روح الانتماء والثقة بالمؤسسة. بالمقابل، فالنسبة الضئيلة التي عبّرت عن انعدام العدالة (0.9%) تؤكد أن هذه الظواهر محدودة لكنها تظل ذات أثر نفسي ملموس في ديناميات الفريق، قد يخلق إحباطًا وتوترات بين الزملاء، مما يُضعف روح الفريق ويؤثر على المناخ الاجتماعي داخل الورشة.

✚ **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** تعكس النتائج خصوصية السياق الجزائري حيث يستمر حضور شبكات العلاقات غير الرسمية (المعارف، الوساطة) حتى داخل المؤسسات الاقتصادية الحديثة، هذا يوضح أن التحول نحو تنظيم أكثر عقلانية وشفافية يواجه مقاومة من البنى الاجتماعية التقليدية المتجذرة، رغم الجهود المبذولة لترسيخ قيم العدالة المهنية.

تدل نتائج هذا الجدول على أن مبدأ العدالة في توزيع المهام أصبح قيمة تنظيمية مركزية داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما ينسجم مع توجهات الشريك الأجنبي الرامية إلى تعزيز الشفافية والإنصاف في بيئة العمل، غير أن استمرار تأثير العلاقات الشخصية في بعض الحالات يكشف عن تحدّي ثقافي يواجه عملية ترسيخ القيم التنظيمية الحديثة في المؤسسات الجزائرية، بناءً على ذلك، يمكن القول إن الشراكة الأجنبية ساهمت في ترسيخ

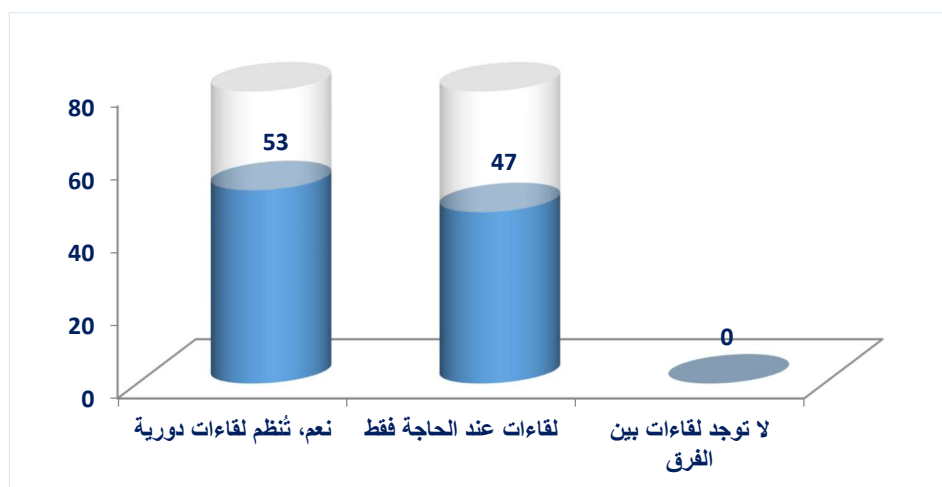
ثقافة تنظيمية أكثر عدلاً، لكنها لم تقضِ تماماً على التداخل بين البعد الاجتماعي والمهني الذي يميز النسق التنظيمي المحلي، ما يجعل العدالة المهنية نسبية وليست مطلقة.

الجدول رقم (30): يبين توزيع المبحوثين حسب تنظيم لقاءات دورية بين الفرق

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
53 %	114	نعم، تُنظم لقاءات دورية
47 %	101	لقاءات عند الحاجة فقط
0 %	0	لا توجد لقاءات بين الفرق
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (29): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تنظيم لقاءات دورية بين الفرق



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (30) والشكل البياني رقم (29) إلى أن 53% من أفراد العينة (114 مفردة) يؤكدون أن المؤسسة تنظم لقاءات دورية منتظمة بين الفرق، بينما يرى 47% (101 مفردة) أن هذه اللقاءات تُعقد فقط عند الحاجة، دون وجود أي حالة تنفي وجود اللقاءات تماماً، تبرز هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد آلية تواصل مؤسسية شبه منتظمة، لكنها لا تزال غير مؤسسية بالكامل ضمن جدول زمني إداري ثابت، إذ تميل إلى الجمع

بين اللقاءات المبرمجة واللقاءات الظرفية، هذا التوزيع المتقارب بين الفئتين يعكس وجود توازن مرحلي بين الممارسة التنظيمية الحديثة التي تشجع التنسيق المستمر، والمقاربة التقليدية التي تتعامل مع الاجتماعات كوسيلة لحل المشكلات عند ظهورها.

سوسيولوجيا، فسرنا هذه البيانات الإحصائية من خلال عدة مستويات:

📌 **البعد التنظيمي:** تعكس النتائج توجه المؤسسة نحو تبني آليات تسيير قائمة على التواصل الدوري والتنسيق الجماعي، وهو ما يعزز الانسجام التنظيمي بين الفرق المختلفة، غير أن استمرار اعتماد نسبة معتبرة من العمال على اللقاءات الظرفية يدل على أن مأسسة هذه الممارسات التنظيمية لم تكتمل بعد، ما يشير إلى تفاوت في تطبيق أساليب العمل التشاركية داخل المؤسسة.

📌 **البعد الثقافي - المهني:** اللقاءات الدورية تمثل تجسيداً لثقافة مهنية قائمة على الحوار وتبادل الخبرات، وهي من القيم التي يرسخها الشريك الأجنبي ضمن منطق التنظيم الحديث، أما الميل إلى عقد الاجتماعات عند الحاجة فقط، فيعبر عن استمرار ثقافة عمل تقليدية تركز على الإنجاز الآني أكثر من الاستثمار في التواصل المؤسسي، مما يعكس مرحلة انتقالية في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

📌 **البعد الاجتماعي - النفسي:** تؤدي اللقاءات المنتظمة دوراً مهماً في تعزيز الروابط الاجتماعية والتفاهم المهني، كما تخلق مناخاً من الثقة والاندماج بين أعضاء الفريق. بينما يؤدي غيابها أو اقتصرها على الحالات الطارئة إلى إضعاف روح الجماعة وتقليل فرص التعبير عن المشكلات أو المقترحات، ما قد يؤثر سلباً على الصحة النفسية للعامل وشعوره بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

📌 **خصوصية العامل الجزائري:** يميل العامل الجزائري إلى التفاعل الإيجابي مع اللقاءات المباشرة والحوار الجماعي، لكنه يتأثر أيضاً بالنمط الهرمي السائد في المؤسسات، حيث يربط الاجتماعات غالباً بالرقابة أو التوجيه الإداري. وهذا ما يجعل ثقافة الاجتماعات الدورية الجديدة القادمة مع الشريك الأجنبي غير مألوفة تماماً بعد، لكنها بدأت تكتسب تدريجياً كممارسة تنظيمية حديثة قائمة على المشاركة والتنسيق الأفقي.

تؤكد نتائج هذا الجدول أن اللقاءات الدورية بين الفرق موجودة وفاعلة نسبياً، ما يعكس تطوراً في أساليب التسيير داخل المؤسسة نحو ثقافة تنظيمية أكثر تشاركية. ومع ذلك، فإن قرب النسبتين بين اللقاءات الدورية وتلك

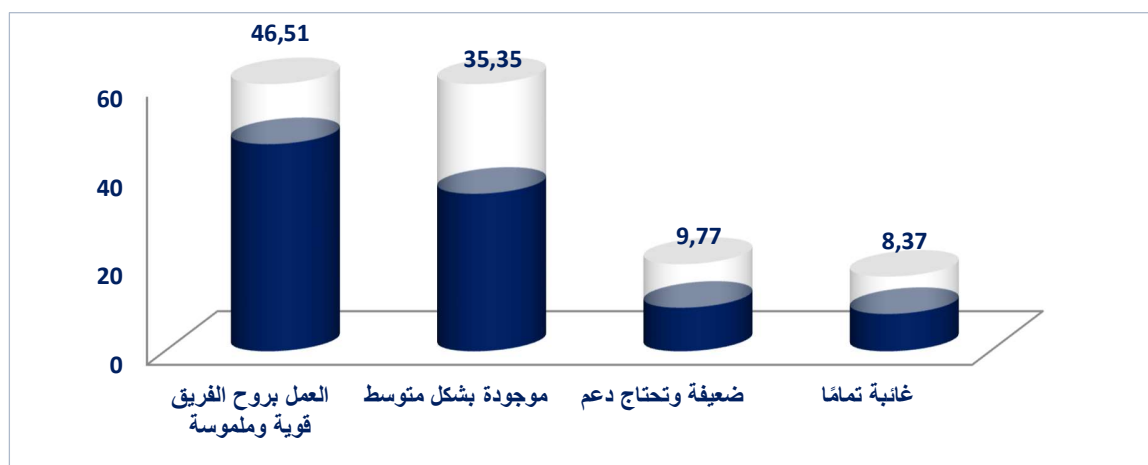
الظرفية يُظهر أن الممارسة ما تزال في طور الانتقال من النمط البيروقراطي التقليدي إلى النمط التواصلي الحديث الذي يُعزز الصحة المهنية والسلامة عبر الحوار المنتظم والتنسيق المستمر بين الفرق العاملة، إن هذا التوجه يعكس بوضوح أثر القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في تحويل التفاعل داخل المؤسسة من سلطة أحادية إلى عملية تشاركية بناءة.

الجدول رقم (31): يبين توزيع المبحوثين حسب العمل بروح الفريق داخل الورشة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
46.51	100	العمل بروح الفريق قوية وملموسة
35.35	76	موجودة بشكل متوسط
9.77	21	ضعيفة وتحتاج دعم
8.37	18	غائبة تمامًا
%100	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (30): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول العمل بروح الفريق داخل الورشة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تُظهر بيانات الجدول رقم (31) والشكل البياني رقم (30) أن غالبية المبحوثين (46.51% أي ما يعادل 100 مبحوث) يرون أن العمل بروح الفريق داخل الورشة قوي وملموس، تليها فئة معتبرة تمثل (35.35% أي

ما يعادل 76 مبحوثاً) تعتبر أن روح الفريق موجودة بشكل متوسط، بينما أشار (9.77% أي ما يعادل 21 مبحوثاً) إلى أن هذه الروح ضعيفة وتحتاج إلى دعم، وصرح (8.37% أي ما يعادل 18 مبحوثاً) بأنها غائبة تماماً داخل الورشة، يُفهم من هذه الأرقام أن المؤسسة تعرف مستوى جيداً من التعاون الجماعي بين العمال، رغم وجود تفاوت في إدراك درجة هذا التعاون، ما يعكس أن قيمة "العمل بروح الفريق" راسخة نسبياً ولكنها تتفاوت حسب طبيعة الورشة وقيادة المسؤولين المباشرين.

سوسيولوجيا، فسرنا هذه البيانات الإحصائية في ضوء عدة مستويات:

✚ **البعد التنظيمي:** تشير النتائج إلى أن المؤسسة نجحت في إرساء نظام تنظيمي داعم للتعاون الجماعي داخل الورشات، إذ يساهم وضوح المهام وتوزيع الأدوار في تعزيز الانسجام بين الأفراد، إلا أن النسبة المعتبرة التي ترى أن روح الفريق متوسطة أو ضعيفة (حوالي 45%) توحى بوجود اختلاف في مستوى تطبيق القيم التنظيمية بين الوحدات، مما يعكس تفاوتاً في فاعلية الإشراف والتنظيم الداخلي.

✚ **البعد الثقافي - المهني:** يمثل العمل بروح الفريق أحد القيم التنظيمية الحديثة التي يسعى الشريك الأجنبي إلى ترسيخها في بيئة العمل الجزائرية، بهدف الانتقال من الثقافة الفردية في الأداء إلى ثقافة جماعية قائمة على التعاون والمسؤولية المشتركة، النتائج تُظهر أن هذا التحول يسير بخطى ثابتة، غير أن بعض العمال ما زالوا يميلون إلى العمل الفردي أو يحتفظون بعادات مهنية تقليدية تقلل من التفاعل الجماعي داخل الورشة.

✚ **البعد الاجتماعي - النفسي:** روح الفريق القوية داخل الورشة تُسهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية ورفع المعنويات المهنية، إذ يشعر العامل بأنه جزء من جماعة تشاركه الأهداف والمسؤوليات، ما ينعكس إيجاباً على الصحة النفسية ويقلل من حدة التوتر والانعزال، أما الفئة التي ترى غياب التعاون أو ضعفه، فقد تعاني من ضعف الثقة أو الصراعات المهنية التي تحد من اندماجها داخل المجموعة.

✚ **خصوصية العامل الجزائري:** يميل العامل الجزائري بطبعه إلى التعاون الاجتماعي غير الرسمي، ويُفضل العلاقات الإنسانية المباشرة في العمل، غير أن الشراكة الأجنبية ساهمت في تحويل هذا الميل الاجتماعي

إلى تعاون مهني منظم قائم على التنسيق الإداري والتكامل في المهام، ما يعكس تطوراً في وعي العامل الجزائري تجاه قيم العمل الجماعي المؤسسي.

تُظهر نتائج الجدول أن روح الفريق داخل الورشات قوية نسبياً وتشكل إحدى الركائز الأساسية للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، غير أنها لم تصل بعد إلى درجة التعميم الكامل على جميع الوحدات.

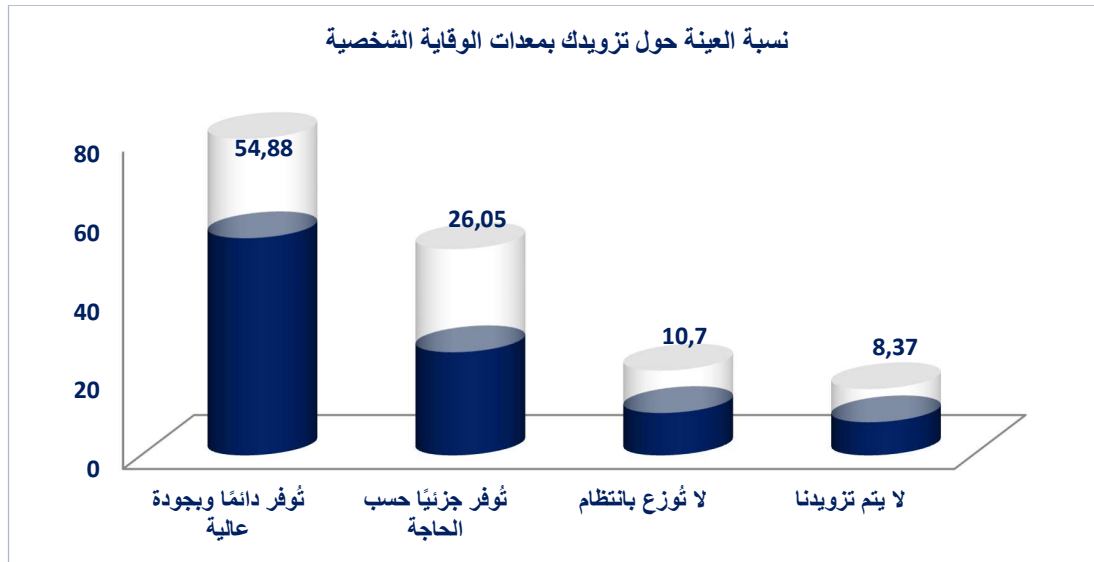
ويرجع ذلك إلى تباين في مستويات القيادة والإشراف بين الورشات، وإلى تفاوت في استبطان القيم التنظيمية بين العمال، وعليه، يمكن القول إن المؤسسة تسير في اتجاه إيجابي نحو ترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وهي قيمة مركزية في تعزيز الصحة والسلامة المهنية وضمان فاعلية الأداء ضمن بيئة العمل التشاركية التي يسعى الشريك الأجنبي إلى تكريسها.

الجدول رقم (32): يبين توزيع المبحوثين حسب تزويدهم بمعدات الوقاية الشخصية المناسبة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
54.88	118	تُوفر دائماً وبجودة عالية
26.05	56	تُوفر جزئياً حسب الحاجة
10.70	23	لا تُوزع بانتظام
8.37	18	لا يتم تزويدنا
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (31): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تزويد بمعدات الوقاية الشخصية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول رقم (32) والشكل البياني رقم (31) إلى أن أغلبية العمال المبحوثين (54.88% أي ما يعادل 118 مفردة) أكدوا أن معدات الوقاية الشخصية تُوفّر دائماً وبجودة عالية، في حين أشار (26.05% أي ما يعادل 56 مفردة) إلى أنها تُوفّر جزئياً حسب الحاجة، أما الفئة التي ترى أن المعدات لا تُوزع بانتظام فقد مثلت (10.70% أي ما يعادل 23 مفردة)، مقابل (8.37% أي ما يعادل 18 مفردة) صرّحوا بعدم تزويدهم بها إطلاقاً. تُبرز هذه النتائج أن المؤسسة تبذل جهوداً معتبرة في ضمان تزويد العمال بمعدات الحماية الفردية، غير أن وجود نسب معتبرة ترى عدم الانتظام أو النقص في التوزيع يشير إلى تفاوت في التطبيق بين الورشات أو بين فترات العمل المختلفة.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: ارتفاع نسبة الذين أكدوا التوزيع المنتظم لمعدات الوقاية يدل على فعالية النظام الإداري والتنظيمي في تطبيق معايير السلامة المهنية، وهو مؤشر على تبني المؤسسة لإجراءات وقائية مؤسسية تتماشى مع متطلبات الشريك الأجنبي ومعايير الجودة العالمية. إلا أن وجود فئة ترى نقصاً أو عدم انتظام

في التوزيع يُبرز بعض الثغرات في الرقابة الميدانية أو في متابعة تنفيذ الإجراءات الوقائية داخل بعض الورشات.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** توفير معدات الوقاية بانتظام يعكس تحولاً ثقافياً مهنياً داخل المؤسسة، حيث أصبحت ثقافة السلامة جزءاً من الممارسة اليومية، بعد أن كانت تُعتبر سابقاً مجرد إجراء شكلي، الفئة التي ترى أن التوزيع جزئي أو غير منتظم قد تكون متأثرة بالذهنيات المهنية التقليدية التي تميل إلى التقليل من أهمية معدات الوقاية، أو أنها تعمل في أقسام تشهد ضعفاً في الالتزام بتوصيات الشريك الأجنبي.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** توفير معدات الوقاية بشكل دائم يعزز الإحساس بالأمان والثقة في المؤسسة، ما ينعكس إيجاباً على الحالة النفسية للعمال ويقلل من شعورهم بالمخاطر المهنية، في المقابل، غياب هذه المعدات أو عدم انتظام توزيعها قد يولد شعوراً بعدم المساواة أو الإهمال، مما قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية المهنية وظهور سلوكيات اتكالية أو استهتار بالسلامة.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** العامل الجزائري، خاصة في القطاعات الصناعية كالمحروقات، أصبح أكثر وعياً بأهمية الوقاية بعد إدماج الشريك الأجنبي لأنظمة صارمة في السلامة، غير أن بعض العمال ما زالوا يحتفظون بعادات عمل قديمة تقوم على الاستهانة بالإجراءات الوقائية، معتبرينها "شكلية" أو "مرهقة"، ما يجعل عملية استبطان قيم السلامة تسير تدريجياً عبر الممارسة اليومية والتوجيه المستمر.

تؤكد نتائج الجدول أن المؤسسة تولي أهمية واضحة لتوفير معدات الوقاية الشخصية، وهو ما يعكس أثر القيم التنظيمية التي نقلها الشريك الأجنبي في مجال السلامة والصحة المهنية. ومع ذلك، فإن استمرار بعض النسب التي تشير إلى نقص أو عدم انتظام التوزيع يُظهر أن هذه القيم لم تُستبطن بعد بشكل كامل داخل جميع الورشات، مما يتطلب تعزيز المراقبة وتكثيف برامج التوعية لضمان ترسيخ ثقافة وقائية شاملة. وعليه، فإن تزويد العمال بمعدات الوقاية بانتظام يمثل مؤشراً قوياً على نجاح المؤسسة في دمج قيم الانضباط والسلامة ضمن منظومتها التنظيمية، بما يساهم في حماية العنصر البشري ورفع جودة الحياة المهنية داخل بيئة العمل.

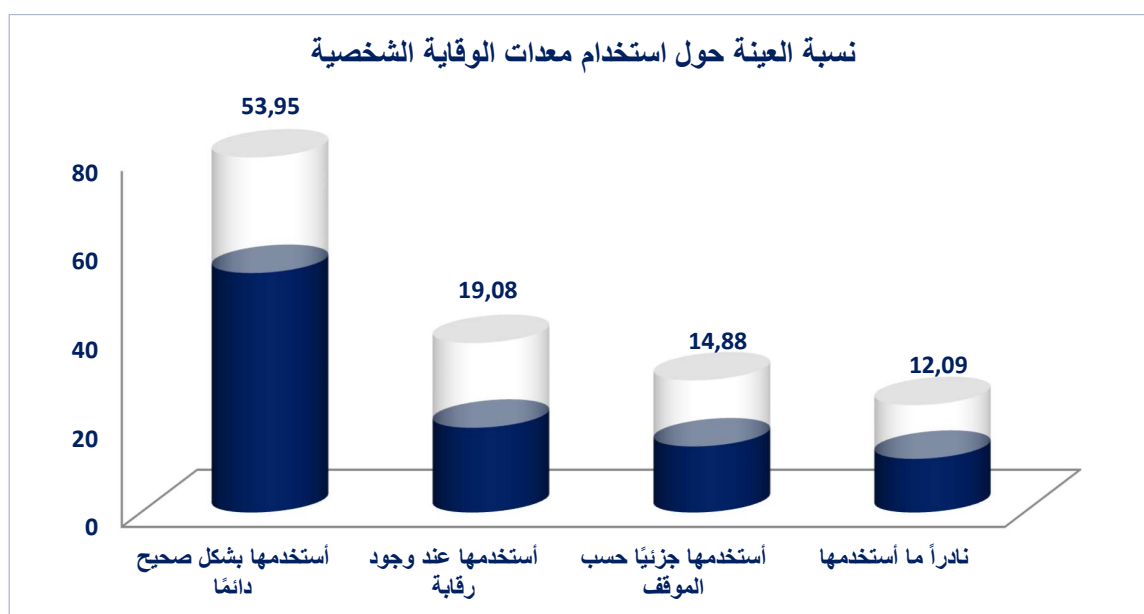
الجدول رقم (33): يبين توزيع المبحوثين حول استخدام معدات الوقاية الشخصية بشكل صحيح

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
53.95	116	أستخدمها بشكل صحيح دائماً
19.07	41	أستخدمها عند وجود رقابة
14.88	32	أستخدمها جزئياً حسب الموقف
12.09	26	نادراً ما أستخدمها
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (32): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول استخدام معدات الوقاية الشخصية بشكل

صحيح



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (33) و الشكل البياني رقم (32) إلى أن غالبية العمال (53.95% أي ما يعادل 116 عاملاً) أكدوا أنهم يستخدمون معدات الوقاية الشخصية بشكل صحيح ودائم، ما يعكس مستوى مرتفعاً من الوعي والانضباط في تطبيق معايير السلامة المهنية. بينما أشار (19.07% أي ما يعادل 41 عاملاً) إلى أنهم يلتزمون باستخدامها فقط عند وجود الرقابة، وهو ما يُظهر أن جزءاً من العمال ما زالوا يربطون الالتزام بوجود سلطة رقابية مباشرة، كما أن (14.88% أي ما يعادل 32 عاملاً) يستخدمونها جزئياً حسب الموقف، في حين أن (12.09% أي ما يعادل 26 عاملاً) نادراً ما يستعملونها، ما يعكس تفاوتاً واضحاً في درجة استبطان قيم الوقاية والانضباط الذاتي بين العمال، ومنه يتضح أن الاتجاه العام للنتائج إيجابي، حيث تتجاوز نسبة الاستخدام الصحيح النصف، غير أن بقاء نسب معتبرة مرتبطة بالرقابة أو الموقف يعكس أن الالتزام لا يزال سلوكاً مؤسسياً خارجياً أكثر منه قناعة داخلية دائمة.

قمنا بتفسير هذه البيانات الإحصائية استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

➤ **البعد التنظيمي:** تُظهر النتائج أن المؤسسة نجحت في فرض نظام وقائي فعال من خلال التكوين والتوعية والمراقبة المستمرة، ما جعل أكثر من نصف العمال يستخدمون المعدات بشكل دائم وصحيح، غير أن استمرار بعض العمال في ربط الاستخدام بوجود الرقابة يدل على قصور في المراقبة الذاتية، أي أن الثقافة الوقائية لم تتحول بعد إلى سلوك راسخ ومستقل عن السلطة التنظيمية.

➤ **البعد الثقافي - المهني:** يُعبر استخدام معدات الوقاية عن مدى ترسخ ثقافة السلامة المهنية كقيمة مهنية داخل المؤسسة. النسبة المرتفعة للمستخدمين الدائمين تعكس تحولاً تدريجياً في عادات العمل نحو المهنية والانضباط، خصوصاً تحت تأثير الشريك الأجنبي الذي يفرض مقاييس صارمة في هذا المجال. في المقابل، يُظهر جزء من العمال مقاومة ضمنية لهذه الثقافة، إذ يتعاملون مع المعدات كواجب مفروض وليس كقناعة مهنية، ما يبرز تحديات في استبطان القيم التنظيمية الجديدة.

➤ **البعد الاجتماعي - النفسي:** الالتزام بالاستخدام الصحيح يمنح العمال إحساساً بالأمان والانتماء التنظيمي، ويعزز ثقتهم بالإدارة في سعيها لحمايتهم من المخاطر. أما من يستخدمها فقط عند وجود الرقابة أو نادراً،

فيُحتمل أن يعاني من ضعف إدراك المخاطر أو غياب الحافز الداخلي، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى سلوكيات مهنية سلبية مثل الاستهتار أو الاتكالية على المسؤولين في تذكيرهم بالإجراءات.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** تعكس النتائج واقعًا مألوفًا في المؤسسات الجزائرية، حيث يظل احترام القواعد - ومن بينها الوقاية - مرتبطًا غالبًا بوجود الرقابة أكثر من الالتزام الذاتي. لكن في سياق الشراكة الأجنبية، بدأ العامل الجزائري يتأقلم تدريجيًا مع معايير مهنية جديدة قائمة على الانضباط الوقائي الطوعي، خاصة في بيئات عالية الخطورة مثل ورشات التنقيب.

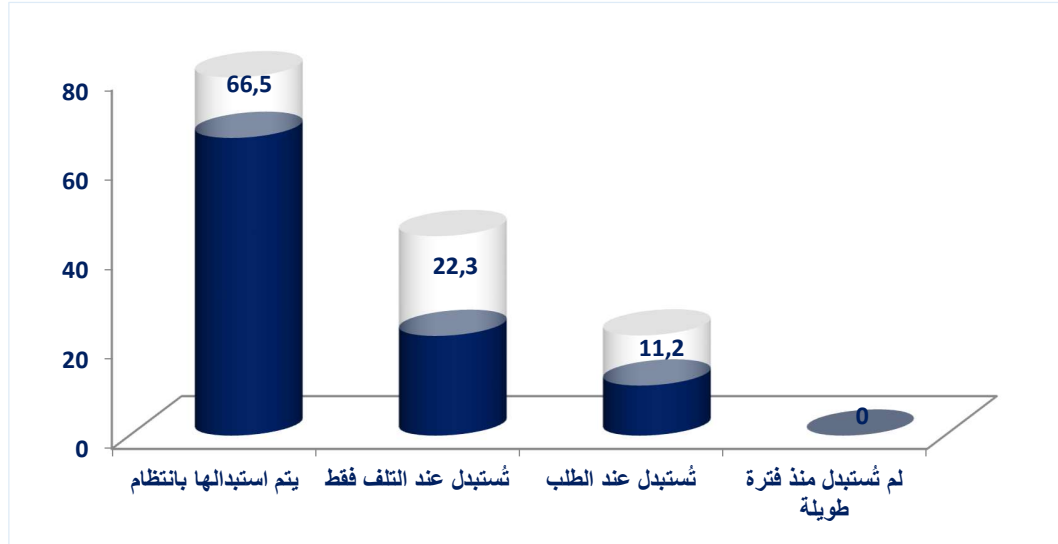
تُبرز نتائج الجدول رقم (33) أن استخدام معدات الوقاية الشخصية أصبح سلوكًا مؤسسًا داخل المؤسسة، بفضل تأثير الشريك الأجنبي وثقافة السلامة التي ينقلها، إلا أن استمرار بعض العمال في ربط الالتزام بوجود الرقابة يُظهر أن عملية استبطان قيم الوقاية لم تكتمل بعد، ما يستدعي مزيدًا من برامج التوعية والتحفيز على الانضباط الذاتي. بناءً على ذلك، يمكن القول إن المؤسسة نجحت جزئيًا في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية، لكنها لا تزال بحاجة إلى تحويل الالتزام الخارجي إلى وعي ذاتي دائم يعكس الاندماج الحقيقي للعامل الجزائري في منظومة القيم التنظيمية الحديثة.

الجدول رقم (34): يبين توزيع المبحوثين حول استبدال معدات الوقاية الشخصية بانتظام

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
66.5 %	143	يتم استبدالها بانتظام
22.3 %	48	تُستبدل عند التلف فقط
11.2 %	24	تُستبدل عند الطلب
0 %	0	لم تُستبدل منذ فترة طويلة
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (33): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول استبدال معدات الوقاية الشخصية بانتظام



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (34) والشكل البياني رقم (33) أن غالبية أفراد العينة (66.5%) أي ما يعادل 143 عاملاً أكدوا أن معدات الوقاية الشخصية تُستبدل بانتظام، وهي نسبة مرتفعة تعكس التزام المؤسسة بنظام دوري لتجديد الوسائل الوقائية، في المقابل، صرّح 22.3% (48 عاملاً) أن الاستبدال يتم فقط عند تلف المعدات، في حين أوضح 11.2% (24 عاملاً) أن الاستبدال يتم عند الطلب الفردي، ولم تسجّل أي حالة تنفي عملية الاستبدال، بذلك تُظهر النتائج أن سياسة المؤسسة في مجال الوقاية تتجه نحو الطابع المنتظم والمخطط له، مع وجود فئة محدودة ما تزال تعتمد على الطلب أو التلف كمؤشر للاستبدال، ما يعكس تفاوتاً طفيفاً في التطبيق الميداني.

قمنا بتفسير هذه البيانات الإحصائية في ضوء مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

➡ **البعد التنظيمي:** تعكس هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد آليات إدارية واضحة ودورية لاستبدال معدات الوقاية، مما يدل على نضج في إدارة نظام السلامة المهنية. فالاستبدال المنتظم يعكس وجود خطط وقائية مسبقة، بدل الاقتصار على التدخلات العاجلة بعد وقوع الخطر.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** الحرص على تجديد المعدات بانتظام يعبر عن ترسخ ثقافة مهنية مسؤولة تُقدّر أهمية الوقاية كعنصر أساسي في الأداء المهني. غير أن نسبة من العمال الذين يطلبون الاستبدال بأنفسهم تكشف أن الثقافة الوقائية لم تستدمج بعد لدى الجميع، وأن بعض الفئات ما تزال تتعامل مع أدوات الوقاية بوصفها مطلبًا ثانويًا.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** يساهم الاستبدال المنتظم في تعزيز الإحساس بالأمان والثقة في المؤسسة، ويقلل من القلق المرتبط بالمخاطر المهنية. أما الحالات التي يتم فيها الاستبدال عند الطلب أو التلف فقط، فقد تولد شعورًا بعدم المساواة أو التفاوت في الاهتمام بين مختلف العمال، مما يؤثر على رضاهم التنظيمي.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** في السياق الجزائري، حيث تعرف بعض المؤسسات تأخرًا في تزويد العمال بمعدات الوقاية، تُعد هذه النتائج مؤشرًا إيجابيًا على تحسن الممارسات التنظيمية تحت تأثير الشراكة الأجنبية. ومع ذلك، يكشف التفاوت المسجل عن استمرار بعض مظاهر البيروقراطية وضعف المراقبة الذاتية، وهو ما يستدعي تعزيز ثقافة الوقاية الذاتية والمساءلة الفردية.

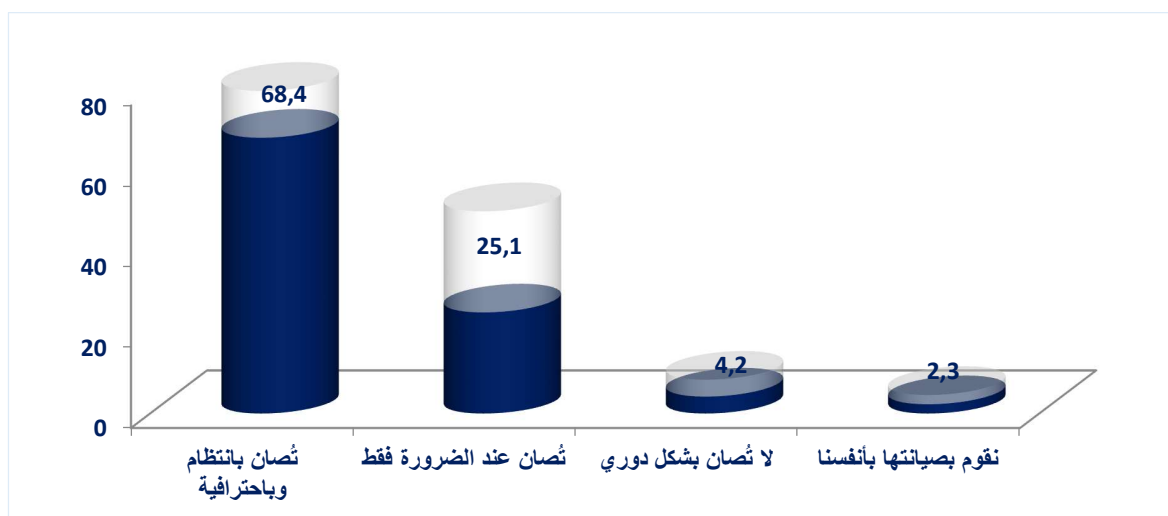
تؤكد النتائج أن المؤسسة تعتمد سياسة وقائية منظمة ومنتظمة في استبدال معدات الوقاية الشخصية، ما يعكس التزامًا فعليًا بمعايير السلامة المهنية المتبعة في المؤسسات ذات الطابع الدولي، غير أن بقاء جزء من العمال يعتمد على الطلب الفردي أو على تلف المعدات يُبرز أن القيم الوقائية لم تُستبطن بالكامل بعد، وأن التحول من الالتزام الشكلي إلى الانضباط الذاتي الواعي لا يزال في طور الترسخ. وعليه، يمكن القول إن سياسة الاستبدال المنتظم تُعد إحدى تجليات تأثير الشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية، رغم استمرار بعض الفجوات السلوكية التي تستوجب تدخلات توعوية وتنظيمية إضافية.

الجدول رقم (35): يبين توزيع المبحوثين حول صيانة المعدات والأدوات بشكل منتظم لضمان السلامة

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
68.4 %	147	تُصان بانتظام وباحترافية
25.1 %	54	تُصان عند الضرورة فقط
4.2 %	9	لا تُصان بشكل دوري
2.3 %	5	نقوم بصيانتها بأنفسنا
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (34): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول صيانة المعدات والأدوات بشكل منتظم لضمان السلامة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (35) والشكل البياني رقم (34) أن غالبية أفراد العينة، بنسبة 68.4% ، أي (147 مبحوثاً) أكدوا أن المعدات والأدوات تُصان بانتظام وباحترافية، بينما أفاد 25.1% ، أي (54 مبحوثاً) أنها تُصان عند الضرورة فقط، في حين أشار 4.2% ، (9 مبحوثين) إلى أنها لا تُصان بشكل دوري، وأكد 2.3% أي (5 عمال) أنهم يقومون بصيانتها بأنفسهم، هذه النتائج توضح أن المؤسسة تعطي أهمية معتبرة للصيانة الوقائية

والمنتظمة، غير أن نسبة معتبرة من العمال يرون أن الصيانة ما تزال مرتبطة بالظروف والضرورات، ما يعكس تفاوتاً في الممارسات بين الاحترافية والارتجالية.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **البعد التنظيمي:** تكشف النتائج أن المؤسسة تتبنى في أغلب الحالات إجراءات تنظيمية واضحة تضمن الصيانة المنتظمة للمعدات، وهو ما يدل على وجود آليات داخلية تسعى إلى تقليل المخاطر وتعزيز الصحة والسلامة المهنية. لكن نسبة 25% ممن يرون أن الصيانة تتم "عند الضرورة فقط" تكشف استمرار بعض الممارسات التقليدية التي تُعطي الأولوية للتدخل العلاجي بدل التخطيط الوقائي.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** على المستوى الثقافي-المهني، فإن اعتماد أغلبية العمال على الصيانة المنتظمة يعكس انتشار ثقافة مهنية إيجابية مرتبطة بالوعي بأهمية السلامة في بيئة العمل. غير أن وجود فئة ترى أن الصيانة مسؤولية شخصية أو أنها غير منتظمة يكشف عن ضعف تجانس هذه الثقافة، ما يشير إلى تفاوت في إدماج قيم الصحة والسلامة بين مختلف الوحدات أو الفروع داخل المؤسسة.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** من الناحية الاجتماعية وال نفسية، يساهم انتظام الصيانة في تعزيز شعور العمال بالأمان والثقة في المؤسسة، ما يرفع من معنوياتهم ودافعيتهم، بالمقابل، الفئة التي لا تلاحظ صيانة دورية أو تضطر للقيام بها بنفسها قد تشعر بغياب الدعم المؤسسي، وهو ما يولد شعوراً بالضغط النفسي والقلق من مخاطر الحوادث المحتملة.

🚩 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** تعكس هذه النتائج خصوصية المؤسسة الجزائرية التي بدأت تدرك أهمية اعتماد الصيانة الدورية كإجراء وقائي استراتيجي، غير أن التباين في آراء العمال يؤكد أن تطبيق هذه الإجراءات لا يزال غير متكافئ بين مختلف المصالح والوحدات، كما أن بعض الممارسات التقليدية (الصيانة عند الضرورة أو الفردية) تكشف بقاء آثار الذهنية البيروقراطية وضعف التعميم الشامل للمعايير الحديثة في السلامة المهنية.

تشير نتائج الجدول إلى أن المؤسسة الجزائرية تحرز تقدماً في مجال الصيانة المنتظمة للمعدات والأدوات، بما يعكس توجهها نحو تعزيز الصحة والسلامة المهنية، غير أن استمرار بعض الممارسات الظرفية والفردية يحد من شمولية هذا التوجه. ومن ثم، فإن تعميم الصيانة الاحترافية والوقائية كإجراء ثابت وموحد داخل جميع

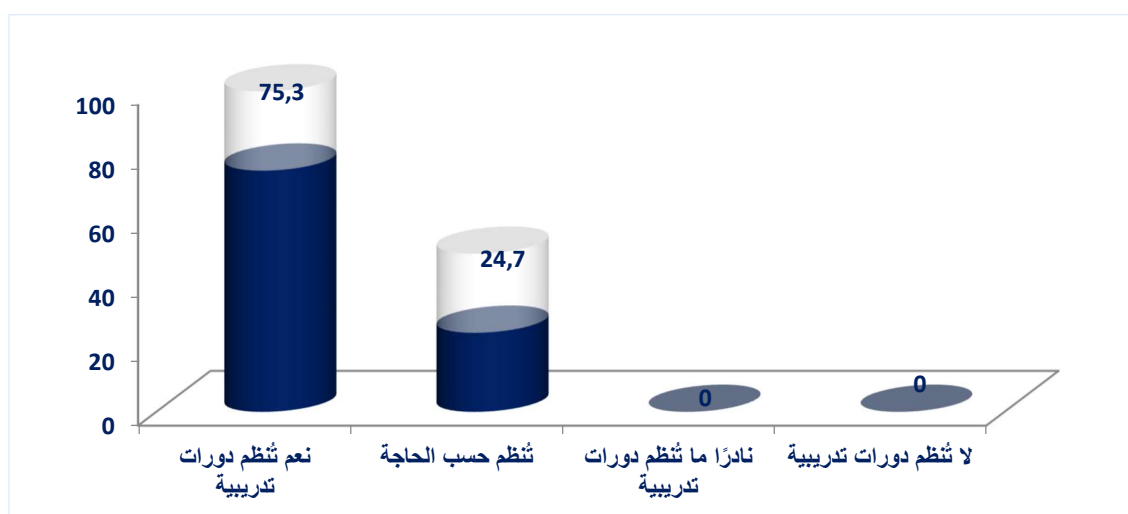
الوحدات يبقى ضرورة أساسية لضمان سلامة العمال ورفع مستوى الثقة في بيئة العمل، بما يعزز جودة الحياة المهنية بشكل عام.

الجدول رقم (36): يبين توزيع المبحوثين حول تنظيم دورات تدريبية حول السلامة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
75.3 %	162	نعم تُنظم دورات تدريبية
24.7 %	53	تُنظم حسب الحاجة
0 %	0	نادرًا ما تُنظم دورات تدريبية
0 %	0	لا تُنظم دورات تدريبية
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (35): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تنظيم دورات تدريبية حول السلامة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (36) والشكل البياني رقم (35) أن 75.3% من المبحوثين، أي ما يعادل 162 مبحوثاً، أكدوا أن المؤسسة تنظم دورات تدريبية حول السلامة المهنية بانتظام، بينما أشار 24.7% (53 مبحوثاً) إلى أن هذه الدورات تُنظم فقط عند الحاجة. ولم تسجل أي حالة تُشير إلى غياب أو ندرة هذه الدورات، وهو ما يعكس أن التدريب على السلامة المهنية أصبح ممارسة مؤسسية راسخة، تمثل جزءاً من الثقافة التنظيمية اليومية في المؤسسة.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: تعكس النتائج وجود سياسة تنظيمية واضحة ومستدامة تعتمد التدريب كركيزة أساسية لتعزيز ثقافة السلامة. تنظم الدورات بشكل منتظم يشير إلى أن المؤسسة تتعامل مع التكوين في مجال السلامة كخطة وقائية ممنهجة، وليس كرد فعل على الحوادث فقط، وهو ما يدل على نضج الهيكل التنظيمي للمؤسسة تحت تأثير الشراكة الأجنبية.

البعد الثقافي - المهني: تدل النسبة المرتفعة للمشاركين في الدورات على استبطان تدريجي لقيم الوقاية والوعي المهني داخل المؤسسة، غير أن اقتصار التدريب "عند الحاجة" لدى نسبة من العمال يعكس أن ثقافة التكوين لم تعمم بعد بشكل شامل، ما يستدعي توسيع التغطية التدريبية لتشمل جميع الورش والمستويات المهنية دون استثناء.

البعد الاجتماعي - النفسي: يشكل تنظيم الدورات عاملاً أساسياً في تعزيز الإحساس بالأمان والانتماء التنظيمي، إذ يشعر العامل بأن المؤسسة تهتم بسلامته وتعمل على تأهيله المستمر، كما تسهم هذه الدورات في خفض التوتر المهني المرتبط بالمخاطر الميدانية وتزويد من الانسجام الجماعي بين أفراد الفرق المختلفة. **خصوصية العامل الجزائري:** في السياق الجزائري، غالباً ما يغيب التدريب المنتظم في مجال السلامة أو يُنظم فقط عقب وقوع حوادث أو ضغوط إدارية. وعليه، فإن النتائج الحالية تعكس تحولاً نوعياً في الممارسات التنظيمية تحت تأثير الشريك الأجنبي، الذي أدخل ثقافة التكوين المستمر كأداة دائمة للوقاية والتحكم في الأخطار المهنية.

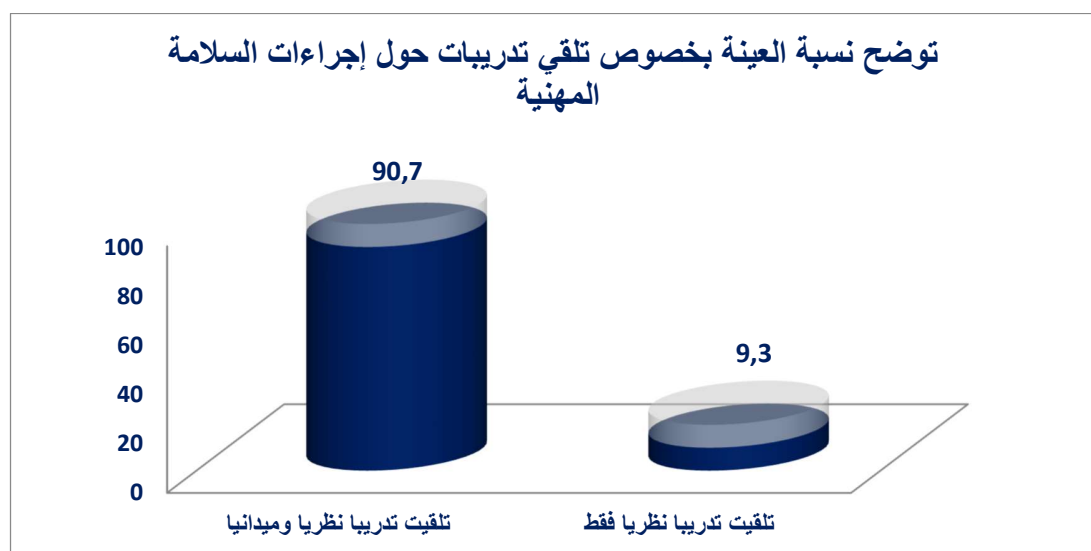
تُظهر النتائج أن المؤسسة المعنية تسعى بجدية إلى ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية من خلال التدريب المنتظم، ما يعكس وعيًا تنظيميًا متقدمًا بأهمية التكوين الوقائي ودوره في الحد من الحوادث، ومع ذلك، فإن استمرار نسبة (24.7%) ترى أن الدورات تُنظم فقط "عند الحاجة" يدل على أن ثقافة التدريب لم تصبح بعد سلوكًا راسخًا لدى جميع الفئات العمالية، مما يستدعي تعميم السياسة التدريبية بشكل دوري ومنتظم لضمان اندماج جميع العمال في منظومة الوقاية الشاملة.

الجدول رقم (37): يبين توزيع المبحوثين حول تلقي تدريبات حول إجراءات السلامة المهنية

النسبة	تكرار	البدايل
90.7	195	تلقيت تدريباً نظرياً وميدانياً
9.3	20	تلقيت تدريباً نظرياً فقط
%100	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (36): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة بخصوص تلقي تدريبات حول إجراءات السلامة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (37) والشكل البياني رقم (36) أن نسبة 90.7% من أفراد العينة (195 مفردة) صرحوا بأنهم تلقوا تدريباً نظرياً وميدانياً حول إجراءات السلامة المهنية، في حين أفاد 9.3% فقط (20 مفردة) بأنهم تلقوا تدريباً نظرياً دون تطبيق ميداني، هذه النتائج تؤكد أن أغلبية العمال قد استفادوا من تكوين شامل يجمع بين المعرفة النظرية والخبرة العملية، وهو ما يعزز من جاهزيتهم للتعامل مع المخاطر المهنية بفعالية، ويدل على أن ثقافة السلامة أصبحت جزءاً مدمجاً في منظومة التكوين داخل المؤسسة. قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: تعكس النتيجة التزام المؤسسة بنظام تكوين متكامل يربط بين الجانبين النظري والميداني، ما يعكس وجود سياسة تكوينية مؤسسية منظمة، تهدف إلى ضمان الكفاءة الوقائية لدى العاملين. إدماج الجانب التطبيقي في التدريب يدل على أن المؤسسة تتبنى منهجاً استباقياً للسلامة بدلاً من الاكتفاء على التوعية النظرية.

البعد الثقافي - المهني: ارتفاع نسبة التكوين الميداني يؤشر على أن ثقافة السلامة بدأت تُستبطن تدريجياً في السلوك المهني اليومي للعمال، خصوصاً في بيئة صناعية عالية الخطورة كقطاع المحروقات. أما نسبة 9.3% التي تلقت تدريباً نظرياً فقط فتعكس وجود تفاوت جزئي في تعميم التجربة التكوينية عبر مختلف الورشات أو المستويات المهنية.

البعد الاجتماعي - النفسي: يسهم التدريب الميداني في تعزيز الثقة بالنفس وتقليل مشاعر القلق المرتبطة بالمخاطر المهنية، كما يخلق شعوراً بالأمان الجماعي ويقوي روح الفريق من خلال الممارسة المشتركة لإجراءات الوقاية. بالمقابل، الاكتفاء على الجانب النظري فقط قد يحد من قدرة العامل على التصرف الفعلي في حالات الطوارئ.

خصوصية العامل الجزائري: تعكس النتيجة تحولاً واضحاً في العقلية المهنية للعامل الجزائري، الذي كان يعتمد تقليدياً على الخبرة والملاحظة أكثر من التدريب الرسمي. بفضل الشريك الأجنبي، أصبحت الممارسات الوقائية جزءاً من الهوية المهنية الحديثة للعامل الجزائري، ما يشير إلى انتقال تدريجي نحو ثقافة عمل أكثر انضباطاً ومؤسسية.

تؤكد النتائج أن المؤسسة قد نجحت في ترسيخ ثقافة التكوين الوقائي كجزء من منظومتها التنظيمية، من خلال الجمع بين التدريب النظري والميداني، مما ساهم في رفع كفاءة العمال وتطوير وعيهم بأهمية السلامة المهنية. غير أن استمرار نسبة صغيرة من العمال الذين تلقوا تدريباً نظرياً فقط يشير إلى ضرورة تعميم التدريب الميداني بشكل شامل لضمان التطبيق العملي الموحد لإجراءات الوقاية، وتحقيق الاندماج الكامل بين القيم التنظيمية للشريك الأجنبي وواقع العمل الجزائري.

الجدول رقم (38): يبين توزيع المبحوثين حول مدى كفاية التدريب الذي تلقوه لفهم المخاطر وكيفية

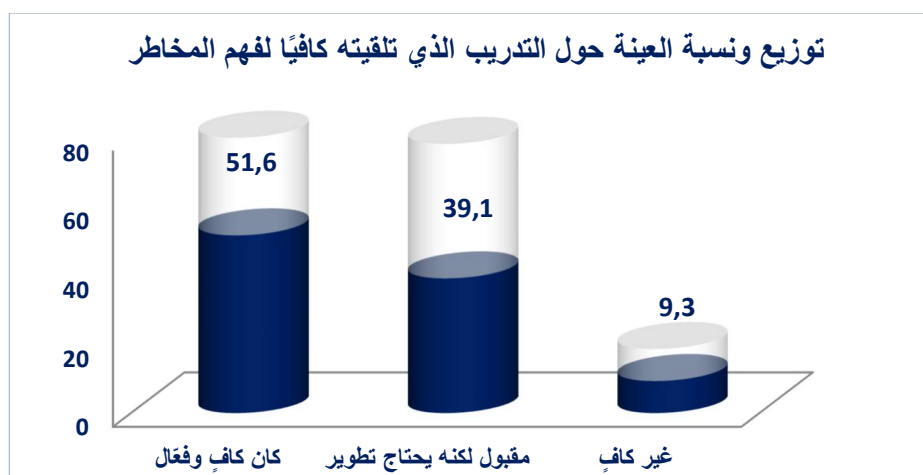
التعامل معها

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
51,6	111	كان كافٍ وفعال
39,1	84	مقبول لكنه يحتاج تطوير
9,3	20	غير كافٍ
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (37): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول التدريب الذي تلقته كافيًا لفهم المخاطر

وكيفية التعامل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول رقم (38) و الشكل البياني رقم (37) أن نصف أفراد العينة تقريبًا (51.6%) أي ما يعادل 111 مبحوثًا يرون أن التدريب الذي تلقوه كان كافيًا وفعّالًا في مساعدتهم على فهم المخاطر وكيفية التعامل معها، بينما صرح 39.1% (أي ما يعادل 84 مبحوثًا) أن التدريب كان مقبولًا لكنه يحتاج إلى تطوير، في حين يرى 9.3% (أي ما يعادل 20 مبحوثًا) أن التدريب كان غير كافٍ، هذه النتائج تُبرز أن الأغلبية راضية عن مستوى التكوين في مجال السلامة، غير أن نسبة معتبرة ترى أنه لا يزال بحاجة إلى تحسين وتحديث مستمر لمواكبة تطور بيئة العمل ومتطلباتها. قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **البعد التنظيمي:** تشير النتيجة إلى أن المؤسسة قد نجحت إلى حد كبير في بناء نظام تكوين فعّال في مجال السلامة المهنية، إلا أن بقاء نسبة تقارب 40% ترى أن التدريب يحتاج إلى تطوير يُبرز وجود فجوة تنظيمية في جودة المحتوى التكويني أو في آليات تنفيذه، هذا يعني أن السياسة التكوينية متوفرة، لكنها تحتاج إلى تقييم دوري لتحديد مدى فعاليتها في التطبيق العملي.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** تعكس النتيجة أن ثقافة السلامة أصبحت جزءًا من الوعي المهني للعمال، إذ أن الأغلبية تعتبر التدريب كافيًا، ما يدل على استبطان تدريجي للقيم التنظيمية الوقائية، في المقابل، يرى بعض العمال أن التدريب يحتاج إلى تحسين، وهو ما يشير إلى أن ثقافة السلامة لم تتجذر بعد بشكل كامل لدى جميع الفئات المهنية أو الوظيفية داخل المؤسسة.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** يشعر العمال الذين تلقوا تدريبًا كافيًا بمستوى عالٍ من الثقة والاطمئنان في بيئة العمل، مما يرفع من معنوياتهم ويقلل من مخاوفهم تجاه المخاطر المهنية. في المقابل، فإن نسبة العمال الذين يرون التدريب غير كافٍ قد يشعرون بعدم الأمان أو القلق من الحوادث المحتملة، وهو ما يتطلب اهتمامًا خاصًا بالمتابعة والتدريب التطبيقي المستمر.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** يُظهر العامل الجزائري، في ضوء هذه النتائج، ميولًا إيجابية نحو التكوين والتدريب عندما يكون ملموسًا ومرتبطة مباشرة بواقع العمل. غير أن بعض الفئات ما تزال ترى التكوين

بوصفه إجراءً شكلياً، مما يعكس تبايناً في الوعي المهني ناجماً عن الخلفية الثقافية والبيروقراطية التي لم تُدمج بعد بالكامل في ثقافة العمل الحديثة المستوردة من الشريك الأجنبي.

تشير نتائج هذا السؤال إلى أن التدريب في مجال فهم المخاطر وإجراءات السلامة يُعتبر فعالاً في معظمه، ويُساهم في رفع مستوى الوعي الوقائي لدى العمال، مما يدعم فرضية الدراسة حول إسهام القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية. ومع ذلك، فإن مطالبة بعض العمال بتطوير التدريب تكشف عن حاجة المؤسسة إلى تحديث محتوى الدورات وتوسيع نطاقها العملي لضمان تكافؤ مستويات المعرفة الوقائية بين جميع العمال، وتثبيت ثقافة السلامة كممارسة دائمة لا كمجرد إجراء تنظيمي ظرفي.

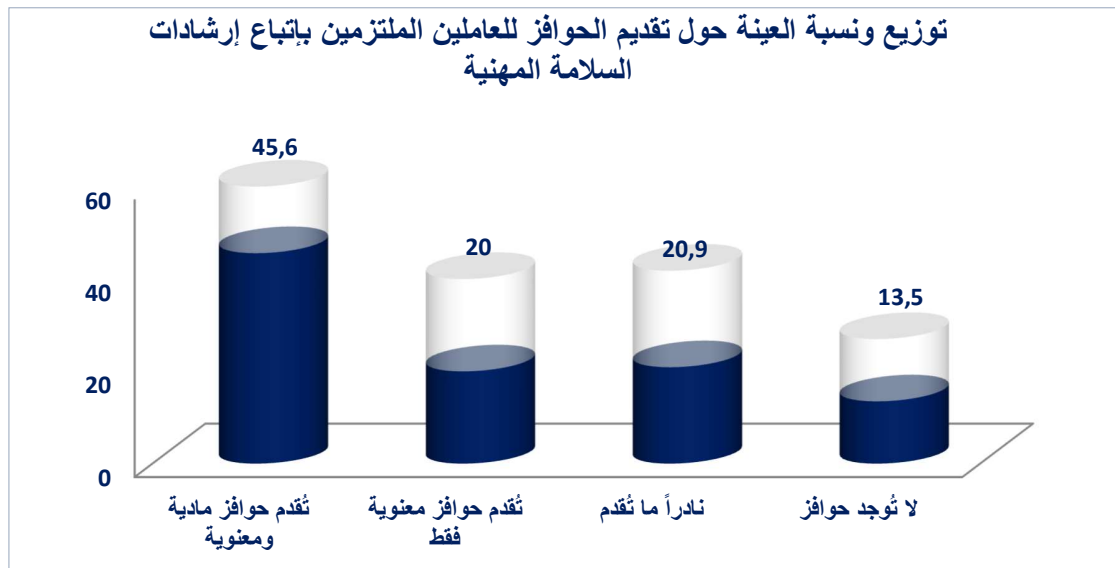
الجدول رقم (39): يبين توزيع المبحوثين حول الحوافز المقدمة للعاملين الملتزمين بإتباع إرشادات

السلامة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
45,6	98	تُقدم حوافز مادية ومعنوية
20	43	تُقدم حوافز معنوية فقط
20,9	45	نادراً ما تُقدم
13,5	29	لا تُوجد حوافز
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (38): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تقديم الحوافز للعاملين الملتزمين بإتباع إرشادات السلامة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (39) و الشكل البياني رقم (38) إلى أن 45.6% من أفراد العينة (أي ما يعادل 98 عاملاً) أكدوا أن المؤسسة تُقدِّم حوافز مادية ومعنوية للعاملين الملتزمين بإرشادات السلامة المهنية، في حين يرى 20% (أي ما يعادل 43 عاملاً) أن الحوافز المقدمة ذات طابع معنوي فقط كعبارات الشكر أو التقدير، أما 20.9% (أي ما يعادل 45 عاملاً) فقد صرحوا أن الحوافز نادراً ما تُقدَّم، في حين اعتبر 13.5% (أي ما يعادل 29 عاملاً) أنه لا توجد حوافز إطلاقاً، تُظهر هذه النتائج وجود تفاوت واضح في تطبيق سياسة التحفيز داخل المؤسسة، حيث أن الأغلبية تستفيد من حوافز متنوعة، بينما جزء معتبر يرى أن التحفيز ما يزال غير منتظم أو محدود في نطاقه.

سوسيولوجيا، فسرنا هذه البيانات الإحصائية من خلال مايلي:

➡ **البعد التنظيمي:** تكشف النتائج عن وجود سياسة تحفيزية تعتمد على المؤسسة لتشجيع الالتزام بإرشادات السلامة، وهو ما يعكس تجسيداً عملياً للقيم التنظيمية المرتبطة بالوقاية والانضباط. إلا أن التباين في

وجهات النظر يشير إلى أن هذه السياسة ليست شاملة أو موحدة في تطبيقها، وربما تختلف باختلاف الورش أو المسؤولين المباشرين، مما يؤثر على العدالة التنظيمية في نظام المكافآت.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** يُظهر وجود حوافز مادية ومعنوية أن المؤسسة تعمل على ترسيخ ثقافة مهنية قائمة على الاعتراف بالأداء والسلوك الآمن، غير أن اقتصار الحوافز على الطابع المعنوي أو ندرتها لدى بعض الفئات يكشف أن ثقافة "المكافأة مقابل الالتزام" لم تُترسخ بعد بشكل كامل داخل المؤسسة، بل لا تزال مرتبطة بالممارسات الفردية أو القرارات الإدارية الظرفية.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** التحفيز، سواء كان ماديًا أو معنويًا، يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز إحساسهم بالتقدير والانتماء، ما ينعكس إيجابيًا على التزامهم بإجراءات السلامة، في المقابل، فإن غياب الحوافز لدى بعض الفئات يمكن أن يولد شعورًا بالإحباط أو اللامبالاة تجاه تطبيق قواعد الوقاية، خاصة في بيئة عمل تعتمد على الجهد الجماعي.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** يميل العامل الجزائري إلى الاستجابة الإيجابية للتحفيز الملموس الذي يعترف بمجهوده المهني، لذا فإن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية يُعد أكثر فاعلية من الاقتصار على الخطاب اللفظي أو التقدير الرمزي، ويُلاحظ أن وجود تفاوت في نظام التحفيز يعكس ازدواجية القائمة بين القيم التنظيمية الحديثة التي يسعى الشريك الأجنبي لترسيخها، والثقافة المحلية التي لا تزال متأثرة بالبيروقراطية وضعف العدالة التحفيزية.

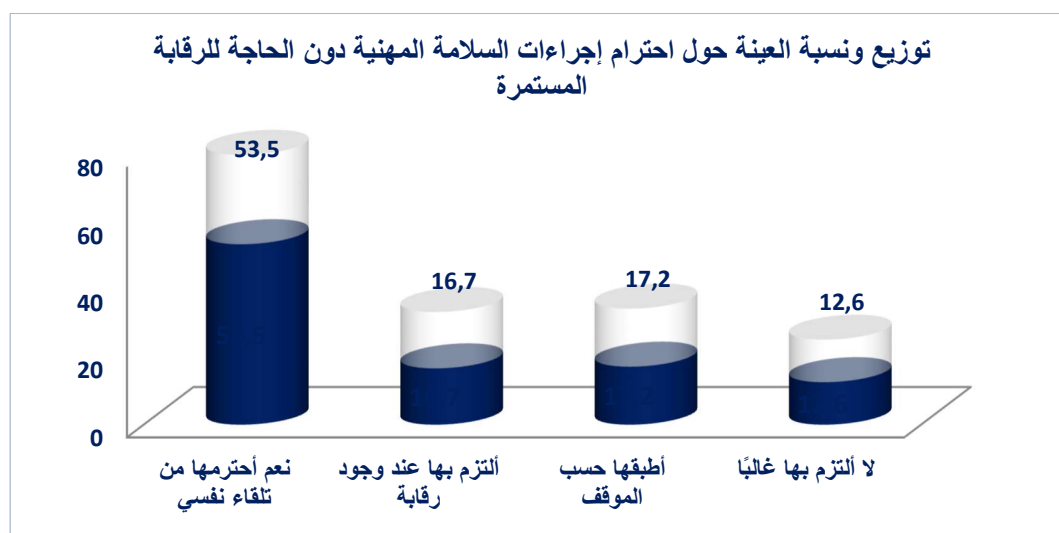
يمكن القول إن سياسة الحوافز داخل المؤسسة تُعد موجودة لكنها غير مؤسّسة بشكل كامل. فبينما تُقدّم المؤسسة مكافآت فعلية للملتزمين بإجراءات السلامة، إلا أن عدم انتظامها أو شمولها لجميع الفئات قد يُضعف من فاعليتها في تحفيز السلوك الوقائي الجماعي. وتؤكد هذه النتائج أن الشريك الأجنبي أسهم في إدخال ثقافة التحفيز المهني كآلية لترسيخ قيم السلامة والانضباط، لكن تجذيرها يتطلب تطوير أنظمة تقييم شفافة تُربط مباشرة بالالتزام بقواعد الصحة والسلامة المهنية، بما يعزز العدالة والثقة بين العاملين والإدارة.

الجدول رقم (40): يبين توزيع المبحوثين حول احترام إجراءات السلامة المهنية دون الحاجة للرقابة المستمرة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
53,5	115	نعم أحترمها من تلقاء نفسي
16,7	36	ألتزم بها عند وجود رقابة
17,2	37	أطبقها حسب الموقف
12,6	27	لا ألتزم بها غالباً
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (39): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول احترام إجراءات السلامة المهنية دون الحاجة للرقابة المستمرة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (40) والشكل البياني رقم (39) إلى أن 53.5% من أفراد العينة (أي ما يعادل 115 عاملاً) أكدوا أنهم يحترمون إجراءات السلامة المهنية من تلقاء أنفسهم، دون الحاجة إلى رقابة مباشرة، ما يدل على مستوى عالٍ من الوعي والانضباط الذاتي. في المقابل، 16.7% (أي ما يعادل 36 عاملاً) صرحوا بأنهم يلتزمون بإجراءات السلامة فقط عند وجود رقابة، بينما 17.2% (أي ما يعادل 37 عاملاً) يطبقونها حسب الموقف أو الظرف العملي، أي أن التزامهم انتقائي أو ظرفي، أما 12.6% (أي ما يعادل 27 عاملاً) فأفادوا بأنهم لا يلتزمون بها غالباً، وهي نسبة محدودة لكنها تشير إلى وجود هامش من التهاون في السلوك الوقائي داخل المؤسسة. تُظهر هذه النتائج أن الالتزام بإجراءات السلامة يغلب عليه الطابع الطوعي الذاتي، مع وجود فئة لا تزال تحتاج إلى ضبط خارجي أو متابعة إدارية لتأكيد الامتثال.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: ارتفاع نسبة العمال الذين يحترمون إجراءات السلامة من تلقاء أنفسهم يعكس نجاح المؤسسة في بناء منظومة تنظيمية قائمة على الرقابة الذاتية والمسؤولية الفردية. غير أن بقاء نسبة معتبرة من العمال الذين يربطون الالتزام بالرقابة (16.7%) أو بالموقف (17.2%)، يشير إلى أن الثقافة التنظيمية لم تصل بعد إلى مستوى الاستبطان الكامل للقيم الوقائية، وأن الالتزام لا يزال جزئياً لدى بعض الفئات.

البعد الثقافي - المهني: النتائج تعكس وجود تحول ثقافي مهني تدريجي نحو إدراك أهمية السلامة كقيمة مهنية متأصلة وليست مجرد إجراء إداري. ومع ذلك، فإن التفاوت في الالتزام يدل على أن بعض العمال لا يزالون يتعاملون مع قواعد السلامة كإلزام خارجي لا كفناعة مهنية، ما يعكس تداخل الثقافة المهنية التقليدية مع ثقافة الشريك الأجنبي القائمة على المسؤولية الذاتية.

البعد الاجتماعي - النفسي: الالتزام الذاتي بإجراءات السلامة يمنح العامل إحساساً بالسيطرة على بيئته المهنية ويعزز شعوره بالثقة بالنفس والانتماء إلى المؤسسة. في المقابل، فإن ربط السلوك الوقائي بوجود الرقابة قد يُعبر عن ضعف الثقة التنظيمية أو الخوف من العقوبة أكثر من الوعي بالمخاطر، هذا التباين يكشف عن تباين في المواقف النفسية تجاه العمل، بين من يتبنى السلوك الوقائي بدافع الفناعة، ومن يمارسه تحت الضغط الإداري.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** العامل الجزائري يميل إلى الامتثال عندما يشعر بالعدالة والثقة التنظيمية، لذلك فإن احترامه لإجراءات السلامة من تلقاء نفسه يعكس إدراكًا متزايدًا لأهمية الوقاية ولتأثيرها المباشر على أمنه المهني، ومع ذلك، استمرار فئة تعتمد على الرقابة يكشف عن بقايا الثقافة التسييرية السلطوية التي ما زالت تميز بعض المؤسسات، حيث يرتبط الانضباط أكثر بالخوف من السلطة منه بالإقناع الداخلي.

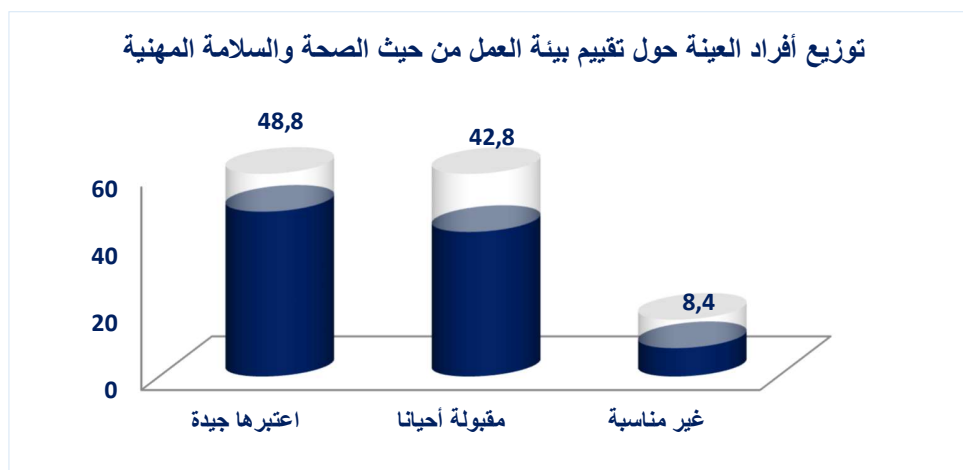
تكشف النتائج أن ثقافة السلامة داخل المؤسسة تشهد نضجًا واضحًا نحو الالتزام الذاتي والمسؤولية الفردية، إذ تميل الأغلبية إلى احترام القواعد دون رقابة مباشرة، مما يعكس استبطانًا تدريجيًا للقيم التنظيمية التي يسعى الشريك الأجنبي لترسيخها. لكن وجود نسبة معتبرة من العمال الذين لا يزالون يربطون الالتزام بالرقابة أو بالموقف يؤكد أن عملية التحول الثقافي نحو السلوك الوقائي المستدام لم تكتمل بعد، وأن ترسيخ ثقافة السلامة يحتاج إلى دعم متواصل عبر التدريب والتحفيز والتوعية المستمرة، بالتالي، تُظهر النتائج أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح نحو بناء ثقافة وقائية مستقرة ومنظمة، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعميم الوعي بالسلامة المهنية بوصفه التزامًا ذاتيًا لا سلطة فوقية.

الجدول رقم (41): يبين توزيع المبحوثين حول تقييم بيئة العمل من حيث الصحة والسلامة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
48,8	105	اعتبرها جيدة
42,8	92	مقبولة أحيانا
8,4	18	غير مناسبة
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (40): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تقييم بيئة العمل من حيث الصحة والسلامة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (41) و الشكل البياني رقم (40) إلى أن ما يقارب نصف أفراد العينة (48.8%)، أي 105 عاملاً، يعتبرون أن بيئة العمل في المؤسسة جيدة من حيث شروط الصحة والسلامة المهنية، بينما يرى 42.8% (92 عاملاً) أن البيئة مقبولة أحياناً، في حين عبّر 8.4% (18 عاملاً) فقط عن أن البيئة غير مناسبة، تُظهر هذه المعطيات أن أغلبية العمال (أكثر من 90%) يُقيّمون بيئة العمل إيجابياً بدرجات متفاوتة، وهو ما يعكس إدراكاً عاماً بوجود جهود فعلية لتحسين ظروف العمل وضمان الأمن والسلامة داخل المؤسسة، رغم بعض التحفظات الجزئية لدى فئة محدودة.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

➡ **البعد التنظيمي:** النتائج تُبرز أن المؤسسة تطبّق إجراءات تنظيمية واضحة في مجال الصحة والسلامة، تُترجم من خلال التجهيزات الوقائية والبروتوكولات المعتمدة في الورشات، ما يعزز الثقة في النظام الإداري. ومع ذلك، فإن نسبة من العمال الذين وصفوا بيئة العمل بأنها "مقبولة أحياناً" تُشير إلى تفاوت في جودة تطبيق هذه الإجراءات بين الورش أو المناوبات، ما قد يعكس فروقات في المتابعة أو الصيانة أو التكوين المستمر.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** الاعتراف بأن البيئة "جيدة" من قبل الأغلبية يدل على ترسيخ ثقافة مهنية جديدة تؤمن بأهمية الوقاية كقيمة أساسية في العمل، وهي من أبرز القيم التنظيمية التي نقلها الشريك الأجنبي. أما الفئة التي تراها "مقبولة أحياناً" أو "غير مناسبة" فتمثل مؤشراً على أن بعض العمال لم يستوعبوا بعد بالكامل هذه الثقافة الوقائية، أو أنهم يُقيّمون البيئة من منظور شخصي مرتبط بظروف عملهم الخاصة أو موقعهم المهني.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** بيئة العمل الجيدة تُعزز الإحساس بالأمان والطمأنينة النفسية، وتُسهم في رفع الروح المعنوية وتقوية الدافعية نحو الالتزام بقواعد السلامة. بالمقابل، فإن شعور بعض العمال بعدم كفاية البيئة الصحية أو الوقائية قد يرتبط بتجارب سلبية محددة مثل نقص المعدات أو ضعف الصيانة، ما يؤثر مؤقتاً على شعورهم بالراحة والثقة التنظيمية.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** يميل العامل الجزائري إلى تقييم بيئة عمله بناءً على توازن العلاقة بين الإدارة والعمال، وتوافر أدوات الوقاية، وعدالة توزيع ظروف العمل. لذلك فإن النسبة الكبيرة التي تعتبر البيئة جيدة تُظهر تحسناً في الممارسات التيسيرية بفعل تأثير الشريك الأجنبي، بينما النسبة الصغيرة التي ترى البيئة "غير مناسبة" تعبر عن بعض بقايا النمط الإداري التقليدي الذي لم يُواكب تماماً ثقافة الشفافية والوقاية الحديثة.

يتضح من النتائج أن بيئة العمل داخل المؤسسة تتمتع بمستوى مقبول إلى جيد من حيث معايير الصحة والسلامة المهنية، وهو ما يعكس نجاح الشريك الأجنبي في نقل ممارسات تنظيمية فعّالة في مجال الوقاية، وتطوير الثقافة المهنية للعامل الجزائري نحو الالتزام والانضباط الوقائي. ورغم هذا التقدم، فإن وجود نسبة معتبرة من العمال الذين وصفوا البيئة بأنها "مقبولة أحياناً" أو "غير مناسبة" يدل على أن تحقيق بيئة عمل مثالية لا يزال يتطلب تعزيز التكوين المستمر، وتحسين ظروف بعض الورش، وتوحيد تطبيق الإجراءات الوقائية في جميع المستويات التنظيمية. وبالتالي، تؤكد هذه النتائج على أن القيم التنظيمية للشريك الأجنبي أسهمت بوضوح في ترسيخ ثقافة السلامة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية، وإن كانت لا تزال بحاجة إلى مزيد من التعميم والاستدامة.

الجدول رقم (42) يوضح العلاقة بين الإلتزام بتطبيق التعليمات واحترام السلامة المهنية:

المجموع		لا ألتزم بتطبيقها		ألتزم بتطبيقها احيانا		ألتزم بتطبيقها دائما		البدائل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	115	%17.39	20	%15.65	18	%66.96	77	نعم احترمها من تلقاء نفسي
%100	36	% 8.33	3	%25	9	%66.67	24	التزم بها عند وجود رقابة
%100	37	% 16.21	6	%27.03	10	%56.76	21	أطبقها حسب الموقف
%100	27	%11.11	3	%22.22	6	%66.67	18	لا التزم بها غالبا
% 100	215	% 14.88	32	% 20	43	% 65.12	140	المجموع
قيمة كاف مربع = 14.823 مستوى الدلالة = 0.017 درجة الحرية = 6								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول المركب رقم (42) أن 65.12% من أفراد العينة (140 مفردة) يلتزمون بتطبيق التعليمات دائماً، في حين 20% (43 مفردة) يلتزمون بها أحياناً، و 14.88% (32 مفردة) لا يلتزمون بها، عند الربط بين هذا السلوك وبين احترام إجراءات السلامة المهنية دون الحاجة إلى الرقابة، يتضح أن نسبة كبيرة من العمال الذين يلتزمون دائماً بتطبيق التعليمات (66.96%) هم أنفسهم الذين يحترمون إجراءات السلامة من تلقاء أنفسهم دون رقابة، مما يعكس انسجاماً بين السلوك التنظيمي والانضباط الذاتي، كما تظهر النتائج أن نسبة الإلتزام الذاتي تضعف تدريجياً لدى العمال الذين يطبقون التعليمات "أحياناً" أو "حسب الموقف"، ما يدل على وجود علاقة طردية بين درجة الإلتزام بالقيم التنظيمية ومستوى الوعي الوقائي لدى العامل. من الناحية الإحصائية، بلغت قيمة كاي مربع 14.823 عند مستوى دلالة 0.017، وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية، أي أن الإلتزام بالتعليمات يرتبط فعلاً بدرجة احترام إجراءات السلامة دون الحاجة إلى الرقابة.

تشير البيانات إلى أن العمال الأكثر التزاماً بتطبيق التعليمات هم كذلك الأكثر احتراماً لقواعد السلامة بشكل ذاتي، ما يوضح أن ثقافة الوقاية ليست مجرد استجابة لضغط إداري أو رقابة، بل سلوك داخلي مرتبط بالقيم التنظيمية السائدة، الاتجاه العام إذن يُظهر أن ترسيخ قيم الطاعة والانضباط والامتثال التنظيمي انعكس إيجابياً

على الانضباط الوقائي والسلوك المهني الواعي، مما يدعم فرضية البحث التي تفترض وجود تأثير مباشر للقيم التنظيمية التي ينقلها الشريك الأجنبي في بناء ثقافة السلامة داخل المؤسسة الجزائرية.

سوسيولوجيا، قمنا بتفسير هذه البيانات الإحصائية في ضوء مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **البعد التنظيمي:** العلاقة الإيجابية بين المتغيرين تُبرز أن المؤسسة تتبنى نظامًا إداريًا منضبطًا قائمًا على الالتزام الصارم بالتعليمات، ما أدى إلى بناء بيئة تنظيمية يسودها الضبط الذاتي والانضباط الداخلي، فبدل الاعتماد فقط على الرقابة الخارجية، بات العامل نفسه يراقب سلوكه المهني، وهو ما يعكس نضجًا في الممارسات التنظيمية بفضل هيكل الشريك الأجنبي.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** توضح النتائج أن الالتزام بالتعليمات لم يعد مجرد سلوك إداري مفروض، بل أصبح قيمة مهنية مدمجة ضمن ثقافة العمل، فالعامل الذي يعي أهمية تطبيق التعليمات هو ذاته الذي يدمج الوقاية كجزء من هويته المهنية، هذا التحول يدل على استبطان القيم التنظيمية الحديثة (الانضباط، المسؤولية الذاتية، الوعي الجماعي بالسلامة)، وهي من ركائز الثقافة المهنية الأجنبية المنقولة إلى المؤسسة الجزائرية.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** ارتباط احترام السلامة بالالتزام بالتعليمات يعكس استقرارًا نفسيًا وثقة داخلية بالمنظومة التنظيمية، إذ يشعر العامل أن التزامه ليس ناتجًا عن الخوف من العقوبة، بل عن قناعة بجدوى النظام الوقائي، هذه الديناميكية تخلق توازنًا بين السلطة والانضباط الذاتي، وتعزز الشعور بالانتماء للمجموعة المهنية.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** تُظهر النتائج أن العامل الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية أصبح أكثر انضباطًا واستقلالية في تطبيق قواعد السلامة، بعد أن كانت ثقافة "الرقابة الخارجية" تهيمن على سلوكياته المهنية في المؤسسات الوطنية، هذا التحول يعكس تأثير التفاعل الثقافي والتنظيمي مع الشريك الأجنبي في ترسيخ قيم جديدة قائمة على الوعي الذاتي والمسؤولية الفردية تجاه السلامة.

تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين القيم التنظيمية (الالتزام بالتعليمات) وثقافة الصحة والسلامة المهنية (الالتزام الذاتي دون رقابة)، فكلما زاد اندماج العامل في القيم التنظيمية للمؤسسة - مثل الانضباط، المسؤولية،

الطاعة الواعية - ارتفع مستوى الالتزام الوقائي الذاتي لديه، مما يعكس نجاح الشريك الأجنبي في نقل منظومة قيم مهنية تُشجع على الوقاية والمسؤولية الذاتية. وبذلك، يدعم هذا الجدول فرضية الدراسة التي ترى أن القيم التنظيمية التي يعتمد عليها الشريك الأجنبي تساهم فعلياً في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية، من خلال تحويل الالتزام من سلوك خارجي خاضع للرقابة إلى سلوك داخلي نابع من القناعة والوعي المهني.

الجدول رقم (43) يوضح العلاقة بين بقاء الالتزام بقواعد الصحة والسلامة عند تغيير المسؤولين واستخدام معدات الوقاية الشخصية:

المجموع		يتأثر حسب شخصية المسؤول		يتراجع مع تغير المسؤول		يرتفع مع السلوك الصارم للمسؤول		يبقى الالتزام ثابتا		البدائل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	90	%7.78	7	%16.67	15	%33.33	30	%42.22	38	أستخدمها بشكل صحيح دائما
%100	41	%39.02	16	%17.07	7	%17.07	7	%26.83	11	أستخدمها عند وجود رقابة
%100	32	%18.75	6	%21.88	7	%31.25	10	%28.13	9	أستخدمها جزئيا حسب الموقف
%100	26	%23.08	6	%7.69	2	%23.08	6	%46.15	12	نادرا ما أستخدمها
%100	26	%7.69	2	%30.77	8	%23.08	6	%38.46	10	لا أستخدمها
% 100	215	% 17.21	37	% 18.14	39	% 27.44	59	% 37.21	80	المجموع
قيمة كاف مربع = 28.502										
مستوى الدلالة = 0.005										
درجة الحرية = 12										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال البيانات الرقمية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن 37.21% من أفراد العينة (أي ما يعادل 80 مفردة) أكدوا أن الالتزام بقواعد الصحة والسلامة يبقى ثابتاً حتى عند تغيير المسؤولين، في حين يرى 27.44% (أي ما يعادل 59 مفردة) أن الالتزام يرتفع مع المسؤولين الصارمين، بينما أشار 18.14% (أي ما يعادل 39 مفردة) إلى أنه يتراجع مع تغيير المسؤول، و 17.21% (أي ما يعادل 37 مفردة) اعتبروا أن الالتزام يتأثر بشخصية المسؤول، وعند الربط بين هذا المتغير وسلوك استخدام معدات الوقاية الشخصية، تبين أن العمال

الذين يستخدمون المعدات بشكل صحيح دائماً (42.22%) هم بالأساس من الفئة التي تحافظ على الالتزام الثابت، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين الاستقرار التنظيمي والانضباط الوقائي. كما يظهر أن العمال الذين لا يستخدمون المعدات بانتظام أو يستخدمونها جزئياً ينتمون غالباً إلى الفئات التي ترى أن الالتزام يتغير تبعاً لشخصية أو صرامة المسؤول، مما يعكس تأثير السلوك الوقائي بالبنية السلطوية والإشراف المباشر، إحصائياً، بلغت قيمة كاي مربع 28.502 عند مستوى دلالة 0.005 (أقل من 0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين، أي أن ثبات القيم التنظيمية ينعكس بشكل مباشر على ثبات السلوك الوقائي الفردي.

تظهر النتائج أن كلما كانت القيم التنظيمية أكثر ثباتاً واستقلالاً عن الأشخاص (أي لا تتغير بتغير المسؤول)، كان التزام العمال باستخدام معدات الوقاية أكثر انتظاماً واستقراراً، بالمقابل، فإن البيئات التي يتأثر فيها الانضباط بشخصية المسؤول تشهد تذبذباً في السلوك الوقائي، مما يشير إلى أن ثقافة السلامة لا تزال في طور "الاستبطان الجزئي" داخل بعض الورشات، الاتجاه العام يؤكد أن استمرارية الالتزام التنظيمي هي أساس ترسيخ ثقافة السلامة المهنية، وأن التحولات الإدارية المتكررة أو غياب الثبات في السلطة التنظيمية يؤديان إلى ضعف في الالتزام الوقائي.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: النتائج تظهر بوضوح أن المؤسسة التي تحافظ على نظام إداري مستقر وغير شخصاني تمتلك مستوى أعلى من الانضباط الوقائي. فثبات الالتزام حتى عند تغير المسؤولين يعني أن القيم التنظيمية أصبحت جزءاً من البنية المؤسسية وليست مرتبطة فقط بالرقابة الفردية، وهذا يعكس نضج النظام الداخلي الذي تبناه الشريك الأجنبي، والذي يعتمد على المأسسة والموضوعية بدلاً من الشخصية في تطبيق قواعد السلامة.

البعد الثقافي - المهني: استخدام معدات الوقاية بشكل صحيح دون تأثر بتغير المسؤولين يشير إلى استبطان القيم المهنية الحديثة القائمة على المسؤولية الذاتية والالتزام بالمعايير الوقائية باعتبارها جزءاً من

أخلاقيات العمل. لكن استمرار فئة ترى أن الالتزام يرتفع فقط مع "المسؤول الصارم" يدل على أن الثقافة الوقائية ما زالت جزئية لدى بعض العمال الذين يربطون الانضباط بالرقابة أكثر من القناعة الذاتية.

🇩🇿 **البعد الاجتماعي - النفسي:** العلاقة بين ثبات السلوك الوقائي واستقرار القيادة تُظهر أن الاستقرار الإداري يولد شعورًا بالأمان والثقة داخل بيئة العمل، مما يعزز الانضباط الذاتي، أما التغير المتكرر في المسؤولين، فينتج عنه ارتباك إدراكي وسلوكي لدى العمال، فتضعف لديهم الحوافز الداخلية للالتزام. بالتالي، الاستمرارية التنظيمية تلعب دورًا نفسيًا في تثبيت السلوك المهني الوقائي.

🇩🇿 **خصوصية العامل الجزائري:** تُبرز النتائج أن العامل الجزائري ما زال يتأثر بعلاقات السلطة المباشرة، حيث يربط الانضباط الشخصي بشدة أو مرونة المسؤول، وهو سلوك متجذر في الثقافة التنظيمية المحلية، إلا أن وجود نسبة معتبرة تحافظ على الالتزام رغم تغير المسؤولين (37.21%) يعكس تحولًا تدريجيًا في وعي العامل الجزائري نحو الالتزام الذاتي، وهو أحد مؤشرات نجاح الشريك الأجنبي في نقل القيم التنظيمية الحديثة إلى البيئة الجزائرية.

يؤكد هذا الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين ثبات القيم التنظيمية واستقرار السلوك الوقائي، فكلما كان الالتزام بقواعد الصحة والسلامة ثابتًا وغير مرتبط بشخصية المسؤول، كلما ارتفع مستوى الوعي المهني والاستخدام الصحيح لمعدات الوقاية الشخصية، وهذا يعني أن ترسيخ القيم التنظيمية المؤسسية - كالاستمرارية، والموضوعية، والانضباط الذاتي - ينعكس مباشرة على نضج ثقافة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية. بعبارة أخرى، فإن نجاح الشريك الأجنبي في تحويل الانضباط من علاقة سلطة إلى قيمة تنظيمية مستقلة عن الأشخاص، يُعد مؤشرًا واضحًا على ترسخ ثقافة السلامة كأسلوب تفكير وسلوك دائم داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (44) يوضح العلاقة بين تشجيع المؤسسة على العمل ضمن فرق وتقديم الحوافز للعاملين الملتزمين

المجموع		لا يشجع مطلقا		نادرا ما يشجع العمل الجماعي		أحيانا حسب طبيعة العمل		نعم يتم التشجيع بشكل مستمر		البدائل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	98	%12.24	12	%16.33	16	%24.49	24	%46.94	46	تقدم حوافز مادية ومعنوية
%100	43	%9.30	4	%4.65	2	%32.59	14	%53.49	23	تقدم حوافز معنوية فقط
%100	45	%11.11	5	%15.56	7	%44.44	20	%28.89	13	نادرا ما تقدم
%100	29	%13.79	4	%3.45	1	%27.59	8	%55.17	16	لا توجد حوافز
% 100	215	% 11.63	25	% 12.09	26	% 30.70	66	% 45.58	98	المجموع
قيمة كاف مربع = 14.125 مستوى الدلالة = 0.038 درجة الحرية = 9										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول المركب رقم (44) أن 45.58% من أفراد العينة (98 عاملاً) أكدوا أن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي بشكل مستمر، بينما أشار 30.70% (66 عاملاً) إلى أن التشجيع يتم أحياناً حسب طبيعة العمل، في حين يرى 12.09% (26 عاملاً) أن التشجيع على التعاون نادر، و 11.63% (25 عاملاً) اعتبروا أنه لا يُشجع مطلقاً، وعند الربط بين هذا المتغير ومتغير تقديم الحوافز للعاملين الملتزمين بإجراءات السلامة، يتضح أن أعلى نسبة (46.94%) من الذين أكدوا وجود تشجيع مستمر للعمل الجماعي هم أيضاً من الذين يتلقون حوافز مادية ومعنوية، بينما ترتفع نسبة الذين يرون أن التشجيع ضعيف أو غائب ضمن فئة من لا يتلقون حوافز أو يتلقونها نادراً، إحصائياً، تشير قيمة كاي مربع = 14.125 مع مستوى دلالة = 0.038 ($0.05 >$) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغيرين، ما يعني أن تشجيع العمل الجماعي يرتبط إيجابياً بنظام الحوافز داخل المؤسسة، أي أن بيئة العمل التي تشجع التعاون تُحفّز أيضاً على الالتزام بمعايير السلامة من خلال التعزيز الإيجابي.

قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **البعد التنظيمي:** النتائج تبرز أن المؤسسة تتبنى آليات تحفيزية منظمة تُعزز من روح الفريق والانضباط الوقائي الجماعي، مما يدل على أن القيم التنظيمية المترسخة بفعل الشريك الأجنبي تقوم على التحفيز الإيجابي بدل العقاب، فكلما زادت درجة التشجيع على التعاون، ارتفع مستوى الحوافز، ما يعكس انسجامًا بين السياسات الإدارية والسلوكيات المهنية المرغوبة.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** تشجيع العمل الجماعي وتقديم الحوافز المادية والمعنوية يعكسان ثقافة مهنية حديثة تعتمد على التحفيز الجماعي والاعتراف بالكفاءة كوسيلة لترسيخ السلوك الوقائي، لكن استمرار نسبة معتبرة من العمال الذين يرون أن التشجيع أو الحوافز "نادرة" يشير إلى أن الثقافة التحفيزية لم تعمم بعد في جميع الورشات، مما يحد من تجانس ثقافة السلامة عبر مختلف المستويات المهنية.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** بيئات العمل التي توفر تشجيعًا مستمرًا للعمل الجماعي والحوافز تعزز روح الانتماء والثقة المتبادلة، ما ينعكس إيجابًا على الحالة النفسية للعاملين ودافعيتهم للالتزام بمعايير السلامة. في المقابل، غياب التحفيز يخلق شعورًا بالتهميش وعدم التقدير، وهو ما قد يؤدي إلى تراجع الحماس الجماعي وضعف الالتزام الوقائي.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** يُظهر العامل الجزائري استجابة إيجابية للأنماط التنظيمية القائمة على التحفيز والتشجيع الجماعي أكثر من الأنظمة العقابية أو السلطوية، وبالتالي، فإن إدماج أنظمة الحوافز من طرف الشريك الأجنبي ساهم في تغيير نمط العلاقة التقليدية بين العامل والمؤسسة نحو علاقة تقوم على التقدير والاعتراف بالجهد، ما ساعد تدريجيًا في ترسيخ ثقافة وقائية قائمة على الدافعية الذاتية والتعاون الجماعي.

يُظهر هذا الجدول أن تشجيع العمل الجماعي والحوافز التنظيمية يمثلان عنصرين متكاملين في تعزيز ثقافة الصحة والسلامة المهنية. فكلما كانت القيم التنظيمية قائمة على التعاون والتقدير الجماعي، كلما ارتفع الالتزام بالمعايير الوقائية، وتقلصت السلوكيات الفردية السلبية. تؤكد النتائج أن الشريك الأجنبي نجح في دمج آليات التحفيز والتشجيع الجماعي كأدوات فعالة لترسيخ ثقافة السلامة، مما يدل على انتقال المؤسسة الجزائرية من نمط الانضباط القسري إلى الانضباط التشاركي المبني على الحافز الجماعي والوعي المهني.

الجدول رقم (45) يوضح العلاقة بين العمل بروح الفريق داخل الورشة وتقييم بيئة العمل من حيث الصحة والسلامة المهنية

البدائل	العمل بروح الفريق قوية وملموسة		موجودة بشكل متوسط		ضعيفة وتحتاج دعم		غائبة تماماً		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
أعتبرها جيدة	64	%60.95	25	%23.81	9	%8.57	7	%6.67	105	%100
مقبولة أحياناً	25	%27.17	47	%51.09	9	%9.78	11	%11.96	92	%100
غير مناسبة	11	%61.11	4	%22.22	3	%16.67	0	%0	18	%100
المجموع	100	% 46.51	76	% 35.35	21	% 9.77	18	% 8.37	215	% 100
قيمة كاف مربع = 28.523 مستوى الدلالة = 0.000 درجة الحرية = 6										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (45) أن 46.51% من أفراد العينة (100 مبحوث) أكدوا أن العمل بروح الفريق داخل الورشة قوي وملموس، بينما اعتبر 35.35% (76 مبحوثاً) أن هذه الروح موجودة بشكل متوسط، و 9.77% (21 مبحوثاً) رأوا أنها ضعيفة وتحتاج دعماً، في حين صرّح 8.37% (18 مبحوثاً) بأنها غائبة تماماً، عند الربط بين هذا المتغير وتقييم بيئة العمل من حيث الصحة والسلامة، يتضح أن نسبة 60.95% من الذين لاحظوا عملاً جماعياً قوياً قَيّموا بيئة العمل بأنها جيدة، بينما ارتفعت نسبة الذين رأوا أن العمل الجماعي "متوسط" ضمن من صنفوا البيئة بـ"مقبولة أحياناً" بنسبة 51.09%، أما العمال الذين وصفوا العمل الجماعي بأنه "ضعيف أو غائب" فكان تقييمهم للبيئة منخفضاً أو غير مناسب، وهو ما يعكس ارتباطاً إيجابياً واضحاً بين مستوى العمل الجماعي وجودة بيئة السلامة المهنية .

إحصائياً، تشير قيمة كاي مربع ($X^2 = 28.523$) مع مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرين، ما يعني أن الانسجام والتعاون بين أعضاء الفريق يسهمان فعلياً في تحسين إدراك العمال لبيئة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة.

قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **البعد التنظيمي:** تعكس النتائج أن المؤسسة تُدار وفق نظام تنظيمي يعتمد على العمل التعاوني كآلية لضبط السلوك الوقائي، فوجود روح الفريق القوية يُعزز التنسيق والانضباط في تطبيق قواعد السلامة. هذا يُبرز فعالية القيم التنظيمية التي يرسخها الشريك الأجنبي، حيث تُعتبر ثقافة الفريق إحدى ركائز التنظيم الحديث في المؤسسات ذات المخاطر العالية كقطاع المحروقات.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** إدراك العمال بأن بيئة العمل "جيدة" يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود ثقافة مهنية جماعية تشجع على التعاون وتبادل الخبرة. في المقابل، ضعف العمل الجماعي يؤدي إلى تراجع مستوى الوعي الوقائي، ما يعكس أن ثقافة السلامة ليست مجرد إجراءات تقنية، بل قيمة مهنية تُبنى بالتفاعل الجماعي والانتماء المهني.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** العمل بروح الفريق يُسهم في خلق بيئة عمل داعمة نفسياً، حيث يشعر الأفراد بالأمان والثقة والانتماء، مما يزيد من التزامهم بالإجراءات الوقائية، أما غياب التعاون فيخلق عزلة مهنية وتوترًا نفسيًا، ويجعل العامل أقل حرصًا على تطبيق قواعد السلامة، لأن الحافز الاجتماعي للالتزام الجماعي يضعف.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** العامل الجزائري بطبيعته يميل إلى الأداء الجماعي ويستمد دافعيتته من العلاقات الاجتماعية والمهنية. لذلك، عندما تتبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي بفعالية، يترجم العامل هذا المناخ في سلوكيات إيجابية كالتعاون والالتزام الوقائي، أما في غياب هذه الروح، يعود العامل إلى السلوك الفردي التقليدي القائم على المبادرات المحدودة، وهو ما يفسر تراجع تقييم البيئة لدى الفئات الأقل انسجامًا.

تؤكد نتائج هذا الجدول وجود علاقة وثيقة بين القيم التنظيمية المتمثلة في روح الفريق وثقافة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة، فكلما كانت روح الفريق أقوى وأكثر فاعلية، ارتفع مستوى تقييم العمال لبيئة السلامة، والعكس صحيح. تدل النتائج أيضًا على أن الشريك الأجنبي ساهم في نقل ثقافة تنظيمية تقوم على العمل الجماعي كشرط أساسي للسلامة المهنية، وهو ما ساعد في تطوير بيئة وقائية متماسكة داخل المؤسسة

الجزائرية. غير أن استمرار فئة ترى أن التعاون "متوسط أو ضعيف" يشير إلى أن ترسيخ هذه القيم لا يزال في مرحلة التحول الثقافي التنظيمي، ويحتاج إلى تعزيز مستمر عبر برامج التدريب والتحفيز الجماعي.

الجدول رقم (46) يوضح العلاقة بين تزويد العاملين بمعدات الوقاية الشخصية وتدريبهم لفهم المخاطر المهنية

المجموع		لا يتم تزويدنا		لا توزع بانتظام		توفر جزئيا حسب الحاجة		توفر دائما وبجودة عالية		البدائل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	111	%6.31	7	%7.21	8	%16.22	18	%70.27	78	كان كاف وفعال
%100	84	%5.95	5	%15.48	13	%35.71	30	%42.86	36	مقبول لكنه يحتاج تطوير
%100	20	%30	6	%10	2	%40	8	%20	4	غير كاف
% 100	215	% 8.37	18	% 10.70	23	% 26.05	56	% 54.88	118	المجموع
قيمة كاف مربع = 35.458 مستوى الدلالة = 0.000 درجة الحرية = 6										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (46) إلى أن 54.88% من أفراد العينة (118 عاملاً) أكدوا أن معدات الوقاية تُوفّر دائماً وبجودة عالية، مقابل 26.05% (56 عاملاً) يرون أنها تُوفّر جزئياً حسب الحاجة، و 10.70% (23 عاملاً) يعتقدون أنها لا تُوزع بانتظام، بينما 8.37% (18 عاملاً) أكدوا أنهم لا يُزودون بها إطلاقاً، أما من حيث كفاية التدريب في فهم المخاطر والتعامل معها، فقد أشار 51.6% (111 عاملاً) إلى أن التدريب كان كافياً وفعالاً، في حين اعتبر 39.1% (84 عاملاً) أنه مقبول لكنه يحتاج تطويراً، و 9.3% (20 عاملاً) فقط رأوا أنه غير كافٍ، عند الربط بين المتغيرين، يتضح أن 70.27% ممن أكدوا توفر المعدات بانتظام وجودة قيموا التدريب بأنه كافٍ وفعال، في حين أن نسبة 40% ممن رأوا أن التزويد جزئي أو غير منتظم صنفوا التدريب على أنه غير كافٍ، هذا الاتجاه العام يبرز علاقة طردية واضحة بين جودة التزويد بالمعدات وكفاءة التدريب على السلامة، حيث كلما كانت التجهيزات الوقائية متاحة ومنتظمة، ارتفع مستوى الوعي والفهم العملي

بالمخاطر المهنية، إحصائياً، تؤكد قيمة كاي مربع ($X^2 = 35.458$) مع مستوى دلالة قوي (0.000) على وجود علاقة ارتباط معنوية ودالة إحصائياً بين توفر المعدات وكفاية التدريب، ما يعني أن الممارسات التنظيمية الوقائية المادية والمعرفية تتكامل في بناء ثقافة السلامة داخل المؤسسة.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: توضح النتائج أن المؤسسة تُطبق نظاماً وقائياً متكاملًا يجمع بين تزويد العمال بوسائل الحماية وتدريبهم على استخدامها بفعالية. هذا يعكس قوة الهيكلة التنظيمية في مجال السلامة المهنية، خاصة في ظل الشراكة الأجنبية التي تعتمد على إجراءات معيارية دقيقة في التسيير، كما أن انتظام التزويد بالمعدات يمثل تجسيداً ملموساً للقيم التنظيمية للشريك الأجنبي مثل الجدية، الانضباط، والمسؤولية الوقائية.

البعد الثقافي - المهني: تُظهر المعطيات أن الثقافة المهنية داخل المؤسسة تسير نحو ترسيخ الوعي الوقائي كسلوك مهني مستديم، حيث أصبح استخدام معدات الحماية والتدريب على المخاطر جزءاً من الهوية المهنية للعامل، لكن استمرار فئة ترى أن المعدات تُوفر "عند الحاجة فقط" أو "لا تُوزع بانتظام" يدل على أن الاستبطان الكامل للقيم الوقائية لم يتحقق بعد لدى جميع العمال، ما يستدعي مزيداً من التشبُّه المهنية المستمرة.

البعد الاجتماعي - النفسي: وجود معدات وقائية متاحة وتدريب فعال يخلق شعوراً بالأمان والثقة المتبادلة بين العمال والإدارة، فالعامل الذي يشعر أن المؤسسة تهتم بسلامته الجسدية والنفسية يصبح أكثر التزاماً وانضباطاً. أما ضعف التزويد أو محدودية التدريب فقد يولد إحساساً بالتهميش أو قلة التقدير، مما ينعكس على المعنويات والدافعية للعمل الآمن.

خصوصية العامل الجزائري: العامل الجزائري عادة يُقيّم التزام المؤسسة تجاهه من خلال الممارسات الملموسة أكثر من الشعارات، وتوفر المعدات الوقائية بانتظام يعطيه إحساساً بالاحترام والرعاية، لكن عند غياب هذه الوسائل أو ضعف التدريب، قد يرى أن الاهتمام بالسلامة مجرد إجراء شكلي، ما يضعف التزامه الذاتي، وهذا يعكس طبيعة التفاعل العملي بين القيم التنظيمية الوافدة من الشريك الأجنبي والثقافة المحلية للعامل الجزائري.

تكشف النتائج أن العلاقة بين توفر معدات الوقاية وكفاية التدريب على السلامة هي علاقة تكاملية ودالة إحصائية، ما يدل على أن القيم التنظيمية للشريك الأجنبي قد نجحت في تحويل السلامة المهنية من مجرد إجراء إداري إلى ممارسة مؤسسية متكاملة، فالمؤسسة لا تكتفي بتوفير الوسائل الوقائية، بل تضمن فهمًا فعليًا لاستخدامها من خلال التدريب والتوعية، ومع ذلك، يُلاحظ وجود فوارق محدودة بين الورشات أو الفئات العمالية في مستوى الاستفادة من هذه الإجراءات، ما يُبرز الحاجة إلى تعميم السياسات الوقائية وتوحيد آليات تطبيقها عبر كل مستويات المؤسسة، بالتالي، يمكن القول إن نتائج هذا الجدول تدعم بقوة فرضية البحث التي تؤكد أن القيم التنظيمية للشريك الأجنبي تساهم فعليًا في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية عبر الجمع بين الانضباط التنظيمي والتنشئة المهنية الوقائية داخل المؤسسة الجزائرية.

الجدول رقم (47) يوضح العلاقة بين وجود عدالة في تقسيم المهام وسن المبحوثين.

السن البدائل	من 20 إلى 30 سنة		من 30 إلى 40 سنة		من 40 إلى 50 سنة		من 50 سنة فما فوق		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم يتم تقسيم المهام بعدل	12	%9.76	52	%42.28	48	%39.02	11	%8.94	123	%100
يعتمد على العلاقات الشخصية	6	% 8.45	29	%40.84	34	% 47.88	5	%7.03	71	%100
يتم التوزيع بشكل غير عادل	1	%4.76	12	%57.14	8	%38.10	0	%0	21	%100
المجموع	19	% 8.84	93	% 43.26	87	% 40.47	16	% 7.44	215	%100
قيمة كاف مربع = 13.805 مستوى الدلالة = 0.023 درجة الحرية = 6										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول رقم (47) أن أغلبية أفراد العينة من مختلف الفئات العمرية يميلون إلى تأكيد وجود عدالة في تقسيم المهام داخل المؤسسة، إذ بلغت نسبتهم الإجمالية 57.2% (123 عاملاً)، وتأتي الفئة التي ترى أن تقسيم المهام يعتمد على العلاقات الشخصية في المرتبة الثانية بنسبة 33% تقريباً (71 عاملاً) ، بينما عبّر 9.8% فقط (21 عاملاً) عن شعورهم بأن التوزيع غير عادل.

تحليل التوزيع حسب الفئة العمرية يبرز أن:

✓ فئة من 30 إلى 40 سنة هي الأكثر تأكيداً لعدالة توزيع المهام بنسبة 42.28%.

✓ فئة من 40 إلى 50 سنة جاءت قريبة بنسبة 39.02%.

✓ بينما الفئات الأصغر (20-30 سنة) والأكبر (50 سنة فأكثر) كانت نسبها ضعيفة نسبياً (حوالي 9%).

في المقابل، الذين اعتبروا أن المهام توزع وفق العلاقات الشخصية ينتمون أساساً إلى فئة من 40 إلى 50 سنة (47.88%)، ما يدل على أن هذه الفئة أكثر حساسية تجاه العدالة التنظيمية وربما أكثر وعياً بالعلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة، إحصائياً، تُظهر قيمة كاي مربع ($X^2 = 13.805$) عند مستوى دلالة 0.023 وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين السن وإدراك عدالة توزيع المهام، ما يعني أن العمر عامل مؤثر في إدراك القيم التنظيمية وعدالة العمل، الاتجاه العام يشير إذاً إلى أن العدالة في توزيع المهام حاضرة بوضوح داخل المؤسسة، لكن إدراكها يختلف حسب العمر والخبرة.

سوسيولوجياً، قمنا بتفسير هذه البيانات لإحصائية من خلال مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **البعد التنظيمي:** النتائج تؤكد أن المؤسسة تعتمد نسقاً تنظيمياً قائماً على توزيع المهام وفق الكفاءة والمسؤولية، وهو ما يعكس فعالية البنية الإدارية للشريك الأجنبي، لكن وجود فئة معتبرة ترى أن التوزيع مرتبط بالعلاقات الشخصية يكشف أن آليات العدالة التنظيمية لم تترسخ بشكل شامل بعد، ما يستدعي تعزيز أنظمة التقييم الموضوعي للمهام.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** العدالة المهنية تعد من القيم التنظيمية الجوهرية التي يسعى الشريك الأجنبي لترسيخها، فهي تؤثر على الروح المعنوية والانتماء، تفاوت إدراك العدالة بين الفئات العمرية يعكس اختلافاً في رأس المال الثقافي والمهني: فالفئات الوسطى (30-50 سنة) تمتلك خبرة كافية لتقدير العدالة الواقعية، بينما الفئات الشابة تميل لتصوير مثالي عنها، وقد تصطدم بالبيروقراطية أو المحسوبية الجزئية داخل المؤسسة.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** إحساس العامل بعدالة توزيع المهام يرتبط مباشرة بمستوى الرضا المهني والدافعية للعمل، حين يشعر العامل أن التوزيع منصف، تتولد لديه مشاعر الانتماء والثقة، أما حين يدرك وجود محاباة، تظهر اللامبالاة أو المقاومة الصامتة، التباين في إدراك العدالة بين الأجيال المهنية يشير إلى اختلاف في التجارب النفسية داخل بيئة العمل نفسها.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** العامل الجزائري يُقيّم العدالة التنظيمية من خلال الممارسات اليومية لا التصريحات الرسمية، وغالبًا ما يربطها بمدى احترام المسؤولين للكفاءة لا للعلاقات الشخصية.

الفئة الأكبر سنًا، التي عاشت تجارب طويلة في بيئات تنظيمية تقليدية، أكثر ميلاً لربط المهام بالعلاقات الشخصية، في حين أن الفئات الأصغر، المنخرطة في إطار الشراكة الأجنبية، بدأت تتبنى قيمًا مهنية جديدة تقوم على الإنصاف والمسؤولية الجماعية.

تُبرز النتائج أن إدراك العدالة في تقسيم المهام داخل المؤسسة الجزائرية محل الدراسة مرتفع بصفة عامة، خاصة بين الفئات المتوسطة عمرًا ذات الخبرة العملية، غير أن استمرار وجود فئات ترى أن توزيع المهام يخضع أحيانًا للعلاقات الشخصية يشير إلى أن القيم التنظيمية للشريك الأجنبي لم تُستبطن بالكامل بعد داخل الثقافة المؤسسية المحلية. وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين القيم التنظيمية (الإنصاف، الشفافية) وثقافة الصحة والسلامة المهنية (الالتزام، الثقة) هي علاقة تكاملية، إذ أن العدالة في توزيع المهام تعزز الإحساس بالمسؤولية الجماعية، وهو ما يشكل أساسًا لبناء ثقافة وقائية قوية ومستدامة داخل المؤسسة الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية.

الجدول رقم (48) يوضح العلاقة بين تنظيم لقاءات دورية بين الفرق وفق متغير الفئة السوسيو-مهنية

الفئة السوسيو مهنية		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
البدائل	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
نعم تنظم لقاءات دورية	51	50%	28	27.45%	23	22.55%	102	100%	
لقاءات عند الحاجة فقط	44	48.35%	36	39.56%	11	12.09%	91	100%	
لا توجد لقاءات بين الفرق	16	72.73%	6	27.27%	0	0%	22	100%	
المجموع	111	51.6%	70	32.6%	34	15.8%	215	100%	
قيمة كاف مربع = 11.719		مستوى الدلالة = 0.018		درجة الحرية = 4					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (48) أن الأغلبية من أفراد العينة (47.4%) يرون أن المؤسسة تنظم لقاءات دورية بين الفرق، بينما يرى 42.3% أن اللقاءات تُعقد فقط عند الحاجة، و10.3% فقط صرحوا بعدم وجود لقاءات نهائياً، وعند تحليل النتائج حسب الفئة السوسيو-مهنية، يتضح ما يلي:

✓ فئة الإطارات هي الأكثر تأكيداً لتنظيم اللقاءات الدورية بنسبة 50% (51 إطاراً)،

✓ تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 27.45% (28 عاملاً)،

✓ ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 22.55% (23 عاملاً) .

إحصائياً، تشير قيمة كاي مربع ($X^2 = 11.719$) عند مستوى دلالة (0.018) إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الفئة المهنية وطبيعة تنظيم اللقاءات داخل المؤسسة، ما يعني أن درجة المشاركة والتواصل تختلف تبعاً للموقع المهني في السلم التنظيمي. الاتجاه العام يُظهر أن اللقاءات موجودة داخل المؤسسة لكنها ليست منتظمة لدى جميع الفئات، بل تميل إلى أن تكون أكثر انتظاماً لدى الإطارات، بينما تقل لدى أعوان التنفيذ الذين يشكلون قاعدة الهرم التنظيمي.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: تعكس النتائج وجود سياسة تنظيمية تميل إلى مركزية القرار، حيث تتاح اللقاءات الدورية بشكل أكبر للإطارات مقارنة بالأعوان، هذا يعكس أن التواصل التنظيمي عمودي أكثر منه أفقي، مما يقلل من مشاركة العمال الميدانيين في عمليات اتخاذ القرار أو النقاشات الجماعية حول الصحة والسلامة، ومع ذلك، فإن انتظام اللقاءات لدى الإطارات يشير إلى أن المؤسسة تتبنى ممارسات تسييرية حديثة ضمن إطار الشراكة الأجنبية.

البعد الثقافي - المهني: تعكس الفروق بين الفئات المهنية تبايناً في ثقافة العمل الجماعي؛ فالإطارات أكثر انخراطاً في ثقافة الحوار والتخطيط، بينما يظل أعوان التنفيذ مرتبطين بثقافة تنفيذية تقليدية تقوم على التعليمات لا المبادرة، هذا التفاوت يعكس أن القيم التنظيمية الوافدة من الشريك الأجنبي (مثل المشاركة والتنسيق) لم تتغلغل بعد في كل مستويات الهرم المهني، بل بقيت محصورة في المستويات الإدارية العليا.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** يشعر الإطاران غالبًا بالانتماء والمسؤولية الجماعية بفضل مشاركتهم في اللقاءات، في حين قد يشعر أعوان التنفيذ بالعزلة التنظيمية نتيجة غياب التواصل المنتظم معهم، مما يحد من دافعيتهم للمشاركة في تطبيق معايير السلامة، كما أن اللقاءات الدورية تساهم في بناء الثقة بين الفرق، بينما غيابها قد يرسخ الانقسام بين المستويات الوظيفية.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** العامل الجزائري، وخاصة في الفئات الدنيا من الهرم التنظيمي، يميل إلى التفاعل أكثر في الأطر غير الرسمية (كالاستراحات والنقاشات اليومية) مقارنة بالأطر الرسمية (اللقاءات الدورية)، وهذا يعكس استمرار الثقافة الشفوية والعلاقات الودية في بناء الثقة أكثر من الاجتماعات الإدارية، لكن في ظل الشراكة الأجنبية، بدأ بعض العمال في اكتساب سلوكيات مهنية جديدة تعتمد على الحوار المنتظم والتنسيق الجماعي، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب معايير صارمة للسلامة.

تشير النتائج إلى أن تنظيم اللقاءات الدورية داخل المؤسسة الجزائرية محل الدراسة ليس ممارسة شاملة، بل يختلف باختلاف الفئة المهنية، حيث تستفيد الفئات العليا (الإطارات) من فضاءات التواصل أكثر من الأعوان الميدانيين، وهذا يعكس أن القيم التنظيمية للشريك الأجنبي المتعلقة بالتواصل والمشاركة لم تُستمدج بعد بشكل كامل في الثقافة المؤسسية المحلية، وبالتالي، يمكن القول إن العلاقة بين القيم التنظيمية (التنسيق، الحوار، العمل الجماعي) وثقافة الصحة والسلامة المهنية (المشاركة، الالتزام الجماعي) هي علاقة تفاوتية أكثر منها متكاملة، إذ ما تزال تتطلب تحسين قنوات الاتصال الأفقي بين مختلف الفئات المهنية لترسيخ ثقافة وقائية شاملة تتجاوز البعد الإداري إلى الممارسة اليومية داخل الورشات.

الجدول رقم (49) يوضح العلاقة بين تلقي التدريب حول إجراءات السلامة المهنية وأقدمية العمال

الأقدمية البدايل	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 10 إلى 15 سنة		من 15 إلى 20 سنة		من 20 سنة فما فوق		المجموع	
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار
تلقيت تدريباً نظرياً وميدانياً	21	%10.97	54	%27.69	62	%31.80	47	%24.10	11	%5.64	195	%100
تلقيت تدريباً نظرياً فقط	5	%25	1	%5	4	%20	9	%45	1	%5	20	%100
المجموع	26	% 12.09	55	% 25.58	66	% 30.70	56	% 26.05	12	% 5.58	215	%100
قيمة كاف مربع = 10.566 مستوى الدلالة = 0.030 درجة الحرية = 4												

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (49) أن أغلبية أفراد العينة (90.7%)، أي 195 عاملاً صرّحوا بأنهم تلقوا تدريباً نظرياً وميدانياً حول إجراءات السلامة المهنية، في حين أن نسبة (9.3%)، أي 20 عاملاً تلقوا تدريباً نظرياً فقط دون تطبيق ميداني، وعند تحليل هذه النتائج حسب الأقدمية في العمل، لاحظنا أن أعلى نسبة من الذين تلقوا تدريباً نظرياً وميدانياً تنتمي إلى فئة من 10 إلى 15 سنة أقدمية (31.8%)، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات (27.69%)، ثم فئة من 15 إلى 20 سنة (24.1%)، بينما تقل النسبة لدى حديثي التوظيف (10.97%) والقدماء جداً (5.64%)، أما الذين تلقوا تدريباً نظرياً فقط، فتظهر نسبتهم الأعلى لدى فئة من 15 إلى 20 سنة أقدمية (45%)، مما يعني أن فئة القدماء نسبياً لم تستفد من التدريب التطبيقي الكافي مقارنة بالأجيال المهنية الوسطى، إحصائياً، تشير قيمة كاي مربع (10.566) عند مستوى دلالة (0.030) إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأقدمية المهنية وطبيعة التدريب المستلم، أي أن نوع التدريب يرتبط بمدة الخبرة، حيث يستفيد العمال ذوو الأقدمية المتوسطة أكثر من التكوينات الحديثة والمتكاملة، الاتجاه العام للنتائج يظهر أن التدريب الميداني حاضر بقوة داخل المؤسسة، خصوصاً لدى الفئات ذات الخبرة العملية النشطة، مما يعكس سعي المؤسسة لترسيخ السلوك الوقائي في صفوف العمال الفاعلين ميدانياً.

قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

📌 **البعد التنظيمي:** تعكس النتائج أن المؤسسة تعتمد مقارنة تنظيمية انتقائية في التدريب، تركز على الفئات ذات النشاط العملي المكثف (من 5 إلى 15 سنة أقدمية)، باعتبارها الفئات الأكثر تعرضًا للمخاطر، في المقابل، ضعف التدريب لدى العمال الجدد يشير إلى قصور في سياسة الإدماج الوقائي منذ الالتحاق بالعمل، بينما تراجع التدريب لدى القدماء جدًا يبرز غياب التحديث المستمر للمعارف الوقائية لديهم، وبالتالي، فإن نظام التدريب لا يزال مرتبطًا بالحاجة التشغيلية أكثر من كونه جزءًا مؤسسيًا من منظومة السلامة.

📌 **البعد الثقافي - المهني:** يبرز تباين واضح في الثقافة الوقائية بين الأجيال المهنية، حيث يظهر أن العمال في منتصف المسار المهني قد استوعبوا بشكل أفضل قيم الوقاية والمسؤولية المهنية نتيجة تفاعلهم المستمر مع أنشطة التكوين. أما العمال القدامى، فيميلون إلى الاعتماد على الخبرة الذاتية أكثر من التكوين الرسمي، ما يجعل ثقافتهم الوقائية تقليدية وأحيانًا غير محدثة، بينما الجدد لم تُتاح لهم فرص كافية لاكتساب تلك الثقافة بعد.

📌 **البعد الاجتماعي - النفسي:** يشكل التدريب الميداني مصدرًا للطُمأنينة والثقة بالنفس لدى العمال، إذ يمنحهم معرفة مباشرة بكيفية التعامل مع الأخطار، غياب التدريب الكافي لدى القدماء أو الجدد قد يولد إحساسًا بعدم المساواة التنظيمية أو نقص في التقدير المهني، مما يؤثر على التزامهم بسلوكيات الوقاية، كما أن التدريب المنتظم يعزز الانتماء الجماعي للمؤسسة ويقوي الروح الوقائية المشتركة.

📌 **خصوصية العامل الجزائري:** العامل الجزائري غالبًا ما يكتسب مهاراته بالممارسة والتجربة أكثر من التدريب الرسمي، ما يجعل التدريب الميداني عنصرًا فعالًا في ترسيخ ثقافة الوقاية أكثر من الدورات النظرية. النتائج تعكس بداية تحول في هذا النمط، حيث بدأت المؤسسة - بفعل الشريك الأجنبي - في اعتماد أساليب تدريب عملية ومنظمة تستهدف رفع مستوى الوعي المهني بالسلامة.

تشير النتائج إلى أن الأقدمية المهنية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد طبيعة التدريب الذي يتلقاه العامل، حيث يستفيد العمال ذوو الأقدمية المتوسطة من برامج تدريب متكاملة تجمع بين النظري والتطبيقي، مما يعزز لديهم

ثقافة الصحة والسلامة المهنية، من جهة أخرى، يظهر أن القيم التنظيمية للشريك الأجنبي، القائمة على التدريب المستمر، التعلم بالممارسة، وتحديث الكفاءات، بدأت تؤثر إيجابياً على الممارسات المحلية، لكنها لم تشمل بعد جميع فئات العمال بشكل متوازن، وبالتالي، فإن العلاقة بين القيم التنظيمية (التكوين والتعلم المستمر) وثقافة الصحة والسلامة المهنية (الوعي الوقائي والسلوك الآمن) هي علاقة متنامية لكنها غير مكتملة، تتطلب من المؤسسة تعميم التدريب الميداني على جميع الفئات المهنية لضمان ترسيخ ثقافة وقائية شاملة ومتكافئة.

📌 الخلاصة السوسولوجية للمحور الثاني (من الجدول 21 إلى الجدول 49) المتعلق بالفرضية 01:

تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية

تُظهر نتائج هذا المحور أن القيم التنظيمية التي يجسدها الشريك الأجنبي لا تقتصر على البعد التقني المرتبط بتوفير التجهيزات أو تطبيق الإجراءات الوقائية، بل تمتد لتؤسس لثقافة مؤسسية جديدة داخل المؤسسة الجزائرية، تركز على اعتبار الصحة والسلامة المهنية جزءاً من الهوية التنظيمية ومن المنظومة القيمية للعمل، وقد تجلّى ذلك في عدة مظاهر تنظيمية وسلوكية، أبرزها: الحرص على توفير معدات وقاية حديثة وصيانتها بانتظام، وإدماج برامج تكوين وتدريب مستمر تستهدف مختلف الفئات المهنية، إلى جانب ترسيخ روح العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة، واعتماد نظام حوافز وعقوبات يُعزّز احترام معايير السلامة، غير أن النتائج كشفت أيضاً عن محددات تُعيق الانتقال الكامل لهذه القيم، من بينها استمرار بعض الممارسات الإدارية التقليدية ذات الطابع الشخصي، والاعتماد المفرط على الرقابة المباشرة بدل بناء قناة داخلية بأهمية الوقاية، فضلاً عن التفاوت في فرص التدريب والتجهيز بين الفئات المهنية المختلفة، تُبرز هذه المعطيات أن ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة ليس عملية تلقائية، بل هو مسار تفاعلي يتوقف على قدرة المؤسسة على ترسيخ القيم التنظيمية الجديدة ضمن بنيتها الإدارية والثقافية وتكييفها مع الخصوصيات الاجتماعية المحلية.

وعليه، يمكن القول إن الشراكة الأجنبية تمثل مدخلاً استراتيجياً لتحسين جودة الحياة المهنية من زاوية الصحة والسلامة، غير أن استدامة أثرها تتطلب ترسيخ السياسات الوقائية تنظيمياً وثقافياً بحيث تصبح جزءاً من النظام الداخلي للمؤسسة لا من إرادة الأفراد. كما يتعين تكريس العدالة في توزيع الموارد وفرص التدريب، وضمان إشراك جميع العمال في بناء الوعي الوقائي المشترك.

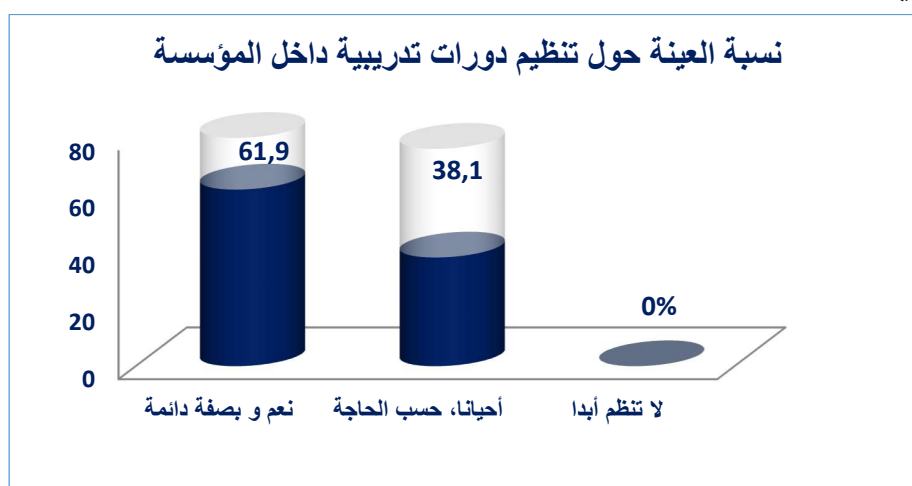
إن نجاح المؤسسة في تحقيق ذلك يُعد خطوة جوهرية نحو تحويل قيم الصحة والسلامة من مجرد إجراءات إدارية إلى ثقافة مهنية راسخة تشكل عنصراً أصيلاً من هوية المؤسسة، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بأن القيم التنظيمية للشريك الأجنبي تُسهم فعلياً في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية.

1-2. عرض، تحليل وتفسير نتائج البيانات المتعلقة بأسئلة المحور الثالث: تساهم الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري
الجدول رقم (50): يوضح توزيع المبحوثين حول تنظيم دورات تدريبية داخل المؤسسة

البدايل	التكرار	النسبة المئوية
نعم و بصفة دائمة	129	61.9 %
أحيانا، حسب الحاجة	86	38.1 %
لا تنظم أبدا	0	0 %
المجموع	215	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (41): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تنظيم دورات تدريبية داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (50) والشكل البياني رقم (41) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 61.9% (129 عاملاً) أكدوا أن المؤسسة تنظم دورات تدريبية داخلية بصفة دائمة، في حين صرح 38.1% (86 عاملاً) أن هذه الدورات تُنظم أحياناً حسب الحاجة، ولم تسجل أي حالة ترى أن المؤسسة لا تنظم دورات إطلاقاً، تُشير هذه النتائج الرقمية إلى أن التكوين الداخلي أصبح ممارسة مؤسساتية شبه دائمة داخل المؤسسة محل الدراسة، مع وجود هامش زمني تنظيمي يجعل بعض الدورات تُبرمج استجابةً لضرورات تشغيلية محددة. ويدل الاتجاه العام على انتشار ثقافة التكوين المستمر بدرجة معتبرة داخل المؤسسة، ما يعكس اهتمامها بتنمية المهارات المهنية للعمال وتحسين كفاءاتهم الإنتاجية.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة :

📌 **البعد التنظيمي:** تعكس النتائج توجهاً إدارياً واضحاً نحو مأسسة التكوين الداخلي كآلية تنظيمية معتمدة ضمن سياسات تطوير الموارد البشرية. إن انتظام تنظيم الدورات داخل المؤسسة يشير إلى وجود تخطيط مسبق للأنشطة التدريبية، وإلى إدراجها ضمن برامج سنوية تهدف إلى رفع الكفاءة الفردية والجماعية، كما أن غياب أي فئة صرحت بعدم وجود التكوين يدل على التزام إداري مؤسسي واضح تجاه مسألة التأهيل والتطوير، وهو ما يُعد من مؤشرات النضج التنظيمي المتأثر بالنموذج الإداري الأجنبي.

📌 **البعد الثقافي - المهني:** إقبال العمال على التكوين واستمراره يعكسان تحولاً في الثقافة المهنية داخل المؤسسة، من ثقافة تقليدية تميل إلى الاكتفاء بالخبرة العملية إلى ثقافة حديثة تُقدّر التعلم المستمر والتحديث المعرفي. هذا التوجه يمثل أثراً مباشراً للقيم المهنية التي نقلها الشريك الأجنبي، والتي تركز على الكفاءة التقنية كعامل جوهري في تحسين الأداء والإنتاجية، ومع ذلك، فإن نسبة 38.1% من المشاركين الذين أشاروا إلى أن التدريب يتم فقط "حسب الحاجة" تُظهر أن الوعي بأهمية التكوين لم يتجذر بعد بشكل موحد لدى جميع الأقسام أو المسؤولين.

📌 **البعد الاجتماعي - النفسي:** الدورات التدريبية الدورية تخلق ديناميكية اجتماعية إيجابية داخل المؤسسة، إذ تعزز التفاعل بين العمال، وتوفر لهم فرصاً للتبادل المعرفي والتجريبي، ما يساهم في تقوية روح الفريق والانتماء المهني، كما تمنح هذه الممارسات شعوراً بالاعتراف بقيمة العامل، ما يرفع من معنوياته ويزيد من

استقراره النفسي والمهني، أما اقتصار التدريب عند الحاجة في بعض الحالات، فقد يشير إحساسًا جزئيًا بعدم المساواة في الفرص بين الفئات المختلفة.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** في السياق الجزائري، لطالما واجهت سياسة التكوين تحديات تتعلق بضعف التخطيط واستمرارية البرامج التدريبية، واعتمادها غالبًا على مبادرات ظرفية، غير أن النتائج الحالية توضح أن الشراكة الأجنبية ساهمت في نقل نموذج تكويني أكثر مأسسة وانضباطًا، إذ أصبحت المؤسسة تعتمد التكوين الداخلي كأداة رئيسية لتحديث الكفاءات بدلًا من الاقتصار على الخبرة التراكمية، ومع ذلك، فإن استمرار جزء من التدريب في طابعه "الظرفي" يعكس أن عملية التكيف مع النموذج الأجنبي لم تكتمل بعد.

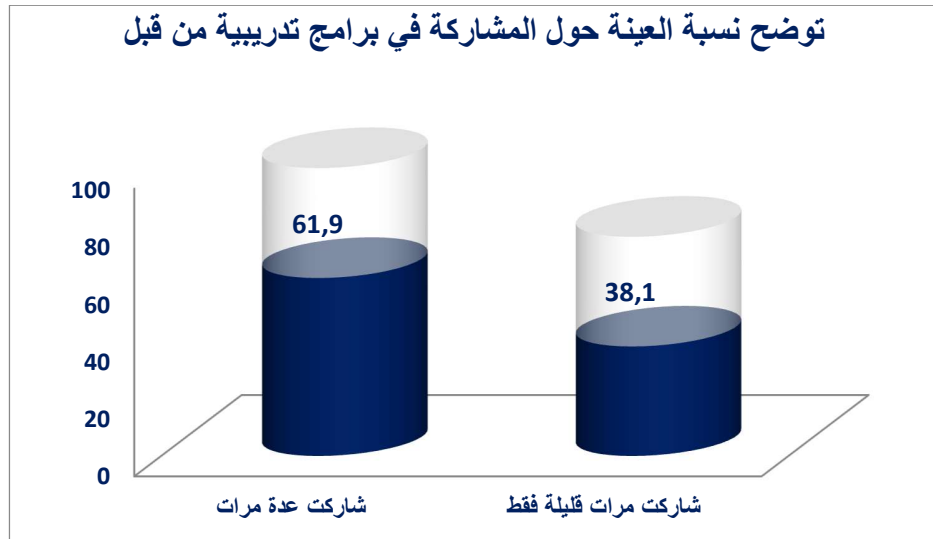
تكشف نتائج هذا الجدول أن الآليات التنظيمية التي يعتمد عليها الشريك الأجنبي أسهمت بوضوح في إرساء سياسة تكوين داخلي منتظمة ودائمة، تمثل خطوة مهمة نحو تعزيز مهارات وكفاءات العمال الجزائريين، فمن خلال مأسسة التدريب الداخلي وتكريسه كممارسة تنظيمية، بدأت المؤسسة تتبنى فلسفة تطوير القدرات بدل الاكتفاء بالخبرة العملية، غير أن بقاء نسبة معتبرة ترى أن التدريب يتم فقط حسب الحاجة يدل على أن ثقافة التكوين المستمر لم تُترسخ بعد بالكامل لدى جميع الفئات المهنية، وعليه، يمكن القول إن الآليات التنظيمية للشريك الأجنبي ساهمت فعليًا في رفع مستوى الكفاءة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية، غير أن تحقيق الاستدامة في هذا المجال يظل مشروطًا بترسيخ ثقافة التعلم المستمر، وضمان عدالة المشاركة في برامج التدريب لجميع العمال دون تمييز.

الجدول رقم (51): يوضح توزيع المبحوثين حول إمكانية الاستفادة من برامج تدريبية

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
61.9 %	133	شاركت عدة مرات
38.1 %	82	شاركت مرات قليلة فقط
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (42): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول المشاركة في برامج تدريبية من قبل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (51) والشكل البياني رقم (42) أن غالبية أفراد العينة (61.9%) صرّحوا بأنهم شاركوا في برامج تدريبية عدة مرات، في حين أن (38.1%) فقط شاركوا مرات قليلة، هذا يدل على أن سياسة التدريب في المؤسسة ليست شكلية، بل ذات حضور ملموس ومتكرر بالنسبة لجزء معتبر من العمال. عدم وجود خيار "لم أشارك أبداً" يعكس طابعاً مؤسسياً إلزامياً نسبياً لهذه البرامج، إحصائياً، النسب متقاربة نسبياً لكنها تُظهر ميلاً واضحاً نحو تكرار المشاركة أكثر من الاكتفاء بالمشاركة القليلة، وهو مؤشر إيجابي على اندماج العامل في ممارسات التكوين المستمر.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

🚩 **البعد التنظيمي:** تؤكد النتائج أن المؤسسة، في إطار الشراكة الأجنبية، تعتمد نظاماً منظماً للتكوين يتيح للعامل فرصاً متكررة للمشاركة في البرامج التدريبية. هذا يكشف عن وجود آليات واضحة لتطوير الكفاءات المهنية واعتبار التدريب جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية.

🚩 **البعد الثقافي-المهني:** المشاركة "عدة مرات" تعكس تشرّباً تدريجياً لثقافة التكوين المستمر داخل المؤسسة، وهو ما يُظهر تغييراً في الذهنيات مقارنة بالثقافة المهنية التقليدية التي كانت ترى في التدريب عبئاً إضافياً.

غير أن نسبة (38.1%) من المشاركات القليلة تكشف عن تفاوت في الانخراط الثقافي بين العمال، حيث لا يزال بعضهم يتعامل مع التدريب كإجراء ظرفي أكثر منه قيمة مهنية.

🇩🇿 **البعد الاجتماعي-النفسي:** المشاركة المتكررة تُسهم في تعزيز ثقة العامل بنفسه وتقديره الاجتماعي داخل جماعة العمل، حيث يُنظر إلى التدريب كمصدر للترقية المهنية أو للاعتراف بكفاءته، بينما المشاركة القليلة قد تترك أثراً نفسياً سلبياً يتمثل في الشعور بالتهميش أو قلة الفرص، ما يخلق فجوة في الرضا المهني والانتماء للمؤسسة.

🇩🇿 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** تُظهر النتائج أن الشراكة الأجنبية فرضت ديناميكية جديدة في علاقة العامل بالتدريب، بحيث أصبح عنصراً أساسياً في تسيير الموارد البشرية، غير أن التفاوت بين "عدة مرات" و"مرات قليلة" يعكس استمرار الطابع الانتقائي أو الفئوي في استفادة العمال، وهي سمة مرتبطة بالثقافة التنظيمية الجزائرية التي تتأثر بالعلاقات الشخصية والمحابة، أكثر من معايير الكفاءة فقط.

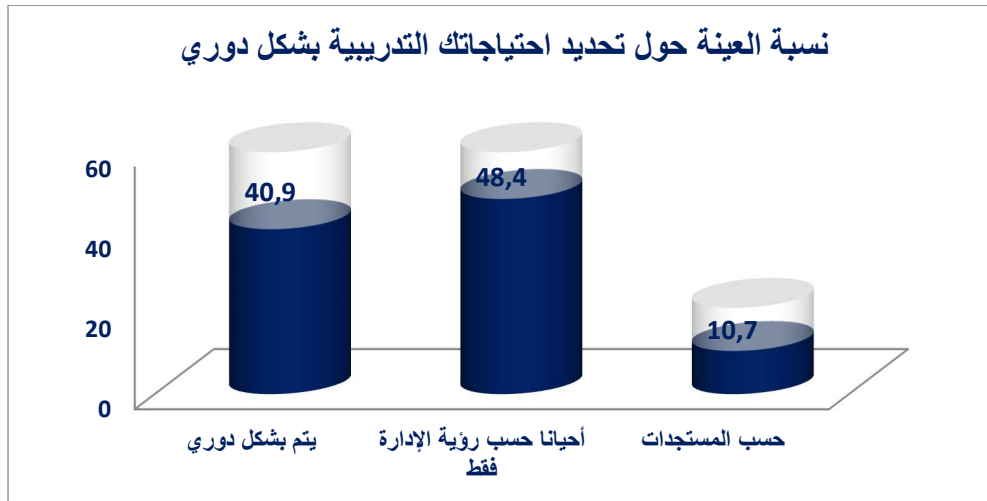
يمكن القول إن برامج التدريب داخل المؤسسة تشكل إحدى أبرز الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي لتعزيز الكفاءات المهنية، حيث أظهرت النتائج مشاركة واسعة ومتكررة من قبل غالبية العمال. غير أن استمرار وجود فئة لم تتح لها إلا فرص قليلة يبرز محدودية في التوزيع العادل للبرامج، مما يُضعف من مردوديتها على المستوى الجماعي. وعليه، فإن ترسيخ أثر التدريب في بناء رأسمال بشري متوازن يتطلب تجاوز الفوارق في إتاحة الفرص، وتحويل التدريب إلى ممارسة شمولية ومنصفة، تُمكن كل عامل جزائري من الاندماج الكامل في ثقافة التكوين المستمر التي أرسى دعائمها الشريك الأجنبي.

الجدول رقم (52): يوضح توزيع المبحوثين حول تحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل دوري

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
40.9 %	88	يتم بشكل دوري
48.4 %	104	أحيانا حسب رؤية الإدارة فقط
10.7 %	23	حسب المستجدات
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (43): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تحديد احتياجاتك التدريبية بشكل دوري



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (52) والشكل البياني رقم (43) أن أغلبية المبحوثين (48.4%) يرون أن تحديد احتياجاتهم التدريبية يتم فقط "أحيانا حسب رؤية الإدارة"، بينما أكد (40.9%) أن العملية تتم "بشكل دوري"، في حين اكتفى (10.7%) بالإشارة إلى أن ذلك يتم "حسب المستجندات" الطارئة. هذه النتائج تعكس أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تزال تخضع في جزء كبير منها للسلطة الإدارية، أكثر مما تستند إلى آليات تقييم موضوعية ودورية، ويظهر التحليل الإحصائي أن التباين في الإجابات يعكس اختلاف الإدراك بين الفئات الوظيفية والمستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ما يعني أن السياسة التدريبية ليست مؤسسية تماماً بل تتأثر بالعلاقات التنظيمية والقرارات الفوقية، يشير معدل التكرار المرتفع (104) في الفئة الثانية إلى وجود هيمنة إدارية في رسم سياسات التدريب، بينما تمثل نسبة الـ (40.9%) دلالة إيجابية نسبياً على وجود محاولات لتكريس ثقافة التكوين المستمر رغم محدوديتها.

سوسيولوجيا، فسرنا هذه البيانات الإحصائية من خلال عدة مستويات:

➡ **البعد التنظيمي:** تعكس هذه النتائج ضعف التكامل بين منظومة تسيير الموارد البشرية ومتطلبات التطوير المستمر داخل المؤسسة الجزائرية، إذ أن القرار التدريبي ما زال يُتخذ مركزياً، ويُنظر إليه كأداة إدارية لا

كآلية استراتيجية لبناء الكفاءات. في المقابل، ساهمت الشراكة مع الشريك الأجنبي (إيني) في إدخال بعض الممارسات الجديدة، مثل برامج تقييم الأداء والتخطيط السنوي للتدريب، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة الدمج البنوي في الثقافة التنظيمية العامة لسوناطراك. هذا التباين التنظيمي بين "المنطق الإداري المحلي" و"المنطق الإداري الأجنبي" يعكس حالة من الازدواجية الهيكلية التي تميز المؤسسات الجزائرية في ظل الشراكة.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** من منظور سوسيولوجيا المهن، تُظهر النتائج أن العامل الجزائري ما زال يُنظر إليه كمنفذ للتعليمات أكثر من كفاعل منتج للمعرفة المهنية. ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري يعكس غياب ثقافة التمكين المهني والاعتماد على الكفاءة الذاتية، ومع أن الشريك الأجنبي أدخل ممارسات تدريبية متقدمة، إلا أن العقلية الإدارية المحلية لم تستوعب بعد مفهوم "المسار المهني الديناميكي"، ما يجعل عملية التدريب أقرب إلى رد فعل تنظيمي وليس تخطيطاً استراتيجياً مستمراً.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** من الجانب النفسي الاجتماعي، يظهر أن ضعف التواصل الأفقي والرأسي في المؤسسة يُؤد شعوراً بالإقصاء أو بعدم الاعتراف بقدرات الأفراد. فعندما تُحدد الإدارة وحدها الاحتياجات التدريبية، يُترجم ذلك في ذهن العامل إلى تهميش رمزي، مما يقلل من الدافعية الداخلية للتعلم، ويؤكد هذا التحليل نتائج بعض المقابلات النوعية التي أجراها الباحث، حيث عبّر عدد من العمال عن اعتقادهم بأن "التكوين يُمنح للبعض دون معايير واضحة"، ما يُضعف إحساسهم بالعدالة التنظيمية ويؤثر في جودة الحياة المهنية من زاوية الشعور بالإنصاف والتقدير.

🚩 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** تُبرز هذه النتائج مظهراً بنوياً أصيلاً في المؤسسات الجزائرية العمومية، حيث يُمارس القرار التنظيمي في إطار نظام إداري مركزي، قائم على التدرج السلطوي والمسافة الاجتماعية الواسعة بين المستويات الإدارية والعمالية. في المقابل، تسعى الشراكة الأجنبية إلى نقل نموذج أكثر مرونة وتشاركية، لكن عملية التكيف تتأثر بعوامل ثقافية مثل القيم الجماعية، الحذر من المبادرة الفردية، هذا ما يجعل إدماج آليات التكوين الدوري رهيناً بإرادة مؤسسية عليا أكثر من كونه نابغاً من مطلب ثقافي مهني داخلي.

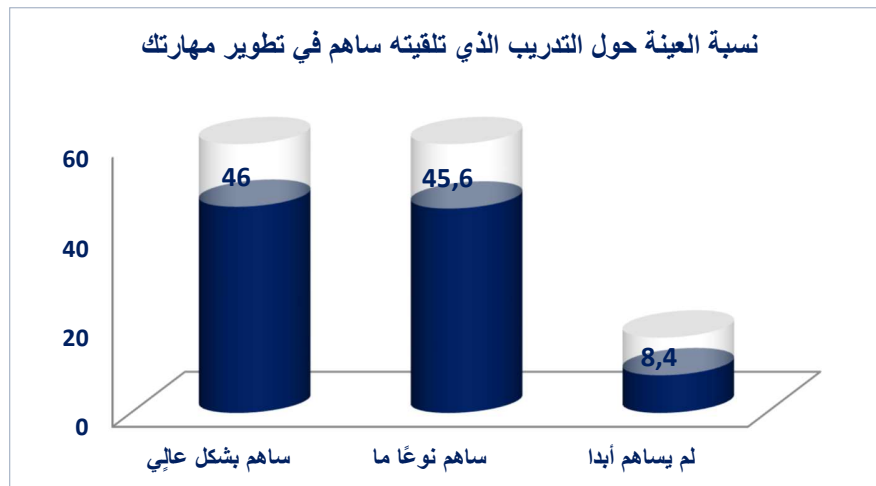
تُظهر نتائج الجدول (52) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة الجزائرية ما تزال تُمارس في إطار إداري تقليدي، مما يحدّ من فاعلية سياسة تطوير الكفاءات ويضعف المردودية التنظيمية. فعلى المستوى الثقافي-المهني، تعيش الثقافة المهنية الجزائرية حالة انتقالية بين منطق البيروقراطية الذي يُقيد المبادرة الفردية، ومنطق الكفاءة الذي يسعى إلى تعزيز التعلم الذاتي والتمكين المهني، الأمر الذي يتطلب إعادة بناء منظومة القيم المهنية حول مفاهيم التعلم المستمر والمساءلة الذاتية. أما على المستوى الاجتماعي-النفسي، فيبرز شعور العامل الجزائري بدرجة من الإقصاء في تحديد حاجاته التدريبية، مما ينعكس سلباً على دافعيته وانتمائه المهني، ويؤثر بالتالي على جودة حياته المهنية داخل المؤسسة، من هنا، يتجلى التحدي المزدوج الذي تواجهه المؤسسة الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية والمتمثل في الانتقال من ثقافة التبعية الإدارية إلى ثقافة التعلم المؤسسي المستدام، بما يستوجب بناء نظام تشاركي وشفاف لتحديد الاحتياجات التدريبية، يركز على المعيارية والمساءلة ويتناغم مع مقاربات الجودة الشاملة في العمل والتنظيم.

الجدول رقم (53): يوضح توزيع المبحوثين حول مساهمة التدريب في تطوير مهارتهم

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
ساهم بشكل عالي	99	46
ساهم نوعاً ما	98	45,6
لم يساهم أبداً	18	8,4
المجموع	215	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (44): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول التدريب الذي تلقته ساهم في تطوير مهارتك



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (53) والشكل البياني رقم (44) أن أغلبية أفراد العينة يرون أن التدريب الذي تلقوه ساهم في تطوير مهاراتهم، حيث بلغت نسبة الذين صرحوا بأنه ساهم بشكل عالٍ حوالي 46.0% (99 عاملاً)، تليها نسبة قريبة جداً تمثل 45.6% (98 عاملاً) ممن يرون أن التدريب ساهم نوعاً ما في تنمية مهاراتهم، بينما 8.4% فقط (18 عاملاً) اعتبروا أن التدريب لم يساهم إطلاقاً في تطوير مهاراتهم، يتضح من هذه المعطيات أن الاتجاه العام للإجابات إيجابي بدرجة عالية، إذ أن ما يقارب 91.6% من العمال يؤكدون أن التدريب كان له أثر إيجابي بدرجات متفاوتة، مما يعكس فعالية برامج التكوين والتدريب داخل المؤسسة، وإن بدرجات متفاوتة من حيث الجودة والنتائج المحققة.

سوسيولوجيا، قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

➡ **البعد التنظيمي:** تُظهر النتائج أن برامج التدريب ليست شكلية، بل تُحدث أثراً ملموساً في تحسين أداء العمال، وهو ما يؤكد وجود سياسة تنظيمية فعّالة للتكوين والتطوير المهني، ويبدو أن الشريك الأجنبي قد أسهم في بناء نظام تدريبي يعتمد على معايير مهنية واضحة، قادرة على تحقيق مردود فعلي في تطوير

الكفاءات، كما يعكس التوازن النسبي بين فئتي "ساهم بشكل عالٍ" و"ساهم نوعاً ما" تفاوتاً في تطبيق البرامج أو في ملاءمتها لطبيعة المهام، مما يشير إلى ضرورة تحسين ملاءمة محتوى التدريب مع حاجات العمل.  **البعد الثقافي - المهني:** النتائج تؤكد تحولاً في الثقافة المهنية داخل المؤسسة، من الاعتماد على الخبرة التقليدية إلى تبني ثقافة التطوير المستمر للمهارات. فإدراك العمال لأثر التدريب في تحسين أدائهم يعني أن قيم التعلم والاحتراف بدأت تترسخ كمكون من مكونات الهوية المهنية الجديدة، وهو انعكاس مباشر لتأثير القيم التنظيمية للشريك الأجنبي، ومع ذلك، فإن نسبة 8.4% ممن يرون أن التدريب لم يسهم في تطويرهم قد تمثل فئة لم تجد توافقاً بين محتوى التدريب واحتياجاتها الفعلية أو طبيعة عملها.

 **البعد الاجتماعي - النفسي:** يشير الشعور الإيجابي لدى غالبية العمال بفعالية التدريب إلى ارتفاع مستوى الرضا المهني والإحساس بالتقدير المؤسسي، إذ يُنظر إلى التكوين كاستثمار في الإنسان العامل، هذا يسهم في تعزيز الدافعية، الانتماء، والثقة بالمؤسسة، في المقابل، قد يشعر بعض العمال الذين لم يستفيدوا بالشكل الكافي من التدريب بالإقصاء أو بعدم العدالة في توزيع الفرص، ما قد يضعف شعورهم بالمشاركة التنظيمية.  **خصوصية العامل الجزائري:** في السياق الجزائري، يمثل الإقرار بفعالية التدريب تحولاً مهماً في الذهنيات المهنية، لأن العامل الجزائري اعتاد في مؤسسات كثيرة على تكوينات شكلية لا تحقق نتائج ملموسة، أما في ظل الشراكة الأجنبية، فقد أصبح التدريب مرتبطاً بالأداء الفعلي والمهارة العملية، ما يعزز نمطاً جديداً من المهنية والانضباط المهني، ومع ذلك، تبقى الفروق الفردية في إدراك أثر التدريب مرتبطة بعوامل مثل المستوى التعليمي، نوع العمل، ومدى تشجيع المسؤولين المباشرين للتعلم التطبيقي.

تشير النتائج إلى أن الآليات التنظيمية التي يعتمد عليها الشريك الأجنبي في مجال التدريب ساهمت بفعالية في تطوير مهارات العمال الجزائريين، مما يعكس نجاح المؤسسة في توظيف التكوين كوسيلة استراتيجية لرفع الكفاءة المهنية، غير أن التفاوت الطفيف بين من رأوا أن الأثر "عالٍ" ومن رأوه "متوسطاً" يدل على ضرورة تحسين ملاءمة محتوى البرامج التدريبية لطبيعة المهام الميدانية والاختلافات الفردية بين العمال، بشكل عام، يمكن القول إن التدريب داخل المؤسسة محل الدراسة تجاوز الطابع الشكلي ليصبح أداة فعلية لتعزيز الكفاءات

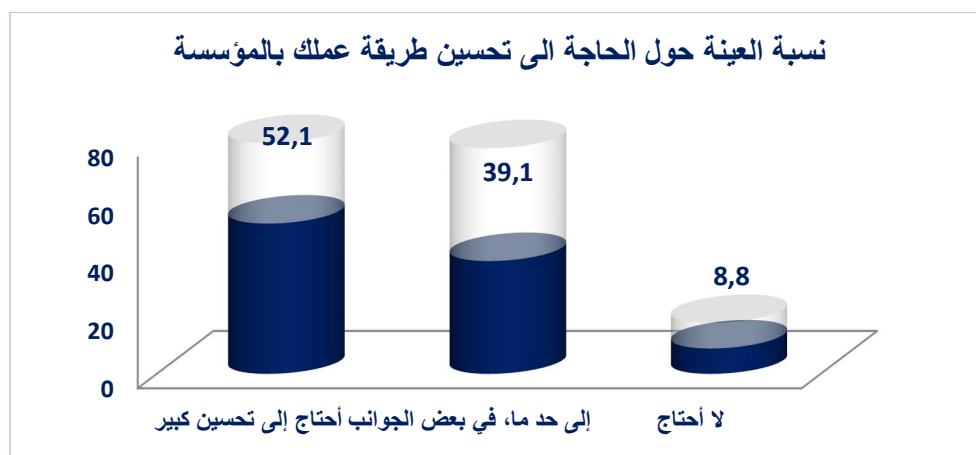
المهنية، وهو ما يؤكد صحة فرضية المحور الثالث التي ترى أن الآليات التنظيمية للشريك الأجنبي تسهم في تنمية المهارات والكفاءات المهنية للعامل الجزائري.

الجدول رقم (54): يوضح توزيع المبحوثين حول الحاجة الى تحسين طريقة العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
52,1	112	أحتاج إلى تحسين كبير
39,1	84	إلى حد ما، في بعض الجوانب
8,8	19	لا أحتاج
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (45): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول الحاجة الى تحسين طريقة عملك بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (54) والشكل البياني رقم (45) أن 52.1% من أفراد العينة (112 عاملاً) صرحوا بأنهم بحاجة إلى تحسين كبير في طريقة عملهم داخل المؤسسة، في حين أوضح 39.1% (84 عاملاً) أن الحاجة إلى التحسين موجودة ولكن في بعض الجوانب فقط، مقابل 8.8% (19 عاملاً) أكدوا أنهم لا يحتاجون إلى أي تحسين، تشير هذه النتائج إلى أن الاتجاه العام يميل بوضوح نحو الإدراك الذاتي لدى العمال بوجود حاجة إلى التطوير المهني، حيث يرى أكثر من تسعة أعشار العينة (91.2%) ضرورة تحسين أدائهم بدرجات متفاوتة، وهو ما يعكس وعياً متنامياً بأهمية الكفاءة الفردية ضمن بيئة العمل الحديثة التي تتأثر بالآليات التنظيمية للشريك الأجنبي.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

البعد التنظيمي: تعكس النتيجة نجاح المؤسسة في خلق مناخ تنظيمي قائم على ثقافة التقييم الذاتي والتحسين المستمر، إذ أن إدراك العمال لحاجتهم إلى تطوير أدائهم هو مؤشر إيجابي على فعالية النظام الإداري الذي يشجع على التكوين والترقية. هذا يدل أيضاً على أن الشريك الأجنبي ساهم في إدماج ممارسات تنظيمية جديدة تجعل من الأداء الفردي محوراً أساسياً لقياس الكفاءة والإنجاز.

البعد الثقافي - المهني: وجود نسبة مرتفعة من العمال الذين يشعرون بالحاجة إلى تحسين أدائهم يعكس تحولاً ثقافياً مهنياً نحو قيم التعلم الذاتي، الإتقان، والتطوير المستمر. لم يعد العامل الجزائري يكتفي بالخبرة المكتسبة، بل أصبح يدرك أهمية تطوير مهاراته لمواكبة معايير الأداء التي فرضتها الشراكة الأجنبية. في المقابل، النسبة القليلة التي لا ترى حاجة للتحسين (8.8%) قد تمثل فئة محافظة أو أقل انخراطاً في ثقافة الأداء الحديث.

البعد الاجتماعي - النفسي: الإحساس بالحاجة إلى التحسين يعكس من الناحية النفسية ارتفاع درجة الوعي المهني والقدرة على النقد الذاتي، وهي خصائص ترتبط عادة ببيئات عمل ديناميكية ومتحفزة، كما أن إدراك النقص في الأداء لا يعني ضعفاً، بل يعبر عن طموح فردي نحو التميز وتحقيق الاعتراف المهني، غير أن استمرار بعض العمال في إنكار حاجتهم للتحسين قد يشير إلى ضعف الحافز النفسي أو غياب نظام تقييم تحفيزي شامل.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** في السياق الجزائري، تُعد هذه النتيجة لافتة لأنها تبرز تغييرًا في الذهنية المهنية، إذ أن الاعتراف بالحاجة إلى التحسين لم يكن سلوكًا شائعًا في المؤسسات التقليدية التي يغلب عليها طابع الجمود الإداري والاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء. هذا التحول يدل على تأثير القيم التنظيمية الوافدة عبر الشراكة الأجنبية، والتي شجعت العامل الجزائري على تبني ثقافة المسؤولية الفردية عن الأداء والتعلم المستمر.

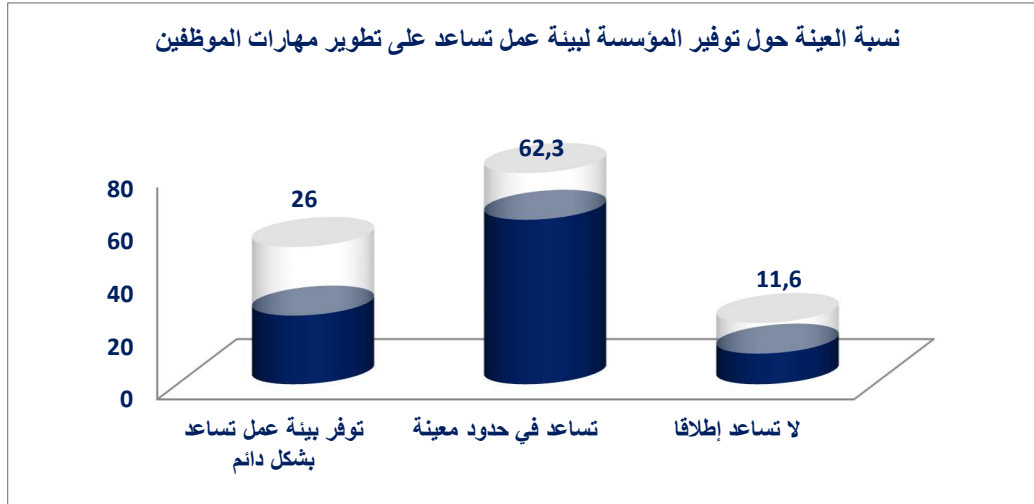
تؤكد النتائج أن الآليات التنظيمية التي انتهجها الشريك الأجنبي أسهمت في رفع وعي العمال الجزائريين بضرورة تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، مما يعكس نجاحًا في غرس قيم التقييم الذاتي والتطوير المستمر داخل المؤسسة، ومع ذلك، فإن وجود فئة صغيرة لا ترى ضرورة للتحسين يكشف عن حاجة المؤسسة إلى تعميم برامج التحفيز والتقييم المهني الدوري لضمان انخراط جميع العمال في مسار التطوير، بوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن الشراكة الأجنبية نجحت في تحويل التحسين المهني من مطلب إداري إلى قناعة ذاتية لدى أغلب العمال، ما يبرهن على فاعلية الآليات التنظيمية في تعزيز الكفاءة المهنية وتنمية المهارات في بيئة العمل الجزائرية.

الجدول رقم (55): يوضح توزيع المبحوثين حول توفير المؤسسة لبيئة عمل تساعد على تطوير مهارات

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
26	56	توفر بيئة عمل تساعد بشكل دائم
62,3	134	تساعد في حدود معينة
11,6	25	لا تساعد إطلاقاً
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (46): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول توفير المؤسسة لبيئة عمل تساعد على تطوير مهارات الموظفين



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تكشف نتائج الجدول (55) والشكل البياني رقم (46) أن غالبية أفراد العينة (62.3%) يرون أن المؤسسة توفر بيئة عمل تساعد على تطوير المهارات في حدود معينة، بينما اعتبر حوالي الربع (26.0%) أن المؤسسة توفر بيئة عمل داعمة بشكل دائم لتطوير القدرات المهنية. في المقابل، صرّح أقل من سدس المبحوثين (11.6%) أن المؤسسة لا توفر أي بيئة مساعدة على تنمية المهارات، ويفهم من هذه التوزيعات أن الاتجاه العام يميل نحو الاعتراف بوجود بيئة داعمة جزئياً فقط، أي أن هناك جهوداً تنظيمية قائمة لكنها لم تبلغ بعد مستوى التكامل المؤسسي الذي يضمن التطوير المستمر والشامل لجميع الموظفين.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

➡ **البعد التنظيمي:** تعكس هذه النتيجة أن المؤسسة تعتمد على آليات تنظيمية محدودة وغير ممنهجة لتطوير الكفاءات، مما يجعل الدعم المهني مرتبطاً بظروف أو مبادرات جزئية أكثر من كونه سياسة مؤسسية مستمرة. وهذا يدل على غياب التخطيط طويل المدى لتطوير الموارد البشرية، رغم توفر بعض البنى التنظيمية المشجعة.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** يبين هذا الاتجاه أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة لا تزال تركز على الأداء الآني أكثر من الاستثمار في التعلم المستمر، وهو ما يُضعف من ممارسات نقل الخبرة وتبادل المعرفة بين الأفراد. ومع ذلك، يظهر أن جزءاً من العمال يتبنى قيم التحسين الذاتي والتطوير المهني، ما يعكس بداية تحول ثقافي في الذهنيات المهنية.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** من الناحية النفسية، فإن شعور أغلبية العمال بوجود دعم جزئي فقط قد يولد لديهم إحساساً بعدم الاستقرار المهني، ويحدّ من دافعيتهم للمشاركة الفعالة في برامج التطوير. بالمقابل، فإن الفئة التي ترى في المؤسسة بيئة محفّزة بشكل دائم تشعر غالباً بالثقة والانتماء المهني، مما يزيد من التزامها بالعمل ويعزز شعورها بالرضا الوظيفي.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** تبرز خصوصية العامل الجزائري في تفاعله الواقعي مع السياسات التنظيمية؛ فهو يُقدّر فرص التطوير عندما تكون ملموسة، لكنه يبقى متحفّظاً إذا لم يلمس نتائج مباشرة على مساره المهني. هذا يعكس نزعة براغماتية مهنية مرتبطة بالسياق المحلي، حيث يُنظر إلى التدريب وتطوير المهارات كمكسب شخصي أكثر من كونه التزاماً مؤسسانياً طويل الأمد.

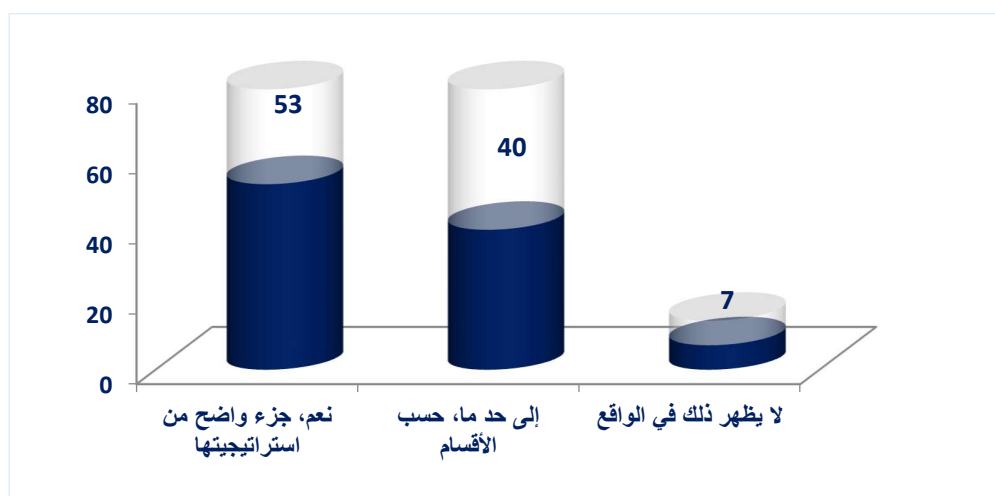
تُظهر المعطيات أن المؤسسة الوطنية للتنقيب تمتلك مقومات تنظيمية أولية لتوفير بيئة تطوير مهني، غير أنها لا تزال بحاجة إلى مأسسة هذه الجهود ضمن إطار واضح ومستدام، فغياب الرؤية الشاملة للتكوين والتطوير يجعل مساهمة البيئة التنظيمية في تعزيز المهارات محدودة، وبناءً على ذلك، فإن العلاقة بين الآليات التنظيمية وتعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري تبقى إيجابية لكنها جزئية وغير متكافئة، ما يستدعي تكريس سياسات أكثر شمولاً وشفافية في التكوين، وربطها بالتحفيز المهني والترقية لضمان أثر مستدام على جودة الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم (56): يوضح توزيع المبحوثين حول استراتيجية المؤسسة في تطوير المهارات

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم، جزء واضح من استراتيجيتها	114	53 %
إلى حد ما، حسب الأقسام	86	40 %
لا يظهر ذلك في الواقع	15	7 %
المجموع	215	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (47): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تطوير المهارات جزء من استراتيجية المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (56) و الشكل البياني رقم (47) أن أكثر من نصف أفراد العينة 53% أي (114 عاملاً) أكدوا أن تطوير المهارات يُعد جزءاً واضحاً من استراتيجية المؤسسة، بينما أفاد 40% أي (86 عاملاً) أن الأمر يظهر فقط "إلى حد ما، حسب الأقسام"، في حين صرّح 7% أي (15 عاملاً) أنه لا يظهر ذلك في الواقع. هذه النتائج تعكس أن المؤسسة تضع تطوير المهارات ضمن أولوياتها، لكن التطبيق العملي يبدو متفاوتاً بين مختلف المصالح والوحدات.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

✚ **البعد التنظيمي:** توضح النتائج أن المؤسسة تدمج تطوير المهارات في استراتيجيتها العامة بشكل رسمي، إلا أن 40% يرون أن التطبيق يختلف باختلاف الأقسام، ما يشير إلى ضعف التنسيق الداخلي وعدم وجود آليات موحدة لتعميم هذه الاستراتيجية، الفئة الصغيرة (7%) التي لا ترى أثراً لذلك تكشف عن قصور في نقل التوجه الاستراتيجي إلى الممارسات اليومية.

✚ **المستوى الثقافي - المهني:** من الناحية الثقافية-المهنية، فإن إدراك أغلبية العمال لأهمية تطوير المهارات يعكس وجود ثقافة مؤسسية متنامية تعترف بقيمة التكوين والتطوير المهني، غير أن التفاوت بين الأقسام يشير إلى أن هذه الثقافة لم تُدمج بشكل متجانس داخل جميع الوحدات، مما يخلق فروقات مهنية بين العمال حسب مواقعهم.

✚ **المستوى الاجتماعي - النفسي:** إحساس الأغلبية بأن تطوير المهارات جزء من استراتيجية المؤسسة يعزز الشعور بالثقة والدعم، مما يرفع الروح المعنوية والدافعية للعمل، في المقابل، الفئات التي لا تلمس تطبيقاً فعلياً قد تعاني من الإحباط والشعور بالتهميش، خصوصاً إذا شعرت بأن فرص التطوير متاحة لزملائهم دونهم.

✚ **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** تعكس النتائج خصوصية المؤسسات الجزائرية التي غالباً ما تعلن في خطاباتها الاستراتيجية عن التزامها بالتطوير، لكن عند التطبيق يظل التنفيذ متفاوتاً بفعل البيروقراطية، ضعف المتابعة، وعدم تكافؤ الفرص بين الوحدات. ما يعني أن التحدي الحقيقي ليس في صياغة الاستراتيجيات، بل في ترجمتها إلى ممارسات فعلية متساوية وملموسة لجميع العمال.

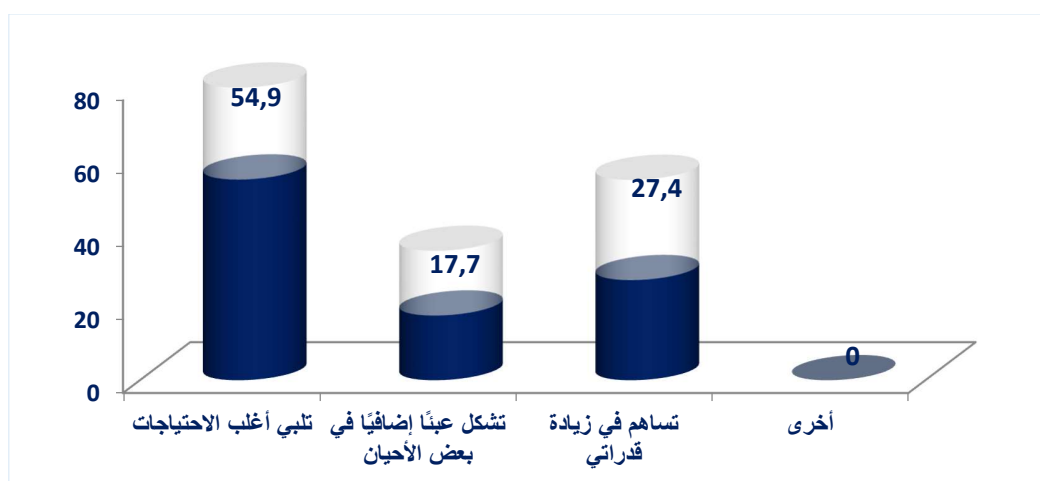
تكشف نتائج الجدول أن تطوير المهارات يشكل فعلاً أحد محاور استراتيجية المؤسسة الجزائرية، غير أن الفجوة بين التصور المعلن والتطبيق العملي تبقى قائمة، فالاستراتيجية موجودة رسمياً، لكن تنفيذها غير متوازن ويختلف بين الأقسام. ومن ثم، فإن تعزيز شمولية هذه الاستراتيجية وتوحيد آليات تطبيقها يمثل خطوة أساسية لضمان تكافؤ الفرص وتحقيق تنمية مهنية متوازنة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (57): يوضح توزيع المبحوثين حول مساهمة البرامج التدريبية في تلبية الاحتياجات الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
54.9 %	118	تلمي أغلب الاحتياجات
17.7 %	38	تشكل عبئاً إضافياً في بعض الأحيان
27.4 %	59	تساهم في زيادة قدراتي
0 %	0	أخرى
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (47): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول مساهمة البرامج التدريبية المقدمة في تلبية احتياجاتك الوظيفية داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (57) والشكل البياني رقم (47) أن غالبية أفراد العينة بنسبة 54.9% أي (118 مفردة) يرون أن البرامج التدريبية المقدمة تلمي أغلب احتياجاتهم الوظيفية داخل المؤسسة، في حين أفاد 27.4% أي (59 مفردة) بأنها تساهم في زيادة قدراتهم دون أن تغطي جميع الاحتياجات، بينما اعتبر 17.7% أي (38 مفردة) أنها قد تشكل عبئاً إضافياً في بعض الأحيان، وهذا يعكس أن البرامج التدريبية تعتبر بصفة عامة ذات أثر إيجابي على تحسين الكفاءات المهنية، مع وجود تفاوت في تقييم فعاليتها.

قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

✚ **البعد التنظيمي:** تكشف النتائج أن المؤسسة تمتلك توجهًا نحو إدماج التدريب كجزء من سياستها التنظيمية لتطوير الموارد البشرية، حيث أن أكثر من نصف العمال يؤكدون تلبية احتياجاتهم. غير أن وجود نسبة معتبرة ترى التدريب كعبء يوحى بضعف في التخطيط المسبق لهذه البرامج أو غياب ربطها الفعلي بمتطلبات العمل.

✚ **البعد الثقافي - المهني:** يوضح توزيع الإجابات أن التدريب ساهم في تعزيز ثقافة مهنية تقوم على رفع القدرات وتطوير المهارات، ما يشير إلى إدراك العمال لأهمية التكوين المستمر. غير أن بعض الردود تكشف عن فجوة بين المحتوى التدريبي والمهارات المطلوبة فعليًا في الممارسة اليومية.

✚ **البعد الاجتماعي - النفسي:** إيجابية النتائج تدل على أن التدريب يعزز الرضا الوظيفي والشعور بالكفاءة لدى الموظفين، وهو ما يزيد من دافعيتهم وانتمائهم للمؤسسة. لكن في المقابل، فإن اعتبار بعضهم للتدريب عبئًا إضافيًا يعكس ضغوطًا نفسية أو شعورًا بعدم التقدير الكافي للوقت والجهد المبذول في الدورات.

✚ **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** في السياق الجزائري، تبقى البرامج التدريبية في كثير من المؤسسات محكومة برؤية إدارية تقليدية لا تراعي دومًا الاحتياجات الفردية للعامل، مما يجعل التكوين أحيانًا مجرد إجراء شكلي، وهذا ما يظهر من خلال نسبة (17.7%) التي رأت أن التدريب يشكل عبئًا، مما يبرز خصوصية البيروقراطية الجزائرية في تسيير الموارد البشرية.

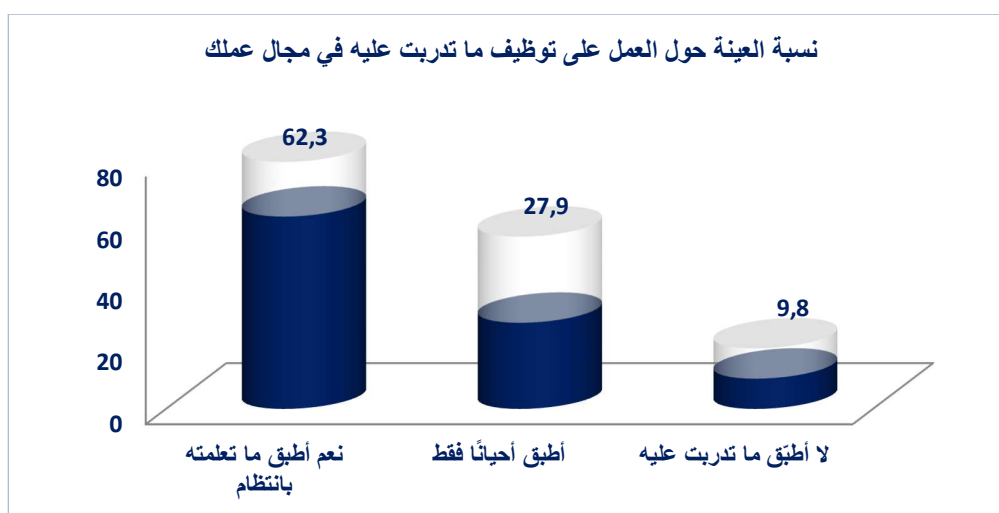
توضح النتائج أن البرامج التدريبية داخل المؤسسة تلعب دورًا أساسيًا في تلبية احتياجات العمال وتحسين قدراتهم، بما يعزز الأداء والفعالية التنظيمية. ومع ذلك، فإن وجود نسبة ترى التدريب كعبء إضافي يعكس الحاجة إلى مراجعة محتوى البرامج وطرق تنظيمها، بما يجعلها أكثر ارتباطًا بالواقع العملي وأقرب لتطلعات العمال، وهذا يشير إلى أن المؤسسة الجزائرية مطالبة بالانتقال من التصور الشكلي للتدريب إلى إدماجه كآلية استراتيجية حقيقية لتطوير رأس المال البشري.

الجدول رقم (58): يوضح توزيع المبحوثين حول الاستفادة من مخرجات التدريب

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
62,3	134	نعم أطبق ما تعلمته بانتظام
27,9	60	أطبق أحياناً فقط
9,8	21	لا أطبق ما تدربت عليه
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (48): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول العمل على توظيف ما تدربت عليه في مجال عملك



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (58) والشكل البياني رقم (48) أن 62.3% من أفراد العينة (134 مفردة) صرحوا بأنهم يطبقون ما تعلموه من تدريب بانتظام، في حين أوضح 27.9% (60 مفردة) أنهم يطبقون أحياناً فقط ما اكتسبوه من مهارات، مقابل 9.8% (مفردة) أكدوا أنهم لا يطبقون ما تدربوا عليه مطلقاً، توضح هذه الأرقام أن الاتجاه

العام يسير نحو توظيف فعلي للمعارف والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية، مع وجود تفاوت نسبي في مدى التطبيق بين العمال، ما يعكس أن أثر التدريب حاضر لكنه متفاوت بحسب طبيعة العمل والدافعية الفردية.

قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **البعد التنظيمي:** تشير النتائج إلى أن المؤسسة نجحت في تحويل جزء معتبر من عمليات التدريب إلى ممارسات ميدانية فعلية، مما يدل على أن التدريب ليس مجرد إجراء شكلي بل جزء من الآليات التنظيمية الفاعلة لتطوير الأداء، ومع ذلك، فإن نسبة العمال الذين يطبقون التدريب أحيانًا أو لا يطبقونه (37.7%) تكشف عن وجود فجوة بين محتوى التدريب وسياقات التطبيق العملي، قد تعود إلى غياب المتابعة أو ضعف في المرافقة الميدانية بعد التكوين.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** إقبال أغلب العمال على تطبيق ما تعلموه يعكس نضجًا مهنيًا متزايدًا وثقافة مهنية قائمة على الفعل والتجريب، وهي إحدى القيم الأساسية التي يسعى الشريك الأجنبي إلى ترسيخها. في المقابل، تظل نسبة غير قليلة تُطبق ما تعلمته جزئيًا فقط، ما يشير إلى أن التحول الثقافي نحو التعلم التطبيقي لم يكتمل بعد، وأن بعض العمال ما زالوا ينظرون إلى التدريب كواجب إداري أكثر من كونه أداة تطوير ذاتي.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** العمال الذين يوظفون ما تدربوا عليه بانتظام يتميزون عادة بشعور عالٍ بالكفاءة والثقة في الذات، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم واندماجهم داخل فرق العمل، أما الفئة التي لا تطبق أو تطبق أحيانًا فقد تكون متأثرة بعوامل نفسية أو اجتماعية مثل ضعف التحفيز، غياب التقدير أو الشعور بعدم الجدوى من الجهد الإضافي، ما يستدعي إدراج أنظمة تشجيعية تعزز الاستمرارية في التطبيق.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** تُظهر النتائج أن العامل الجزائري بدأ يخرج تدريجيًا من نمط العمل التقليدي نحو مقاربة جديدة تقوم على توظيف المعارف النظرية في الواقع العملي، وهو تحول ثقافي مهم ناتج عن الاحتكاك المباشر بالشريك الأجنبي، ومع ذلك، فإن استمرار نسبة تقارب 10% لا توظف ما اكتسبته من تدريب يعكس وجود بقايا ثقافة مهنية محافظة تميل إلى مقاومة التغيير أو الاكتفاء بالخبرة السابقة دون تجديد.

تدل النتائج بوضوح على أن الآليات التنظيمية للشريك الأجنبي نجحت في تعزيز التفاعل بين التكوين والتطبيق العملي داخل المؤسسة، مما ساهم في ترسيخ ثقافة مهنية تقوم على التعلم المستمر وتطوير الكفاءة الميدانية، غير أن التفاوت في نسب التطبيق يشير إلى أن مرحلة ما بعد التدريب ما تزال تحتاج إلى دعم تنظيمي ومتابعة دورية لضمان تحويل المعرفة إلى أداء فعلي دائم، بوجه عام، يمكن القول إن الشراكة الأجنبية لم تكتفِ بتقديم التدريب كأداة تطوير، بل ساهمت في تحويله إلى ممارسة ميدانية مرتبطة مباشرة بثقافة العمل وأخلاقياته، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وكفاءة العنصر البشري داخل المؤسسة الجزائرية.

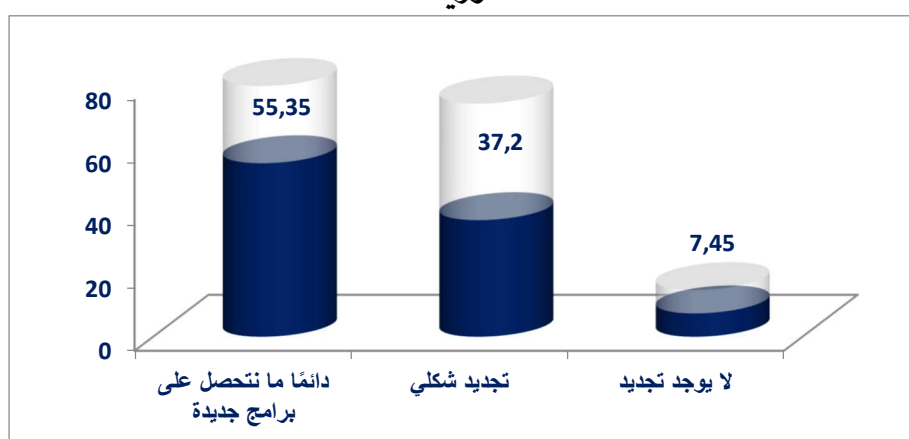
الجدول رقم (59): يوضح توزيع المبحوثين حول تحديث البرامج التكوينية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
55.35%	119	دائماً ما نتحصل على برامج جديدة
37.20%	80	تجديد شكلي
7.45%	16	لا يوجد تجديد
0%	0	أخرى
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (49): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تجديد برامج التكوين التي تستفيد منها

دوريا



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (59) والشكل البياني رقم (49) أن غالبية أفراد العينة بنسبة 55.35 أي 119 عاملاً، يرون أن هناك تجديدًا دائمًا لبرامج التكوين التي يستفيدون منها دوريًا، في حين أفاد 37.20% أي 80 عاملاً أن هذا التجديد يبقى شكليًا فقط، بينما أشار 7.45% أي 16 عاملاً إلى غياب أي تجديد، ولم تسجل أي حالة ضمن خيار "أخرى" بنسبة 0% تعكس هذه النتائج أن المؤسسة تسعى بصفة عامة إلى تحديث برامج التكوين، لكن بدرجات متفاوتة في فعاليتها.

قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: النتائج تعكس وجود توجه إداري لتجديد برامج التكوين بما يتماشى مع حاجات المؤسسة وتطور محيط العمل، غير أن نسبة معتبرة ترى التجديد شكليًا، ما يشير إلى أن بعض البرامج قد لا تتجاوز الطابع الإجرائي أو البيروقراطي دون أن تُحدث أثرًا ملموسًا في الأداء العملي.

البعد الثقافي - المهني: يدل التجديد الدائم على إدماج ثقافة مهنية قائمة على التعلم المستمر والتكيف مع المستجدات التقنية والتنظيمية، بالمقابل، فإن إدراك جزء من العمال للطابع الشكلي للتجديد يكشف عن فجوة بين محتوى البرامج التدريبية وواقع الممارسة المهنية، ما قد يحد من تأثيرها على رفع الكفاءات.

المستوى الاجتماعي - النفسي: إيجابية النتائج (55.35%) تؤكد أن غالبية العمال يشعرون بالتحفيز والاهتمام بقدراتهم عبر تجديد التكوين، مما يعزز ثقتهم بالمؤسسة ويزيد من شعورهم بالانتماء، في المقابل، قد يؤدي إدراك التجديد كونه شكليًا إلى حالة من الإحباط أو ضعف الدافعية نحو المشاركة الفعالة في البرامج التدريبية.

خصوصية المؤسسة الجزائرية: تعكس هذه النتائج خصوصية السياق الجزائري، حيث غالبًا ما يتم اعتماد التكوين كإجراء إداري لإثبات الامتثال دون ربطه بالتحليل الدقيق للاحتياجات الفعلية للعمال، وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة (37.20%) ممن يرون التجديد شكليًا، مما يبرز استمرار الممارسات البيروقراطية في إدارة الموارد البشرية.

تشير النتائج إلى أن المؤسسة تعمل على تجديد برامج التكوين بصفة دورية، وهو ما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تطوير رأس المال البشري، إلا أن فعالية هذا التجديد تظل موضع تساؤل لدى نسبة معتبرة من العمال الذين

يعتبرونه شكلياً، وبذلك فإن نجاح المؤسسة الجزائرية في هذا المجال مرهون بقدرتها على الانتقال من التجديد الشكلي إلى تجديد فعلي يراعي الاحتياجات العملية ويضمن الأثر المباشر على الأداء المهني.

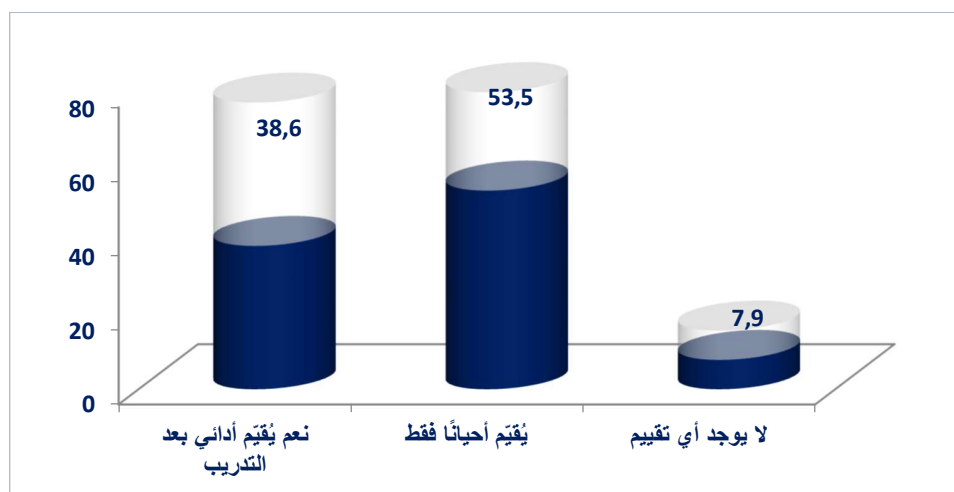
الجدول رقم (60): يوضح توزيع المبحوثين حول مدى استفادتهم من فعالية البرامج التدريبية والتكوينية

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم يُقَيِّم أدائي بعد التدريب	83	38.6 %
يُقَيِّم أحياناً فقط	115	53.5 %
لا يوجد أي تقييم	17	7.9 %
المجموع	215	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (50): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تقييم عملك بعد المشاركة في برامج

التدريب والتكوين



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (60) والشكل البياني رقم (50) أن 38.6% أي (83 عاملاً) من أفراد العينة أكدوا أن أداءهم يُقَيِّم بعد المشاركة في برامج التدريب والتكوين، بينما أفاد 53.5% أي (115 عاملاً) أن عملية التقييم تتم

أحياناً فقط، في حين صرح 7.9% أي (17 عاملاً) بعدم وجود أي تقييم لأدائهم بعد التدريب. تعكس هذه النتائج أن التقييم ليس آلية ثابتة أو منهجية، بل يُمارس غالباً بشكل جزئي أو غير منتظم.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **البعد التنظيمي:** تكشف النتائج أن التقييم المؤسسي لبرامج التدريب لا يتم بطريقة منتظمة وشاملة، بل يقتصر في أغلب الأحيان على ممارسات متقطعة أو شكلية. وهذا يدل على وجود ضعف في آليات المتابعة والتقييم، وهو ما يقلل من الفعالية التنظيمية لهذه البرامج ويضعف مردودها الفعلي.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** من منظور ثقافي - مهني، فإن غياب التقييم المنتظم يقلل من فرص تطوير المهارات المهنية وتوجيهها نحو التحسين المستمر، كما قد يؤدي إلى فقدان جزء من القيمة العملية للتكوين، حيث يظل العامل غير مدرك لمدى فعالية مكتسباته التدريبية في تحسين أدائه.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** عدم انتظام التقييم قد يضعف شعور العمال بالتقدير والاعتراف بجهودهم، مما يؤثر على حافزيتهم للمشاركة في التكوين، بينما الفئة التي يتم تقييمها بانتظام (38.6%) قد تشعر بمزيد من الثقة والجدوى من التدريب، وهو ما يعزز انتماءها للمؤسسة.

🚩 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** تجسد هذه النتائج خصوصية المؤسسات الجزائرية التي غالباً ما تعتمد التدريب كإجراء إداري أكثر منه كآلية استراتيجية، مع غياب آليات المتابعة والتقييم الجدي لنتائج التكوين، وهذا يعكس استمرار الطابع البيروقراطي وضعف ثقافة التقييم في الممارسات التنظيمية.

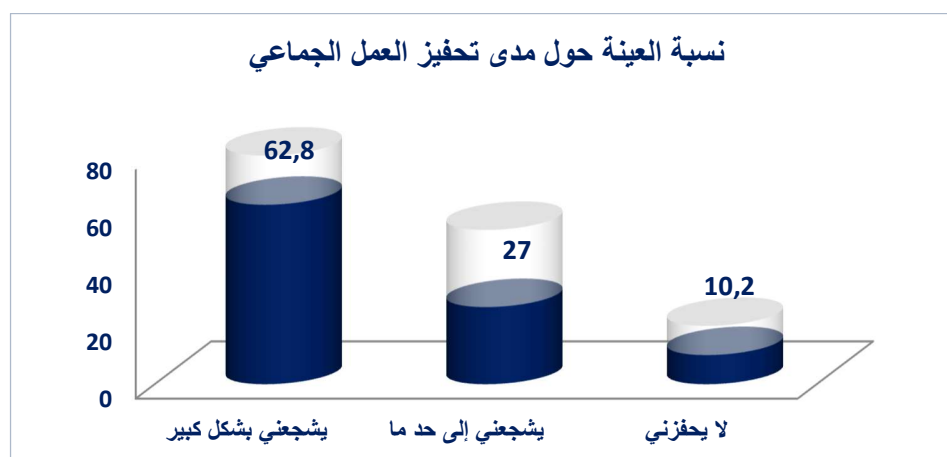
تؤكد النتائج أن عملية التقييم بعد التكوين لا تزال محدودة داخل المؤسسة، حيث يغلب عليها الطابع الجزئي وغير المنتظم، مما يقلل من القيمة الاستراتيجية للتدريب ويجعل أثره غير مستدام، ومن ثم، فإن تعزيز ثقافة التقييم بشكل دوري ومنهجي يُعد ضرورة لضمان ربط التكوين بتحسين الأداء الفعلي، خاصة في ظل خصوصية المؤسسات الجزائرية التي تعاني من ضعف في هذا الجانب.

الجدول رقم (61): يوضح توزيع المبحوثين حول امكانية تحفيز العمل الجماعي على العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
62,8	135	يشجعني بشكل كبير
27,0	58	يشجعني إلى حد ما
10,2	22	لا يحفزني
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (51): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة ترى بأن العمل الجماعي يحفزك على العمل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (61) و الشكل البياني رقم (51) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 62.8%، أي ما يعادل 135 عاملاً، يرون أن العمل الجماعي يشجعهم بشكل كبير على الأداء، بينما أفاد 27.0% من المبحوثين (58 مفردة) بأنه يشجعهم إلى حدٍ ما، في حين صرّح 10.2% فقط (22 مفردة) بأن العمل الجماعي لا يحفزهم، توضح هذه النتائج أن الاتجاه العام يميل بوضوح نحو إدراك أهمية العمل الجماعي كعامل أساسي في رفع مستوى التحفيز داخل المؤسسة، ما يعكس درجة عالية من الوعي التنظيمي بأهمية التعاون والتنسيق بين أفراد الفرق، مع وجود فئة محدودة لا تتأثر بهذا النمط من العمل.

قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

✚ **البعد التنظيمي:** تعكس هذه النتائج أن المؤسسة قد نجحت في تفعيل آلية تنظيمية تشجع العمل ضمن فرق، وهو ما يُعد من بين الممارسات التي نقلها الشريك الأجنبي إلى البيئة التنظيمية الجزائرية. العمل الجماعي أصبح يُنظر إليه كأداة لتنسيق الجهود وتوزيع الأدوار بفعالية، مما يعزز الأداء ويُسهّم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. ارتفاع نسبة التحفيز المرتبط بالعمل الجماعي يدل على فعالية السياسات التنظيمية في خلق بيئة داعمة للتعاون والتكامل المهني.

✚ **البعد الثقافي - المهني:** تُبرز النتائج أن الثقافة المهنية داخل المؤسسة أصبحت أكثر انفتاحًا على قيم التعاون وروح الفريق، وهو ما يمثل تحولًا في الذهنية المهنية نحو نموذج حديث في العمل يعتمد على المشاركة، غير أن نسبة (27%) من العمال الذين يشعرون بتحفيز جزئي فقط تكشف عن تفاوت في درجة استبطان القيم التنظيمية الحديثة، مما يعني أن المؤسسة بحاجة إلى مواصلة جهودها في تعزيز ثقافة الفريق وتنويع النزعة الفردية لدى بعض العمال.

✚ **البعد الاجتماعي - النفسي:** من الناحية الاجتماعية، العمل الجماعي يساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي والشعور بالدعم الاجتماعي، إذ يوفر للعامل بيئة مريحة نفسيًا تقل فيها الضغوط المهنية، كما أن التحفيز الجماعي يعزز الإحساس بالمكانة داخل الفريق ويقوّي العلاقات الاجتماعية داخل الورشات، أما الفئة التي لا ترى في العمل الجماعي مصدرًا للتحفيز، فقد تعكس مشكلات في التواصل أو ضعف الانسجام الاجتماعي، ما يستدعي تدخلًا إداريًا لتحسين التفاعل بين الأفراد.

✚ **خصوصية العامل الجزائري:** العامل الجزائري يتميز تاريخيًا بميله الطبيعي نحو روح الجماعة والتعاون، المستمدة من الثقافة الاجتماعية التضامنية، إلا أن هذا الميل قد يتأثر داخل المؤسسات الصناعية بالضغوط المهنية أو غياب العدالة في توزيع المهام والحوافز، مما يقلل من حماسه تجاه العمل الجماعي في بعض الحالات، وبالتالي، فإن ترسيخ التحفيز عبر التعاون يتطلب ربطه بعدالة تنظيمية واضحة وإشراك فعلي في اتخاذ القرار داخل الفريق.

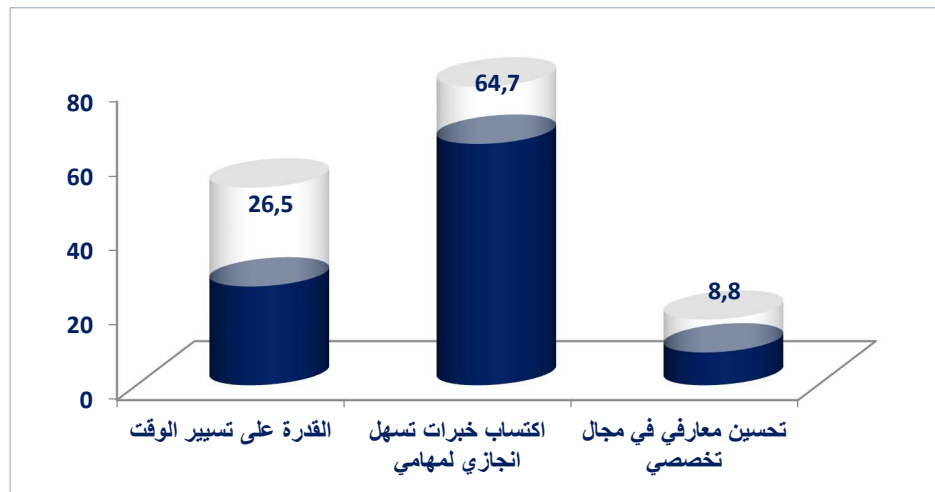
تشير النتائج إلى أن العمل الجماعي يُعد من بين الآليات التنظيمية الأساسية التي يعتمد عليها الشريك الأجنبي لتعزيز التحفيز والكفاءة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية، إذ تُظهر البيانات أن أغلب العمال يستمدون حافزهم من التعاون والعمل المشترك، وهو ما يعكس نجاحًا نسبيًا في نقل القيم التنظيمية الحديثة القائمة على التشاركية والثقة المتبادلة، ومع ذلك، فإن استمرار بعض الفئات في إظهار تحفيز محدود يؤكد ضرورة تعميق هذه القيم عبر برامج تكوين وتوعية مهنية تُعزز الاندماج الجماعي وتحول العمل التعاوني إلى ممارسة مؤسسية راسخة تسهم مباشرة في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري.

الجدول رقم (62): يوضح توزيع المبحوثين حول تحديد أبرز الاحتياجات التدريبية والتكوينية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
26.5 %	57	القدرة على تسيير الوقت
64.7 %	139	اكتساب خبرات تسهل انجازي لمهامي
8.8 %	19	تحسين معارفي في مجال تخصصي
0 %	0	أخرى
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (52): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تحديد أبرز الاحتياجات التي تساعدك لإنجاز عملك



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (62) والشكل البياني رقم (52) أنَّ أغلب أفراد العينة بنسبة 64.7% أي (139 مفردة) يركزون على اكتساب خبرات تسهل إنجاز المهام باعتبارها الاحتياج الأبرز الذي يدعمهم في أداء عملهم، مما يعكس وعياً جماعياً بأهمية التجربة والخبرة العملية في تطوير الأداء، في المقابل، اعتبر 26.5% أي (57 مفردة) أنَّ القدرة على تسيير الوقت تمثل أولوية مهمة لتحسين إنجاز العمل، وهو ما يعكس إدراكاً بأهمية التنظيم والبرمجة الزمنية، بينما أكد 8.8% أي (19 مفردة) فقط على أهمية تحسين المعارف في مجال التخصص كاحتياج رئيسي، ولم يُشر أي فرد لخيار "أخرى" بنسبة 0%، وهو ما يدل على وضوح الاحتياجات الأساسية لدى أفراد العينة.

سوسيولوجيا، فسرنا هذه البيانات الإحصائية من خلال عدة مستويات:

➡ **البعد التنظيمي:** تبرز النتائج أنَّ التنظيم داخل المؤسسة يُبنى أساساً على الخبرة العملية كآلية أساسية لإنجاز المهام، وهو ما يعكس طبيعة مؤسسات العمل الجزائرية التي غالباً ما تعطي الأولوية للتجربة الميدانية على حساب التكوين الأكاديمي النظري. كما يشير التركيز على تسيير الوقت إلى وجود حاجة

إلى تعزيز آليات تنظيم العمل، مثل توزيع المهام والتخطيط المسبق، مما يدل على نقص في أدوات التسيير الحديثة داخل المؤسسة.

✚ **المستوى الثقافي - المهني:** إعطاء الأولوية لاكتساب الخبرة يؤكد أنّ الثقافة المهنية السائدة تركز على التعلم بالممارسة أكثر من التعلم النظري. فالعامل الجزائري بحسب هذه النتائج- يقيم نجاحه المهني بمدى تراكم خبراته وقدرته على مواجهة مواقف العمل المعقدة، بينما يُعتبر تطوير المعارف التخصصية أقل أولوية، وهو ما يعكس فجوة بين الثقافة الأكاديمية والثقافة المهنية الميدانية.

✚ **المستوى الاجتماعي - النفسي:** من الناحية الاجتماعية - النفسية، فإن الميل لاكتساب الخبرة يعكس حاجة العمال إلى الإحساس بالأمان المهني والثقة بالنفس الناتجة عن تراكم التجارب العملية، أما التركيز على تسيير الوقت، فيُترجم في جانب منه إلى ضغوط نفسية مرتبطة بكثرة المهام وتداخل المسؤوليات، مما يدفع الأفراد إلى البحث عن حلول تنظيمية لتخفيف الضغط وتحقيق التوازن في الأداء.

✚ **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** توضح النتائج خصوصية المؤسسة الجزائرية التي تُعلي من قيمة "الخبرة العملية" في مقابل "المعرفة النظرية"، حيث يُنظر إلى الخبرة باعتبارها الضامن الأساسي للاندماج المهني والارتقاء الوظيفي، هذا يعكس محدودية برامج التكوين المستمر داخل المؤسسات الجزائرية، ويفسر جزئياً سبب اعتماد العمال بشكل أكبر على التجربة الميدانية كبديل عن التكوين الرسمي.

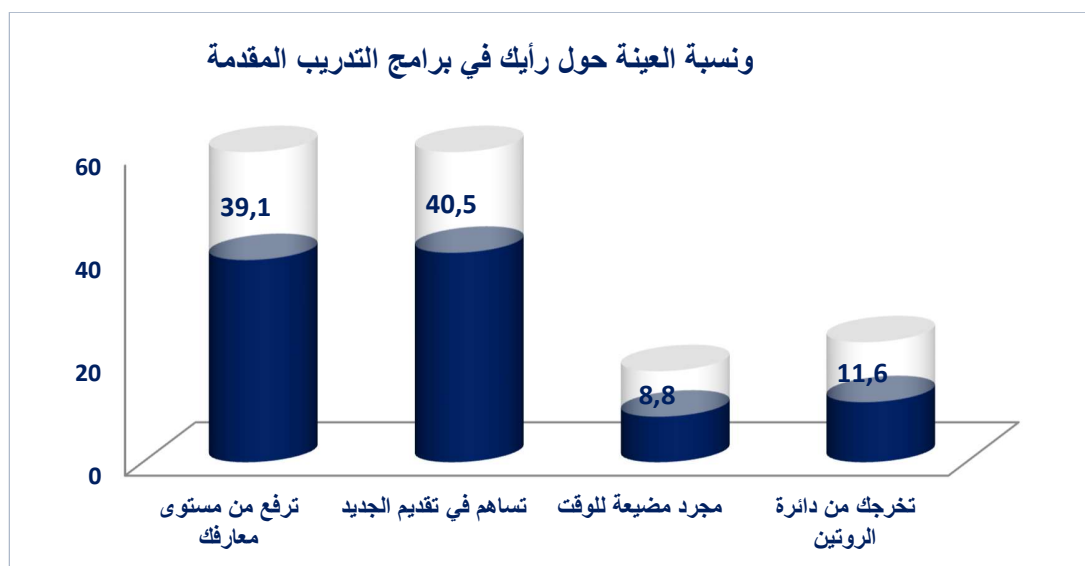
تكشف نتائج هذا السؤال أنّ الاحتياج الأساسي لدى العمال الجزائريين هو اكتساب الخبرة العملية، بما يعكس أولوية التجربة على المعرفة الأكاديمية داخل المؤسسات. ويظهر أنّ هناك إدراكاً متزايداً بأهمية تسيير الوقت كعامل تنظيمي يساهم في رفع الكفاءة، غير أنّ الاهتمام بتحسين المعارف التخصصية ما يزال محدوداً. وهو ما يبرز الطابع العملي - التجريبي لثقافة العمل الجزائرية، ويؤكد الحاجة إلى تعزيز التكوين والتدريب كآليات داعمة لرفع مستوى الأداء وضمان استدامة الجودة المهنية.

الجدول رقم (63): يوضح توزيع المبحوثين حول تقييمهم للبرامج التدريبية المقدمة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
39,1	84	ترفع من مستوى معارفك
40,5	87	تساهم في تقديم الجديد
8,8	19	مجرد مضيعة للوقت
11,6	25	تخرجك من دائرة الروتين
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (53): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول رأيك في برامج التدريب المقدمة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (63) و الشكل البياني رقم (53) أن آراء أفراد العينة حول برامج التدريب داخل المؤسسة تتوزع على نحو متقارب بين محورين أساسيين: رفع مستوى المعارف (39.1% أي ما يعادل 84 مفردة) وتقديم الجديد وتحديث الخبرات (40.5% أي ما يعادل 87 مفردة)، ما يعكس إدراكًا واسعًا لدى العمال لأهمية التكوين كأداة تطوير مستمر، بينما اعتبر 11.6% من المبحوثين (25 مفردة) أن التدريب يساعدهم على كسر الروتين وتجديد النشاط المهني، في حين يرى 8.8% فقط (19 مفردة) أن هذه البرامج مجرد مضيعة للوقت، تُظهر

هذه النتائج أن الاتجاه العام للعينة إيجابي بوضوح نحو التدريب المؤسسي، مع قناعة أغلبية العمال بفعاليتها في تطوير المعرفة والممارسة المهنية، رغم وجود فئة محدودة تُبدي نوعاً من التملل أو ضعف الثقة في مردودية هذه البرامج.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

📌 **البعد التنظيمي:** النتائج تُبرز أن المؤسسة، بفضل الشراكة الأجنبية، نجحت في ترسيخ التدريب كآلية تنظيمية أساسية لتطوير الأداء، لا كإجراء شكلي أو ظرفي، توزع الآراء يعكس أن سياسات التدريب داخل المؤسسة تغطي أكثر من جانب واحد: من رفع القدرات إلى التحديث والتجديد المهني، وهو ما يدل على نضج نسبي في المقاربة التكوينية المعتمدة. ومع ذلك، فإن نسبة الـ 8.8% التي تعتبر التدريب مضيعة للوقت تُشير إلى وجود خلل جزئي في تصميم البرامج أو في ملاءمتها لحاجات العمال الميدانية.

📌 **البعد الثقافي - المهني:** من المنظور الثقافي، تُظهر النتائج أن ثقافة التكوين والتعلم المستمر أصبحت جزءاً من الممارسة المهنية داخل المؤسسة، خاصة لدى الفئات التي تدرك قيمة التدريب في رفع الكفاءة، لكن استمرار بعض التصورات السلبية (مضيعة للوقت) يكشف عن بقايا الثقافة التقليدية التي ترى في التكوين عبئاً إدارياً لا مردودية له، وهو ما يستدعي جهوداً إضافية لترسيخ ثقافة مهنية حديثة قائمة على التعلم المستمر والتجديد المعرفي.

📌 **البعد الاجتماعي - النفسي:** تُبرز نتائج الجدول أن التدريب لا يؤدي فقط إلى تطوير المهارات، بل أيضاً إلى تحسين المناخ النفسي داخل المؤسسة، إذ يساهم في كسر الروتين وتحفيز العمال من خلال الشعور بالتجديد والتقدير، فالعمال الذين يعتبرون التدريب مضيعة للوقت قد يعانون من إحباطات مهنية أو ضعف الدافعية، ما يستدعي اعتماد أساليب تدريبية أكثر تفاعلية تربط بين المحتوى والممارسة العملية.

📌 **خصوصية العامل الجزائري:** العامل الجزائري يميل بطبعه إلى التعلم بالممارسة والتجريب أكثر من التكوين النظري، ما يجعل تقبله لبرامج التدريب مرتبطاً بمدى ملاءمتها للواقع العملي وظروف الورش، لذلك فإن أي برنامج لا يترجم إلى أثر ملموس في الأداء يُنظر إليه كإجراء شكلي، وهذا يفسر النسبة المحدودة التي

وصفت التدريب بأنه مضيعة للوقت، لكن بالمقابل، إدراك الغالبية لقيمة التدريب يعكس تأثر العامل الجزائري إيجابيًا بالقيم التنظيمية الوافدة من الشريك الأجنبي التي تُشجع على التعلم المستمر والابتكار.

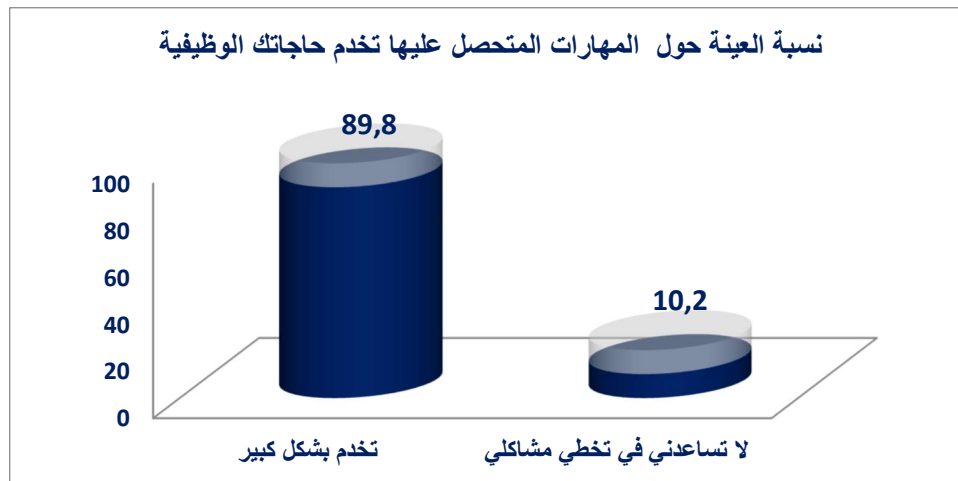
تؤكد هذه النتائج أن الآليات التنظيمية المعتمدة في مجال التكوين والتدريب داخل المؤسسة محل الدراسة تُسهم فعليًا في تعزيز مهارات وكفاءات العمال، وأن الشريك الأجنبي لعب دورًا حاسمًا في جعل التدريب ممارسة مؤسسية منتظمة، غير أن وجود فئة صغيرة ترى التدريب غير مجدٍ يدل على الحاجة إلى تطوير محتوى البرامج وتكييفها مع واقع الممارسة المهنية للعامل الجزائري، لضمان اندماجه الكامل في ثقافة التعلم التنظيمي المستمر، بالتالي، يُمكن القول إن التدريب أصبح رافدًا رئيسيًا لتحسين الكفاءة المهنية وتعزيز جودة الأداء، مما يساهم في ترسيخ قيم الاحتراف والمسؤولية داخل المؤسسة الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية.

الجدول رقم (64): يوضح توزيع المبحوثين حول الاستفادة من المهارات المتحصل عليها

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
89.8 %	193	تخدم بشكل كبير
10.2 %	22	لا تساعدني في تخطي مشاكل
0 %	0	أخرى
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (54): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول المهارات المتحصل عليها تخدم حاجاتك الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (64) والشكل البياني رقم (54) أنَّ 89.8% أي (193 مفردة) من أفراد العينة أكدوا أنَّ المهارات المتحصل عليها من خلال التدريب تخدم حاجاتهم الوظيفية بشكل كبير، وهو ما يعكس أثرًا واضحًا وملموسًا لبرامج التدريب في تحسين أداء العاملين وتسهيل إنجازهم للمهام. في المقابل، صرَّح 10.2% أي (22 مفردة) أنَّ هذه المهارات لا تساعدهم في تخطي مشكلاتهم الوظيفية، ما يكشف عن وجود فئة محدودة ترى أنَّ التدريب لم يكن متوائماً مع طبيعة حاجاتهم أو تحدياتهم الفعلية، أما خيار "أخرى" فلم يسجل أي نسبة (0%). هذا يبرز أنَّ الاتجاه العام يسير نحو إيجابية عالية جدًا للتدريب مقارنة بالنتائج السابقة.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

🚩 **البعد التنظيمي:** تؤكد هذه النتائج أنَّ برامج التدريب داخل المؤسسة موجهة بدرجة كبيرة لتلبية الحاجات الوظيفية المباشرة للعمال، مما يعكس انسجامًا بين السياسة التنظيمية للتكوين وواقع العمل الميداني. هذه الفعالية العالية تكشف عن قدرة المؤسسة على استثمار التدريب كآلية لرفع الإنتاجية وتقليص الفجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوفرة.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** النسبة المرتفعة جدًا (89.8%) تدل على أنّ الثقافة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية باتت ترى في التدريب رأسملاً مهنيًا حقيقيًا يساعد في حل مشكلات العمل وتحسين المردودية. هذا يعكس وعيًا متزايدًا لدى العمال بأهمية المهارات المكتسبة كشرط من شروط النجاح والاستمرار في المجال المهني، ويكشف أيضًا عن قبول ثقافي متنامي لفكرة التكوين المستمر.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** إدراك غالبية العمال أنّ المهارات المكتسبة تخدم حاجاتهم يعزز ثقتهم بالمؤسسة ويقلل من التوترات النفسية المرتبطة بعدم القدرة على أداء المهام. هذا الإحساس الإيجابي يولد دافعية أكبر للعمل ورضا وظيفيًا، ما ينعكس على المناخ الاجتماعي للمؤسسة بشكل عام، أما الفئة القليلة (10.2%) التي لم تستفد من التدريب بشكل ملموس، فهي قد تواجه إحباطًا أو شعورًا بعدم التوافق بين مضمون البرامج التدريبية ومتطلبات مواقع العمل.

🚩 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** تكشف النتائج أنّ التدريب في المؤسسة الجزائرية لم يعد مجرد عملية شكلية بل تحوّل إلى استثمار استراتيجي يساهم في مواجهة تحديات العمل اليومية. ومع ذلك، فإن نسبة 10.2% التي لم تجد في التدريب حلًا لمشاكلها قد ترتبط بخصوصيات مؤسساتية مثل: ضعف ملائمة محتوى التكوين لطبيعة بعض الوظائف، أو غياب التتبع الفردي للعمال بعد التكوين.

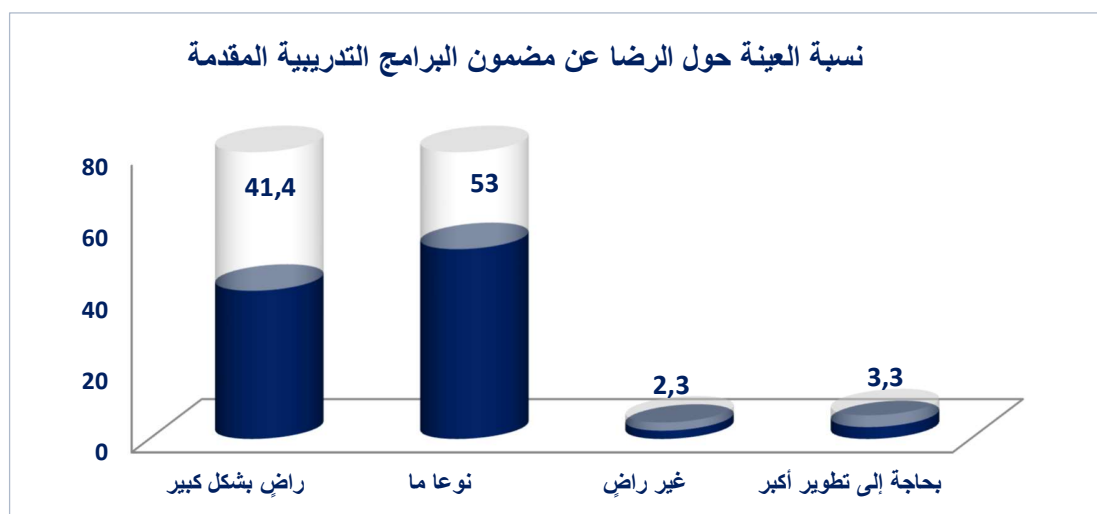
تؤكد نتائج هذا السؤال أنّ التدريب في المؤسسة الجزائرية يلعب دورًا فعالًا في خدمة الحاجات الوظيفية للعمال بشكل كبير، حيث ترى الأغلبية الساحقة أنّ المهارات المتحصّل عليها تساعدهم مباشرة في تحسين الأداء وتخطي العقبات. ومع ذلك، فإن نسبة صغيرة تشعر بعدم استفادتها الكاملة، ما يشير إلى ضرورة إدخال آليات تشخيص أدق لاحتياجات الأفراد وربط البرامج التدريبية بواقعهم العملي. وعليه، يمكن القول إن التدريب في المؤسسة الجزائرية يمثل محركًا رئيسيًا لتحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، لكنه يحتاج إلى تطوير مستمر في محتواه وتوجيهه الفردي لضمان تحقيق أقصى أثر ممكن.

الجدول رقم (65): يوضح توزيع المبحوثين حول الرضا عن مضمون البرامج التدريبية المقدمة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
41.4 %	89	راضٍ بشكل كبير
53 %	114	نوعاً ما
2.3 %	5	غير راضٍ
3.3 %	7	بحاجة إلى تطوير أكبر
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (55): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول الرضا عن مضمون البرامج التدريبية المقدمة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (65) والشكل البياني رقم (55) أن أغلبية أفراد العينة يعبرون عن رضاهم بدرجات متفاوتة تجاه مضمون البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة، فقد بلغت نسبة الرضا الكبير 41.4% أي ما يعادل 89 مبحوثاً، وهي نسبة مرتفعة تدل على إدراك إيجابي لجودة المحتوى التكويني، بينما عبر 53% من المبحوثين (114 مبحوثاً) عن رضا "نوعي" أي أنهم راضون جزئياً أو في حدود معينة، ما يشير إلى وجود بعض النقاط

القابلة للتحسين في مضمون البرامج، في المقابل، أبدى 2.3% فقط (5 مبحوثين) عدم رضاهم عن البرامج المقدمة، و3.3% (مبحوثين) رأوا أنها بحاجة إلى تطوير أكبر، بذلك يتضح أن الاتجاه العام يسير نحو تقييم إيجابي للبرامج التدريبية، مع وجود توقعات واضحة من طرف العمال لمزيد من التحديث والتطوير في محتوى هذه البرامج.

قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: تُبرز النتائج أن المؤسسة نجحت في بناء منظومة تدريب مؤسسية تحظى بقبول واسع، حيث تتجاوز البرامج البعد الشكلي لتلعب دورًا فعالًا في تطوير الكفاءات، لكن استمرار نسبة معتبرة (53%) في التعبير عن رضا "جزئي" يدل على أن المؤسسة ما تزال بحاجة إلى تحسين محتوى البرامج من حيث التنوع، التخصص، وربطها أكثر بالواقع العملي، هذا يوضح أن التقييم المستمر لجودة التدريب يمثل أحد العناصر الجوهرية للحفاظ على فعالية السياسة التكوينية.

البعد الثقافي - المهني: من الناحية الثقافية، يُظهر العمال وعيًا متزايدًا بأهمية التدريب كأداة للتطور المهني، إذ ينظرون إليه كقيمة تنظيمية متأصلة داخل ثقافة المؤسسة، غير أن وجود نسبة ترى أن البرامج "تحتاج تطويرًا" يشير إلى تفاوت في مدى ملاءمة المحتوى لمستويات الخبرة المختلفة، مما يعكس تحديًا ثقافيًا في تكييف البرامج مع حاجات كل فئة مهنية.

البعد الاجتماعي - النفسي: الرضا العام عن مضمون التدريب يعكس شعورًا إيجابيًا لدى العمال بالاهتمام والاعتراف بمجهوداتهم، مما يساهم في رفع الروح المعنوية والإحساس بالانتماء للمؤسسة، لكن التعبير عن "رضا جزئي" أو "حاجة إلى تطوير" يمكن قراءته بوصفه إشارة إلى طموح متزايد نحو برامج أكثر فاعلية وتفاعلية، خاصة تلك التي تدمج بين التدريب العملي والمواكبة الميدانية.

خصوصية العامل الجزائري: العامل الجزائري يتعامل مع التدريب من منظور براغماتي، أي أنه يقيّمه من خلال الأثر المباشر على أدائه وفرصه في الترقية، لذلك، فإن رضا أغلبية العمال يعكس أنهم وجدوا فائدة ملموسة في البرامج المقدمة، في حين أن الفئة القليلة غير الراضية تمثل أولئك الذين لم يلمسوا بعد تطابقًا

بين التكوين واحتياجاتهم المهنية الواقعية، وهذا يعكس الحاجة إلى تكييف السياسات التدريبية لتستجيب لتوقعات الفئات الميدانية بوجه خاص.

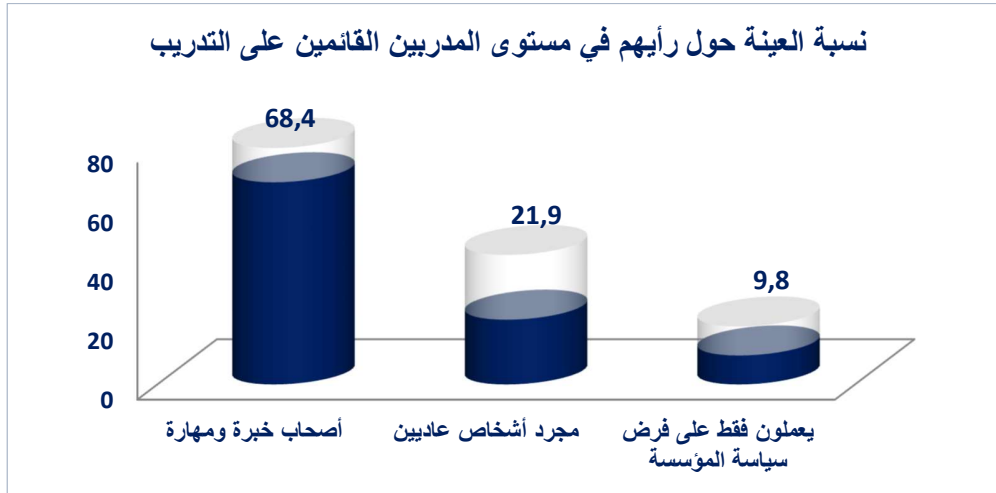
تُظهر نتائج هذا الجدول أن الآليات التنظيمية للشريك الأجنبي ساهمت بوضوح في رفع مستوى رضا العمال عن مضامين التدريب داخل المؤسسة، مما يؤكد نجاح سياسة التكوين في دعم المهارات والكفاءات، ورغم أن نسبة معتبرة من العمال تطالب بتطوير المحتوى، إلا أن الاتجاه العام يعكس تحولاً في الثقافة المهنية نحو تقدير قيمة التعلم المستمر كركيزة من ركائز جودة الحياة المهنية، بالتالي، يمكن القول إن التدريب أصبح أداة فعالة لترسيخ الكفاءة التنظيمية وتحسين الأداء المهني، مع ضرورة تطوير المناهج التدريبية لتواكب تطلعات العامل الجزائري وتنسجم مع بيئته الثقافية والمهنية.

الجدول رقم (66): يوضح توزيع المبحوثين حول تقييمهم لمستوى المدربين القائمين على التدريب

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
68,4	147	أصحاب خبرة ومهارة
21,9	47	مجرد أشخاص عاديين
9,8	21	يعملون فقط على فرض سياسة المؤسسة
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (56): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول رأيك في مستوى المدربين القائمين على التدريب



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (66) والشكل البياني رقم (56) أن أغلبية أفراد العينة لديهم تقدير إيجابي لمستوى المدربين القائمين على التدريب داخل المؤسسة، حيث صرّح 68.4% من المبحوثين (147 عاملاً) بأن المدربين يتمتعون بخبرة ومهارة عالية، ما يعكس ثقة قوية في كفاءة الكوادر التكوينية، في المقابل، رأى 21.9% من العمال (47 عاملاً) أن المدربين "مجرد أشخاص عاديين" دون تميز ملحوظ في أدائهم، بينما اعتبر 9.8% فقط (21 عاملاً) أن هؤلاء المدربين يقتصر دورهم على تطبيق سياسة المؤسسة بشكل آلي دون إبداع أو تفاعل مهني، يدل ذلك على أن الاتجاه العام إيجابي، إذ يعكس وجود قاعدة تدريبية محترفة داخل المؤسسة، وإن كانت تحتاج إلى تعزيز الجانب التفاعلي والإبداعي في الممارسة التدريبية.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

🚩 **البعد التنظيمي:** تشير النتائج إلى أن المؤسسة تمكنت من استقطاب مدربين ذوي كفاءة وخبرة، وهو ما يعكس نضجاً في الآليات التنظيمية الخاصة بإدارة التكوين، غير أن نسبة 21.9% من المستجوبين الذين

اعتبروا المدربين "أشخاصاً عاديين" تدل على تفاوت في تقييم الأداء التدريبي بين الوحدات أو الورشات، مما يشير إلى الحاجة لاعتماد معايير موحدة في اختيار وتأهيل المدربين.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** من الناحية الثقافية، تكشف النتائج عن ترسيخ ثقافة مهنية جديدة داخل المؤسسة قوامها احترام الكفاءة والاعتراف بالخبرة، وهو ما ينسجم مع فلسفة الشريك الأجنبي القائمة على التكوين المستمر ونقل المعرفة، لكن استمرار فئة ترى أن المدربين مجرد منفذين للسياسات يدل على بقاء بعض الممارسات البيروقراطية أو النمطية التي قد تحد من فعالية العملية التدريبية.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** من الجانب الاجتماعي والنفسي، يعكس التقييم الإيجابي للمدربين مستوى عالٍ من الثقة بين العمال والمؤطرين، وهو عنصر أساسي لنجاح أي عملية تعلم مهني، أما الفئة التي ترى المدربين منفذين للسياسات، فقد يكون تقييمها متأثراً بضعف التواصل أو نقص الدعم النفسي والتشجيع داخل بيئة التدريب.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** العامل الجزائري عادةً يربط جودة التدريب بمستوى المدرب أكثر من محتوى البرنامج، ولذلك فإن هذا التقييم الإيجابي يعكس تقديراً عميقاً للخبرة العملية واعترافاً بالكفاءة المهنية كقيمة أساسية في بيئة العمل، لكن بروز نسبة (قاربة 10%) ترى أن المدرب مجرد منفذ قد يشير إلى ميل بعض العمال إلى تفضيل أساليب تدريب أكثر حرية وتفاعلية بدل النمط التلقيني.

تؤكد نتائج الجدول أن الآليات التنظيمية التي يعتمد عليها الشريك الأجنبي ساهمت بفعالية في تحسين نوعية الإشراف والتأطير داخل المؤسسة من خلال مدربين ذوي كفاءة عالية، هذا يعكس تحولاً واضحاً نحو احترافية في تسيير الموارد البشرية وتعزيز ثقافة التكوين المستمر كقيمة تنظيمية راسخة، ومع ذلك، يبقى تطوير مهارات التواصل والإبداع لدى بعض المدربين ضرورياً لترسيخ علاقة تدريبية أكثر تفاعلية وإنسانية، تُسهم في تعزيز مهارات العامل الجزائري وتوسيع قدرته على التكيف مع معايير العمل الحديثة.

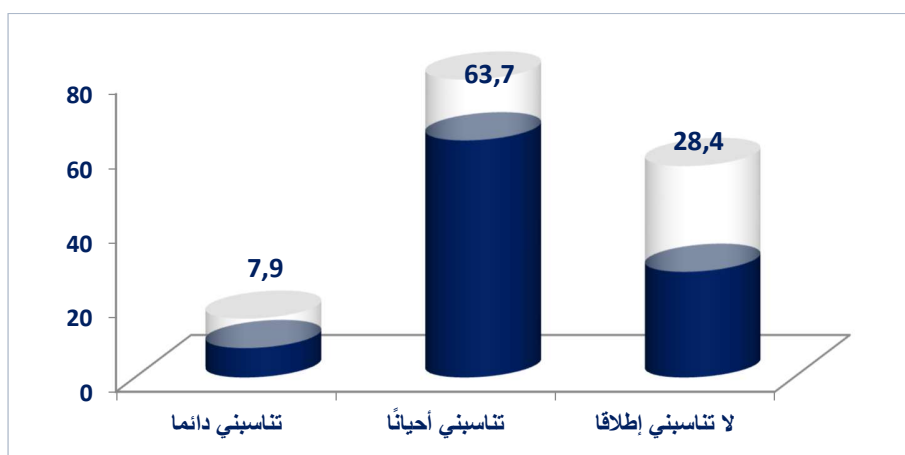
الجدول رقم (67): يوضح توزيع المبحوثين حول مناسبة وقت التكوين لنظام العمل الدوري

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
7.9 %	17	تناسبي دائما
63.7 %	137	تناسبي أحيانا
28.4 %	61	لا تناسبي إطلاقا
0 %	0	أخرى
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (57): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تقديم التدريب في أوقات تناسب نظام

عملك الدوري



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (67) والشكل البياني رقم (57) يتضح أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة يرون أن توقيت الدورات التدريبية لا يتناسب بشكل دائم مع نظام عملهم الدوري. حيث بلغت نسبة 63.7% أي (137 مفردة) ممن أجابوا بأن التوقيت "يناسبهم أحيانا"، بينما صرح 28.4% أي (61 مفردة) بعدم التناسب إطلاقاً، في حين لم تتجاوز نسبة من يجدون التوقيت مناسباً دائماً 7.9% أي (17 مفردة) أما خيار "أخرى" فلم يسجل أي استجابة، هذا يبرز أن إشكالية التوقيت غير الملائم تشكل عائقاً أساسياً أمام الاستفادة الكاملة من البرامج التدريبية.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

🚩 **البعد التنظيمي:** عدم توافق توقيت التدريب مع نظام العمل يعكس غياب التخطيط المرن من طرف المؤسسة، إذ يتم برمجة الدورات التدريبية غالبًا وفق أولويات الإدارة بدلًا من مراعاة خصوصيات العمال الدورية، مما يضعف مردودية التدريب.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** يشير هذا الوضع إلى ضعف الوعي التنظيمي بأهمية دمج التدريب كجزء من الممارسة المهنية اليومية، حيث يُنظر إليه كعامل ثانوي يمكن التضحية به أمام متطلبات العمل المباشرة، مما يقلل من قيمته لدى العامل.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** يشعر العمال بنوع من الضغط الزمني والإجهاد النفسي نتيجة التداخل بين التدريب وأوقات عملهم الرسمية، وهو ما قد يؤثر سلبيًا على دافعيتهم وحماسهم للتعلم والتطوير.

🚩 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** في السياق الجزائري، يغلب على المؤسسات الاقتصادية منطق الأولوية للإنتاج المباشر على حساب الاستثمار في المورد البشري، مما يجعل التدريب خاضعًا لضرورات الإنتاج لا لضرورات تطوير الكفاءات، وهو ما يفسر ارتفاع نسبة من يرون التوقيت غير مناسب.

يُظهر هذا المؤشر أن ضعف ملائمة توقيت التدريب يشكل إعاقة أساسية أمام تحقيق فعاليته، حيث يؤدي إلى حضور شكلي أكثر من مشاركة فعلية. وبالتالي، فإن تحسين جودة التدريب في المؤسسات الجزائرية يقتضي إعادة برمجته في أوقات ملائمة تتوافق مع النظام الدوري للعمل، حتى يتحقق التوازن بين متطلبات العمل والإفادة من فرص التطوير المهني.

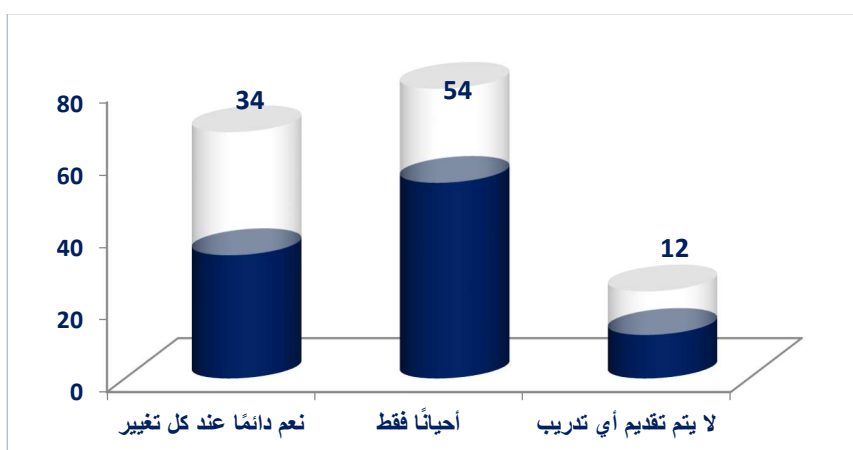
الجدول رقم (68): يوضح توزيع المبحوثين حول إمكانية تلقيهم تدريب عند تغيير المنصب

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
34 %	73	نعم دائماً عند كل تغيير
54 %	116	أحياناً فقط
12 %	26	لا يتم تقديم أي تدريب
0 %	0	أخرى
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (58): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تتلقى تدريباً عند تغيير المنصب أو

المهام



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (68) والشكل البياني رقم (58) أن غالبية أفراد العينة لا يتلقون تدريباً منتظماً عند تغيير مناصبهم أو مهامهم، حيث صرح 54% أي (116 مفردة) بأنهم يتلقون التدريب "أحياناً فقط"، في حين أكد 34% أي (73 مفردة) أنهم يحصلون على تدريب دائم عند كل تغيير، مقابل 12% أي (26 مفردة) ممن أوضحوا أنهم لا يتلقون أي تدريب على الإطلاق. أما خيار "أخرى" فلم يتم تسجيل أي استجابة فيه، هذه النتائج تؤكد وجود تباين واضح في ممارسات المؤسسة بخصوص تكوين العمال عند انتقالهم إلى مهام أو وظائف جديدة.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

🚩 **البعد التنظيمي:** تظهر النتائج أن التدريب عند تغيير المهام لا يُعد ممارسة مؤسسية ممنهجة، بل يتم بشكل جزئي أو استثنائي، وهو ما يعكس قصوراً في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. هذا النقص قد يؤدي إلى إرباك في الأداء عند تسلم مناصب جديدة دون تكوين مسبق.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** غياب التكوين المنهجي عند تغيير المنصب قد يؤثر سلباً على ثقافة الإتقان والاحترافية داخل المؤسسة، إذ يعتمد العامل على خبراته السابقة أو على التعلم الذاتي بدلاً من تكوين منظم. وهذا يضعف فرص تعزيز المهارات وتطوير الكفاءات بشكل ممنهج.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** العامل الذي يُغيّر منصبه دون تدريب يشعر غالباً بنوع من الضغط النفسي والقلق المهني نتيجة عدم امتلاكه الأدوات والمعارف الكافية لأداء مهامه الجديدة. هذا قد ينعكس على ثقته بنفسه وعلى اندماجه في الوسط المهني الجديد.

🚩 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** تعكس هذه النتائج واقعاً شائعاً في المؤسسات الجزائرية، حيث لا يتم الاستثمار بجدية في التكوين المستمر عند تغيير المواقع الوظيفية، بل يتم التركيز أكثر على تغطية حاجات العمل الفورية بدل ضمان التأهيل المناسب للعامل، مما قد يؤدي إلى ضعف الأداء العام.

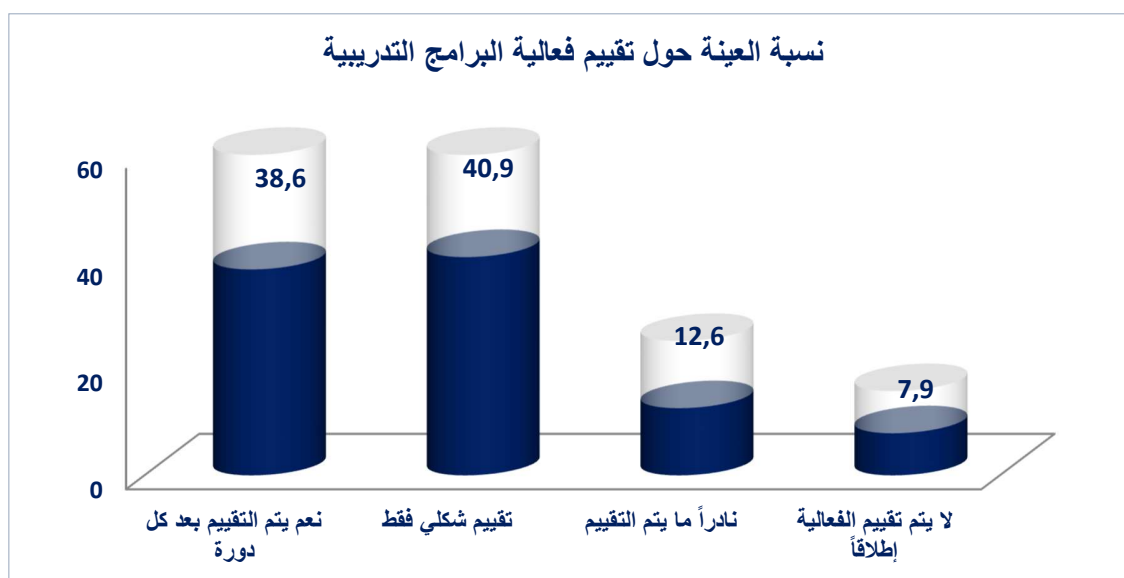
يُظهر هذا المؤشر أن غياب التدريب المنهجي عند تغيير المناصب أو المهام يعد عائقاً أمام ضمان سلاسة الانتقال المهني وتطوير الكفاءات داخل المؤسسة. ويؤكد أن تحسين جودة الحياة المهنية يتطلب اعتماد سياسة تكوين واضحة وملزمة عند كل تغيير وظيفي، بما يعزز قدرات العمال ويضمن تكيفهم السريع مع متطلبات المنصب الجديد.

الجدول رقم (69): يوضح توزيع المبحوثين حول إمكانية تقييم المؤسسة لفعالية البرامج التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
38,6	83	نعم يتم التقييم بعد كل دورة
40,9	88	تقييم شكلي فقط
12,6	27	نادراً ما يتم التقييم
7,9	17	لا يتم تقييم الفعالية إطلاقاً
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (59): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تقييم فعالية البرامج التدريبية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (69) والشكل البياني رقم (59) أن ممارسات تقييم فعالية البرامج التدريبية داخل المؤسسة لا تزال تتراوح بين الطابع الرسمي والشكلي، فقد صرّح 38.6% من أفراد العينة (83 مفردة) بأن المؤسسة تقوم بتقييم فعلي بعد كل دورة تدريبية، وهو مؤشر إيجابي على وجود نظام متابعة نسبي لنتائج التكوين، في المقابل، يرى 40.9% من المبحوثين (88 مفردة) أن التقييم يتم بشكل شكلي فقط، دون أن تكون له آثار واضحة على تحسين البرامج أو تطوير مضمونها، بينما أفاد 12.6% (27 مفردة) أن التقييم نادراً ما يتم، و 7.9% (17

مفردة) أكدوا أنه لا يتم إطلاقاً، توضح هذه النسب أن الاتجاه العام يميل نحو وجود تقييم صوري أكثر منه موضوعي، ما يعني أن المؤسسة لم تبلغ بعد مرحلة النضج في تفعيل آلية التقييم كجزء أساسي من دورة إدارة التدريب.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

🚩 **البعد التنظيمي:** تُبرز النتائج أن عملية التقييم، رغم حضورها، ما زالت غير مُأسسة داخل النظام التنظيمي للمؤسسة، حيث يغلب عليها الطابع الإجرائي دون تغذية راجعة فعلية لتحسين الأداء، هذا يعكس أن المؤسسة تعتمد آليات تنظيمية تقليدية في المتابعة، تركز على الشكل الإداري أكثر من الجوهر التحليلي للنتائج، مما يحد من إمكانية تطوير البرامج التدريبية وفق احتياجات العمال الفعلية.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** من الناحية الثقافية، يُظهر التقييم الشكلي أن ثقافة التعلم داخل المؤسسة ما تزال في طور الترسّخ، وأن مفهوم "التقييم البناء" لم يتحول بعد إلى ممارسة مهنية معيارية، غير أن نسبة الـ 38.6% التي تؤكد وجود تقييم حقيقي تعكس تأثيراً إيجابياً لقيم الشريك الأجنبي، الذي يولي أهمية كبيرة لقياس المخرجات وتحسين الكفاءات بناءً على التغذية الراجعة المستمرة.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** غياب التقييم الجدي ينعكس على دافعية العمال وثقتهم بجدوى التكوين، إذ يشعر بعضهم بأن التكوين أصبح "إجراءً روتينياً" أكثر منه فرصة تطويرية حقيقية، بالمقابل، وجود تقييم فعلي لدى نسبة معتبرة من العمال قد يخلق شعوراً بالعدالة المهنية ويحفّز الالتزام، خصوصاً عندما يُربط التقييم بالترقية أو المكافأة.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** يُلاحظ أن العامل الجزائري يُقدّر التكوين عندما يلمس نتائجه عملياً، لا سيما من خلال التقييم الموضوعي أو الاعتراف الرسمي بالكفاءة المكتسبة، ومن ثَمَّ، فإن غياب المتابعة الفعلية يُفسّر كعلامة على ضعف الحوكمة التدريبية في بعض الوحدات، أو كنتاجٍ للبيروقراطية السائدة في المؤسسات الجزائرية التي تُركّز على التقارير بدل المردودية.

تعكس النتائج أن المؤسسة تمتلك نية تنظيمية نحو تقييم البرامج التدريبية، لكنها ما زالت في مرحلة شكلية لا تحقق الأثر المطلوب على مستوى تطوير مهارات العاملين، إن نجاح الشريك الأجنبي في نقل ثقافة التقييم

الفعال يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على تحويل هذه الآلية من مجرد إجراء إداري إلى أداة استراتيجية ضمن منظومة إدارة الكفاءات، وعليه، فإن ترسيخ ثقافة التقييم الموضوعي يشكل خطوة أساسية لتعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري وضمان استدامة التحسين المهني داخل بيئة العمل.

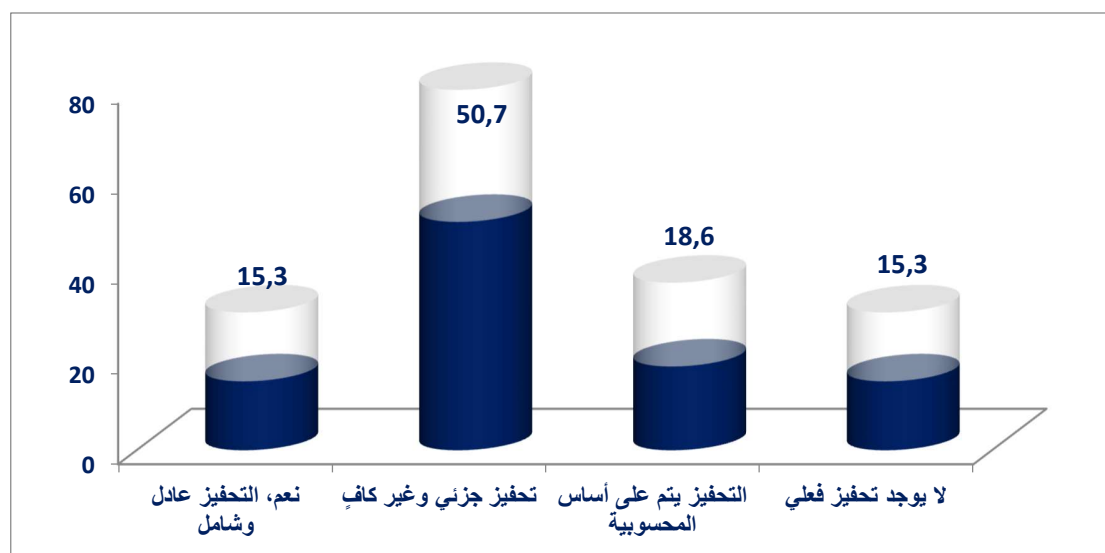
الجدول رقم (70): يوضح توزيع المبحوثين حول تقييم سياسة التحفيز داخل المؤسسة

البدايل	التكرار	النسبة المئوية
نعم، التحفيز عادل وشامل	33	15.3 %
تحفيز جزئي وغير كافٍ	109	50.7 %
التحفيز يتم على أساس المحسوبية	40	18.6 %
لا يوجد تحفيز فعلي	33	15.3 %
المجموع	215	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (60): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول أن التحفيز داخل المؤسسة يتم بطريقة

عادلة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (70) والشكل البياني رقم (60) أن تصورات العمال حول عدالة التحفيز داخل المؤسسة جاءت متفاوتة؛ حيث يرى 50.7% أي (109 مبحوثاً) أن التحفيز يتم بشكل جزئي وغير كافٍ، في حين أكد 15.3% أي (33 مبحوثاً) أنه عادل وشامل، وهي نفس النسبة التي اعتبرت أن التحفيز غير موجود فعلياً. أما 18.6% أي (40 مبحوثاً) فقد ربطوا التحفيز بالمحابة والمحسوبية. هذه النتائج تكشف عن ضعف نظام التحفيز داخل المؤسسة وغياب العدالة الشاملة في تطبيقه.

سوسيولوجيا، فسرنا هذه البيانات الإحصائية من خلال عدة مستويات:

➤ **البعد التنظيمي:** غياب التحفيز العادل يعكس ضعفاً في سياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يبدو أن المؤسسة لا تعتمد على معايير موضوعية وواضحة لتوزيع التحفيز، مما يحد من فعاليته كأداة لتحسين الأداء والإنتاجية.

➤ **البعد الثقافي - المهني:** وجود تصورات سلبية تربط التحفيز بالمحابة يضعف من ثقافة الإنصاف والجدية المهنية، ويؤثر على مصداقية آليات التقدير، هذا يعكس أن ثقافة المؤسسة لم تترسخ بعد حول أن التحفيز وسيلة لتعزيز الكفاءة بدل أن يكون أداة لمجاملة بعض الفئات.

➤ **البعد الاجتماعي - النفسي:** غياب العدالة في التحفيز يولد إحباطاً لدى العمال، ويضعف دافعيتهم، وقد يؤدي إلى صراعات داخلية وتوتر في العلاقات المهنية. كما أن الشعور بالتمييز أو التهميش قد ينعكس سلباً على الولاء والانتماء للمؤسسة.

➤ **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** يتماشى هذا الواقع مع خصوصيات عدد من المؤسسات الجزائرية، حيث يغيب أحياناً التحفيز الموضوعي المبني على الأداء، ليحل محله البعد الشخصي والعلاقات غير الرسمية، وهو ما يكرس ثقافة المحسوبية على حساب العدالة التنظيمية.

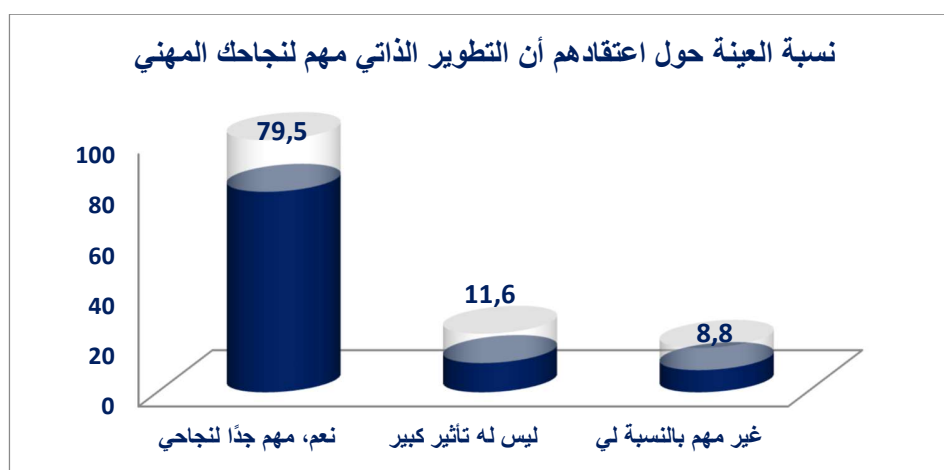
تشير النتائج إلى أن التحفيز في المؤسسة الجزائرية يفتقر إلى العدالة والموضوعية، مما يقلل من دوره كآلية أساسية لتحسين جودة الحياة المهنية. إن ترسيخ عدالة التحفيز يتطلب وضع سياسات شفافة مبنية على الأداء والكفاءة، تعزز الثقة في المؤسسة وتدعم الانتماء، بما يتجاوز البعد الشكلي أو الشخصي للتحفيز.

الجدول رقم (71): يوضح توزيع المبحوثين حول رأيهم بأن التطوير الذاتي مهم للنجاح المهني

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
79,5	171	نعم، مهم جدًا لنجاحي
11,6	25	ليس له تأثير كبير
8,8	19	غير مهم بالنسبة لي
100%	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (61): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول أن التطوير الذاتي مهم لنجاحك المهني



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (71) و الشكل البياني رقم (61) أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة (79.5%، أي 171 مبحوثاً) يعتبرون أن التطوير الذاتي عنصر أساسي لنجاحهم المهني، وهو ما يعكس إدراكاً قوياً لدى العمال لأهمية المبادرة الفردية في تحسين الأداء والمهارات، في المقابل، يرى 11.6% (25 مبحوثاً) أن التطوير الذاتي ليس له تأثير كبير، بينما عبّر 8.8% (19 مبحوثاً) عن موقف سلبي، معتبرين أنه غير مهم بالنسبة لهم، تُظهر هذه النتائج أن الاتجاه العام داخل المؤسسة يميل بوضوح نحو ترسيخ ثقافة الوعي المهني الإيجابي، حيث يدرك أغلب العمال أن نجاحهم لا يتوقف فقط على ما تقدمه المؤسسة من تكوينات، بل أيضاً على جهودهم الذاتية في التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم الفردية.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

🚩 **البعد التنظيمي:** تُبرز النتائج أن المؤسسة تعمل ضمن إطار تنظيمي داعم للتطوير الفردي، سواء من خلال التكوينات الرسمية أو المناخ المهني الذي يشجع المبادرات الذاتية، غير أن وجود نسبة (حوالي 20%) لا ترى أهمية للتطوير الذاتي يدل على أن الممارسات التنظيمية الحالية لا تزال غير محفزة بالقدر الكافي، إذ ربما يغيب الربط الواضح بين التطوير الذاتي ومسارات الترقية أو المكافأة داخل المؤسسة.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** على المستوى الثقافي، تعكس النتائج تطوراً في ثقافة العمل المهني لدى العمال الجزائريين، إذ أصبح مفهوم "التعلم مدى الحياة" أكثر حضوراً وارتباطاً بالكفاءة المهنية، ويبدو أن القيم التنظيمية المنقولة من الشريك الأجنبي ساهمت في هذا التحول، من خلال تعزيز ثقافة الأداء والتميز، وجعل العامل أكثر وعياً بأهمية تطوير ذاته باستمرار لمواكبة متطلبات العمل الصناعي الحديث.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** يشير الإقبال الكبير على فكرة التطوير الذاتي إلى ارتفاع مستوى الطموح المهني والدافعية الداخلية لدى العمال، ما يعزز ثقتهم بقدرتهم على تحقيق التقدم دون الاعتماد الكامل على الإدارة، كما أن إدراك العامل لأهمية التطوير الذاتي يساهم في رفع رضاه المهني ويقلل من الشعور بالإهمال أو التهميش، لأنه يرى نفسه فاعلاً في تحسين وضعه لا مجرد متلقٍ للتعليمات.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** من منظور الخصوصية، تُظهر النتائج أن العامل الجزائري يتفاعل إيجابياً مع قيم الأداء والكفاءة عندما تُتاح له الظروف المناسبة والدعم المعنوي، لكن الفئة التي لا ترى أهمية للتطوير الذاتي تمثل أثراً متبقياً من الثقافة التقليدية التي تربط النجاح بالاستقرار والتراتبية الإدارية أكثر من المبادرة الفردية، ما يعني أن الانتقال الكامل نحو ثقافة التمكين لا يزال في طور الترسخ.

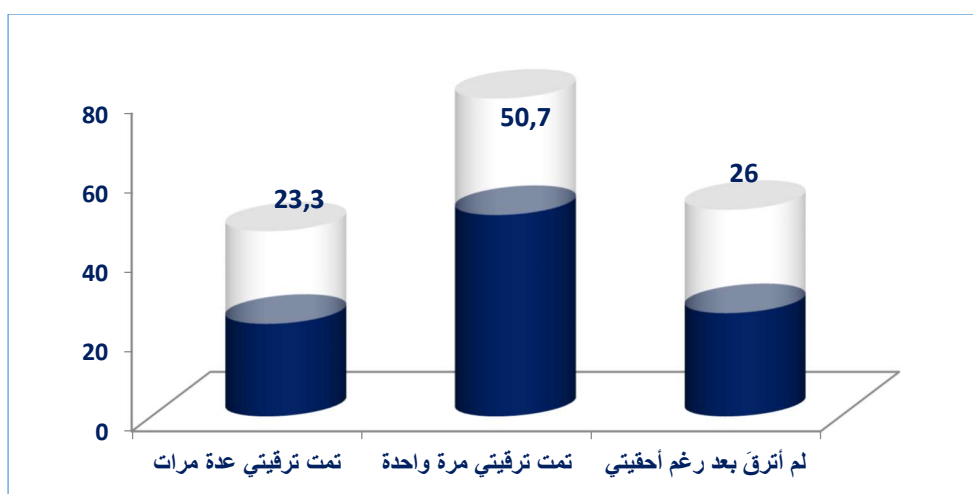
تؤكد النتائج أن الآليات التنظيمية التي اعتمدها الشريك الأجنبي ساهمت في تحفيز وعي العمال بأهمية التطوير الذاتي كعنصر جوهري في بناء الكفاءة المهنية، ويُعد هذا التحول مؤشراً على نجاح المؤسسة في دمج البعد الفردي في منظومة التنمية التنظيمية، إذ بات العامل يرى في ذاته جزءاً من عملية التطوير وليس مجرد متلقٍ للتكوين، غير أن ترسيخ هذا الوعي يتطلب دعماً مؤسسانياً أكثر وضوحاً، من خلال ربط مبادرات التطوير الذاتي بمسارات الترقية والتقييم المستمر، لضمان استدامة الأثر على المدى الطويل.

الجدول رقم (72): يوضح توزيع المبحوثين حول استفادتهم من الترقية

البدايل	التكرار	النسبة المئوية
تمت ترقيتي عدة مرات	50	23.3 %
تمت ترقيتي مرة واحدة	109	50.7 %
لم أترق بعد رغم أحقيتي	56	26 %
المجموع	215	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (62): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول الاستفادة من الترقية من قبل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (72) و الشكل البياني رقم (62) أن 50.7% من أفراد العينة أي (109 عاملا) صرّحوا بأنهم تمت ترقيتهم مرة واحدة، بينما 23.3% أي (50 عاملا) تمت ترقيتهم عدة مرات، في حين أكد 26% أي (56 عاملا) أنهم لم يترقوا بعد رغم أحقيتهم، توضح هذه الأرقام أن أغلبية العمال استفادوا من الترقية مرة واحدة على الأقل، غير أن نسبة معتبرة (ربع العينة تقريبا) ما تزال تعاني من غياب الترقية رغم شعورها بالاستحقاق.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

🚩 **البعد التنظيمي:** تعكس هذه النتائج أن الترقية داخل المؤسسة تتم لكنها ليست شاملة أو منتظمة لجميع الفئات. فوجود نسبة مرتفعة من الموظفين الذين لم يترقوا رغم أحقيتهم يشير إلى قصور في سياسات تسيير الموارد البشرية، وربما إلى اعتماد المؤسسة على معايير غير واضحة أو بيروقراطية تحد من عدالة فرص الترقية.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** الترقية مرتبطة بالاعتراف بالكفاءة والجهد المهني، وغيابها بالنسبة للبعض قد يوّلّد شعوراً بالإحباط ويضعف قيم العمل والاجتهاد. في المقابل، حصول الأغلبية على ترقية واحدة على الأقل يعكس وجود ثقافة مهنية تعترف جزئياً بجهود العمال، لكنها لا تزال تحتاج إلى تطوير في اتجاه مزيد من الإنصاف والشفافية.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** الترقية تعدّ عنصراً مهماً في رفع الدافعية وتعزيز المكانة الاجتماعية داخل المؤسسة. وعليه فإن غيابها رغم الأحقية، كما صرّح به أكثر من ربع العينة، قد يؤدي إلى إحباط نفسي، ضعف الولاء المؤسسي، وتزايد الشعور بعدم العدالة، وهو ما قد ينعكس سلباً على الإنتاجية وجودة الحياة المهنية.

🚩 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** في السياق الجزائري، كثيراً ما تُطرح إشكالية الترقية على أنها مرتبطة بالولاءات والعلاقات أكثر من ارتباطها بالمعايير الموضوعية للأداء والكفاءة، وهذا ما يجعل نسبة معتبرة من العمال ترى أن الترقية غير متاحة لهم رغم استحقاقهم، وهو ما يعكس خصوصية بيروقراطية وثقافية تميز المؤسسات الجزائرية.

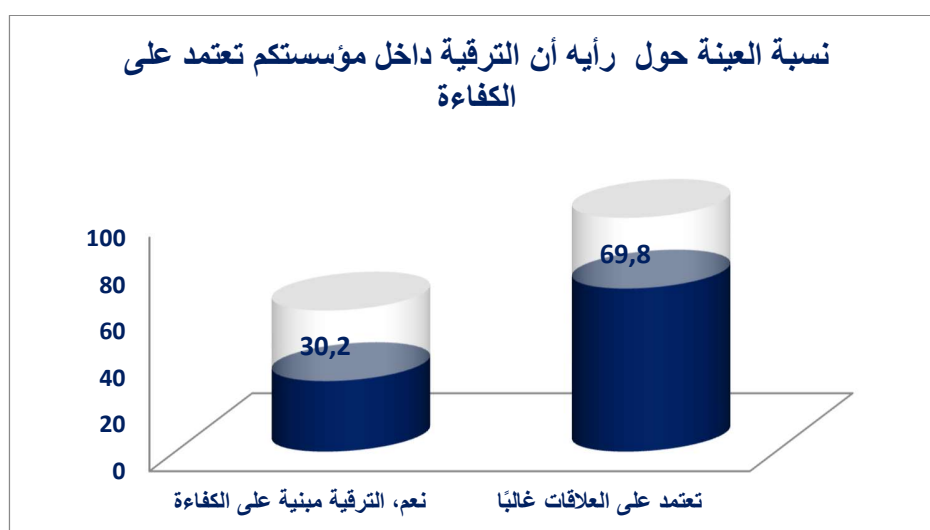
تشير النتائج إلى أن الترقية داخل المؤسسة الجزائرية قائمة لكنها غير كافية ولا تعكس دائماً الكفاءة الفعلية للعمال، فبينما استفادت الأغلبية من ترقية واحدة على الأقل، يبقى شعور جزء معتبر من العمال بالتهميش وعدم الاعتراف بجهودهم مؤشراً على خلل تنظيمي وثقافي يحتاج إلى معالجة، إن تعزيز الشفافية والعدالة في سياسات الترقية يعدّ خطوة أساسية نحو تحسين جودة الحياة المهنية وتقوية ولاء العامل للمؤسسة.

الجدول رقم (73): يوضح توزيع المبحوثين حول رأيهم لمعايير الترقية داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
30.2 %	65	نعم، الترقية مبنية على الكفاءة
69.8 %	150	تعتمد على العلاقات غالباً
0 %	0	أخرى
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (63): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول رأيه أن الترقية داخل المؤسسة تعتمد على الكفاءة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (73) والشكل البياني رقم (63) أن 69.8% من أفراد العينة أي (150 عاملاً) يرون أن الترقية داخل مؤسستهم تعتمد غالباً على العلاقات، في حين أن 30.2% فقط أي (65 عاملاً) أكدوا أن الترقية مبنية على الكفاءة، بينما لم يذكر أي فرد خياراً آخر. تكشف هذه النتائج أن الغالبية العظمى من العمال يعتقدون أن الترقية لا تستند إلى معايير موضوعية وإنما إلى المحسوبية والعلاقات الشخصية، وهو ما يعكس وجود خلل في عدالة نظام الترقية بالمؤسسة.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

🚩 **البعد التنظيمي:** تُظهر النتائج ضعف السياسات التنظيمية في ضمان الشفافية والإنصاف في الترقية، فاعتماد أغلب المستجوبين على فكرة أن الترقية مبنية على العلاقات يعكس غياب آليات موضوعية للتقييم والأداء، ما يضعف ثقة العمال في الإدارة ويخلق فجوة بين الجهد المبذول والاعتراف الرسمي به.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** الثقافة المهنية السائدة داخل المؤسسة تبدو متأثرة بمنطق الولاءات والمحسوبية بدلاً من مبدأ الاستحقاق، هذا يُضعف من قيم العمل الجاد والاجتهاد الفردي، ويعزز ثقافة "الانتماء لشبكات النفوذ" كشرط للترقية، وهو ما يتعارض مع مبادئ الاحترافية وتطوير الكفاءات.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** الشعور بأن الترقية قائمة على العلاقات أكثر من الكفاءة يؤدي إلى إحباط وفقدان الحافزية لدى العمال الأكفاء، ويؤثر سلباً على الروح المعنوية والعدالة الاجتماعية داخل بيئة العمل. كما يمكن أن يولد صراعات داخلية بين الموظفين ويؤدي إلى ضعف التماسك الاجتماعي المهني.

🚩 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** تؤكد هذه النتائج ما هو شائع في العديد من المؤسسات الجزائرية، حيث ترتبط الترقية غالباً بالولاءات الشخصية والعلاقات العائلية أو النقابية، أكثر من ارتباطها بمستويات الكفاءة والأداء، هذا يعكس إرثاً بيروقراطياً وثقافياً ما يزال يطبع طرق تسيير الموارد البشرية في السياق الجزائري.

تشير النتائج إلى أن الترقية داخل المؤسسة لا تُبنى في الغالب على الكفاءة وإنما على العلاقات، مما يعكس خللاً بنيوياً في سياسات تسيير الموارد البشرية. هذا الواقع يضعف ثقة العمال في العدالة التنظيمية، ويؤدي إلى تراجع الحافزية وضعف الولاء المؤسسي، إن تجاوز هذه الوضعية يتطلب تعزيز ثقافة الكفاءة والاستحقاق عبر تبني معايير موضوعية وواضحة للترقية، بما يتماشى مع متطلبات جودة الحياة المهنية وتحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

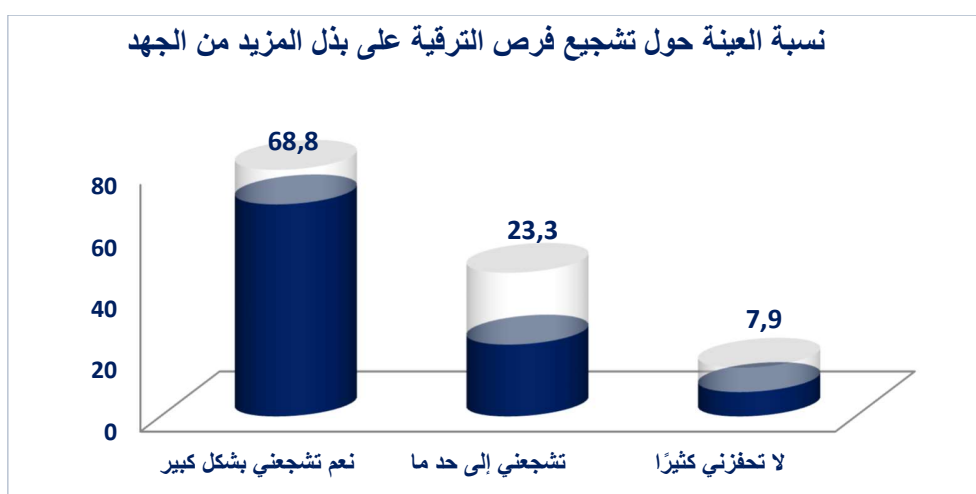
الجدول رقم (74): يوضح توزيع المبحوثين حول مساهمة الترقية في رفع الأداء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
68,8	148	نعم تشجعني بشكل كبير
23,3	50	تشجعني إلى حد ما
7,9	17	لا تحفزني كثيرًا
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (64): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول تشجيع فرص الترقية على بذل المزيد من

الجهد



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (74) والشكل البياني رقم (64) أن غالبية أفراد العينة (68.8% أي 148 مبحوثًا) أكدوا أن فرص الترقية تشجعهم بشكل كبير على بذل المزيد من الجهد، وهو ما يعكس إدراكًا واضحًا لأهمية الحوافز المعنوية والمادية في تحفيز الأداء، كما أشار 23.3% (أي 50 مبحوثًا) إلى أن فرص الترقية تشجعهم إلى حدٍ ما، في حين عبّر 7.9% (أي 17 مبحوثًا) فقط عن عدم شعورهم بالتحفيز عبر الترقية، تُظهر هذه النتائج أن الاتجاه العام يميل بوضوح نحو الاقتناع بدور آلية الترقية في رفع مستوى الجهد والمردودية المهنية، بما يجعلها أداة فعّالة ضمن الآليات التنظيمية التي يعتمد عليها الشريك الأجنبي لتعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء ما يلي:

البعد التنظيمي: تعكس النتائج أن المؤسسة تتبنى نظام ترقية قائم على الأداء والكفاءة أكثر من الاعتبارات الشخصية، وهو ما يعزز العدالة التنظيمية ويحفّز العاملين على تطوير قدراتهم، لكن بقاء نسبة محدودة (حوالي 8%) لا تشعر بالتحفيز يدل على أن نظام الترقية لم يبلغ بعد درجة الشفافية الكاملة، أو أن بعض الفئات ترى أن معايير الترقية لا تُطبّق دائماً بشكل منصف.

البعد الثقافي - المهني: تُبرز النتائج تطور الثقافة المهنية لدى العمال، حيث أصبحت الترقية تُعتبر حافزاً معرفياً ومهارياً يدفع العامل نحو التعلم المستمر والتفوق في الأداء، هذا التصور ناتج بدرجة كبيرة عن تأثير ثقافة الشريك الأجنبي التي تميل إلى مكافأة الجدارة والتميز بدل الأقدمية فقط، ما ساهم في تحويل قيم العمل نحو الاحترافية والإنجاز.

البعد الاجتماعي - النفسي: من الجانب النفسي، تُعد فرص الترقية عاملاً أساسياً في تعزيز الرضا المهني والانتماء التنظيمي، إذ تمنح العامل إحساساً بالاعتراف والاحترام لجهوده، أما اجتماعياً، فإن الترقية تُسهم في تحسين المكانة المهنية داخل الجماعة العمالية، ما يعزز روح المنافسة الإيجابية ويقلل من مشاعر الإحباط أو التهميش.

خصوصية العامل الجزائري: في السياق الجزائري، يُظهر العامل تفاعلاً إيجابياً مع نظام الترقية القائم على الكفاءة، خاصة حين يلمس أثراً واقعياً لهذه السياسة في الميدان، غير أن بعض العمال ما زالوا متأثرين بالثقافة البيروقراطية القديمة، التي ترى في الترقية حقاً إدارياً مرتبطاً بالأقدمية أكثر من كونها ثمرة للجهد والمهارة، مما يفسر نسبة اللامبالاة المحدودة في الجدول.

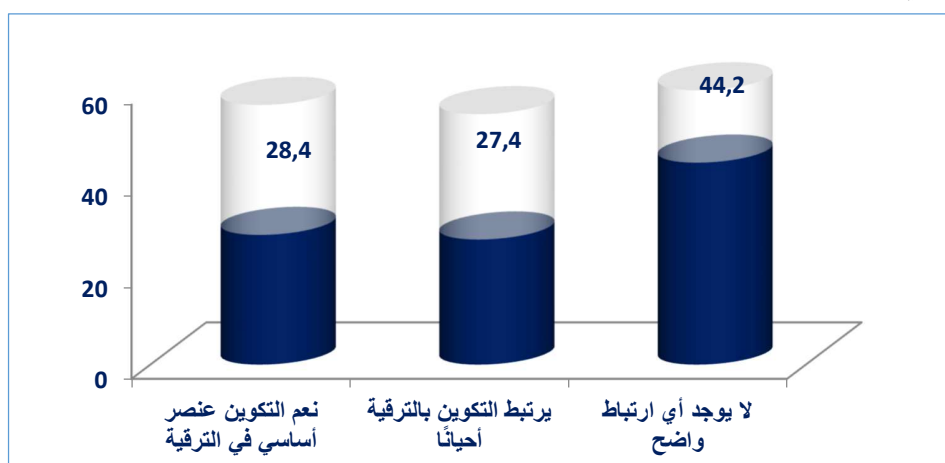
تؤكد النتائج أن الآليات التنظيمية التي يعتمد عليها الشريك الأجنبي ساهمت في جعل فرص الترقية أداة تحفيزية فعالة لتطوير الأداء والكفاءة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية، فقد أصبحت الترقية مرتبطة بالاستحقاق، مما يعزز الدافعية الفردية ويشجع على التعلم المستمر، غير أن تحقيق الفعالية الكاملة لهذه الآلية يتطلب مزيداً من الشفافية والتواصل التنظيمي لتفادي الشعور بالتمييز أو الغموض في تطبيق معايير الترقية، وضمان تكافؤ الفرص لجميع الفئات المهنية.

الجدول رقم (75): يوضح توزيع المبحوثين حول ربط المؤسسة بين الكفاءة والترقية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
28.4 %	61	نعم التكوين عنصر أساسي في الترقية
27.4 %	59	يرتبط التكوين بالترقية أحياناً
44.2 %	95	لا يوجد أي ارتباط واضح
0 %	0	أخرى
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (65): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول ربط المؤسسة بين الكفاءة والترقية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (75) و الشكل البياني رقم (65) أن 28.4% من أفراد العينة (61 مبحوثاً) يرون أن المؤسسة تربط بين الكفاءة والترقية بشكل واضح من خلال اعتبار التكوين عنصراً أساسياً في مسار الترقية، بينما يرى 27.4% (59 مبحوثاً) أن العلاقة بين التكوين والترقية تظهر أحياناً فقط، في حين أن غالبية المستجيبين بنسبة 44.2% (95 مبحوثاً) صرحوا بعدم وجود أي ارتباط واضح بين الكفاءة والترقية. هذا التوزيع يبرز ضعف الشفافية في آليات الترقية، حيث أن أقل من ثلث العمال فقط يلمسون وجود ربط فعلي بين الأداء والكفاءة وبين الترقية، وهو ما قد يعكس خللاً في سياسات تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

سوسيولوجيا، قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

✚ **البعد التنظيمي:** النتائج تكشف أن المؤسسة تعاني من فجوة بين الخطاب الرسمي الذي يدعو إلى ربط الترقية بالكفاءة وبين الممارسة الفعلية التي يغلب عليها الغموض، غياب الارتباط الواضح يجعل نظام الترقية غير فعال في تحفيز العمال، مما قد يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي وتراجع الثقة في الإدارة.

✚ **البعد الثقافي - المهني:** على المستوى الثقافي - المهني، يعكس ضعف الارتباط بين الكفاءة والترقية تحدياً في تكوين ثقافة مؤسسية تقوم على الجدارة والاستحقاق، إذ يرى العاملون أن الجهد والتكوين لا ينعكسان دائماً في فرص الترقية، ما يكرس ثقافة سلبية مفادها أن العلاقات والولاءات أهم من الأداء الفعلي، وهو ما يضعف الحافزية المهنية.

✚ **البعد الاجتماعي - النفسي:** من الناحية الاجتماعية والنفسية، يؤدي غياب العدالة في ربط الكفاءة بالترقية إلى شعور بالإحباط والإقصاء لدى فئة من العمال المجتهدين، في حين قد يشعر آخرون بالارتياح إذا استفادوا من الترقية دون أن تكون مبنية على الجدارة، هذه الوضعية تؤثر سلباً على المناخ النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة وتولد حالة من التذمر وفقدان الانتماء.

✚ **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** في السياق الجزائري، يظل موضوع الترقية حساساً نظراً لارتباطه بالعلاقات الشخصية والوساطات أكثر من ارتباطه بالاستحقاق. النتيجة التي أظهرت أن 44.2% يرون غياب أي ارتباط بين الكفاءة والترقية تعكس هذه الخصوصية، حيث يعاني العمال من غياب الثقة في آليات التسيير وتفضيل الولاءات على الأداء الفعلي.

توضح النتائج أن المؤسسة لم تستطع بعد بناء نظام عادل وشفاف يربط بين الكفاءة المهنية والترقية، فبينما يرى ثلث العاملين تقريباً أن هناك ربطاً فعلياً، يؤكد الباقون على غياب هذا الرابط أو حضوره بشكل فعال، وهذا يعكس خللاً في العدالة التنظيمية، ويؤدي إلى إضعاف ثقافة العمل القائمة على الجدارة والاستحقاق، وعليه، فإن تعزيز الثقة داخل المؤسسة يتطلب وضع سياسات واضحة وشفافة للترقية، تركز على الأداء والتكوين بدل العلاقات الشخصية، بما يتماشى مع متطلبات الجودة وتحسين بيئة العمل في المؤسسة الجزائرية .

الجدول رقم (76) يوضح العلاقة بين الدورات التدريبية ومدى مساهمتها في تطوير المهارات

البدايل	نعم وبصفة دائمة		أحياناً حسب الحاجة		لا تنظم أبداً		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
ساهم بشكل عالي	58	%58.59	30	%30.30	11	%11.11	99	%100
ساهم نوعاً ما	46	% 46.93	48	%48.97	4	% 4.08	98	%100
لم يساهم أبداً	7	% 38.89	6	% 33.33	5	% 27.77	18	%100
المجموع	111	% 51.63	84	% 39.07	20	% 9.30	215	% 100
قيمة كاف مربع = 16.298 مستوى الدلالة = 0.003 درجة الحرية = 4								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول المركب رقم (76) أن العلاقة بين تنظيم الدورات التدريبية داخل المؤسسة ومدى مساهمة التدريب في تطوير المهارات علاقة ذات دلالة إحصائية قوية، حيث بلغت قيمة كاف-مربع ($\chi^2=16.298$) بمستوى دلالة (Sig = 0.003) ، وهو ما يؤكد وجود ارتباط معنوي بين انتظام التدريب وفعاليته في تحسين المهارات، تشير النتائج الكمية إلى أن 51.63% من أفراد العينة (111 عاملاً) أكدوا أن الدورات التدريبية تُنظم بصفة دائمة، وهي الفئة نفسها التي صرّحت بنسبة 58.59% بأن التدريب الذي تلقّوه ساهم بشكل عالٍ في تطوير مهاراتهم، و 46.93% رأوا أنه ساهم نوعاً ما، في المقابل، فإن الفئة التي أفادت بأن التدريب يُنظم "أحياناً حسب الحاجة" (39.07%) أظهرت مستوى أدنى من التأثير الإيجابي، بينما بلغت نسبة الذين قالوا إن التدريب لا يُنظم إطلاقاً 9.30% فقط، وهي الفئة التي سجّلت أيضاً أضعف مردودية تدريبية، هذه المؤشرات الكمية تبرز اتجاهًا عامًا إيجابيًا قويًا نحو العلاقة الطردية بين انتظام الدورات التدريبية وتحسين مهارات العاملين، ما يعكس فاعلية الآلية التنظيمية في ترقية القدرات المهنية.

سوسيولوجيا، فسرنا هذه البيانات الإحصائية من خلال عدة مستويات:

➤ **البعد التنظيمي:** تُظهر النتائج أن المؤسسة تعتمد نظامًا تكوينيًا مستمرًا، يعكس وجود هيكلة تنظيمية فعالة لإدارة التدريب، ما يدل على أن الشريك الأجنبي أدخل نمطًا جديدًا من التنظيم القائم على التخطيط الدوري للتكوين بدلاً من التدخلات العشوائية أو الظرفية، إلا أن استمرار نسبة معتبرة من العمال ترى أن التدريب يتم فقط "حسب الحاجة" يكشف أن مأسسة التكوين لم تترسخ بعد بشكل شامل في كل الوحدات التنظيمية للمؤسسة.

➤ **البعد الثقافي - المهني:** من الناحية الثقافية، يبين الجدول أن ثقافة التكوين أصبحت جزءًا من الممارسات المهنية اليومية، إذ بات العمال يدركون العلاقة بين التدريب وتطوير الكفاءة، هذا الوعي يعكس انتقال الثقافة المهنية من منطق "التجربة والخبرة الطويلة" إلى منطق التعلم المستمر والابتكار، وهي إحدى السمات الجوهرية التي تميز المؤسسات ذات الشراكة الأجنبية.

➤ **البعد الاجتماعي - النفسي:** على المستوى الاجتماعي والنفسي، يُعد تنظيم التدريب المستمر عاملاً محفزاً للرضا والانتماء التنظيمي، حيث يشعر العامل بأن المؤسسة تستثمر في تنميته المهنية، ما يعزز ثقته بنفسه ويزيد من التزامه، أما في الحالات التي يغيب فيها التدريب المنتظم، فقد يولد ذلك شعوراً بالتهميش أو عدم المساواة، مما يضعف روح المبادرة والولاء المهني.

➤ **خصوصية العامل الجزائري:** تؤكد النتائج أن العامل الجزائري يتفاعل إيجابيًا مع برامج التدريب عندما تكون منظمة ومنتظمة، ويميل إلى ترجمة ذلك في شكل تحسن فعلي في المهارات، غير أن بعض العمال ما زالوا يتأثرون بعقلية الانتظار أو ضعف التحفيز الذاتي، ما يتطلب ترسيخ ثقافة التكوين الذاتي والفعالية المستمرة، لتتحول الممارسات الوقائية إلى قنوات مهنية مستقرة.

تُبرز نتائج الجدول المركب رقم (76) أن الآليات التنظيمية المعتمدة من طرف الشريك الأجنبي، خصوصًا في مجال التكوين والتدريب، تساهم بشكل فعال في تطوير مهارات وكفاءات العمال الجزائريين، فكلما كانت الدورات التدريبية منتظمة ومؤسّسة، انعكس ذلك إيجابًا على جودة الأداء والتحكم المهني. وتؤكد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية أن الاستثمار في التكوين ليس مجرد إجراء إداري، بل آلية استراتيجية لترسيخ الكفاءة كقيمة تنظيمية داخل المؤسسة، غير أن استدامة هذا الأثر تقتضي توسيع التغطية التدريبية لتشمل جميع

الفئات المهنية، وضمان المساواة في فرص التعلم، بما يعزز الدمج المهني والثقافة التنظيمية الحديثة المستمدة من الشراكة الأجنبية.

الجدول رقم (77) يوضح العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية واستراتيجية المؤسسة في تطوير المهارات

المجموع		حسب المستجدات		أحيانا حسب رؤية الإدارة فقط		يتم بشكل دوري		البدائل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	114	%8.77	10	%34.21	39	%57.02	65	نعم جزء واضح من استراتيجيتها
%100	86	% 12.79	11	%60.47	52	%26.74	23	إلى حد ما حسب الأقسام
%100	15	%13.33	2	%86.67	13	%0	0	لا يظهر ذلك في الواقع
% 100	215	% 10.70	23	% 48.37	104	% 40.93	88	المجموع
قيمة كاف مربع = 30.295 مستوى الدلالة = 0.000 درجة الحرية = 4								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول المركب رقم (77) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري واعتبار تطوير المهارات جزءاً من استراتيجية المؤسسة، حيث بلغت قيمة كاف مربع (χ^2) 30.295 عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، ما يدل على وجود ارتباط وثيق ومعنوي بين المتغيرين، حيث تشير نتائج الجدول إلى أن 40.93% من العمال (88 عاملاً) أكدوا أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بشكل دوري، وهي الفئة نفسها التي يرى معظم أفرادها بنسبة 57.02% (65 عاملاً) أن تطوير المهارات جزء واضح من استراتيجية المؤسسة، في المقابل، فإن العمال الذين أشاروا إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم أحياناً حسب رؤية الإدارة فقط (48.37% من العينة) هم الذين عبروا بنسبة مرتفعة (60.47%) عن أن تطوير المهارات مرتبط بالأقسام فقط وليس بسياسة مؤسسية شاملة، أما الفئة التي ترى أن تحديد الاحتياجات يتم حسب المستجبات فقط (10.70%)، فقد اعتبرت بنسبة 86.67% أن تطوير المهارات لا يظهر فعلياً في الواقع

المؤسسي، هذه النتائج تُبرز اتجاهًا إحصائيًا واضحًا مفاده أن كلما كانت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية منهجية ومنتظمة، انعكس ذلك في صورة إدماج حقيقي للتكوين ضمن استراتيجية المؤسسة، والعكس صحيح.

قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **البعد التنظيمي:** توضح النتائج أن المؤسسة التي تعتمد آلية دورية لتحديد الاحتياجات التدريبية تُظهر مستوى متقدمًا من النضج التنظيمي، إذ يجعلها ذلك قادرة على ربط التكوين بأهدافها الاستراتيجية لا بمجرد مبادرات ظرفية، وفي المقابل، الاعتماد على رؤية الإدارة أو المستجدات يعكس نمطًا إداريًا تقليديًا ومركزيًا، يفنقر إلى آليات التخطيط المستدام والتقييم المنتظم للاحتياجات المهنية.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** على الصعيد الثقافي المهني، تُظهر النتائج أن المؤسسة التي تُدرج تطوير المهارات ضمن استراتيجيتها تسهم في ترسيخ ثقافة التعلم المستمر، حيث يُنظر إلى التكوين كقيمة مهنية وليست كواجب إداري، أما في المؤسسات التي تعتمد على التكوين الظرفي أو الموسمي، فيبقى الوعي المهني محدودًا، وتظل الممارسات خاضعة أكثر للتوجيه الإداري منها للمبادرة الذاتية للعامل.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** من منظور اجتماعي ونفسي، فإن تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة منتظمة يُشعر العمال بأن المؤسسة تهتم بتطورهم الفردي وتراعي قدراتهم واهتماماتهم، مما يعزز الرضا والانتماء والثقة في النظام التنظيمي، أما غياب هذا التحديد المنهجي فيُكرّس شعورًا بالإقصاء أو بعدم المساواة، وقد يؤدي إلى ضعف الالتزام والتحفيز الداخلي، خاصة لدى الفئات التي لا تستفيد من التدريب إلا بشكل متقطع.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** تعكس هذه النتائج خصوصية بيئة العمل الجزائرية التي ما زالت في مرحلة انتقالية من الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة الحديثة القائمة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فالعامل الجزائري يُبدي استعدادًا لتطوير نفسه متى توفرت له بيئة تنظيمية مشجعة ومخططة، لكن غياب المتابعة والتقييم المنتظم يجعل التكوين يُنظر إليه كإجراء صوري أكثر منه كفرصة حقيقية للنمو المهني.

تُبرز نتائج الجدول المركب رقم (77) أن الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي، خصوصًا تلك المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري ومنهجي، تُعد من أهم الأدوات التي تُسهم في تعزيز مهارات

وكفاءات العامل الجزائري، فالمؤسسات التي تعتمد هذه الآلية تُظهر توجهاً استراتيجياً نحو بناء رأس مال بشري فعّال، قائم على التحليل المستمر للاحتياجات والمطابقة بين المهارات والأهداف، وتؤكد الدلالة الإحصائية العالية أن غياب التخطيط الممنهج للتدريب يؤدي إلى ضعف في إدماج تطوير المهارات ضمن السياسة العامة للمؤسسة، بالتالي، فإن مأسسة تحديد الاحتياجات التدريبية تُعد مؤشراً على نضج التنظيم الإداري، وتحولاً حقيقياً نحو نموذج الشراكة الأجنبية المبني على الكفاءة، لا على التسيير الإداري التقليدي.

الجدول رقم (78) يوضح العلاقة بين توفير المؤسسة لبيئة عمل تعمل على تطوير المهارات ومستوى

المدرّبين القائمين على التدريب

البدايل	توفر بيئة عمل تساعد بشكل دائم		تساعد في حدود معينة		لا تساعد إطلاقاً		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
أصحاب خبرة ومهارة	44	%29.93	86	%58.50	17	%11.56	147	%100
مجرد اشخاص عاديين	6	%12.77	36	%76.59	5	% 10.64	47	%100
يعملون فقط على فرض سياسة المؤسسة	6	%28.57	12	% 57.14	3	%14.29	21	%100
المجموع	56	% 26.05	134	% 62.32	25	% 11.63	215	% 100
قيمة كاف مربع = 16.224 مستوى الدلالة = 0.003 درجة الحرية = 4								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول المركب رقم (78) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين توفير المؤسسة لبيئة عمل تساعد على تطوير مهارات الموظفين ومستوى المدرّبين القائمين على التدريب، إذ بلغت قيمة كاف مربع (χ^2) (16.224) عند مستوى دلالة (Sig = 0.003)، ما يشير إلى ارتباط معنوي وواضح بين المتغيرين، حيث تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة (62.32%) (134 عاملاً) يرون أن المؤسسة توفر بيئة عمل تساعد في حدود معينة على تطوير المهارات، وهي الفئة التي عبّر أغلبها بنسبة 58.50% (86 عاملاً) عن أن المدرّبين من أصحاب الخبرة والمهارة، ما يعكس أن جودة بيئة العمل مرتبطة نسبياً بمستوى الكفاءة التكوينية داخل

المؤسسة، كما يلاحظ أن 26.05% (56 عاملاً) صرحوا بأن المؤسسة توفر بيئة عمل مساعدة بشكل دائم، وغالبيتهم (29.93%) أكدوا أن المدربين يمتلكون خبرة ومهارة عالية، مما يعزز الاتجاه القائل إن تحسين بيئة العمل التدريبية ينعكس إيجاباً على فاعلية المدربين ومخرجات التكوين، أما الفئة الأقل، والتي ترى أن المؤسسة لا توفر بيئة عمل مساعدة إطلاقاً (11.63% من العينة)، فقد توزعت إجاباتها بين من يرون أن المدربين أشخاص عاديون أو يعملون فقط على فرض سياسة المؤسسة، ما يعكس نظرة سلبية تجاه الإطار التدريبي عموماً، فالاتجاه العام إذن يُظهر أن كلما تحسنت بيئة العمل، ارتفع تقييم العمال لمستوى المدربين، وهو ما يبرز الترابط البنوي بين جودة المحيط التنظيمي وجودة الفاعلين القائمين على عملية التكوين.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: تعكس النتائج أن المؤسسة التي تسعى لتوفير بيئة عمل داعمة للتطوير المهني تعتمد على آليات تنظيمية فعالة مثل التخطيط المسبق للبرامج التدريبية، وتحسين ظروف العمل المادية والبشرية، أما المؤسسات التي لا تهيئ بيئة مناسبة، فتتميل إلى إدارة تقليدية جامدة لا تمنح التكوين المكانة الاستراتيجية ضمن هيكلها التنظيمي.

البعد الثقافي - المهني: من الناحية الثقافية المهنية، يوضح الجدول أن العمال الذين يعملون في بيئة مشجعة للتطور يطورون ثقافة مهنية قائمة على التعلم المستمر، في حين أن غياب هذه البيئة يؤدي إلى ثقافة مهنية سلبية تقتصر على أداء المهام دون سعي لاكتساب معارف جديدة، ويظهر كذلك أن الكفاءة العالية للمدربين تساهم في نشر قيم مهنية حديثة تشجع المبادرة الذاتية وتطوير الأداء.

البعد الاجتماعي - النفسي: وجود بيئة عمل داعمة للتطوير يعزز الرضا النفسي والتحفيز الداخلي لدى العمال، إذ يشعرون بأن المؤسسة تستثمر في قدراتهم وتقدر مجهوداتهم، في المقابل، فإن غياب هذه البيئة يخلق شعوراً بالإهمال أو الإقصاء، ما يؤدي إلى ضعف الالتزام واللامبالاة تجاه الدورات التدريبية أو التعليمات المهنية.

خصوصية العامل الجزائري: تُظهر النتائج أن العامل الجزائري، حين تتوفر له بيئة عمل محفزة ومدربون أكفاء، يُظهر قابلية عالية للتطور المهني واستعداداً لاكتساب مهارات جديدة، غير أن استمرار بعض

المؤسسات في اعتماد بيانات عمل محدودة أو غير داعمة يحدّ من هذا التوجه، ويجعل التدريب يُنظر إليه كإجراء شكلي أكثر منه أداة حقيقية للترقية المهنية.

تُبرز نتائج الجدول المركب رقم (78) أن الآليات التنظيمية للشريك الأجنبي التي تُعنى بتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة للتعليم والتطور تُعدّ من أهم العوامل التي تعزز كفاءات ومهارات العامل الجزائري، فكلما تحسنت البيئة المهنية من حيث التنظيم، الإشراف، وتوافر مدربين ذوي خبرة، كلما ارتفعت فاعلية البرامج التدريبية واندماج العمال فيها، أما غياب بيئة العمل المواتية، فيضعف من جدوى التكوين ويحدّ من أثره على تنمية المهارات، وعليه، يمكن القول إن تحسين بيئة العمل هو شرط جوهري لترسيخ ثقافة التكوين المستمر، وجعل الكفاءة المهنية جزءاً من المنظومة القيمية والتنظيمية للمؤسسة الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية.

الجدول رقم (79): يوضح العلاقة بين مساهمة البرامج التدريبية والإحتياجات الوظيفية عند تغيير المنصب

البدايل	تتلي أغلب الإحتياجات		تشكل عبئاً إضافياً في بعض الأحيان		تساهم في زيادة قدراتي		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم دائماً عند كل تغيير	52	%71.23	7	%9.59	14	%19.18	73	%100
أحياناً فقط	53	%45.69	29	%25	34	%29.31	116	%100
لا يتم تقديم أي ترتيب	13	%50	2	%7.69	11	%42.31	26	%100
المجموع	118	% 54.88	38	% 17.67	59	% 27.44	215	% 100
قيمة كاف مربع = 17.201 مستوى الدلالة = 0.002 درجة الحرية = 4								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول المركب رقم (79) وجود علاقة دالة إحصائياً بين مساهمة البرامج التدريبية في تلبية الإحتياجات الوظيفية وتقديم التدريب عند تغيير المنصب أو المهام، حيث بلغت قيمة كاف مربع ($\chi^2 = 17.201$) عند مستوى دلالة (Sig = 0.002)، وهو ما يؤكد وجود ارتباط قوي بين طبيعة التدريب ووظيفته الفعلية داخل المؤسسة، تُظهر النتائج أن 54.88% من العمال (118 عاملاً) يرون أن البرامج التدريبية تتلي أغلب إحتياجاتهم الوظيفية، وهي الفئة نفسها التي أفادت بنسبة 71.23% (52 عاملاً)، بأنهم يتلقون التدريب دائماً

عند كل تغيير في المهام أو المنصب، كما يرى 27.44% من العمال (59 عاملاً) أن البرامج تساهم في زيادة قدراتهم العامة، بينما اعتبر 17.67% (38 عاملاً) أنها تشكل عبئاً إضافياً أحياناً، خصوصاً لدى الفئة التي لا تتلقى تكويناً مهيكلاً أو مخصصاً، تُبرز هذه المعطيات أن الاتجاه العام داخل المؤسسة إيجابي نحو فاعلية التدريب، مع تفاوت نسبي في مدى توافق البرامج مع الاحتياجات العملية الدقيقة لكل عامل.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: تكشف النتائج أن المؤسسة تتبنى سياسة تدريبية موجهة ومتصلة بديناميكية التغيير التنظيمي، بحيث يتم تكييف البرامج مع التغيرات الوظيفية، وهو مؤشر على وجود هيكل تنظيمية مرنة تسعى إلى تكييف الكفاءات مع متطلبات العمل، ومع ذلك، استمرار نسبة من العمال ترى أن التدريب "يشكل عبئاً" يدل على أن بعض البرامج لا تزال نمطية أو غير مخصصة حسب الحاجات الفردية.

البعد الثقافي - المهني: تدل النسبة المرتفعة للعاملين الذين يعتبرون التدريب ملائماً لاحتياجاتهم على ترسخ ثقافة مهنية قائمة على التعلم المستمر. ومع ذلك، فإن شعور بعض العمال بالعبء التدريبي يكشف عن ضعف ثقافة المشاركة في التصميم التدريبي، إذ غالباً ما تُفرض البرامج من الأعلى دون إشراك فعلي للعمال في تحديد حاجاتهم التكوينية.

البعد الاجتماعي - النفسي: العمال الذين يتلقون تدريباً عند كل تغيير وظيفي يطورون إحساساً بالثقة والتمكين، مما يرفع من الرضا المهني والدافعية. أما الفئات التي لا تحظى بتدريب ملائم فتشعر بالتهميش المهني أو ضعف الاعتراف بجهودها، مما قد يولد نوعاً من اللامبالاة أو ضعف الانخراط في أهداف المؤسسة.

خصوصية العامل الجزائري: العامل الجزائري يميل إلى تقدير التدريب التطبيقي الذي ينعكس مباشرة على أدائه العملي، بينما يُبدي فتوراً تجاه البرامج النظرية أو الشكلية. لذا، كلما كان التدريب واقعياً ومبنياً على حاجاته المهنية، كلما ازداد التزامه وتفاعله الإيجابي مع المؤسسة، والعكس صحيح.

تؤكد النتائج أن الآليات التنظيمية المعتمدة من طرف الشريك الأجنبي ساهمت في جعل البرامج التدريبية أداة فعالة لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء المهني، خصوصاً عبر الربط بين التدريب والتغيرات الوظيفية، ومع

ذلك، لا تزال بعض المؤشرات تدل على نقص في ملاءمة البرامج لكل الفئات، مما يتطلب مزيداً من التحليل الدوري للاحتياجات التدريبية لضمان عدالة واستمرارية التطوير المهني، بالتالي، يتضح أن نجاح الشراكة الأجنبية في هذا المجال مرهون بمدى قدرتها على تحويل التدريب من إجراء إداري إلى ثقافة مؤسسية دائمة تعزز الكفاءة والاندماج داخل المؤسسة الجزائرية.

الجدول رقم (80): يوضح العلاقة بين عدالة التحفيز داخل المؤسسة واعتماد الترقية على الكفاءة

البدايل	نعم الترقية مبنية على الكفاءة		تعتمد على العلاقات غالباً		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم التحفيز عادل وشامل	21	63.64%	12	36.36%	33	100%
تحفيز جزئي وغير كاف	26	23.85%	83	76.15%	109	100%
التحفيز يتم على أساس المحسوبية	8	20%	32	80%	40	100%
لا يوجد تحفيز فعلي	10	30.30%	23	69.70%	33	100%
المجموع	65	30.23%	150	69.77%	215	100%
قيمة كاف مربع = 21.546 مستوى الدلالة = 0.000 درجة الحرية = 3						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول المركب رقم (80) وجود علاقة دالة إحصائية بين عدالة التحفيز داخل المؤسسة والترقية المبنية على الكفاءة، حيث بلغت قيمة كاف مربع ($\chi^2 = 21.546$) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهو ما يدل على ارتباط قوي بين نظام التحفيز وسياسات الترقية في المؤسسة، حيث تشير النتائج إلى أن 69.77% من العمال (150 عاملاً) يرون أن التحفيز داخل المؤسسة يعتمد غالباً على العلاقات الشخصية، مقابل 30.23% (65 عاملاً) فقط يعتبرون أن الترقية مبنية على الكفاءة، ومن بين الذين يرون أن التحفيز عادل وشامل (33 عاملاً)، أفاد 63.64% (21 عاملاً) بأن الترقية فعلاً مبنية على الكفاءة، بينما أكد 36.36% (12 عاملاً) عكس ذلك، أما الفئة التي ترى أن التحفيز جزئي وغير كافٍ (109 عاملين)، فقد صرح 76.15% (83 عاملاً) بأن التحفيز يخضع للعلاقات الشخصية أكثر من معايير الأداء، وتبرز نفس النزعة لدى من يعتبرون أن التحفيز يتم على أساس المحاباة أو المحسوبية (40 عاملاً بنسبة 80%)، مما يعكس استمرار

تأثير العلاقات غير الرسمية في آليات التقييم والتحفيز داخل المؤسسة، ومنه يشير الاتجاه العام للنتائج إلى أن العدالة التحفيزية داخل المؤسسة ما تزال محدودة، وأن العمال يربطون بشكل واضح بين غياب العدالة في التحفيز وضعف مبدأ الكفاءة في الترقية.

قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: تُبرز النتائج أن النظام التحفيزي في المؤسسة لا يزال يفتقر إلى المأسسة الكاملة، حيث تطغى أحياناً الاعتبارات الشخصية على المعايير الموضوعية، هذا يضعف فعالية الآليات التنظيمية التي يسعى الشريك الأجنبي إلى ترسيخها، مثل الشفافية والجدارة المهنية، ويحدّ من قدرة النظام على خلق بيئة تنافسية عادلة قائمة على الأداء الفعلي.

البعد الثقافي - المهني: تؤكد النتائج أن جزءاً من الثقافة المهنية داخل المؤسسة ما يزال متأثراً بـ"العلاقات والولاءات الشخصية"، وهي سمات تميز الثقافة التنظيمية المحلية في عدد من المؤسسات الجزائرية، في المقابل، الفئة التي ترى التحفيز عادلاً وشاملاً تمثل بؤادر تحول ثقافي نحو تبني قيم الجدارة والإنصاف التي يناادي بها الشريك الأجنبي، ما يشير إلى صراع ثقافي بين نموذجين: النموذج التقليدي القائم على العلاقات والنموذج الحديث القائم على الكفاءة.

البعد الاجتماعي - النفسي: الشعور بغياب العدالة في التحفيز يؤدي إلى ضعف الدافعية وفقدان الإحساس بالانتماء، في حين أن العدالة في المكافأة تخلق شعوراً بالاعتراف والاحترام المتبادل داخل بيئة العمل، العامل الذي يرى زميله يُكافأ دون استحقاق قد يُطور موقفاً سلبياً تجاه المؤسسة، مما ينعكس على أدائه ورضاه المهني، وهو ما يفسر استمرار مظاهر الإحباط أو التباين في الولاء التنظيمي.

خصوصية العامل الجزائري: العامل الجزائري يُظهر حساسية عالية تجاه مبدأ العدالة والمساواة في المعاملة. فهو يربط التحفيز بالاعتراف الفعلي بمجهوده وكفاءته. لذلك، حين يشعر بأن التحفيز مبني على العلاقات أو التبعية، يفقد الثقة بالنظام التنظيمي ويضعف انخراطه فيه. وبالتالي، فإن الشراكة الأجنبية، رغم دورها في إدخال نظم تقييم حديثة، لا تزال تواجه مقاومة ثقافية ضمنية من أنماط التسيير التقليدية.

تدل النتائج على أن الآليات التنظيمية المرتبطة بالتحفيز والترقية داخل المؤسسة الجزائرية محل الدراسة ما تزال تمر بمرحلة انتقالية بين النمط التقليدي القائم على العلاقات الشخصية والنمط الحديث الذي يسعى الشريك الأجنبي إلى تكريسه والقائم على الكفاءة والجدارة، ففي حين تُظهر فئة معتبرة من العمال إدراكًا لقيم العدالة التنظيمية، تبقى الممارسات اليومية متأثرة بالثقافة المحلية. بالتالي، فإن ترسيخ ثقافة التحفيز العادل يتطلب تعزيز الشفافية في معايير التقييم، وفصل العلاقات الشخصية عن نظم الترقية والمكافأة، وهو ما من شأنه أن يسهم في تعزيز الكفاءة المهنية ورفع جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية.

الجدول رقم (81) يوضح العلاقة بين سن المبحوثين ومدى حاجتهم الى تحسين طريقة العمل:

السن البدائل	من 20 إلى 30 سنة		من 30 إلى 40 سنة		من 40 إلى 50 سنة		من 50 سنة فما فوق		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
أحتاج إلى تحسين كبير	10	%8.93	59	%52.68	37	%33.03	6	%5.36	112	%100
إلى حد ما في بعض الجوانب	7	% 8.33	26	%30.95	45	% 53.57	6	%7.14	84	%100
لا أحتاج	2	%10.53	8	%42.11	5	%26.31	4	% 21.05	19	%100
المجموع	19	% 8.84	93	% 43.26	87	% 40.47	16	% 7.44	215	% 100
قيمة كاف مربع = 16.758 مستوى الدلالة = 0.010 درجة الحرية = 6										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول المركب رقم (81) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحاجة إلى تحسين طريقة العمل بالمؤسسة ومتغير السن، حيث بلغت قيمة كاف مربع ($\chi^2 = 16.758$) عند مستوى دلالة (Sig = 0.010)، مما يشير إلى أن السن يؤثر بشكل ملموس في إدراك العمال لحاجتهم إلى تطوير وتحسين أساليب عملهم، تشير البيانات إلى أن غالبية المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يحتاجون إلى تحسين كبير في طريقة عملهم يمثلون نسبة 52.68% من الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة (59 عاملاً)، تليها فئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 33.03% (37 عاملاً)، بينما انخفضت النسبة إلى 5.36% فقط لدى من تجاوزوا 50 سنة (6 عمال)، أما الذين يرون أن حاجتهم للتحسين "في بعض الجوانب فقط"، فقد تمثّل أغلبهم في الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 53.57% (45 عاملاً)، في حين أن الفئة التي لا ترى حاجة إلى تحسين (19 عاملاً) يتركز أغلبها

في الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 42.11% (8 عمال)، بصفة عامة، تكشف النتائج أن العمال الأصغر سنًا هم الأكثر وعيًا بالحاجة إلى تطوير الأداء المهني، في حين يميل الأكبر سنًا إلى الاكتفاء بالأساليب الحالية نتيجة خبرتهم الطويلة واستقرارهم المهني.

قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: تُظهر النتائج أن المؤسسة تضم فئات عمرية متفاوتة في نظرتها للتجديد والتحسين، مما يعكس تنوعًا في الاستجابة للآليات التنظيمية الحديثة التي يعتمد عليها الشريك الأجنبي. فالفئات الشابة تتفاعل إيجابيًا مع برامج التطوير المستمر، بينما الفئات الأكبر سنًا تميل إلى الاعتماد على الخبرة السابقة أكثر من الانفتاح على التغيير، وهو ما يستدعي تبني استراتيجيات تكوين موجهة حسب الفئات العمرية لضمان فعالية التدريب التنظيمي.

البعد الثقافي - المهني: يبرز من النتائج أن الثقافة المهنية السائدة لدى العمال الشباب تتسم بالديناميكية والسعي لاكتساب المهارات الجديدة، متأثرة بقيم الأداء والكفاءة التي يروجها الشريك الأجنبي، في المقابل، ما تزال الثقافة المهنية لدى الفئات الأكبر سنًا متمحورة حول الخبرة العملية أكثر من التحديث التقني والمعرفي، وهو ما قد يحد من سرعة انتقال الثقافة التنظيمية الحديثة داخل المؤسسة.

البعد الاجتماعي - النفسي: تميل الفئات الشابة إلى الشعور بضغط التكيف مع متطلبات الأداء الجديدة، مما يجعلها أكثر استعدادًا لتقبل التدريب والتحسين، في حين يشعر الأكبر سنًا بالاستقرار الوظيفي والرضا النسبي، ما يقلل من دافعهم للتغيير. كما يمكن تفسير ذلك بوجود تباين في التصورات الذاتية للقدرة المهنية: فالشباب يربطون الكفاءة بالتطور المستمر، بينما يعتبرها الأكبر سنًا نتاج الخبرة المتراكمة.

خصوصية العامل الجزائري: تعكس النتائج خصوصية العامل الجزائري الذي تتأثر نظراته للتطوير بعوامل اجتماعية ومهنية معقدة، حيث تميل الفئات الشابة نحو التكوين والتحسين كوسيلة للترقية أو الحفاظ على الوظيفة، بينما يرى الأكبر سنًا أن التطوير لا يُترجم دائمًا إلى مكافأة أو اعتراف تنظيمي، مما يقلل حافزهم للتجديد. وهذا يعكس تحديًا أمام المؤسسات الجزائرية في تحقيق العدالة بين الأجيال المهنية داخل بيئة العمل الواحدة.

تُظهر النتائج أن العلاقة بين السن والحاجة إلى تحسين طريقة العمل تعكس تفاوتاً في تمثل قيم الكفاءة والتطوير المهني داخل المؤسسة الجزائرية محل الدراسة، ففي حين تؤكد الفئات الشابة انخراطها الفعلي في ثقافة التحسين المستمر التي يروجها الشريك الأجنبي، تظل الفئات الأكبر سناً أقل تجاوباً مع هذه الآليات نتيجة ترسخ نمط عمل تقليدي قائم على الخبرة الشخصية. وبالتالي، فإن نجاح المؤسسة في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري يتوقف على مدى قدرتها على تكييف برامجها التنظيمية والتدريبية مع الخصائص العمرية والثقافية للعاملين، بما يضمن دمج الجميع ضمن ثقافة مهنية حديثة ومستدامة.

الجدول رقم (82) يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والتحفيز على العمل الجماعي:

الفئة السوسيو مهنية البدايل	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
يشجعني بشكل كبير	72	%53.33	35	%25.93	28	%20.74	135	%100
يشجعني إلى حد ما	30	% 51.72	23	% 39.66	5	% 8.62	58	%100
لا يشجعني	9	% 40.90	12	% 54.55	1	% 4.55	22	%100
المجموع	111	% 51.6	70	% 32.6	34	% 15.8	215	% 100
قيمة كاف مربع = 12.290 مستوى الدلالة = 0.015 درجة الحرية = 4								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول المركب رقم (82) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تحفيز العمل الجماعي ومتغير الفئة السوسيو-مهنية، حيث بلغت قيمة كاف مربع = 12.290 عند مستوى دلالة (Sig = 0.015)، مما يدل على أن مستوى التحفيز الناتج عن العمل الجماعي يختلف باختلاف الوضع المهني داخل المؤسسة، تشير البيانات إلى أن أغلبية أفراد العينة الذين أكدوا أن العمل الجماعي يشجعهم بشكل كبير ينتمون إلى فئة الإطارات بنسبة 53.33% (72 عاملاً)، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 25.93% (35 عاملاً)، ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20.74% (28 عاملاً)، أما الذين يرون أن العمل الجماعي يشجعهم إلى حد ما، فقد تمثلت غالبيتهم في فئة أعوان التحكم بنسبة 39.66% (23 عاملاً)، تليها فئة الإطارات بنسبة 51.72% (30 عاملاً)، في المقابل، الفئة الأقل حماساً تجاه العمل الجماعي ("لا يشجعني") تتركز خصوصاً بين أعوان التحكم بنسبة

54.55% (12 عاملاً)، بصفة عامة، تُظهر النتائج أن مستوى التحفيز بالعمل الجماعي يرتفع مع صعود المستوى المهني، وهو ما يعكس دور المسؤوليات التنظيمية ومستوى الوعي الوظيفي في تعزيز قيم التعاون والانتماء المؤسسي.

سوسيولوجيا، قمنا بتفسير هذه النتائج استناداً إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

البعد التنظيمي: توضح النتائج أن العمل الجماعي يُعد أحد المكونات الأساسية للهيكل التنظيمية الحديثة التي يتبناها الشريك الأجنبي، حيث يربط بين الأداء الفعّال والعمل ضمن فرق منسجمة. ويبدو أن الإطارات أكثر فئات المؤسسة إدراكاً لأهمية هذا النمط التنظيمي نظراً لارتباط مهامهم بالتنسيق والإشراف، في حين تبقى فئة أعوان التنفيذ أقل اندماجاً في روح الفريق بسبب محدودية الصلاحيات وتكرار المهام الروتينية.

البعد الثقافي - المهني: تكشف المعطيات عن اختلاف في الثقافة المهنية بين الفئات، فالإطارات وأعوان التحكم يميلون إلى تبني قيم التعاون وتبادل الخبرات، وهي قيم يكرسها الشريك الأجنبي من خلال نظام تسييري أفقي. أما أعوان التنفيذ، فإن عملهم اليومي يظل محكوماً بمنطق فردي مرتبط بالتعليمات، مما يقلل من إدراكهم لأهمية التعاون الجماعي كرافد للتحفيز المهني.

البعد الاجتماعي - النفسي: يشكل العمل الجماعي بالنسبة للإطارات مصدراً للدعم المعنوي والشعور بالانتماء والاعتراف، في حين قد يولد لدى بعض أعوان التنفيذ إحساساً بالتبعية أو غياب التأثير في القرارات الجماعية. هذا التباين النفسي يعكس اختلافاً في تمثّل السلطة والمشاركة بين المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ويشير إلى أن التحفيز الجماعي لا يتحقق تلقائياً إلا بوجود عدالة في توزيع الأدوار والاعتراف بالمجهود الجماعي.

خصوصية العامل الجزائري: تؤكد النتائج أن العامل الجزائري - بحكم تكوينه الثقافي والاجتماعي - يميل إلى العلاقات الشخصية أكثر من العمل الجماعي المنظم، ما يجعل تفعيل هذا الأخير يتطلب جهداً في التوجيه والتدريب والتنشئة التنظيمية. فنجاح الشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الفريق يعتمد على قدرته على تكييف آلياته مع الذهنات المحلية التي قد تربط التعاون بالثقة المتبادلة أكثر من البنية الرسمية.

تظهر النتائج أن العمل الجماعي يمثل آلية فعّالة لتعزيز التحفيز والكفاءة داخل المؤسسة، غير أن درجة تبنيه تختلف باختلاف الفئة المهنية، فالإطارات أكثر انخراطاً في ثقافة التعاون والتكامل التي يسعى الشريك الأجنبي إلى ترسيخها، بينما يظل هذا السلوك أقل تجذراً لدى أعوان التنفيذ، الذين ما زالوا يشغلون ضمن منطق التراتبية والرقابة. وعليه، فإن ترسيخ القيم التنظيمية الحديثة المبنية على العمل الجماعي يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق هدف المتغير التابع، أي تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري، وذلك عبر إشراك جميع الفئات السوسيو-مهنية في منظومة تشاركية عادلة تُحفّز على الأداء الجماعي المستدام.

الجدول المركب رقم (83) يوضح العلاقة بين الأقدمية في العمل وربط المؤسسة بين الكفاءة والترقية:

الأقدمية البدائل	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 10 إلى 15 سنة		من 15 إلى 20 سنة		من 20 سنة فما فوق		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم ، التكوين عنصر أساسي في الترقية	10	%16.39	14	%22.95	24	%39.34	13	%21.21	0	%0	61	%100
أحيانا يرتبط التكوين بالترقية	2	% 20.34	20	%33.89	19	% 32.20	14	% 23.73	4	% 6.78	59	%100
لا يوجد أي ارتباط واضح	14	% 14.74	21	% 22.11	23	% 24.21	29	% 30.53	8	% 8.42	95	%100
المجموع	26	12.09 %	55	25.58 %	66	30.70 %	56	26.05 %	12	5.58 %	215	%100
قيمة كاف مربع = 16.526 مستوى الدلالة = 0.035 درجة الحرية = 8												

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول المركب رقم (83) العلاقة بين رأي المبحوثين حول ربط المؤسسة بين الكفاءة والترقية ومتغير الأقدمية، وقد بلغت قيمة كاف مربع = 16.526 عند مستوى دلالة (Sig = 0.035) بدرجة حرية (8)، ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معتبرة بين المتغيرين، حيث تشير البيانات إلى أن 39.34% من العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 10 و15 سنة يرون أن المؤسسة تربط الترقية بالكفاءة بشكل واضح، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 22.95%، بينما تقل هذه النسبة لدى الفئات ذات الأقدمية الطويلة (من 15 إلى 20 سنة ومن 20 سنة فما فوق)، أما الفئة التي ترى أن المؤسسة تربط بين الكفاءة والترقية "أحياناً فقط"، فهي أكثر تمثيلاً بين من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 33.89%، في المقابل، يرى عدد معتبر من العمال ذوي الأقدمية الطويلة (15 سنة فأكثر) أن المؤسسة لا تربط الترقية بالكفاءة، بنسبة 30.53% في فئة 15-20

سنة و8.42% في فئة 20 سنة فما فوق، بناءً على هذه النتائج، يُلاحظ أن الإحساس بعدالة الترقية يرتبط سلبًا بزيادة الأقدمية؛ فكلما زادت مدة خدمة العامل، كلما شعر بأن الترقية لا تعتمد على الكفاءة وحدها، بل على اعتبارات أخرى (كالعلاقات أو الأقدمية الشكلية).

قمنا بتفسير هذه النتائج استنادًا إلى مجموعة من المستويات التحليلية المتعددة:

🚩 **البعد التنظيمي:** تُبرز النتائج أن سياسة الترقية داخل المؤسسة لا تُطبق بصرامة مؤسسية موحدة، إذ تختلف تصورات العمال حسب مواقعهم الزمنية في المسار المهني، فالعاملون الجدد والمتوسطو الأقدمية يدركون وجود آليات تنظيمية أكثر وضوحًا وارتباطًا بالأداء، ما يعكس أثر الإصلاحات الإدارية المستوردة من الشريك الأجنبي، أما القدامى، فيميلون إلى الاعتقاد بأن النظام لم يتخلص كليًا من الطابع البيروقراطي والمحسوبية التنظيمية السائدة في الثقافة المحلية للمؤسسة.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** تعكس النتائج تباينًا ثقافيًا مهنيًا واضحًا بين فئات العمال: فالأجيال المهنية الحديثة أكثر انفتاحًا على قيم الجدارة والاستحقاق التي يجسدها الشريك الأجنبي، بينما العمال القدامى يحتكمون إلى قيم الأقدمية والولاء الشخصي التي كانت راسخة في الثقافة التنظيمية التقليدية، هذا التباين يعبر عن صراع رمزي بين ثقافتين مهنتين داخل المؤسسة: الأولى حديثة قائمة على الكفاءة، والثانية تقليدية قائمة على المكانة الزمنية.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** من الناحية النفسية، يعاني العمال القدامى من شعور بالإقصاء أو التهميش الرمزي، إذ يرون أن المؤسسة أصبحت تُفضل الكفاءات الشابة والمتعلمة في ظل النظام الجديد، بينما يعيش الجيل الجديد نوعًا من التحفيز والثقة بالنفس نتيجة اعتقادهم بأن الأداء والكفاءة باتا المعيار الأساسي للترقية، ما ينعكس إيجابًا على مستوى الدافعية المهنية.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** تؤكد النتائج أن العامل الجزائري، بحكم ثقافته المهنية، لا يزال يخلط بين مبدأ الأقدمية ومبدأ الكفاءة في تصور العدالة التنظيمية، ففي بيئة عمل تتقاطع فيها القيم التقليدية (الولاء الشخصي والعلاقات) مع القيم الحديثة (الاستحقاق والشفافية)، تصبح عملية ترسيخ مفهوم الجدارة التنظيمية عملية معقدة تتطلب تدخلًا تربويًا وتنظيميًا طويل الأمد من طرف الشريك الأجنبي.

تُظهر النتائج أن ربط الترقية بالكفاءة يمثل إحدى الآليات التنظيمية الأساسية لتفعيل مبدأ العدالة والتحفيز داخل المؤسسة، غير أن تطبيقه لا يزال متفاوتاً بين الفئات المهنية حسب الأقدمية، فالشريك الأجنبي نجح جزئياً في إدخال قيم الجدارة والموضوعية، إلا أن العوائق الثقافية والتنظيمية المحلية (كالمحاباة والمحسوبية...) تحد من تجسيدها الكامل، بالتالي، يمكن القول إن تفعيل آلية الترقية على أساس الكفاءة يشكل أحد المؤشرات الحاسمة في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري، بشرط مأسسة هذا المبدأ ضمن سياسة موارد بشرية شفافة تدمج جميع الفئات دون تمييز زمني أو مهني.

📌 الخلاصة السوسولوجية للمحور الثالث (من الجدول 50 إلى الجدول 83) المتعلق بالفرضية 02:

تساهم الآليات التنظيمية التي يسنها لشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري:

تكشف نتائج هذا المحور أن الآليات التنظيمية التي يسنها الشريك الأجنبي تمثل ركيزة أساسية في تطوير مهارات وكفاءات العامل الجزائري داخل المؤسسة الاقتصادية، فقد أظهرت البيانات وجود تنظيم منتظم لبرامج التدريب والتكوين، حيث أقرت الغالبية بأن هذه البرامج تُسهم في تحسين الأداء وتطوير القدرات، مع وعي واضح بأهمية التطوير الذاتي في المسار المهني، كما بيّنت النتائج أن التدريب الميداني والتكوين المستمر لهما أثر إيجابي مباشر على الكفاءة المهنية، خاصة لدى الإطارات وأعوان التحكم، في حين تبقى فاعلية هذه البرامج محدودة لدى الفئات التنفيذية أو الأقل خبرة، من الناحية التنظيمية، أدخل الشريك الأجنبي مجموعة من الممارسات الإدارية الحديثة، مثل تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري، وتقييم فعالية البرامج، والربط بين الأداء والترقية، وهي ممارسات تتسجم مع فلسفة الإدارة بالكفاءات. غير أن تباين تطبيق هذه الممارسات وغياب ترسيخها داخل البنية التنظيمية للمؤسسة أدى إلى بروز فجوات بين الأقسام والفئات، مما قلّل من فعاليتها الشاملة، أما من الناحية الثقافية-المهنية، فقد ساهمت الشراكة الأجنبية في ترسيخ ثقافة تقوم على التعلم المستمر وتقدير الكفاءة والعمل الجماعي. غير أن درجة التفاعل مع هذه القيم تختلف باختلاف الخلفية المهنية ومستوى التأهيل، حيث يبدي الإطارات تجاوباً أكبر مقارنة بأعوان التنفيذ الذين لا يزالون متأثرين بالعادات المهنية التقليدية، وعلى الصعيد الاجتماعي-النفسي، تبين أن العدالة التنظيمية والتحفيز القائم على الجدارة يلعبان دوراً أساسياً في استعداد العامل للتكوين الذاتي والانخراط في التدريب، بينما تُضعف المحسوبية والتمييز من هذه

الدافعية، أما في ما يتعلق بخصوصية العامل الجزائري، فتبرز ازدواجية بين الرغبة في التحديث المهني والتمسك ببعض القيم التقليدية، مما يتطلب ترسيخ الآليات التنظيمية الحديثة في الممارسة اليومية مع تكييفها وفق الخصوصيات الثقافية المحلية، وعليه، يمكن القول إن الشراكة الأجنبية تُعد رافعة فعالة لتطوير رأس المال البشري عبر آليات تنظيمية حديثة، غير أن نجاحها واستدامتها رهينان بمدى ترسيخها فعليًا داخل المؤسسة الجزائرية وضمان العدالة في توزيع فرص التدريب والترقية والتحفيز، حتى تتحول هذه الآليات من إجراءات ظرفية إلى ثقافة تنظيمية متجذرة.

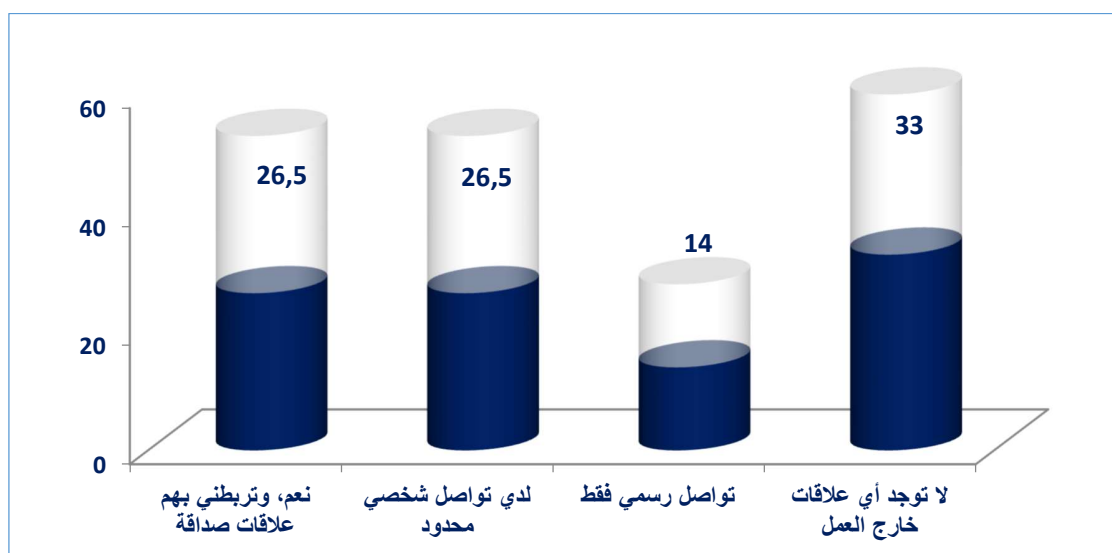
1-3. عرض، تحليل وتفسير نتائج البيانات المتعلقة بأسئلة المحور الرابع: دور شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري

الجدول رقم (84): يوضح توزيع المبحوثين حول علاقاتهم مع الشريك الأجنبي خارج إطار العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
26.5 %	57	نعم، وتربطني بهم علاقات صداقة
26.5 %	57	لدي تواصل شخصي محدود
14 %	30	تواصل رسمي فقط
33 %	71	لا توجد أي علاقات خارج العمل
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (66): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول العلاقات الشخصية مع الشركاء الأجانب خارج إطار العمل الرسمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (84) و الشكل البياني رقم (66) أن نسبة 26.5% من أفراد العينة (57 عاملاً) صرحوا بأنهم أقاموا علاقات صداقة شخصية مع الشركاء الأجانب خارج إطار العمل، وهي نفس النسبة (26.5% =

57 عاملاً) التي أشارت إلى وجود تواصل شخصي محدود، في المقابل، أكد 14% (30 عاملاً) أن طبيعة تواصلهم مع الشركاء الأجانب تبقى رسمية دون تجاوز الإطار المهني، بينما بلغت النسبة الأكبر 33% (71 عاملاً) ممن نفوا وجود أي علاقات خارج العمل، وبذلك يظهر أن مجموع من تربطهم علاقات ودية أو تواصل محدود يشكل أكثر من نصف العينة (53%)، في حين يمثل الباقي (47%) الفئات التي تحصر العلاقة في بعدها الرسمي أو تنفيها تماماً.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

➤ **البعد التنظيمي:** تشير النتائج إلى أن بناء العلاقات الشخصية مع الشركاء الأجانب قد يسهم في تعزيز قنوات غير رسمية لتبادل المعلومات والخبرات داخل المؤسسة، ما قد ينعكس إيجاباً على الأداء العملي. في المقابل، اقتصر العلاقات على الجانب الرسمي بالنسبة لجزء معتبر من العمال يكشف عن استمرار الحواجز التنظيمية والهيكلية التي تحد من الانفتاح.

➤ **البعد الثقافي - المهني:** النسبة المتقاربة بين العمال الذين نسجوا علاقات ودية أو محدودة (53%) والذين بقوا في إطار رسمي أو بلا تواصل (47%) تعكس تبايناً في المواقف الثقافية المهنية؛ فبينما يفتح البعض على الآخر الأجنبي للاستفادة من خبراته أو لاكتساب رأس مال اجتماعي، يتوجس آخرون من هذا الانفتاح بسبب الفوارق اللغوية أو اختلاف الخلفيات المهنية والثقافية.

➤ **البعد الاجتماعي - النفسي:** العلاقات الشخصية خارج العمل تمنح العمال نوعاً من الدعم النفسي والشعور بالاندماج، وهو ما قد يساهم في تخفيف الضغوط المهنية وتعزيز الحافزية. في المقابل، غياب العلاقات لدى ثلث العينة تقريباً يعكس حالة من العزلة أو الانغلاق قد تكون ناتجة عن ضعف الثقة أو الخوف من اختلال التوازن بين الهوية الفردية والجماعية.

➤ **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** في السياق الجزائري، حيث تسود علاقات العمل الرسمية أكثر من غيرها، يعد بروز نسبة معتبرة من العلاقات غير الرسمية مؤشراً على أن الشراكة الأجنبية بدأت تفتح فضاءات جديدة للتواصل. غير أن محدودية هذا التواصل لدى ثلث العمال يعكس استمرار ثقل البنية البيروقراطية وضعف تشجيع المؤسسة على التفاعلات الاجتماعية خارج العمل.

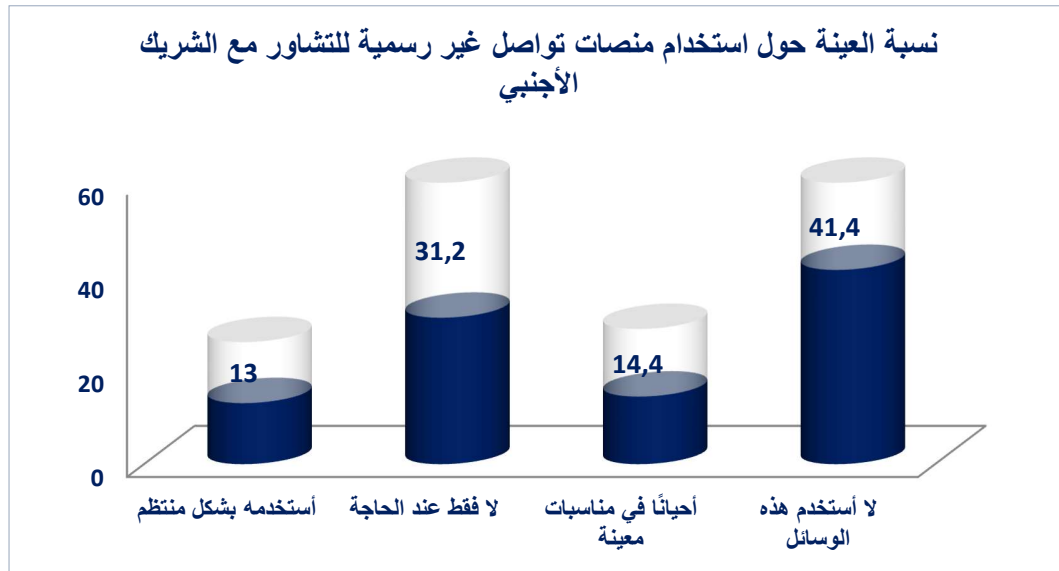
يمكن القول إن شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي تتوزع بين الانفتاح الجزئي والانغلاق، حيث تمكن أكثر من نصف العمال من بناء علاقات ودية أو محدودة، مما قد يشكل رصيذاً اجتماعياً ومهنياً مهماً لتطوير مساراتهم المهنية، ومع ذلك، فإن نسبة معتبرة ما تزال محصورة في الإطار الرسمي أو معزولة تماماً، ما يعكس استمرار القيود التنظيمية والثقافية في المؤسسة الجزائرية، ويشير إلى أن نجاح الشراكة الأجنبية في دعم المسار المهني للعامل الجزائري يتطلب تشجيعاً مؤسسياً أكبر على بناء هذه الروابط الاجتماعية والمهنية.

الجدول رقم (85): يوضح توزيع المبحوثين حول استخدام منصات تواصل غير رسمية مع الشريك الأجنبي

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
13	28	أستخدمه بشكل منتظم
31,2	67	لا فقط عند الحاجة
14,4	31	أحياناً في مناسبات معينة
41,4	89	لا أستخدم هذه الوسائل
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (67): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول استخدام منصات تواصل غير رسمية للتشاور مع الشريك الأجنبي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول والشكل البياني رقم (67) أن 41.4% من المبحوثين لا يستخدمون أي منصات تواصل غير رسمية (مثل واتساب أو لينكد إن) للتفاعل مع الشريك الأجنبي، بينما 31.2% يستخدمونها فقط عند الحاجة، و 14.4% أحياناً في مناسبات معينة، في حين أن 13.0% فقط يستخدمونها بشكل منتظم، يُستنتج من ذلك أن أكثر من 72% من أفراد العينة لا يعتمدون على هذه المنصات بصفة دائمة، مما يدل على محدودية استعمال قنوات التواصل غير الرسمية داخل بيئة العمل المشتركة، تشير المعطيات إلى أن الاتجاه العام يميل نحو ضعف استخدام قنوات التواصل غير الرسمية بين العمال الجزائريين والشريك الأجنبي، رغم أهميتها في تبادل الخبرات والمعلومات المهنية، هذا التوجه قد يعكس أمراً وهو أن التواصل المهني داخل المؤسسة يتم بطرق رسمية و مهيكلة فقط؛ ومن منظور إحصائي، فإن النسبة المحدودة (13%) التي تستخدم هذه المنصات بانتظام تدل على أن الممارسات الاتصالية الرقمية لم تُستثمر بعد كآلية تنظيمية لتطوير المهارات أو لتسهيل التفاعل المهني عبر الحدود التنظيمية.

قمنا بتفسير هذه البيانات الإحصائية في ضوء ما يلي:

✚ **البعد التنظيمي:** تُظهر النتائج أن المؤسسة لا تعتمد بعد على الرقمنة في التواصل المهني، إذ أن ضعف استخدام المنصات غير الرسمية يعكس غياب سياسة اتصالية مؤسساتية واضحة تُشجع على الانفتاح المهني الرقمي، كما أن التنظيم الداخلي يبدو متمسكًا بالقنوات الرسمية التقليدية (الاجتماعات، المراسلات الإدارية)، وهو ما يحد من المرونة والتفاعل الفوري مع الشريك الأجنبي.

✚ **البعد الثقافي-المهني:** من الناحية الثقافية، يمكن تفسير ضعف الاعتماد على هذه الوسائل بوجود تحفظ مهني وثقافي تجاه المنصات الرقمية باعتبارها غير رسمية، أو لضعف الإلمام باستخدامها في السياق المهني، كما أن الثقافة التنظيمية الجزائرية ما تزال تميل إلى الفصل بين المجال الشخصي والمهني، مما يجعل العمال أكثر تحفظاً في استخدام تطبيقات التواصل الاجتماعي لأغراض العمل.

✚ **البعد الاجتماعي-النفسي:** يبدو أن ضعف الثقة في هذه المنصات كوسيلة آمنة ومقبولة للتواصل المهني ينعكس على سلوك الأفراد، إذ يفضل معظمهم الالتزام بالتوجيهات الرسمية لتجنب أي سوء فهم أو تجاوز إداري، إضافة إلى ذلك، قد يؤدي غياب سياسة تواصل تشاركية واضحة إلى انخفاض روح المبادرة لدى العاملين، مما يضعف ديناميكية العلاقات المهنية العابرة للمستويات التنظيمية.

✚ **خصوصية العامل الجزائري:** تُبرز النتائج خصوصية نمط التواصل لدى العامل الجزائري الذي ما يزال يفضل التعامل المباشر والشفهي بدل الوسائط الرقمية، خاصة في المؤسسات ذات الطابع التقني، كما أن ضعف التحكم في اللغات الأجنبية والوسائل الرقمية قد يشكل عائقاً إضافياً أمام تفعيل هذه القنوات بشكل فعال في التواصل مع الشريك الأجنبي.

يمكن القول إن نتائج هذا السؤال تؤكد أن شبكة العلاقات المهنية الرقمية غير الرسمية بين العمال الجزائريين والشريك الأجنبي لا تزال محدودة وغير مهيكلة، ما يقلل من فرص تبادل الخبرات بشكل مستمر وفعال، ويُظهر هذا الواقع أن الآليات الاتصالية غير الرسمية لم تتحول بعد إلى قناة فاعلة لدعم تطوير المسار المهني، رغم قدرتها على تعزيز التواصل الأفقي والمباشر الذي يُسهم في بناء الثقة المهنية ونقل المعرفة بطريقة أسرع وأكثر مرونة. لذلك، فإن تفعيل هذه المنصات وتضمينها ضمن استراتيجية اتصالية مؤسساتية يمكن أن يشكل أحد

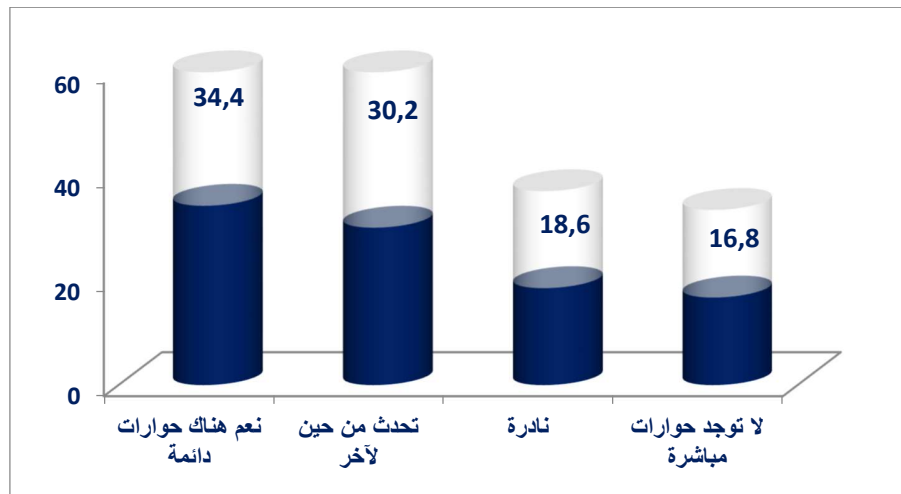
المحركات المستقبلية لتقوية شبكات العلاقات المهنية، بما ينعكس إيجاباً على تطوير الكفاءات والمسار المهني للعامل الجزائري في إطار الشراكة الأجنبية.

الجدول رقم (86): يوضح توزيع المبحوثين حول وجود علاقات غ. رسمية مع الشريك الأجنبي

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
34.4 %	74	نعم هناك حوارات دائمة
30.2 %	65	تحدث من حين لآخر
18.6 %	40	نادرة
16.7 %	36	لا توجد حوارات مباشرة
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (68): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول وجود حوارات مباشرة ومفتوحة بينك وبين أعضاء الفريق الأجنبي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (86) والشكل البياني رقم (68) أن نسبة معتبرة من المبحوثين 34.4%، أي (74 عاملاً) أكدوا وجود حوارات مباشرة ودائمة مع أعضاء الفريق الأجنبي، وهو ما يعكس ديناميكية تواصل إيجابية في

المؤسسة، في المقابل، نجد أن 30.2% أي (65 عاملاً) أشاروا إلى أن هذه الحوارات تحدث من حين لآخر، وهو ما يعكس طابعاً منقطعاً للتفاعل، أما 18.6% أي (40 عاملاً) فقد اعتبروا أن هذه الحوارات نادرة، في حين يرى 16.8% أي (36 عاملاً) أنه لا توجد أي حوارات مباشرة على الإطلاق، توضح هذه النتائج أن مستوى الحوارات المباشرة والمفتوحة لا يزال متفاوتاً بين العمال، حيث يغلب الطابع الجزئي أو المتقطع على العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي، على الرغم من وجود نسبة مشجعة من التفاعلات المستمرة. قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

البعد التنظيمي: يعكس وجود نسبة معتبرة من الحوارات الدائمة أن المؤسسة توفر بيئة تنظيمية تسمح بالتواصل مع الشريك الأجنبي، مما يساهم في تحسين التنسيق بين الفرق. ومع ذلك، فإن نسب الحوارات المتقطعة أو النادرة تكشف عن غياب آليات مؤسساتية منتظمة تضمن الاستمرارية والتكافؤ في فرص التواصل بين جميع الأفراد.

البعد الثقافي - المهني: الحوارات المباشرة والمفتوحة تمثل جسراً لنقل الخبرات المهنية والمعارف، غير أن محدوديتها عند نسبة معتبرة من العمال (حوالي 35.3% بين من يرونها نادرة أو منعدمة) قد تعكس حاجزاً ثقافياً أو لغوياً يحد من اندماج بعض العمال الجزائريين في هذا النمط التفاعلي.

البعد الاجتماعي - النفسي: غياب الحوارات أو ندرتها قد يؤدي إلى شعور بالتهميش أو ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، مما يؤثر سلباً على دافعية العمال. في المقابل، من يتمتعون بحوارات دائمة يكتسبون ثقة أكبر، ويشعرون بأنهم جزء من الفريق متعدد الجنسيات.

خصوصية المؤسسة الجزائرية: عادة ما تتسم المؤسسات الجزائرية بهيكلية هرمية تقلل من التفاعل الأفقي المفتوح، وهو ما يفسر أن نسبة معتبرة من العمال يواجهون صعوبات في بناء تواصل مباشر مع الأجانب، ومع ذلك، فإن وجود نسبة مشجعة من الحوارات الدائمة يدل على بداية تحول في الثقافة التنظيمية نحو انفتاح أكبر على الشراكة والتواصل العابر للثقافات.

تكشف هذه النتائج أن الحوارات المباشرة مع الفريق الأجنبي موجودة لكنها غير معمرة، حيث يستفيد منها جزء من العمال بينما يبقى الآخرون على هامشها. هذا الوضع يعكس تحدياً مزدوجاً: من جهة ضرورة تجاوز

الحوافز التنظيمية والثقافية التي تعرقل التواصل، ومن جهة أخرى الحاجة إلى ترسيخ ثقافة مؤسساتية تشجع على الحوار المستمر كأداة أساسية لتعزيز الاندماج المهني ونقل الخبرات في إطار الشراكة الأجنبية.

الجدول رقم (87): يوضح توزيع المبحوثين حول مشاركتهم في أنشطة اجتماعية أو ثقافية مع الشريك

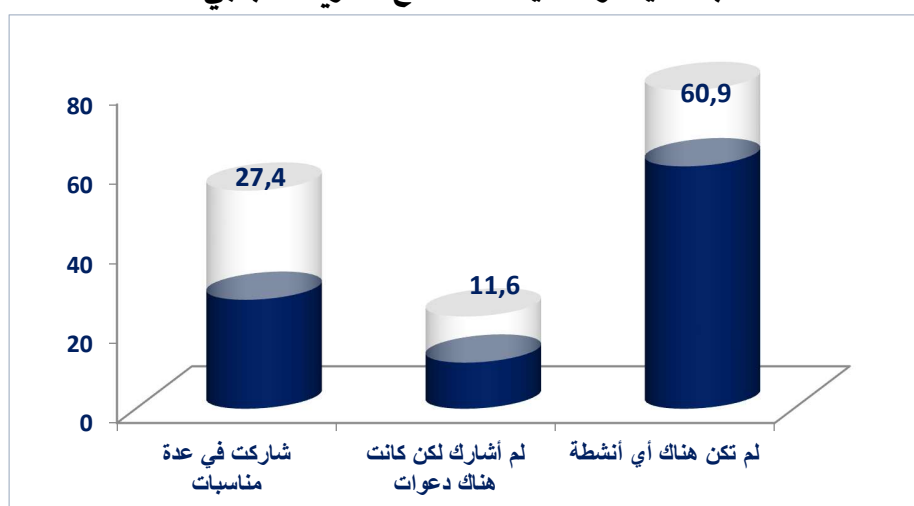
الأجنبي

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
27.4 %	59	شاركت في عدة مناسبات
11.6 %	25	لم أشارك لكن كانت هناك دعوات
60.9 %	131	لم تكن هناك أي أنشطة
0 %	0	أخرى
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (69): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول هل سبق لك أن شاركت في أنشطة

اجتماعية أو ثقافية نظمت مع الشريك الأجنبي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (87) والشكل البياني رقم (69) أن غالبية أفراد العينة 60.9% أي (131 عاملاً) أكدوا عدم وجود أي أنشطة اجتماعية أو ثقافية نظمت مع الشريك الأجنبي، وهو مؤشر على محدودية البعد غير الرسمي

للتفاعل داخل المؤسسة، في المقابل، صرّح 27.4% أي (59 عاملاً) بأنهم شاركوا في عدة مناسبات اجتماعية أو ثقافية، بينما ذكر 11.6% أي (25 عاملاً) أنهم لم يشاركوا لكن كانت هناك دعوات وجهت لهم، هذه النتائج تكشف أن الأنشطة الموازية (خارج الإطار الرسمي للعمل) ضعيفة الحضور، مما يحد من فرص تعزيز الروابط الاجتماعية والمهنية بين العمال الجزائريين والشركاء الأجانب.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

📌 **البعد التنظيمي:** غياب أنشطة اجتماعية أو ثقافية منتظمة يعكس قصوراً في البعد التنظيمي للمشاركة، حيث لا تترجم العلاقة المهنية إلى برامج مؤسساتية تعزز التفاعل الاجتماعي. هذا النقص يضعف ديناميكية العمل الجماعي والتكامل المهني.

📌 **البعد الثقافي - المهني:** المشاركة في الأنشطة الثقافية والاجتماعية تمثل قناة مهمة لتبادل القيم المهنية والتقاليد الثقافية بين الطرفين، لكن ضعف هذه المبادرات يحد من فرص الاحتكاك الثقافي والتعلم المتبادل، مما قد يترك العلاقات المهنية محصورة في الطابع الرسمي للبحث.

📌 **البعد الاجتماعي - النفسي:** الأنشطة الاجتماعية تساعد عادة على بناء الثقة، تخفيف التوتر، وخلق بيئة أكثر انسجاماً. غيابها يؤدي إلى بقاء العلاقات مهنية صارمة، وقد يترك العمال في حالة من الانعزال أو ضعف الانتماء إلى الفريق المشترك.

📌 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** المؤسسات الجزائرية غالباً ما تركز على البعد الإنتاجي الرسمي وتغفل الأنشطة الاجتماعية الموازية التي تشكل رافعة للتماسك المهني. هذا يعكس عقلية تنظيمية ترى العمل بمعناه الضيق، دون الاهتمام ببناء علاقات إنسانية داعمة للتعاون.

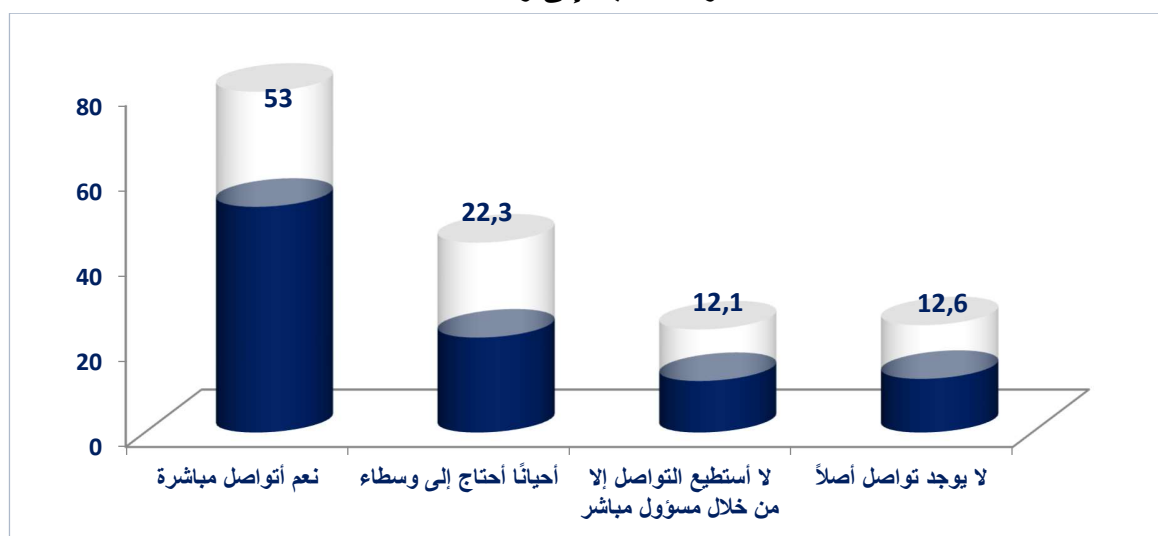
يتضح أن الأنشطة الاجتماعية والثقافية مع الشريك الأجنبي شبه غائبة، مما يقلل من فرص تعزيز الروابط الإنسانية والتفاهم المتبادل بين العمال. هذا الغياب يجعل الشراكة محصورة في بعدها الإنتاجي والرسمي فقط، ويحد من إمكانية بناء رأسمال اجتماعي مشترك يدعم التعاون المهني طويل المدى. وبالتالي، فإن الاستثمار في مثل هذه المبادرات قد يشكل أداة فعالة لتقوية التماسك والتناغم في بيئة العمل المشتركة.

الجدول رقم (88): يوضح توزيع المبحوثين حول قدرتهم للتواصل بسهولة مع الشريك الأجنبي دون الحاجة إلى وسيط

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
53 %	114	نعم أتواصل مباشرة
22.3 %	48	أحياناً أحتاج إلى وسطاء
12.1 %	26	لا أستطيع التواصل إلا من خلال مسؤول مباشر
12.6 %	27	لا يوجد تواصل أصلاً
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (70): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول التواصل بسهولة مع الشريك الأجنبي دون الحاجة إلى وسطاء



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (88) و الشكل البياني رقم (70) أن 53% من أفراد العينة أي (114 عاملاً) أكدوا أنهم يستطيعون التواصل مباشرة مع الشريك الأجنبي دون الحاجة إلى وسطاء، وهو ما يمثل الأغلبية ويعكس درجة مقبولة من الانفتاح في قنوات الاتصال. في المقابل، أشار 22.3% أي (48 عاملاً) إلى أنهم يحتاجون أحياناً

إلى وسطاء، بينما ذكر 12.1% أي (26 عاملاً) أنهم لا يستطيعون التواصل إلا من خلال المسؤول المباشر، وأخيراً أكد 12.6% أي (27 عاملاً) أنه لا يوجد تواصل أصلاً، هذه النتائج تكشف تفاوتاً في درجة الانفتاح على التواصل، حيث تبقى نسبة معتبرة من العمال مقيدة بآليات وسيطة تحد من التفاعل المباشر.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

✚ **البعد التنظيمي:** التواصل المباشر مع الشريك الأجنبي مؤشر على مرونة تنظيمية تتيح انسياباً في تدفق المعلومات وتقلل من البيروقراطية. غير أن استمرار اعتماد ربع العينة تقريباً على وسطاء يعكس وجود هياكل تنظيمية تقليدية لا تزال تحد من الاستقلالية المهنية للعامل الجزائري.

✚ **البعد الثقافي - المهني:** القدرة على التواصل المباشر تعزز من تبادل الخبرات والمعارف المهنية، وتفتح المجال أمام التعلم غير الرسمي، بالمقابل، غياب هذه القدرة لدى البعض قد يعود إلى ضعف في الكفاءات اللغوية أو التواصلية، أو إلى فجوة ثقافية تحد من الانسجام بين الطرفين.

✚ **البعد الاجتماعي - النفسي:** العمال الذين يتواصلون مباشرة مع الشريك الأجنبي يشعرون عادة بثقة أكبر في أنفسهم، وانتماء أقوى إلى الفريق المشترك، بينما أولئك الذين يفترقون لهذه القنوات المباشرة قد يعانون من إحباط أو شعور بالتهميش.

✚ **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** في المؤسسات الجزائرية، ما زالت الثقافة البيروقراطية والنزعة الهرمية قوية، حيث يفضل العديد من المسؤولين أن تمر قنوات الاتصال عبرهم، ما قد يفسر استمرار الاعتماد على وسطاء لدى جزء من العينة.

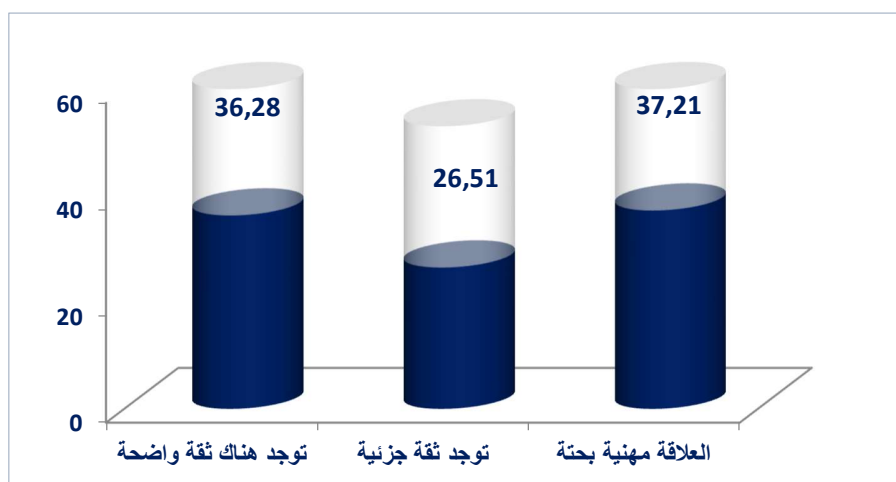
تكشف النتائج أن أكثر من نصف العمال يتمتعون بقدرة على التواصل المباشر مع الشريك الأجنبي، وهو مؤشر إيجابي على انفتاح المؤسسة نحو ديناميكية مهنية مرنة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة معتبرة من العمال الذين يعتمدون على وسطاء يعكس استمرار القيود التنظيمية والثقافية التي تحد من استقلالية العامل الجزائري، مما قد يؤثر على سرعة تبادل الخبرات وفاعلية الشراكة.

الجدول رقم (89): يوضح توزيع المبحوثين حول وجود ثقة متبادلة بين الشريكين خارج الأطر الرسمية

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
36.28 %	78	توجد هناك ثقة واضحة
26.51 %	57	توجد ثقة جزئية
37.21 %	80	العلاقة مهنية بحتة
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (71): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول وجود الثقة متبادلة بينك وبين الشركاء الأجانب خارج الأطر الرسمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (89) والشكل البياني رقم (71) أن 36.28% من العينة أي (78 مبحوثاً) أكدوا وجود ثقة واضحة بينهم وبين الشركاء الأجانب خارج الأطر الرسمية، وهي نسبة معتبرة تدل على نجاح بعض العلاقات المهنية في تجاوز الحدود الرسمية نحو بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل. في المقابل، أشار 26.51% أي (57 مبحوثاً) إلى وجود ثقة جزئية، ما يعكس ترددًا أو تحفظًا في إرساء هذه الثقة. بينما يرى 37.21% أي (80 مبحوثاً) أن العلاقة تبقى مهنية بحتة دون أي امتداد شخصي أو ثقة خارج الأطر

التنظيمية. هذا التوزيع يعكس تنوعاً في طبيعة العلاقات المهنية، بين من استطاع بناء روابط ثقة قوية، ومن بقي محصوراً في الإطار الوظيفي الصرف.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

📌 **البعد التنظيمي:** وجود ثقة واضحة لدى أكثر من ثلث العمال يشير إلى أن بيئة العمل المشتركة مع الشريك الأجنبي توفر فرصاً لتجاوز الحواجز الرسمية وبناء قنوات تواصل فعّالة. غير أن نسبة معتبرة (37.21%) ما تزال محصورة في علاقات مهنية صارمة، ما يعكس أن بعض المؤسسات تحافظ على الطابع الرسمي دون تشجيع على الانفتاح الشخصي.

📌 **البعد الثقافي - المهني:** الثقة المتبادلة خارج الأطر الرسمية قد تكون مرتبطة بمدى تقارب القيم المهنية والانفتاح على ثقافة العمل الدولي. في حين أن غياب هذه الثقة أو اقتصرها على حدود مهنية بحتة قد يعود إلى اختلافات ثقافية أو ضعف في التكوين الذي يساعد على تجاوز الحواجز اللغوية والثقافية.

📌 **البعد الاجتماعي - النفسي:** العلاقات المبنية على الثقة تعزز من الدافعية والرضا الوظيفي وتمنح العمال شعوراً بالتقدير والاعتراف من قبل الشركاء الأجانب. بالمقابل، غيابها يخلق إحساساً بالمسافة الاجتماعية والنفسية، وقد يؤدي إلى ضعف في الاندماج داخل الفرق متعددة الجنسيات.

📌 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** المؤسسات الجزائرية ما زالت تسودها ثقافة رسمية بيروقراطية، حيث غالباً ما تُبنى العلاقات المهنية على أساس السلطة والوظيفة لا على أساس الثقة المتبادلة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة معتبرة من الثقة خارج الأطر الرسمية يكشف عن بداية تحول ثقافي في بيئة العمل الجزائرية بفعل الاحتكاك بالشركاء الأجانب.

تُظهر النتائج أن بناء الثقة بين العمال الجزائريين والشركاء الأجانب لا يزال متفاوتاً بين من نجح في تجاوز الأطر الرسمية نحو علاقات إنسانية أعمق، ومن ظل مقيداً بالطابع الوظيفي. هذا يعكس خصوصية المؤسسة الجزائرية التي تتأرجح بين البيروقراطية التقليدية والانفتاح التدريجي على ثقافة الثقة المهنية العابرة للحدود، وهو ما يشكل عنصراً حاسماً في تطوير المسار المهني للعامل الجزائري.

الجدول رقم (90): يوضح توزيع المبحوثين حول مشاركتهم لتجارب النجاح الشخصية مع الشريك الأجنبي

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
33.5 %	72	نعم، بشكل دائم
34.4 %	74	أحياناً خلال الاجتماعات
32.1 %	69	لا يحدث هذا أبداً
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (72): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول التبادل مع الشركاء الأجانب تجارب النجاح أو قصصاً مهنية شخصية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (90) والشكل البياني رقم (72) أن 33.5% من العينة أي (72 عاملاً) أكدوا أنهم يتبادلون مع الشركاء الأجانب تجارب النجاح أو قصصاً مهنية بشكل دائم، وهو ما يعكس وجود تواصل إنساني ومهني مفتوح. بينما أشار 34.4% أي (74 عاملاً) إلى أن هذا التبادل يحدث أحياناً خلال الاجتماعات الرسمية، مما يدل على أن هذه الممارسات مرتبطة غالباً بسياقات عمل محددة. في المقابل، صرح 32.1% أي (69 عاملاً) بأنهم لا يتبادلون مثل هذه القصص مطلقاً، ما يكشف عن وجود فئة تفضل أو تُجبر على البقاء ضمن حدود

مهنية صرفه دون أي انفتاح شخصي، التوزيع متوازن تقريباً بين الفئات الثلاث، مما يعكس تبايناً كبيراً في أنماط التفاعل بين العمال الجزائريين والشركاء الأجانب.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

📌 **البعد التنظيمي:** تبادل قصص النجاح مع الشركاء الأجانب يُعد مؤشراً على وجود قنوات تواصل أفقية داعمة لثقافة الاعتراف والتحفيز، حيث يعزز من فرص التعلم المتبادل. لكن النسبة المرتفعة التي لا تشارك هذه التجارب (32.1%) تكشف عن استمرار الطابع الرسمي في بعض المؤسسات، حيث يتم حصر العلاقات في الجانب الوظيفي دون تشجيع على مشاركة الخبرات.

📌 **البعد الثقافي - المهني:** مشاركة قصص النجاح المهنية ترتبط بثقافة العمل القائمة على الشفافية والتعاون، وهي قيم أكثر شيوعاً في البيئات الدولية. بينما في السياق الجزائري، قد تُعتبر هذه الممارسات ثانوية أو غير ضرورية، مما يفسر وجود نسبة معتبرة لا تمارسها مطلقاً.

📌 **البعد الاجتماعي - النفسي:** تبادل التجارب الشخصية يعزز الثقة المتبادلة، ويمنح العمال شعوراً بالانتماء والتقدير داخل الفريق متعدد الجنسيات، كما يساهم في تخفيف الفوارق الثقافية. بالمقابل، غياب هذه الممارسة قد يُشعر بعض العمال بالعزلة ويؤدي إلى ضعف الترابط الاجتماعي داخل المؤسسة.

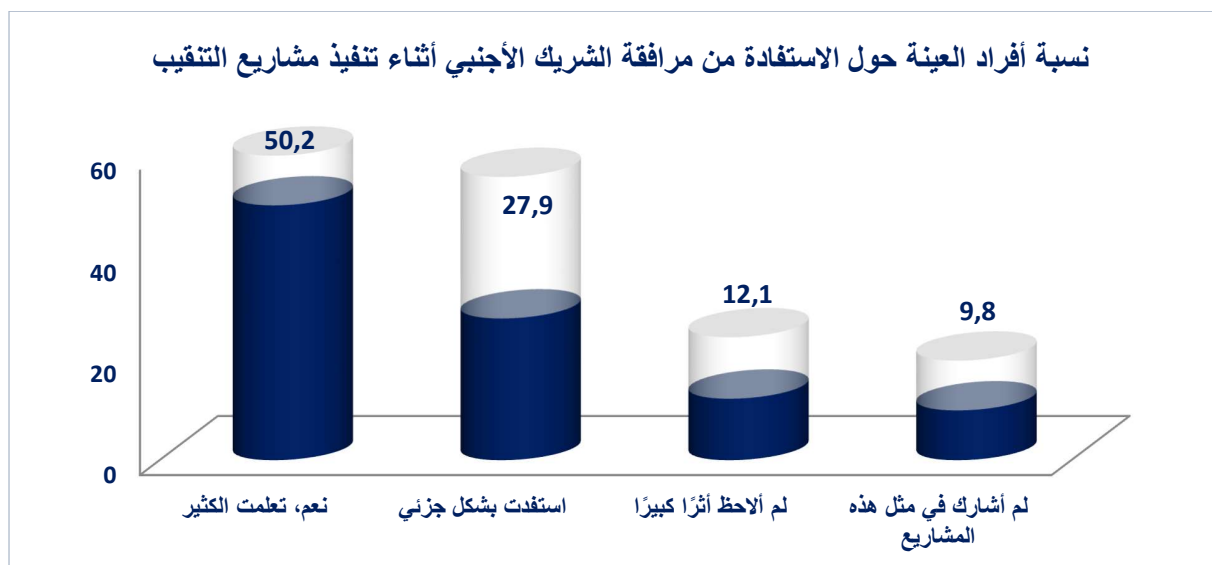
📌 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** المؤسسات الجزائرية، بحكم تقاليدها الإدارية، غالباً ما تركز على إنجاز المهام وتطبيق التعليمات أكثر من تشجيع مبادرات تشاركية غير رسمية مثل مشاركة قصص النجاح. غير أن وجود ثلث العمال ممن يطبقونها بشكل دائم يكشف عن تأثير مباشر للاحتكاك بالشركاء الأجانب في ترسيخ ثقافة مهنية أكثر انفتاحاً.

الجدول رقم (91): يوضح توزيع المبحوثين حول مدى استفادتهم من مرافقة الشريك الأجنبي

البدايل	التكرار	النسبة المئوية
نعم، تعلمت الكثير	108	50,2
استفدت بشكل جزئي	60	27,9
لم ألاحظ أثراً كبيراً	26	12,1
لم أشارك في مثل هذه المشاريع	21	9,8
المجموع	215	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (73): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول الاستفادة من مرافقة الشريك الأجنبي أثناء تنفيذ مشاريع التنقيب



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول و الشكل البياني رقم (73) أن 50.2% من المبحوثين (108 عاملاً) أكدوا استفادتهم الكبيرة من مرافقة الشريك الأجنبي أثناء تنفيذ المشاريع، مقابل 27.9% (60 عاملاً) استفادوا جزئياً، في حين 12.1% (26 عاملاً) لم يلاحظوا أثراً واضحاً لهذه المرافقة، و 9.8% (21 عاملاً) لم يشاركوا أصلاً في هذه المشاريع،

وهذا يعني أن حوالي 78% من العينة قد استفادت بدرجات متفاوتة من المرافقة الميدانية، ما يعكس أثرًا إيجابيًا واضحًا لهذه التجربة في تطوير المهارات والخبرات العملية للعامل الجزائري، فالنتائج تُظهر اتجاهًا عامًا نحو التأكيد على الدور الإيجابي للمرافقة الأجنبية في نقل الخبرة الميدانية، حيث تُعد التجارب المشتركة في مواقع العمل من أهم الوسائل العملية لاكتساب المهارات، غير أن وجود نسبة معتبرة من العمال الذين لم يشاركوا (9.8%) أو لم يلاحظوا أثرًا واضحًا (12.1%) يوحي بوجود تفاوت في فرص الاندماج داخل المشاريع المشتركة، ربما نتيجة اختلاف مواقع العمل أو المهام الوظيفية، أو حتى بسبب محدودية التواصل المباشر بين الطرفين في بعض الورش.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

البعد التنظيمي: تعكس النتائج أن المؤسسة نجحت نسبيًا في إدماج الشريك الأجنبي ضمن الإطار العملي كآلية لتنمية الكفاءات، إذ تمكّن نصف العمال تقريبًا من الاستفادة الفعلية من المرافقة الميدانية، ومع ذلك، يُلاحظ أن غياب الشمولية في إشراك جميع الفئات يُشير إلى قصور تنظيمي في تعميم فرص التعلم الميداني، ما يستدعي تطوير آليات متابعة وتقييم أكثر عدالة واستمرارية.

البعد الثقافي - المهني: من الناحية الثقافية، تشير النتائج إلى وجود تفاعل مهني إيجابي بين العمال الجزائريين والشريك الأجنبي، سمح بتبادل المعارف والتقنيات الحديثة في مجال التتقيب، لكن في المقابل، فإن الاستفادة الجزئية لدى فئة معتبرة من العمال تعكس أن الفوارق اللغوية والثقافية والمهنية قد تحد أحيانًا من الاستفادة الكاملة من هذه التجارب التشاركية.

البعد الاجتماعي - النفسي: تُظهر المرافقة الميدانية أثرًا نفسيًا إيجابيًا في تعزيز ثقة العامل الجزائري بنفسه وبقدراته المهنية، من خلال التعلم المباشر من خبرات الشريك الأجنبي، غير أن ضعف مشاركة بعض العمال قد يؤدي إلى إحساس بالتهميش أو الإقصاء المهني، مما قد يؤثر سلبًا على دافعيتهم نحو التطور أو الرغبة في تحسين الأداء.

خصوصية العامل الجزائري: تكشف النتائج عن خصوصية واضحة في سلوك العامل الجزائري الذي يتعلم بفعالية عبر الاحتكاك العملي أكثر من التكوين النظري، وهو ما يجعل تجربة المرافقة الميدانية

ذات أثر ملموس في رفع كفاءته، لكن استمرار بعض القيود الإدارية أو ضعف التواصل اللغوي والثقافي مع الشريك الأجنبي قد يحد من استثمار هذه الفرصة بأقصى طاقتها.

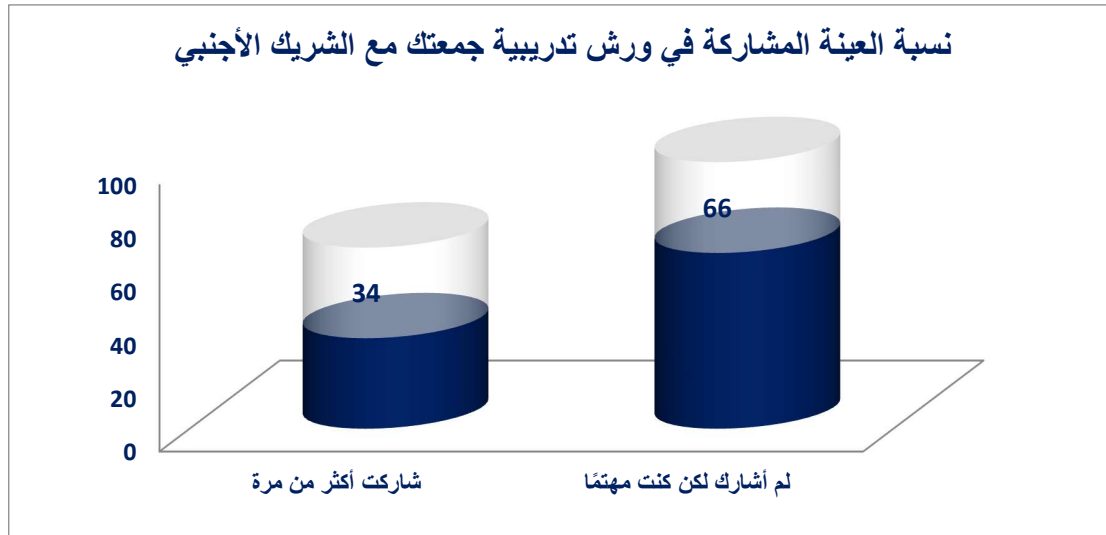
تؤكد هذه النتائج أن المرافقة الميدانية للشريك الأجنبي تشكل أحد أهم الآليات التنظيمية الفعالة لتعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري، إذ تسهم في نقل الخبرة التطبيقية بشكل مباشر وتدعم التعلم العملي، غير أن عدم تعميم المشاركة وضعف التنسيق الإداري بين الأقسام يقللان من الأثر الشامل لهذه الممارسة، وعليه، فإن تطوير برامج المرافقة لتشمل جميع المستويات المهنية، مع ضمان المتابعة والتقييم الدوري، من شأنه أن يعزز مبدأ التعلم التنظيمي ويجعل الشراكة الأجنبية أداة مستدامة لتكوين الرأسمال البشري المحلي داخل المؤسسة الجزائرية.

الجدول رقم (92): يوضح توزيع المبحوثين حول مشاركتهم في ورشات تدريبية مع الشريك الأجنبي

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
34 %	73	شاركت أكثر من مرة
66 %	142	لم أشارك لكن كنت مهتماً
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (74): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول المشاركة في ورش تدريبية جمعتهم مع الشريك الأجنبي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (92) و الشكل البياني رقم (74) أنَّ 34% من أفراد العينة (73 مفردة) شاركوا في ورش تدريبية جمعتهم مع الشريك الأجنبي أكثر من مرة، وهو ما يعكس وجود فرص فعلية للتكوين المشترك. في المقابل، فإن الغالبية 66% أي (142 مفردة) لم يشاركوا في هذه الورش رغم اهتمامهم، وهو ما يشير إلى فجوة بين رغبة العمال في الاستفادة من التكوين وبين إتاحة هذه الفرص على أرض الواقع، وبذلك يتضح أن معدل المشاركة الفعلية يبقى محدودًا مقارنة بحجم الاهتمام، وهو ما قد يطرح إشكالية في آليات توزيع فرص التدريب داخل المؤسسة.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

🚩 **البعد التنظيمي:** تظهر النتائج أن هناك قصورًا في تعميم المشاركة في الورش التدريبية، حيث اقتصرت على أقلية من العمال (34%)، وهذا يعكس محدودية السياسة التنظيمية في إشراك جميع الموظفين، ربما نتيجة اعتبارات مرتبطة بالهيكلية الإدارية، معايير الاختيار، أو التوزيع غير المتوازن للفرص.

البعد الثقافي - المهني: الورش التدريبية المشتركة تمثل فضاءً للتبادل الثقافي والمهني بين العمال الجزائريين والشريك الأجنبي. غير أن غياب مشاركة أغلبية العمال رغم اهتمامهم يحد من فرص اكتساب الخبرات الدولية والانفتاح على أساليب عمل جديدة، مما قد يخلق فجوة معرفية وثقافية بين الفئة المستفيدة والفئات غير المشاركة.

البعد الاجتماعي - النفسي: مشاركة جزء من العمال في الورش عزز لديهم الشعور بالثقة، والاعتراف بأهمية أدوارهم، ما قد يرفع من دافعيتهم للعمل. بينما أدى حرمان الأغلبية من هذه الفرص إلى نشوء إحساس بعدم الإنصاف والتمييز، قد يولد توترًا نفسيًا أو شعورًا بالإقصاء داخل بيئة العمل.

خصوصية المؤسسة الجزائرية: تكشف النتائج عن خصوصية تتعلق بالبيروقراطية أو محدودية الموارد المخصصة للتكوين، ما جعل المشاركة في الورش التدريبية غير معمرة، كما أن الاهتمام المرتفع من العمال الذين لم تتح لهم الفرصة (66%) يعكس تعطشًا لتلقي المعرفة والتكوين، وهو ما يشير إلى أن الثقافة المهنية الجزائرية في المؤسسات النفطية تسير نحو تعزيز قيمة التعلم المستمر لكنها تصطدم بقيود تنظيمية.

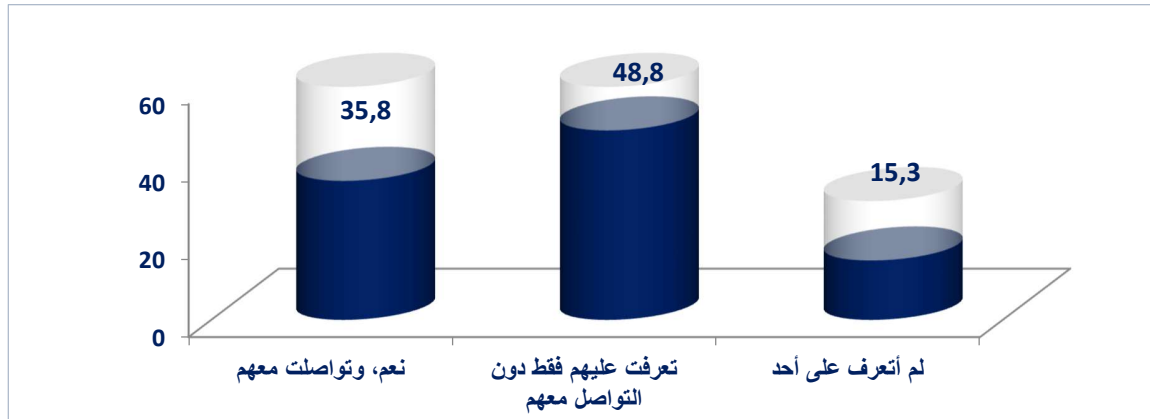
توضح هذه النتائج أن ورش التدريب المشتركة مع الشريك الأجنبي تمثل أداة فعالة لتبادل المعرفة وبناء كفاءات جديدة، غير أن استفادة فئة محدودة فقط من هذه الورش يبرز قصورًا في آليات التوزيع والتنظيم داخل المؤسسة الجزائرية. ويؤكد هذا على ضرورة إعادة النظر في سياسات التدريب، بما يسمح بتمكين أكبر عدد ممكن من العمال من هذه التجارب، بما يعزز العدالة التنظيمية ويرسخ ثقافة التعلم التعاوني والاحتكاك المهني الدولي.

الجدول رقم (93): يوضح توزيع المبحوثين حول إمكانية التعرف على خبراء أجانب في نفس التخصص

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
35.8 %	77	نعم، وتواصلت معهم
48.8 %	105	تعرفت عليهم فقط دون التواصل معهم
15.3 %	33	لم أتعرف على أحد
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (75): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول هل تعرفت على خبراء أجنبي في نفس تخصصك



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (93) و الشكل البياني رقم (75) أن نسبة 35.8% أي (77 عاملاً) من أفراد العينة تمكنوا من التعرف على خبراء أجنبي في نفس تخصصهم وأقاموا تواصلًا معهم، ما يمثل فرصة هامة لبناء شبكة علاقات مهنية وتبادل الخبرات، في حين أن الأغلبية 48.8% أي (105 عاملاً) اكتفوا بالتعرف على هؤلاء الخبراء دون بناء تواصل فعلي، وهو ما يقلل من قيمة هذه الفرص على مستوى تبادل المعرفة، أما نسبة 15.3% أي (33 عاملاً) فلم تتح لهم الفرصة للتعرف على أي خبراء أجنبي، وهو ما يعكس محدودية اندماج هذه الفئة في دوائر التبادل المهني الدولي.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

➤ **البعد التنظيمي:** إتاحة الفرص للتعرف على خبراء أجنبي يعكس توجه المؤسسة نحو الانفتاح والتعاون، غير أن غياب التواصل الفعلي لدى نسبة كبيرة من العمال (48.8%) يدل على ضعف في المتابعة أو غياب آليات تنظيمية مؤسسية لتحويل التعارف إلى تعاون مثمر.

➤ **البعد الثقافي - المهني:** التعرف على خبراء أجنبي في نفس التخصص يساهم في تعزيز التبادل الثقافي والمهني، حيث يشكل نقطة التقاء بين الممارسات المحلية والدولية. لكن غياب التواصل بعد التعارف

يعكس ثقافة مهنية يغلب عليها الطابع الرسمي، وربما نقص في المهارات الاجتماعية أو اللغوية التي تمكن من بناء علاقات مهنية مستمرة.

🇩🇪 **البعد الاجتماعي - النفسي:** الفئة التي تمكنت من التواصل مع الخبراء الأجانب (35.8%) قد عززت ثقتها المهنية وشعورها بالاعتراف الدولي بكفاءاتها، مما يرفع من دافعيته. بالمقابل، الفئات التي اقتصر على التعارف فقط أو لم تتح لها الفرصة قد تشعر بنوع من العزلة المهنية أو فقدان الحافز لتطوير ذاتها، ما يخلق تباينات في الرضا النفسي والاندماج داخل بيئة العمل.

🇩🇪 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** في السياق الجزائري، يبقى التعرف على خبراء أجانب مؤشراً إيجابياً على انفتاح المؤسسة في إطار الشراكات الدولية. لكن غياب التواصل الفعلي مع هؤلاء الخبراء بالنسبة للأغلبية يعكس استمرار عراقيل مثل ضعف المبادرة الفردية، غياب الدعم المؤسسي، أو الحواجز اللغوية والثقافية التي تحد من التفاعل المباشر مع الأجانب.

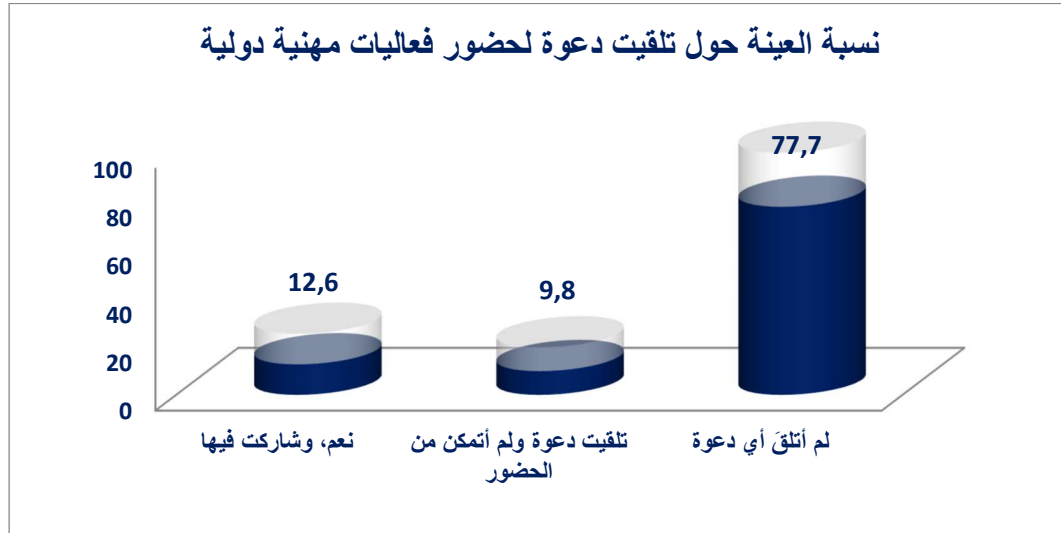
تؤكد هذه النتائج أن التعرف على خبراء أجانب في نفس التخصص يمثل فرصة استراتيجية لبناء جسور مهنية وتطوير الكفاءات، غير أن ضعف التواصل الفعلي لدى الأغلبية يقلل من القيمة المضافة لهذه العلاقات. وهذا يبرز حاجة المؤسسة الجزائرية إلى وضع آليات واضحة لتشجيع وتسهيل التواصل المستمر، عبر برامج متابعة، دعم لغوي وثقافي، وتشجيع العمال على المبادرة، بما يعزز من انخراطهم في الشبكات المهنية الدولية ويرفع من مستوى كفاءتهم التنظيمية والعملية.

الجدول رقم (94): يوضح توزيع المبحوثين حول إمكانية تلقيهم دعوة لحضور فعاليات مهنية دولية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
12,6	27	نعم، وشاركت فيها
9,8	21	تلقيت دعوة ولم أتمكن من الحضور
77,7	167	لم أتلّق أي دعوة
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (76): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول هل تلقت دعوة لحضور فعاليات مهنية دولية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول و الشكل البياني رقم (76) أن 77.7% من أفراد العينة (167 عاملاً) لم يتلقوا أي دعوة لحضور فعاليات مهنية دولية، في حين 12.6% (27 عاملاً) أكدوا أنهم تلقوا وشاركوا فعلاً في هذه الفعاليات، و 9.8% (21 عاملاً) صرّحوا بأنهم تلقوا دعوة لكن لم يتمكنوا من المشاركة، وبالتالي، فإن أقل من ربع العمال (22.4%) كانت لهم فرص، مباشرة أو غير مباشرة، للتفاعل مع محافل مهنية دولية أو خارجية، حيث تشير النتائج إلى أن المشاركة في الفعاليات المهنية الدولية محدودة جداً داخل المؤسسة، ما يعكس ضعفاً في سياسة الانفتاح الخارجي وتبادل الخبرات الدولية بالنسبة لمعظم العمال، فالنسبة القليلة التي استفادت فعلاً من هذه الفرص تمثل في الغالب الفئات العليا أو الأطر التقنية والإدارية ذات الصلة المباشرة بالشريك الأجنبي، بينما تبقى الغالبية العظمى خارج دائرة التفاعل الدولي، مما يقلل من فرص التعلم التنظيمي ونقل المعارف الحديثة إلى بقية العمال.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

➡ **البعد التنظيمي:** النتائج توضح قصوراً في السياسات التنظيمية الخاصة بتدويل الخبرة المهنية داخل المؤسسة، إذ يبدو أن المشاركة في الفعاليات الدولية ليست مُأسسة، بل انتقائية ومحدودة، غياب

خطة واضحة لإشراك الكفاءات الوطنية في هذه الفعاليات يعكس مركزية القرار الإداري وغياب العدالة في توزيع الفرص المهنية، ما يحد من إمكانية بناء شبكة علاقات خارجية فعالة.

🇩🇿 **البعد الثقافي - المهني:** على المستوى الثقافي، يُظهر ضعف المشاركة أن الثقافة المهنية داخل المؤسسة لا تزال تميل إلى الانغلاق الداخلي، حيث يقتصر التعلم على الخبرة المحلية بدل الاحتكاك المباشر بالمعايير والممارسات العالمية، أما الفئة القليلة التي شاركت، فقد اكتسبت غالباً رؤية مهنية أوسع تسهم في رفع مستوى وعيها التنظيمي وتوسيع مداركها المهنية.

🇩🇿 **البعد الاجتماعي - النفسي:** عدم تلقي أغلب العمال لأي دعوات قد يحدث شعوراً بالتهميش أو غياب التقدير المهني، خاصة لدى الفئات الطموحة، في المقابل، فإن المشاركة في فعاليات دولية—المحدودة منها—تترك أثراً نفسياً إيجابياً قوياً على الأفراد، من خلال تعزيز الثقة بالنفس والانتماء للمؤسسة، والشعور بقيمة الكفاءة الفردية.

🇩🇿 **خصوصية العامل الجزائري:** تعكس هذه النتائج خصوصية السياق الجزائري حيث تظل المشاركة الدولية محدودة بسبب الحواجز اللغوية، وضعف الدعم المؤسسي، والقيود الإدارية، كما أن ثقافة التمثيل الخارجي غالباً ما ترتبط بالوظائف العليا، مما يكرس فجوة مهنية بين مستويات العمالة ويحد من انتشار ثقافة الانفتاح والتبادل المهني.

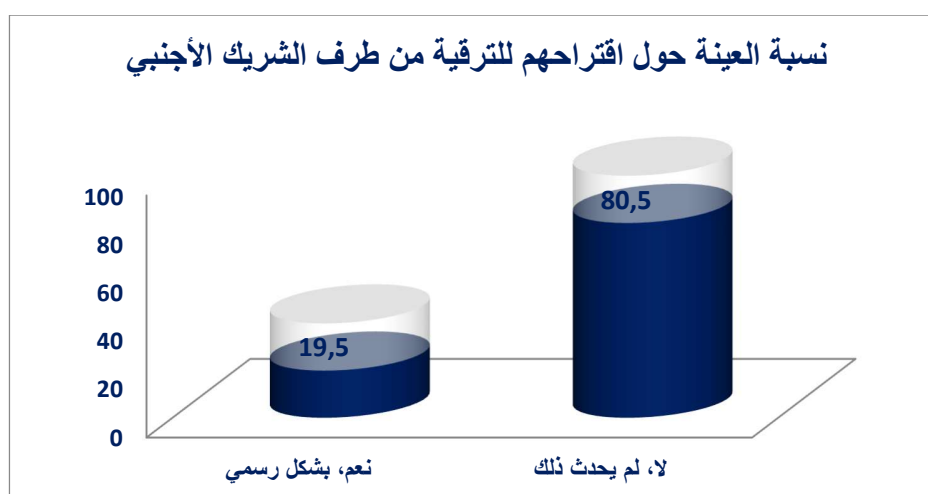
تُظهر النتائج أن دور شبكة العلاقات المهنية الدولية ما يزال ضعيفاً داخل المؤسسة الجزائرية، رغم الشراكة مع الطرف الأجنبي، إذ تقتصر المشاركة في الفعاليات الدولية على فئة محدودة من الإطارات، دون أن تتحول إلى آلية تنظيمية شاملة لتطوير الكفاءات، ولذلك، فإن تعزيز الأثر المهني للشراكة الأجنبية يتطلب إرساء سياسة مؤسسية لتدويل الخبرة والتكوين الخارجي، تقوم على معايير موضوعية للترشيح، وبرامج تبادل خبرات منظمة، بما يضمن نشر الثقافة المهنية الدولية وتعميم الاستفادة على مختلف فئات العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (95): يوضح توزيع المبحوثين حول استفادتهم من الترقية المقترحة من طرف الشريك الأجنبي

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
19.5 %	42	نعم، بشكل رسمي
80.5 %	173	لا، لم يحدث ذلك
0 %	0	أخرى
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (77): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول اقتراحك للترقية من طرف الشريك الأجنبي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (95) و الشكل البياني رقم (77) أن نسبة ضئيلة فقط 19.5% أي (42 عاملا) تم اقتراح ترفيتهم بشكل رسمي من طرف الشريك الأجنبي، بينما الغالبية العظمى 80.5% أي (173 عاملا) لم تتلق أي اقتراح للترقية، هذه النتيجة تعكس محدودية الدور المباشر للشريك الأجنبي في التقييم والترقية داخل المؤسسة.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

📌 **البعد التنظيمي:** يشير ضعف الاقتراحات للترقية من قبل الشريك الأجنبي إلى أن نظم الترقيات بالمؤسسة لا تعتمد بدرجة كبيرة على تقييم الشريك الأجنبي، مما يعكس مركزية اتخاذ القرار داخليًا ضمن الإدارة المحلية وغياب آليات رسمية للترقيات بالتنسيق مع الشريك.

📌 **البعد الثقافي – المهني:** قلة الترقيات المقترحة من الشريك الأجنبي تحد من الفرص المهنية وتبادل الخبرات، وتقلل من قدرة العمال على الاستفادة من التقدير الدولي لمهاراتهم، مما يحد من تطوير المهارات الاحترافية والمعرفة التقنية عبر التفاعل المباشر مع الخبرات الأجنبية.

📌 **البعد الاجتماعي – النفسي:** يؤثر عدم اقتراح الترقيات من قبل الشريك الأجنبي على الدافعية والتحفيز النفسي للعمال، حيث يشعر معظمهم بعدم التقدير الكامل لمساهماتهم المهنية ويقل شعورهم بالاعتراف الدولي بكفاءاتهم.

📌 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** في سياق المؤسسات الجزائرية ذات الشراكات الأجنبية، غالبًا ما تبقى آليات الترقية مركزية داخليًا، مما يحد من الدور الفعلي للشريك الأجنبي في تعزيز مسارات الترقى المهني، على الرغم من أهمية هذه الشراكات في نقل الخبرات ورفع الكفاءة المهنية.

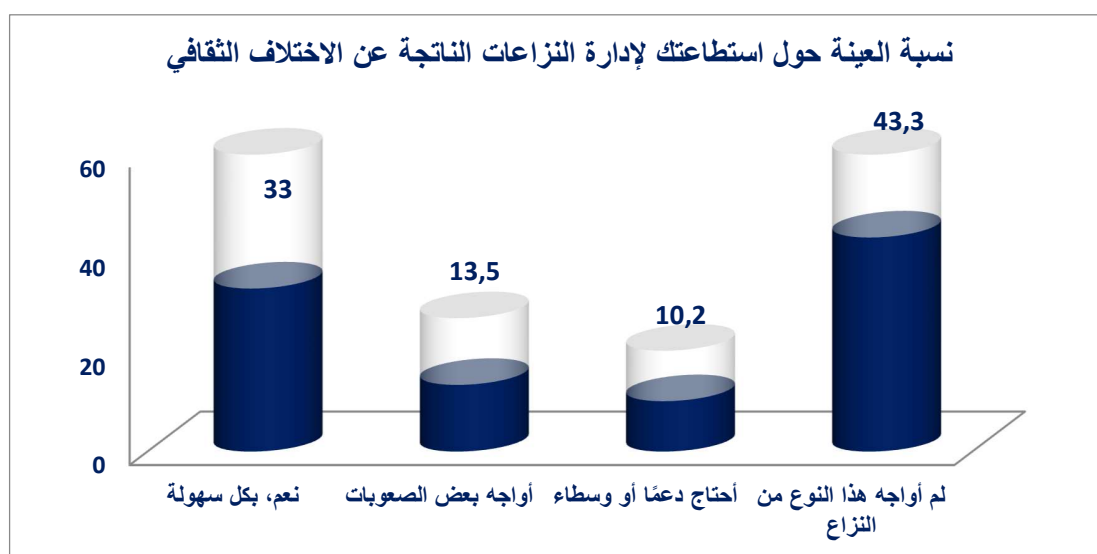
النتائج تشير إلى أن دور الشريك الأجنبي في اقتراح الترقيات محدود للغاية، مما يعكس طبيعة الإدارة المحلية للمؤسسة الجزائرية وتقليص فرص التقدير المهني الخارجي. هذا يعزز الحاجة لتطوير آليات واضحة تدمج تقييم الشريك الأجنبي في منظومة الترقيات لتعزيز الكفاءة والتحفيز المهني.

الجدول رقم (96): يوضح توزيع المبحوثين حول قدرتهم لإدارة النزاعات الناتجة عن الاختلاف الثقافي

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
33	71	نعم، بكل سهولة
13,5	29	أواجه بعض الصعوبات
10,2	22	أحتاج دعمًا أو وسطاء
43,3	93	لم أواجه هذا النوع من النزاع
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (78): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول استطاعتك لإدارة النزاعات الناتجة عن الاختلاف الثقافي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول و الشكل البياني رقم (78) إلى أن ما يقارب ثلث أفراد العينة (33.0%) أكدوا قدرتهم على إدارة النزاعات الناتجة عن الاختلاف الثقافي بسهولة، في حين أفاد حوالي 13.5% بأنهم يواجهون بعض الصعوبات في التعامل مع هذه المواقف، و 10.2% يحتاجون إلى دعم أو وسطاء لتسويتها. بالمقابل، صرّح

نحو 43.3% من المبحوثين بأنهم لم يواجهوا هذا النوع من النزاع أصلاً، ما قد يعكس محدودية الاحتكاك المباشر أو حسن التسيير في المواقف المشتركة، إحصائياً، يُظهر الاتجاه العام أن نسبة معتبرة من العمال قادرة على التعامل الإيجابي مع الاختلافات الثقافية، إلا أن هناك فئة لا تزال تعتمد على التدخل الخارجي في فضّ النزاعات، ما يشير إلى تباين في الكفاءات الاتصالية والتفاعلية بين الفئات المهنية المختلفة.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

البعد التنظيمي: على المستوى التنظيمي، تعكس النتائج أن المؤسسة الوطنية للتنقيب تمكنت جزئياً من خلق إطار إداري يحدّ من تصاعد النزاعات الثقافية، سواء من خلال توزيع المهام بوضوح أو عبر وجود هياكل إشرافية قادرة على الوساطة. ومع ذلك، فإن الحاجة المستمرة إلى الدعم الخارجي لدى بعض الأفراد تدل على غياب برامج تدريب رسمية في إدارة التنوع الثقافي داخل بيئة العمل.

البعد الثقافي - المهني: يُبرز هذا المؤشر أن الثقافة المهنية المشتركة بين العمال الجزائريين والشركاء الأجانب بدأت تتشكل، لكنها لا تزال في طور التكيّف. فالقدرة على إدارة النزاع ترتبط بمدى وعي العامل بأهمية الاختلاف الثقافي كعامل إثراء لا كعامل صدام. وتُظهر المعطيات أن الأطر والعمال ذوي الخبرة الدولية أو الاحتكاك المتكرر مع الأجانب أكثر قدرة على استيعاب هذا الاختلاف والتفاعل معه إيجابياً.

البعد الاجتماعي - النفسي: من الناحية النفسية والاجتماعية، فإن ارتفاع نسبة من لم يواجهوا نزاعات ثقافية قد يشير إلى بيئة تواصل رسمية مضبوطة تقل فيها التفاعلات العفوية، مما يقلل فرص الاحتكاك الثقافي الحقيقي. ومع ذلك، فإن الفئة التي واجهت صعوبات أو احتاجت وسطاء تعكس مستوى متبايناً من الذكاء العاطفي والقدرة على التكيف الاجتماعي في بيئة متعددة الثقافات.

خصوصية العامل الجزائري: تتجلى خصوصية العامل الجزائري في ميله إلى تجنّب المواجهات المباشرة واعتماد أسلوب وسطي في معالجة الخلافات، وهو ما يتفق مع النمط الاجتماعي السائد القائم على المرونة والعلاقات الشخصية، غير أن ذلك قد يؤدي أحياناً إلى تأجيل حل النزاعات بدل معالجتها

بطرق تنظيمية واضحة، مما يبرز الحاجة إلى تكوينات متخصصة في الاتصال بين الثقافات وإدارة الخلافات المهنية.

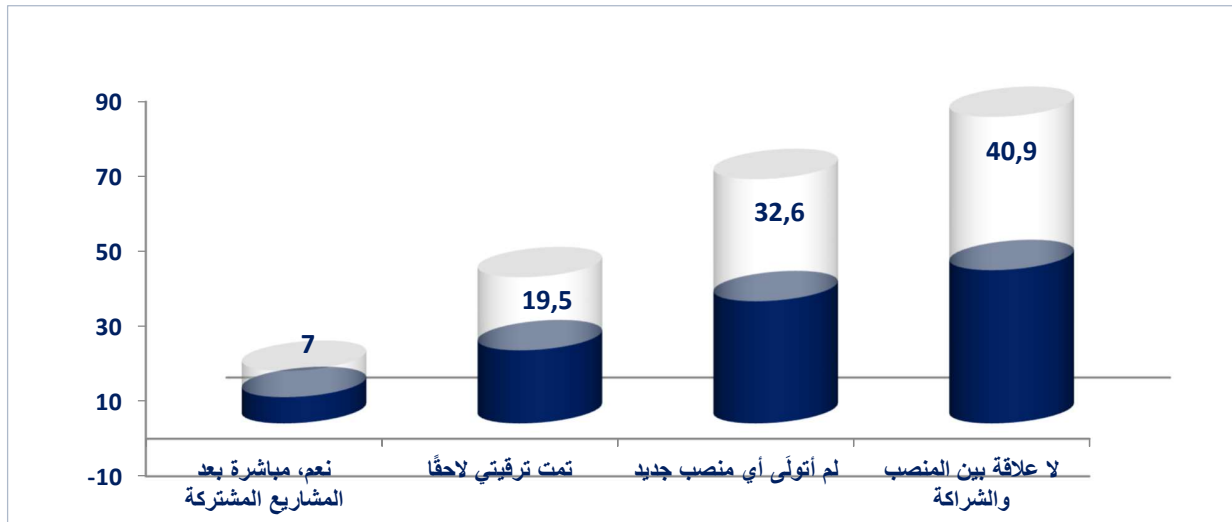
توضح النتائج أن قدرة العامل الجزائري على إدارة النزاعات الثقافية تتأثر بمدى خبرته وتفاعله مع بيئة العمل المتعددة الجنسيات. فبينما يمتلك جزء معتبر من العمال كفاءات تواصلية تساعدهم على تجاوز الاختلافات، لا تزال المؤسسة بحاجة إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على قبول التنوع والتدريب على إدارة الاختلاف كعنصر من عناصر التطوير المهني، وبالتالي، يمكن القول إن العلاقة بين الآليات التنظيمية وتطوير المسار المهني تمرّ عبر قناة إدارة التنوع الثقافي، حيث يشكل النجاح في هذا الجانب ركيزة أساسية لتعزيز التفاهم والتعاون داخل فرق العمل المشتركة، وتحويل الاختلاف الثقافي من مصدر للتوتر إلى مصدر للإثراء المهني والتنظيمي.

الجدول رقم (97): يوضح توزيع المبحوثين حول توليهم مناصب إشرافية جديدة بفضل الشراكة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
7 %	15	نعم، مباشرة بعد المشاريع المشتركة
19.5 %	42	تمت ترقيتي لاحقاً
32.6 %	70	لم أتولى أي منصب جديد
40.9 %	88	لا علاقة بين المنصب والشراكة
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (79): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول هل توليت مناصب إشرافية جديدة بفضل الشراكة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (97) و الشكل البياني رقم (79) أن 7% أي (15 عاملاً) من أفراد العينة تولوا مناصب إشرافية مباشرة بعد المشاريع المشتركة مع الشريك الأجنبي، و 19.5 أي (42 عاملاً) تمت ترقيتهم لاحقاً. مع ذلك، تشير النتائج إلى أن 32.6% أي (70 عاملاً) لم يتولوا أي منصب جديد، و 40.9% أي (88 عاملاً) يرون أن هناك لا علاقة بين تولي المناصب والشراكة مع الشريك الأجنبي. هذه النتائج توضح أن الاستفادة من الشراكة في الترقية الإشرافية ليست شاملة لجميع الأفراد، وأن هناك تفاوتاً ملحوظاً في الفرص.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

➤ **البعد التنظيمي:** تشير النتائج إلى أن تولي المناصب الإشرافية مرتبط جزئياً بالشراكة الأجنبية، مما

يعكس وجود آليات رسمية وغير رسمية للترقية داخل المؤسسة. ضعف الربط بين الشراكة وتولي

المناصب قد يعكس قصوراً في سياسات الترقيات أو افتقاراً للشفافية في المؤسسات الجزائرية.

➤ **البعد الثقافي - المهني:** القدرة على الترقية بفضل الشراكة تتطلب مهارات مهنية وكفاءات محددة،

إضافة إلى فهم ثقافة العمل الأجنبية، وهو ما قد يفسر تفاوت النتائج بين الأفراد.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** غياب علاقة واضحة بين الشراكة وتولي المناصب لبعض الأفراد قد يخلق شعورًا بالإحباط أو عدم المساواة، بينما أولئك الذين استفادوا يشعرون بالتحفيز والاعتراف بقدراتهم.

🚩 **خصوصية المؤسسة الجزائرية:** تعكس هذه النتائج أن المؤسسات الجزائرية، حتى عند وجود شراكات أجنبية، غالبًا ما تتسم بهيكلية تقليدية في الترقيات، تعتمد على المعايير الداخلية أكثر من تأثير الشريك الأجنبي، مما قد يقلل من أثر الشراكات على تطوير المسار المهني للعامل الجزائري.

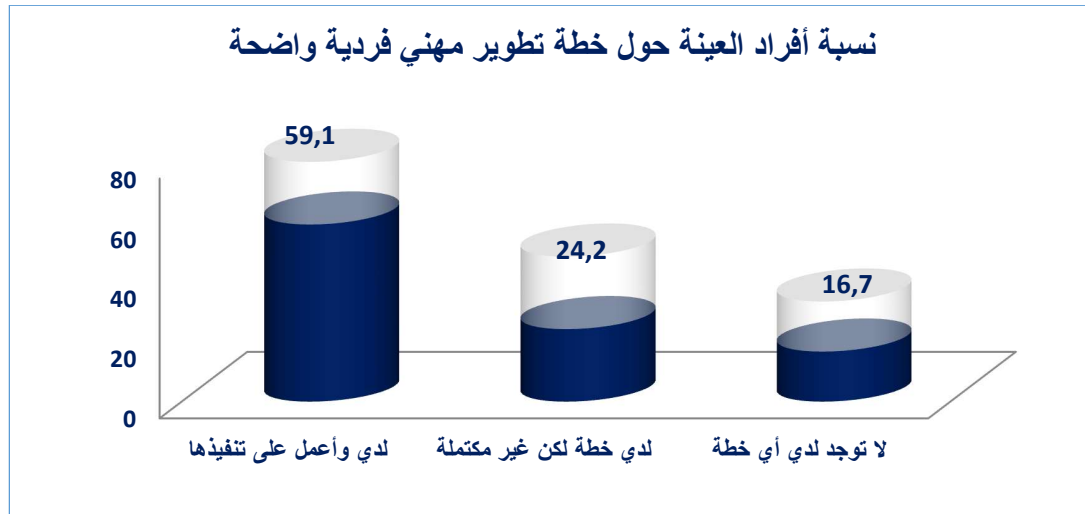
الشراكة مع الشريك الأجنبي تمنح بعض الأفراد فرصًا محدودة لتولي مناصب إشرافية، لكن التأثير ليس شاملاً، ويظهر أن الترقيات في المؤسسات الجزائرية غالبًا ما تبقى مرتبطة بالهيكل الداخلي أكثر من الاستفادة من الخبرات والشراكات الخارجية، مما يبرز الحاجة لتطوير سياسات واضحة للارتقاء بالمسار المهني وربطه بالكفاءة والشراكات.

الجدول رقم (98): يوضح توزيع المبحوثين حول تسطيرهم لخطط تطوير مهنية

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
59,1	127	لدي وأعمل على تنفيذها
24,2	52	لدي خطة لكن غير مكتملة
16,7	36	لا توجد لدي أي خطة
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (80): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول خطة تطوير مهني فردية واضحة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (98) والشكل البياني رقم (80) أن أغلبية أفراد العينة (59.1%) أي ما يعادل 127 مبحوثاً صرّحوا بأن لديهم خطة تطوير مهني فردية واضحة ويعملون فعلاً على تنفيذها، في حين أفاد 24.2% (52 مبحوثاً) بأن لديهم خطة غير مكتملة أو في طور الإعداد، بينما 16.7% (36 مبحوثاً) أكدوا عدم امتلاكهم لأي خطة مهنية محددة، كما تُظهر هذه النتائج أن ما يقارب ثلثي العمال (83.3%) يمتلكون، بدرجات متفاوتة، تصوراً لمستقبلهم المهني داخل المؤسسة، ما يعكس اتجاهاً عاماً نحو الوعي بأهمية التخطيط الشخصي للتطور المهني، رغم وجود نسبة معتبرة ما تزال تفترق إلى هذا الوعي أو الإمكانيات اللازمة لتطبيقه.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

البعد التنظيمي: تعكس هذه النتائج أن سياسات التكوين والترقية داخل المؤسسة تساهم بشكل نسبي في خلق ديناميكية مهنية لدى العمال، وتشجعهم على وضع خطط فردية للتطوير، وهو ما يرتبط بوجود هيكل تنظيمية واضحة لمسارات النمو المهني، ومع ذلك، فإن وجود نسبة (16.7%) من العمال دون أي خطة يبرز نقصاً في الإشراف التنظيمي أو غياب آليات المتابعة الفردية، ما يعني أن التخطيط المهني لا يزال إلى حد ما مبادرة شخصية أكثر من كونه ممارسة مؤسسية منظمة.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** من الناحية الثقافية، تُشير هذه النتائج إلى تحول إيجابي في الثقافة المهنية نحو الوعي بأهمية بناء المسار المهني الفردي، خاصة لدى الفئات ذات التكوين العالي أو التي استقادت من الشراكة الأجنبية، لكن وجود خطط "غير مكتملة" عند ربع العمال يوحي بوجود فجوة ثقافية في مفهوم التطوير الذاتي، ربما ناتجة عن غياب برامج توجيهية تساعد العمال على ترجمة الطموحات المهنية إلى أهداف عملية قابلة للقياس.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** وجود خطة مهنية واضحة يعزز الاستقرار النفسي والدافع الذاتي نحو العمل، إذ يشعر العامل بوضوح الاتجاه والهدف في مساره الوظيفي، أما غياب الخطة أو عدم اكتمالها فقد يؤدي إلى حالة من الغموض المهني وعدم الرضا الوظيفي، خاصة في بيئات يغيب فيها الدعم الاجتماعي والتحفيز المؤسسي المنتظم.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** في السياق الجزائري، يُظهر هذا التوزيع أن العامل بدأ يكتسب وعيًا ذاتيًا بأهمية إدارة مساره المهني، وهو تطور نوعي مقارنة بالنمط التقليدي القائم على انتظار الترقية أو المبادرة من الإدارة، غير أن هذا الوعي يبقى متفاوتًا، مرتبطًا غالبًا بالمستوى التعليمي، وطبيعة الاحتكاك بالشريك الأجنبي، مما يعكس مرحلة انتقالية من الثقافة الوظيفية التقليدية إلى ثقافة الكفاءة والمبادرة الفردية.

تُبرز نتائج الجدول رقم (98) أن الشراكة الأجنبية ساهمت في تحفيز العمال الجزائريين على تبني ممارسات مهنية أكثر وعيًا وتخطيطًا لمستقبلهم المهني، من خلال التعرض لأساليب تسيير حديثة وتشجيع روح المبادرة الفردية، إلا أن محدودية الدعم المؤسسي والتفاوت في وعي الفئات المختلفة تجعل عملية التخطيط المهني غير متكاملة بعد، وبالتالي، فإن تعزيز الكفاءات داخل المؤسسة يتطلب تأطيرًا تنظيميًا رسميًا لمسارات التطوير الفردي، عبر برامج استشارة وتوجيه مهني، تُحوّل هذا السلوك من مبادرة فردية إلى سياسة مؤسسية تشكل جزءًا من ثقافة المؤسسة.

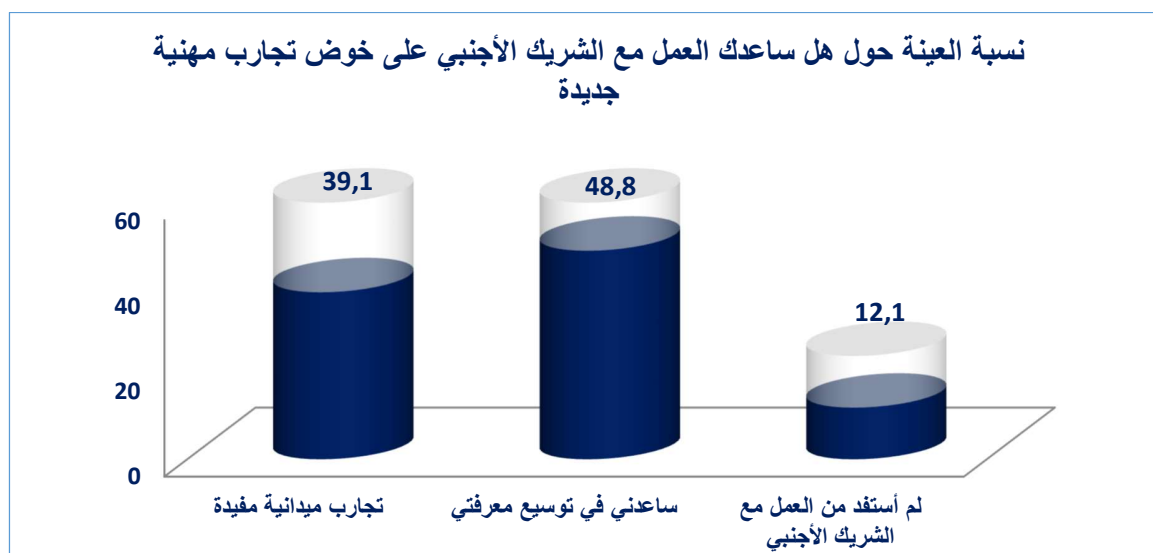
الجدول رقم (99): يوضح توزيع المبحوثين حول استفادتهم من العمل مع الشريك الأجنبي لخوض تجارب مهنية جديدة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
39,1	84	تجارب ميدانية مفيدة
48,8	105	ساعدني في توسيع معرفتي
12,1	26	لم أستفد من العمل مع الشريك الأجنبي
0	0	أخرى
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (81): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول هل ساعدك العمل مع الشريك الأجنبي

على خوض تجارب مهنية جديدة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (99) والشكل البياني رقم (81) أن 48.8% من أفراد العينة (105 عاملاً) أكدوا أن العمل مع الشريك الأجنبي ساعدهم في توسيع معارفهم المهنية، في حين أشار 39.1% (84 عاملاً) إلى أنهم خاضوا

تجارب ميدانية مفيدة مكّنتهم من اكتساب خبرات عملية مباشرة، أما نسبة 12.1% (26 عاملاً) فقط فقد أفادوا بأنهم لم يستفيدوا من هذه التجربة، حيث تُظهر هذه النتائج أن حوالي 88% من العمال استفادوا بشكل فعلي من تجربة العمل المشترك مع الشريك الأجنبي، سواء عبر تطوير المعرفة النظرية أو من خلال الاحتكاك العملي في الميدان، مما يعكس تأثيراً إيجابياً ملموساً للشراكة الأجنبية في تعزيز المهارات والكفاءات المهنية داخل المؤسسة.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

➤ **البعد التنظيمي:** تُبرز النتائج أن الشراكة الأجنبية أوجدت بيئة تنظيمية محفزة للتعلم بالممارسة، حيث أصبحت فرق العمل الجزائرية منخرطة فعلياً في مشاريع مشتركة تنقل من خلالها الخبرة التقنية والإدارية، غير أن نسبة 12% ممن لم يستفيدوا تُشير إلى أن فرص الاستفادة قد لا تكون متاحة بشكل متكافئ، وهو ما يعكس ضرورة وضع آليات مؤسسية لضمان عدالة توزيع فرص التعلم داخل الورش والمشاريع.

➤ **البعد الثقافي - المهني:** من الناحية الثقافية، تُظهر النتائج تحولاً في القيم المهنية نحو الاهتمام بالتجربة والخبرة العملية بدلاً من الاقتصار على المعرفة النظرية، هذا يعكس نقلاً فعلياً لثقافة العمل الأجنبية القائمة على الكفاءة والتجريب والتطوير المستمر، ويشير إلى بداية تكوّن ثقافة مهنية جديدة لدى العمال الجزائريين، تتسم بالمبادرة والتعلم الذاتي والتكيف مع معايير الأداء العالمية.

➤ **البعد الاجتماعي - النفسي:** الاحتكاك المهني بالشريك الأجنبي يُعزّز ثقة العامل بنفسه، إذ يشعر بالقدرة على مواكبة تقنيات وأساليب عمل حديثة، ما يرفع من مستوى الطموح والدافعية المهنية، وفي المقابل، فإن من لم يستفد من التجربة غالباً ما يشعر بالتهميش أو ضعف التواصل داخل بيئة العمل، مما يستدعي تحسين آليات الإدماج الاجتماعي والتدريب التعاوني بين الفرق المختلطة.

➤ **خصوصية العامل الجزائري:** في السياق الجزائري، حيث اعتاد الكثير من العمال على أنماط تقليدية من التعلم داخل المؤسسة (التلقين أو الملاحظة السلبية)، يمثل الاحتكاك المباشر بالشريك الأجنبي نقلة نوعية نحو التعلم النشط والممارسة الميدانية، لكن هذه التجربة ما زالت جديدة نسبياً، وتحتاج إلى تكيف

ثقافي وتنظيمي لضمان استمراريته واستثمارها بشكل أمثل، خصوصًا لدى العمال الأقل خبرة أو الأقل اندماجًا في المشاريع الأجنبية.

تُظهر نتائج الجدول رقم (99) أن الشراكة الأجنبية أسهمت بوضوح في فتح آفاق جديدة للتطور المهني للعامل الجزائري، من خلال خلق بيئة عمل تعليمية قائمة على التجريب ونقل الخبرات والمعارف، كما أن التجارب الميدانية والتفاعل المباشر مع الخبراء الأجانب أدّى إلى تعزيز المهارات التقنية والمعرفية، وتوسيع الثقافة المهنية للعمال، وهو ما يتماشى مع فرضية المحور الرابع حول دور العلاقات المهنية في تطوير المسار المهني، ومع ذلك، يبقى تحقيق أقصى استفادة من هذه التجربة مرهونًا بمدى مأسسة برامج المتابعة والتقييم، وضمان تكافؤ فرص التعلم لجميع الفئات المهنية، حتى تتحول هذه الخبرة من استفادة فردية ظرفية إلى مورد مؤسسي دائم لبناء الكفاءات الوطنية.

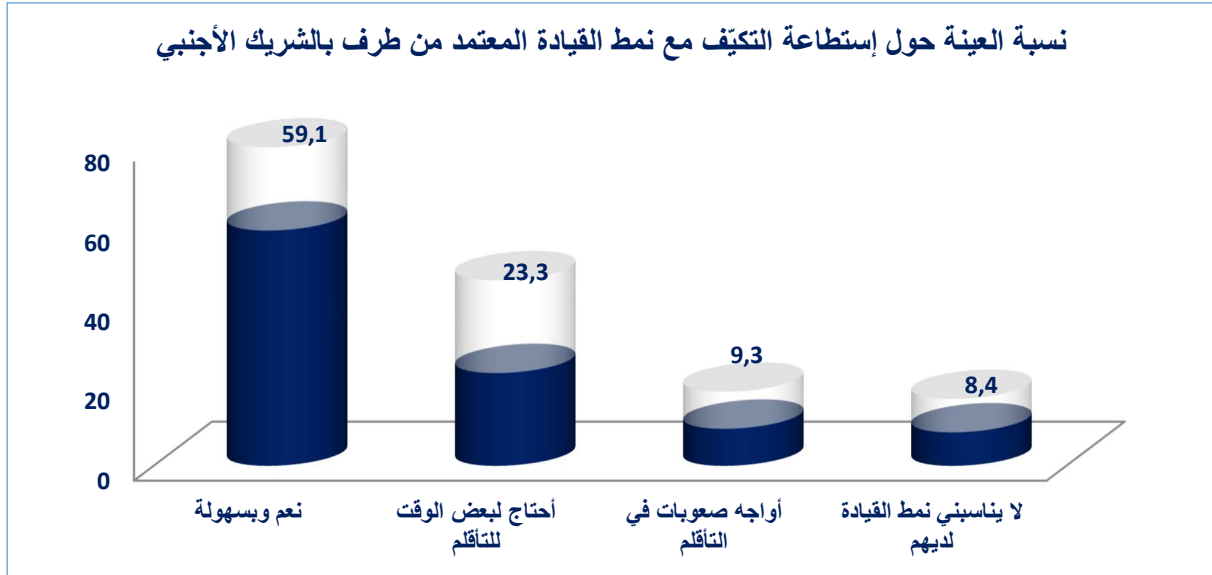
الجدول رقم (100): يوضح توزيع المبحوثين حول قدرتهم للتكيف مع نمط القيادة المعتمد من طرف

بالشريك الأجنبي

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
59,1	127	نعم وبسهولة
23,3	50	أحتاج لبعض الوقت للتأقلم
9,3	20	أواجه صعوبات في التأقلم
8,4	18	لا يناسبني نمط القيادة لديهم
100 %	215	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (82): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول هل تستطيع التكيف مع نمط القيادة المعتمد من طرف بالشريك الأجنبي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (100) و الشكل البياني رقم (82) إلى أن 59.1% من أفراد العينة (127 عاملاً) أكدوا أنهم يتأقلمون بسهولة مع نمط القيادة الذي يعتمد عليه الشريك الأجنبي، في حين أوضح 23.3% (50 عاملاً) أنهم يحتاجون إلى بعض الوقت للتأقلم، بينما ذكر 9.3% (20 عاملاً) أنهم يواجهون صعوبات في التأقلم، وصرّح 8.4% (18 عاملاً) بأن نمط القيادة الأجنبي لا يناسبهم إطلاقاً، تبرز هذه النتائج أن أكثر من أربعة أخماس العمال (حوالي 82%) يتمكنون من التكيف الكلي أو الجزئي مع النمط القيادي الأجنبي، ما يعكس مرونة مهنية متنامية لدى العامل الجزائري في التعامل مع أساليب الإدارة الحديثة، بالرغم من وجود فئة محدودة تواجه تحديات ثقافية أو تواصلية.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

البعد التنظيمي: تعكس هذه النتائج قدرة المؤسسة على دمج أنماط القيادة الأجنبية داخل بنيتها التنظيمية دون خلق صدامات حادة، نمط القيادة لدى الشريك الأجنبي غالباً ما يقوم على الصرامة المهنية، وضوح

المهام، والتقييم المستمر للأداء، وهي خصائص تختلف جزئياً عن النمط القيادي المحلي الأكثر تساهلاً وتسامحاً، سهولة التأقلم التي عبر عنها غالبية العمال تعني أن المؤسسة نجحت في بناء بيئة تنظيمية مرنة تستوعب هذا التغيير وتيسر الاندماج الوظيفي.

📌 **البعد الثقافي - المهني:** من منظور ثقافي، يظهر أن العمال الجزائريين أصبحوا أكثر تقبلاً للأنماط الإدارية الغربية القائمة على الفعالية والمسؤولية الفردية، غير أن نسبة 17.7% (من يواجهون صعوبات أو يرون النمط غير مناسب) توحى بوجود فجوة ثقافية مهنية ناتجة عن اختلاف القيم التنظيمية، حيث قد لا ينسجم بعض العمال مع أسلوب القيادة المبني على الصراحة والصرامة الميدانية، وهذا يدعو إلى تكيف النمط القيادي الأجنبي مع خصوصيات الثقافة المهنية المحلية بدلاً من نقله بشكل حرفي.

📌 **البعد الاجتماعي - النفسي:** التكيف مع نمط القيادة يرتبط بمستوى الثقة بالنفس، والتجارب السابقة، ونمط العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، فالنتائج تُظهر أن أغلبية العمال يشعرون بالقدرة على التكيف، ما يعكس إحساساً متزايداً بالثقة المهنية والاستقلالية النفسية، لكن وجود فئة تجد صعوبة في التأقلم قد يعكس ضغطاً نفسياً ناتجاً عن فجوة التواصل أو الاختلاف في أساليب التحفيز والتوجيه بين القيادات الأجنبية والعمال المحليين.

📌 **خصوصية العامل الجزائري:** تاريخياً، اعتاد العامل الجزائري على أنماط قيادة عمودية يغلب عليها التواصل الشفوي والعلاقات الشخصية، أما في الشركات الأجنبية، فالنمط أكثر مؤسساتية وموضوعية، يعتمد على نتائج الأداء والمؤشرات الدقيقة، تكيف نسبة معتبرة من العمال مع هذا النمط يشير إلى تحول في الوعي المهني نحو قبول الثقافة التنظيمية الحديثة، في حين أن نسبة الرفض أو الصعوبة تعكس استمرار أثر الثقافة التقليدية في بعض الفئات.

يُظهر تحليل الجدول رقم (100) أن العمال الجزائريين يمتلكون قدرة معتبرة على التكيف مع الأنماط القيادية الأجنبية، وهو مؤشر إيجابي على قابلية الاندماج الثقافي المهني داخل بيئة العمل المشتركة.

تُبرز النتائج كذلك أن الشراكة الأجنبية لا تُسهم فقط في نقل التكنولوجيا والخبرة التقنية، بل تمتد لتشمل نقل قيم القيادة الحديثة والانضباط التنظيمي، ومع ذلك، فإن تعزيز هذا التكيف يتطلب مراقبة ميدانية وتدريباً ثقافياً

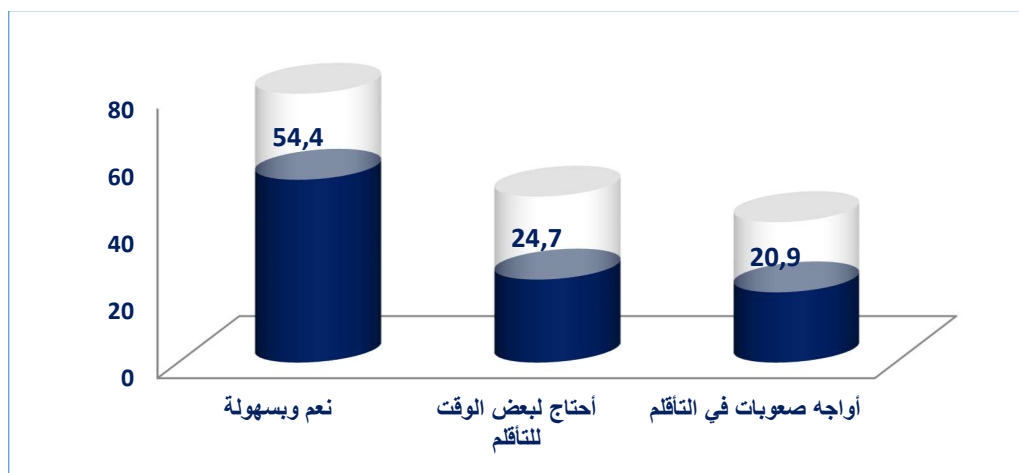
مستمرًا للعمال، لضمان استيعابهم لأنماط القيادة الجديدة دون شعور بالضغط أو الاغتراب المهني، وبالتالي، تُعدّ القدرة على التكيف القيادي أحد مؤشرات نضج الكفاءات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، ودليلاً على فاعلية الشراكة الأجنبية في إعادة تشكيل السلوك المهني للعامل الجزائري ضمن ثقافة مؤسساتية حديثة قائمة على الأداء والكفاءة.

الجدول رقم (101): يوضح توزيع المبحوثين حول مدى وضوح مستقبلهم المهني داخل المؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم وبسهولة	117	54,4
أحتاج لبعض الوقت للتأقلم	53	24,7
أواجه صعوبات في التأقلم	45	20,9
المجموع	215	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (83): أعمدة بيانية توضح نسبة العينة حول رأيه أن لديك مستقبلاً مهنيًا واضحًا داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

توضح معطيات الجدول و الشكل البياني رقم (83) أن 54.4% من العمال (117 عاملاً) يرون أن لديهم مستقبلاً مهنيًا واضحًا داخل المؤسسة، مقابل 24.7% (53 عاملاً) الذين يعتبرون أن وضوح مستقبلهم المهني

يتطلب مزيداً من الوقت أو التطوير، في حين عبّر 20.9% (45 عاملاً) عن غياب الرؤية المهنية لديهم داخل المؤسسة، تعكس هذه النتائج توجهاً عاماً إيجابياً نحو الإحساس بالاستقرار والتخطيط المهني لدى غالبية أفراد العينة، مما يدل على أن البيئة التنظيمية في ظل الشراكة الأجنبية توفر حدّاً مقبولاً من وضوح المسار المهني وآفاق الترقية، رغم استمرار وجود فئة غير قليلة تعاني من ضبابية المسار المهني أو ضعف الدعم في تطوير مسارها الوظيفي.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

البعد التنظيمي: ارتفاع نسبة العمال الذين يرون مستقبلهم المهني واضحاً يعكس نجاح الشريك الأجنبي في ترسيخ آليات تنظيمية قائمة على التخطيط المهني والهيكل الواضحة للمسارات داخل المؤسسة. هذا يدل على وجود نوع من المأسسة الإدارية في تسيير الموارد البشرية، تجعل العامل يدرك المسار الذي يسلكه للتطور والترقية. غير أن الفئة التي لا ترى مستقبلها المهني واضحة تشير إلى قصور في التواصل التنظيمي أو ضعف في سياسات الترقية والتقييم.

البعد الثقافي - المهني: الإحساس بوجود مستقبل مهني واضح يرتبط بمدى استبطان العمال لقيم الأداء والكفاءة والجدارة المهنية التي يكرسها الشريك الأجنبي. فكلما كان العامل أكثر اندماجاً في ثقافة العمل القائمة على التخطيط والجدارة، زادت ثقته في مستقبله المهني. أما العمال الذين يرون أن مستقبلهم غير واضح، فقد يكونون أقل اندماجاً في هذه الثقافة أو أكثر ارتباطاً بالنماذج التقليدية التي تقتصر للتخطيط الوظيفي.

البعد الاجتماعي - النفسي: الشعور بوضوح المستقبل المهني يعزز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، ويمنح العامل إحساساً بالأمان والاستقرار. بينما يؤدي غياب الرؤية المهنية إلى الإحباط والتراجع في الدافعية المهنية، خاصة إذا شعر العامل بوجود تفاوتات أو محاباة في مسارات الترقية. هذه الفروق النفسية والاجتماعية تؤثر بشكل مباشر في جودة الحياة المهنية للعمال.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** العامل الجزائري يربط عادة بين وضوح المستقبل المهني والشفافية والعدالة في الترقية. فكلما كانت المعايير واضحة ومنصفة، زاد التزامه وانخراطه في المؤسسة. أما في غياب العدالة، فيميل إلى فقدان الحافز وضعف الولاء، لذا فإن إدماج القيم التنظيمية الحديثة التي يعتمدها الشريك الأجنبي، مثل التخطيط الوظيفي وتقييم الأداء، يمثل خطوة مهمة نحو تحقيق التوازن بين الطموح الفردي والهيكل التنظيمية.

تؤكد نتائج الجدول أن الشراكة الأجنبية ساهمت في إضفاء نوع من الوضوح على المسار المهني داخل المؤسسة، من خلال إدخال آليات جديدة للتخطيط والتطوير الوظيفي، غير أن هذا الوضوح لم يبلغ بعد مرحلة التعميم، إذ ما زالت هناك فئات من العمال ترى أن مستقبلها المهني غامض، نتيجة اختلاف مستوى الإدماج التنظيمي والثقافي بين الفئات المهنية، بذلك يمكن القول إن فعالية الآليات التنظيمية في تعزيز المسار المهني للعامل الجزائري مشروطة بترسيخ قيم العدالة والشفافية والتخطيط طويل المدى، وهي القيم التي تشكل جوهر العلاقة بين الكفاءة والترقية في سياق الشراكة الأجنبية.

الجدول رقم (102) يوضح العلاقة بين بناء علاقات شخصية مع الشركاء الأجانب ومدى الاستفادة من مرافقتهم

البدائل	نعم وتربطني بهم علاقات صداقة		لدى تواصل شخصي محدود		تواصل رسمي فقط		لا توجد أي علاقات خارج العمل		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم تعلمت الكثير	40	%37.04	32	%29.63	11	%10.19	25	%23.15	108	%100
استفدت بشكل جزئي	7	%11.67	19	%31.67	9	%15	25	%41.67	60	%100
لم لاحظ أثرا كبيرا	2	%7.69	2	%7.69	5	%19.23	17	%65.38	26	%100
لم أشارك في مثل هذه المشاريع	8	%38.10	4	%19.05	5	%23.81	4	%19.05	21	%100
المجموع	57	%26.51	57	%26.51	30	%13.95	71	%33.02	215	%100
قيمة كاف مربع = 36.110 مستوى الدلالة = 0.000 درجة الحرية = 9										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تكشف نتائج الجدول أن أكثر من ربع العينة (26.51%) تربطهم علاقات صداقة أو تواصل شخصي محدود مع الشركاء الأجانب خارج إطار العمل الرسمي، في حين يعتمد 33.02% فقط على التواصل الرسمي البحث، بينما 13.95% يقتصر تواصلهم على الجانب المهني دون أي تفاعل شخصي، كما تُظهر البيانات أن العاملين الذين تربطهم علاقات شخصية أو غير رسمية مع الشريك الأجنبي هم الأكثر استفادة من المرافقة المهنية والتعلم الميداني، إذ بلغت نسبة من "تعلموا الكثير" و "لديهم تواصل شخصي أو صداقة" أكثر من 66% من هذه الفئة، بينما تُظهر الفئة التي "لم تلاحظ أثراً كبيراً" أو "لم تشارك في المشاريع" ضعفاً في بناء العلاقات الشخصية، ما يعكس محدودية اندماجهم الاجتماعي أو المهني في بيئة العمل المشتركة.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

البعد التنظيمي: العلاقات غير الرسمية بين العمال الجزائريين والشركاء الأجانب تُعد مكملاً مهماً للآليات التنظيمية الرسمية داخل بيئة العمل. فهي تخلق قنوات تواصل موازية لتبادل المعرفة والتجارب خارج الأطر الإدارية الصارمة، لكنها قد تكشف أيضاً عن فجوة في التنظيم الداخلي للمؤسسة الجزائرية، إذ يميل بعض العمال إلى البحث عن التعلم والتفاعل عبر العلاقات الشخصية بدل القنوات الرسمية، ما يعكس حاجة إلى مأسسة قنوات التشاور والتبادل المهني ضمن الهيكل التنظيمي.

البعد الثقافي المهني: وجود علاقات شخصية بين الجزائريين والأجانب يعكس تفاعلاً ثقافياً إيجابياً وتقبلاً متزايداً لأساليب العمل الدولية. فالعمال المنفتحون ثقافياً أكثر قدرة على الاستفادة من الخبرة الأجنبية، في المقابل، فإن غياب هذه العلاقات لدى فئة معتبرة يعكس استمرار الحواجز الثقافية واللغوية أو حتى تحفظات مهنية ناتجة عن فروقات في القيم التنظيمية، مثل الانضباط، السرية، أو أسلوب القيادة.

البعد الاجتماعي النفسي: العلاقات غير الرسمية خارج العمل تعزز الثقة المتبادلة، الإحساس بالانتماء، والتفاعل الإيجابي، ما يرفع من الروح المعنوية ويسهم في تطوير المهارات عبر تبادل الخبرات بشكل غير رسمي، بينما يؤدي غياب هذه الروابط إلى شعور بالعزلة المهنية أو ضعف

التفاعل الاجتماعي، مما يحدّ من فرص التعلم غير الرسمي التي تُعتبر أساسية في تنمية الكفاءات داخل الشراكات الأجنبية.

🇩🇿 **خصوصية العامل الجزائري:** يميل العامل الجزائري، في ثقافته المهنية، إلى بناء علاقات قائمة على الثقة الشخصية والتقارب الإنساني قبل التفاعل المهني الكامل. لذا فإن بناء الصداقات أو التواصل غير الرسمي مع الشريك الأجنبي يسهم في تحفيز عملية التعلم الاجتماعي، ويزيد من انخراطه في بيئة العمل الدولية، لكنّ هذه العلاقات تبقى محدودة بسبب الفوارق اللغوية والثقافية، وأحياناً الخوف من تجاوز الحدود التنظيمية أو التراتبية الإدارية.

تشير النتائج إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين بناء العلاقات الشخصية مع الشركاء الأجانب وبين الاستفادة من مرافقتهم أثناء المشاريع، مما يدل على أن التفاعل الإنساني والاجتماعي يشكّل عاملاً مهماً في نقل المعرفة وتعزيز الكفاءات المهنية، بعبارة أخرى، فإن الخبرة التقنية لا تنتقل فقط عبر التدريب الرسمي، بل أيضاً عبر العلاقات غير الرسمية القائمة على الثقة والتواصل المستمر، ويبرز هذا المعطى ضرورة أن تعمل المؤسسات الجزائرية على تشجيع التواصل المهني الإيجابي والمفتوح بين العمال والشركاء الأجانب، ضمن إطار تنظيمي يحافظ على القيم المؤسسية ويستفيد في الوقت نفسه من رأس المال الاجتماعي الذي تولّده العلاقات المهنية.

الجدول رقم (103) يوضح العلاقة بين إمكانية التواصل بسهولة مع الشريك الأجنبي وتولي مناصب إشرافية جديدة في إطار الشراكة

المجموع	لا يوجد تواصل أصلاً		لا أستطيع التواصل إلا من خلال مسؤول		أحياناً أحتاج إلى وسطاء		نعم أتواصل مباشرة		البدائل
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
	%100	15	%0	0	%0	0	%100	15	نعم مباشرة بعد المشاريع المشتركة
	%100	42	%0	0	%9.52	4	%76.19	32	تمت ترقيتي لاحقاً
	%100	70	%12.85	9	%11.43	8	%38.57	27	لم أتولى أي منصب جديد
	%100	88	%20.45	18	%15.91	14	%45.45	40	لا علاقة بين المنصب والشراكة
المجموع	% 100	215	% 12.56	27	% 12.09	26	% 53.02	114	
قيمة كاف مربع = 40.989 مستوى الدلالة = 0.000 درجة الحرية = 9									

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة (53.02%) صرّحوا بقدرتهم على التواصل المباشر مع الشريك الأجنبي دون الحاجة إلى وسطاء، وهي نسبة مرتفعة تدل على انفتاح قنوات الاتصال المهني في المؤسسة محل الدراسة، من بين هؤلاء، بلغت نسبة الذين تولّوا مناصب إشرافية جديدة بعد المشاريع المشتركة أو تمت ترقيتهم لاحقاً أكثر من 75% من الفئة ذات التواصل المباشر، وهو ما يعكس أثراً إيجابياً واضحاً للعلاقات المهنية المباشرة في تسهيل الترقية المهنية وتحقيق التقدّم في المسار الوظيفي، في المقابل، أظهرت النتائج أن من يفتقرون إلى تواصل مباشر أو يعتمدون على وسطاء إداريين يميلون إلى البقاء في مناصبهم دون ترقّي، أو لا يرون علاقة واضحة بين الشراكة والمناصب، وهو ما يعكس حواجز تنظيمية واتصالية تحدّ من فرصهم في تطوير مساهمهم المهني.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

 **البعد التنظيمي:** التواصل المباشر بين العامل الجزائري والشريك الأجنبي يشكل أداة تنظيمية فعالة لنقل

المعرفة وتبادل الخبرات. فالمؤسسات التي تسمح بقدر أكبر من اللامركزية في الاتصال تحقق ديناميكية

تنظيمية أعلى تسهّل بروز الكفاءات وتُعزز فرص الترقية، أما الاعتماد على وسطاء إداريين، فيعكس تراتبية بيروقراطية تحد من المبادرة الذاتية وتؤخر الاستفادة من الشراكة في تطوير الموارد البشرية.

✚ **البعد الثقافي المهني:** تشير البيانات إلى أن القدرة على التواصل المباشر مع الأجانب تتطلب كفاءة لغوية وثقافية ومهنية تمكّن العامل الجزائري من الانخراط بفعالية في بيئة عمل متعددة الثقافات، وبالتالي، فالعامل الذي يمتلك رأسمًا ثقافيًا ومهنيًا قويًا يتمكن من بناء علاقات أكثر تفاعلية تعزز مكانته المهنية.

✚ **البعد الاجتماعي النفسي:** التفاعل المباشر مع الشريك الأجنبي يمنح العامل إحساسًا بالثقة والاعتراف المهني، ويزيد من دافعيته الذاتية نحو التعلم وتحمل المسؤوليات الجديدة، في المقابل، غياب التواصل المباشر يؤدي إلى شعور بالإقصاء أو التهميش المهني، ما يقلل من الرغبة في التطوير أو الانخراط في ديناميكية الشراكة.

✚ **خصوصية العامل الجزائري:** يُظهر العامل الجزائري مرونة متزايدة في التكيف مع بيئة الشراكة عندما يشعر باعتراف مباشر بكفاءته دون وسطاء، إلا أن بعض الحواجز اللغوية، والقيود الإدارية، وغياب ثقافة التواصل الأفقي، ما تزال تشكل تحديًا أمام استدامة هذا الانفتاح المهني.

تؤكد نتائج الجدول أن التواصل المهني المباشر مع الشريك الأجنبي يمثل محددًا أساسيًا في تعزيز فرص الترقية وتطوير المسار المهني للعامل الجزائري، إذ أظهرت العلاقة الإحصائية (قيمة كاف مربع = 40.989، دلالة قوية 0.000) أن العاملين الذين يملكون القدرة على التواصل المباشر هم الأكثر حظًا في نيل فرص إشرافية جديدة، هذا يُبرز أن نجاح الشراكة الأجنبية لا يتوقف فقط على نقل التكنولوجيا أو التدريب، بل يعتمد بدرجة كبيرة على ديناميات الاتصال بين الفاعلين التنظيميين، وعلى تمكين العمال من بناء جسور تواصل حقيقية تعزز مكانتهم داخل المؤسسة، وبذلك، يمكن القول إن رأس المال الاتصالي يشكل أحد أهم مخرجات الشراكة الأجنبية في تطوير الكفاءات المهنية للعامل الجزائري.

الجدول رقم (104) يوضح العلاقة بين وجود ثقة متبادلة واستفادتك من الترقية المقترحة من طرف الشريك الأجنبي

البدايل	توجد ثقة واضحة		توجد ثقة جزئية		توجد ثقة بحتة		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
نعم بشكل رسمي	37	%29.93	2	%4.76	3	%7.14	42	%100
لا لم يحدث ذلك	41	%23.70	55	%31.79	77	%44.51	173	%100
المجموع	78	% 36.28	57	% 26.51	80	% 37.21	215	% 100
قيمة كاف مربع = 60.624 مستوى الدلالة = 0.000 درجة الحرية = 2								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تُظهر البيانات أن نسبة الثقة المتبادلة الواضحة بين العمال الجزائريين والشركاء الأجانب بلغت 36.28% من مجموع أفراد العينة، وهي الفئة التي سُجِّل لديها أيضًا أعلى نسبة اقتراحات للترقية الرسمية من طرف الشريك الأجنبي (بنسبة 88%)، مما يشير إلى ارتباط مباشر بين الثقة المهنية والاعتراف التنظيمي بالكفاءة، في المقابل، فإن غياب أو ضعف الثقة (الثقة الجزئية أو المحدودة) ارتبط بشكل واضح بانعدام اقتراحات الترقية (حوالي 76%)، ما يؤكد أن الثقة المتبادلة تعد متغيرًا حاسمًا في فتح آفاق التطور المهني داخل بيئة الشراكة الأجنبية، إحصائيًا، تُعد العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة قوية جدًا (قيمة كاف مربع = 60.624، مستوى دلالة = 0.000)، مما يثبت أن الثقة ليست عاملاً عرضيًا، بل محددًا بنيويًا في تطور المسار المهني.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

البعد التنظيمي: الثقة المتبادلة خارج الإطار الرسمي تعكس نضجًا في العلاقات المهنية داخل المؤسسة. فهي تُسهم في تجاوز البيروقراطية وتفعيل الاتصال الأفقي بين الشركاء، مما يسمح بتقييم الكفاءات على أساس الأداء الفعلي لا على الانتماء الوظيفي، هذه الديناميكية التنظيمية تعزز الشفافية والاعتراف بالكفاءة، وتشجع على ترقية مستحقة قائمة على الجدارة لا على الوساطة الإدارية.

البعد الثقافي المهني: الثقة المهنية مع الشركاء الأجانب تُبنى على التفاهم الثقافي والتقني، إذ يتفاعل العامل الجزائري بفعالية حين يمتلك لغة مشتركة مهنية وثقافية مع الطرف الأجنبي، وتُظهر النتائج أن العمال الذين استطاعوا بناء جسور ثقة خارج الإطار الرسمي يتميزون بمستوى عالٍ من الاحتراف والانفتاح المهني، مما يجعلهم أكثر قابلية للاعتراف والتقدير.

البعد الاجتماعي النفسي: الثقة خارج الإطار الرسمي تُحدث ارتياحاً نفسياً وتوازناً في العلاقات المهنية، حيث يشعر العامل الجزائري بالاحترام والاعتراف الإنساني قبل التنظيمي، هذا الشعور يعزز الانتماء المؤسسي، ويخلق دافعية ذاتية نحو الأداء المتميز، وهو ما يفسر العلاقة بين الثقة والاقتراح بالترقية.

خصوصية العامل الجزائري: يُظهر العامل الجزائري قدرة عالية على بناء علاقات إنسانية ومهنية قائمة على الثقة الشخصية، إلا أن هذا يتأثر بمدى انفتاح الشريك الأجنبي وتقبله للتفاعل غير الرسمي، الثقة المتبادلة إذا تُعد من الآليات غير المعلنة لكنها الفعالة في ترسيخ التعاون المهني ونقل القيم التنظيمية الحديثة داخل المؤسسة الجزائرية.

تؤكد نتائج الجدول أن الثقة المتبادلة خارج الأطر الرسمية تُعد ركيزة أساسية لتفعيل الشراكة الأجنبية وتحويلها إلى علاقة مهنية مثمرة، إحصائياً، تمثل الثقة المتبادلة مؤشراً قوياً على الاعتراف بالكفاءة الفردية، حيث ارتبط وجودها ارتباطاً وثيقاً باقتراح العمال الجزائريين للترقية من طرف الشريك الأجنبي، سوسيولوجياً، تعكس هذه العلاقة انتقال الشراكة من مستوى إداري إلى مستوى تفاعلي إنساني يقوم على التقدير والتعاون المتبادل، ما يساهم في تطوير رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة ويعزز فرص الارتقاء المهني للعامل الجزائري.

الجدول رقم (105) يوضح العلاقة بين مدى إسهام العمل مع الشريك الأجنبي في اكتساب خبرات مهنية جديدة، ومدى وضوح الآفاق المهنية داخل المؤسسة

المجموع		لم أستفيد من العمل مع الشريك الأجنبي		ساعدني في توسيع معرفتي		تجارب ميدانية مفيدة		البدائل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	117	%5.13	6	%43.59	51	%51.28	60	نعم لدي رؤية واضحة
%100	53	%24.53	13	%54.72	29	%20.75	11	لدي طموح لكن دون خطة
%100	45	%15.56	7	%55.56	25	%28.88	13	لا أرى أي مستقبل مهني حاليا
% 100	215	% 12.09	26	% 48.84	105	% 39.07	84	المجموع
قيمة كاف مربع = 23.578 مستوى الدلالة = 0.000 درجة الحرية = 4								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أن نحو نصف أفراد العينة (48.84%) أكدوا أن العمل مع الشريك الأجنبي ساعدهم في توسيع معارفهم التقنية والمهنية، بينما عبّر 39.07% عن استفادتهم من تجارب ميدانية مفيدة بشكل مباشر، مقابل 12.09% فقط الذين أقرّوا بعدم استفادتهم من هذه التجربة، من حيث العلاقة مع الرؤية المهنية، فإن 51.28% من المستفيدين من التجارب الميدانية المفيدة أكدوا أن لديهم رؤية مهنية واضحة داخل المؤسسة، مما يدل على أن الاحتكاك العملي المباشر بالشريك الأجنبي يعزز وضوح المسار المهني ويخلق شعوراً بالثقة في المستقبل الوظيفي، إحصائياً، العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة قوية جداً ($p = 0.000$)، مما يعني أن تجارب العمل مع الشريك الأجنبي تشكل محدداً حاسماً في رسم وتطوير المستقبل المهني للعامل الجزائري.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

البعد التنظيمي: التجارب المهنية المشتركة مع الشريك الأجنبي تسهم في نقل الممارسات التنظيمية الحديثة، مثل التخطيط، الانضباط، والعمل ضمن فرق متكاملة. هذه التجارب الميدانية تُعيد تشكيل فهم العامل الجزائري لأدواره داخل التنظيم، وتجعله أكثر انخراطاً في منطق الكفاءة والمسار المهني القائم على الأداء بدل الأقدمية أو العلاقات.

البعد الثقافي - المهني: التفاعل الميداني مع الشريك الأجنبي يخلق تلاقحاً ثقافياً مهنيًا، يتيح للعامل الجزائري تبني قيم جديدة كالمبادرة، روح الابتكار، والمسؤولية الفردية. هذه القيم المهنية الجديدة تُعد رافعة حقيقية لتطوير الكفاءات الذاتية، وتسهم في بناء هوية مهنية هجينة تجمع بين الصرامة الأجنبية والمرونة المحلية.

البعد الاجتماعي - النفسي: العمل الميداني المشترك يعزز الثقة بالنفس، ويولد لدى العامل إحساساً بالانتماء إلى بيئة احترافية أوسع. كما أن مرافقة الشريك الأجنبي تمنح العامل شعوراً بالاعتراف بقدراته، ما ينعكس إيجاباً على دافعيته وتطلعاته المستقبلية. في المقابل، غياب هذه التجارب يؤدي إلى ضبابية في الرؤية المهنية وإحساس بالتهميش.

خصوصية العامل الجزائري: يتفاعل العامل الجزائري مع الشراكة الأجنبية بدرجات متفاوتة تبعاً لخبرته وانفتاحه الثقافي، فبينما يُظهر الإطارات وأصحاب الخبرة قدرة أكبر على الاستفادة والتكيف مع بيئة العمل الجديدة، يواجه العمال الأقل أقدمية أو تكويناً محدوداً صعوبات في استثمار هذه الفرص بسبب الحواجز اللغوية والثقافية والتنظيمية.

تُبرز النتائج أن العمل الميداني المشترك مع الشريك الأجنبي يمثل آلية فعالة في تطوير المهارات وتعزيز الرؤية المهنية للعامل الجزائري، فكلما زاد انخراط العامل في تجارب مهنية ميدانية مباشرة، زادت قدرته على تحديد مساره المهني بوضوح وثقة، وهو ما يثبت أن الشراكة الأجنبية لا تنقل التكنولوجيا فحسب، بل تنقل أيضاً ثقافة مهنية جديدة تُعيد تشكيل وعي العامل بذاته داخل المؤسسة، إلا أن تحقيق الأثر الكامل لهذه التجارب يظل مرهوناً بمدى تعميم فرص المشاركة والتكوين الميداني على جميع الفئات، وضمان المساواة في الوصول إلى

الفصل الخامس

عرض، تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

هذه الآليات دون تمييز، بما يرسخ ثقافة الكفاءة كمعيار أساسي للترقية والتطور المهني داخل المؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم (106) يوضح العلاقة بين سن المبحوثين وتبادلهم تجارب النجاح مع الشريك الأجنبي

السن البدائل	من 20 إلى 30 سنة		من 30 إلى 40 سنة		من 40 إلى 50 سنة		من 50 سنة فما فوق		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
نعم بشكل دائم	12	%16.67	36	%50	21	%29.17	3	%4.17	72	%100
أحيانا خلال الاجتماعات	1	% 1.35	34	%45.95	34	%45.95	5	%6.76	74	%100
لا يحدث هذا أبدا	6	%8.69	23	%46.38	32	%46.38	8	%11.59	69	%100
المجموع	19	% 8.84	93	% 43.26	87	% 40.47	16	% 7.44	215	% 100
قيمة كاف مربع = 18.240										
مستوى الدلالة = 0.006										
درجة الحرية = 6										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى أن العاملين ضمن الفئة العمرية 30-40 سنة هم الأكثر انخراطاً في تبادل التجارب المهنية مع الشركاء الأجانب، حيث بلغت نسبتهم الإجمالية 50% ضمن من يتبادلون القصص بشكل دائم، و 45.95% ممن يقومون بذلك أحياناً، بينما يتراجع هذا النوع من التفاعل لدى الفئات الأكبر سناً (فوق 50 سنة) إلى نحو 4-11% فقط، ما يعكس محدودية التواصل غير الرسمي لديهم مع الشريك الأجنبي، إحصائياً، العلاقة بين المتغيرين دالة ومعنوية ($p = 0.006$)، مما يدل على أن العمر يمثل عاملاً مؤثراً في درجة الانفتاح والتفاعل المهني بين العاملين الجزائريين ونظرائهم الأجانب. يتضح أن الفئة المتوسطة عمراً (30-40 سنة) تمثل القوة التفاعلية الأكثر ديناميكية داخل المؤسسة، إذ تجمع بين الكفاءة المكتسبة والخبرة الميدانية، إلى جانب انفتاح أكبر على ثقافة الحوار وتبادل التجارب.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

البعد التنظيمي: تبادل التجارب المهنية مع الشريك الأجنبي يمثل آلية فعالة لنشر الممارسات الجيدة داخل التنظيم، ويعكس مستوى الانفتاح المؤسسي على التعلم غير الرسمي، فالنتائج تشير إلى أن

المؤسسة سمحت بدرجة معينة من المرونة الاتصالية بين العمال الأجانب والجزائريين، لكنها ما زالت محدودة في بعض الفئات بسبب هرمية الإدارة وتفاوت الأدوار داخل فرق العمل.

🇩🇿 **البعد الثقافي - المهني:** الفئة المتوسطة عمراً أظهرت قابلية أعلى لاستيعاب الثقافة المهنية الأجنبية، حيث يُنظر إلى تبادل القصص المهنية كوسيلة للتعلم والتحفيز الذاتي، أما الفئات الأكبر سنّاً فتميل إلى الحفاظ على النمط التقليدي للتواصل القائم على الرسمية والتحفّظ، ما يقلل من فرص تبادل المعرفة الثقافية والمهنية، وهذا يعكس وجود فجوة جيلية مهنية تحتاج المؤسسة إلى ردمها عبر سياسات تكوين وتبادل خبرات منظمة.

🇩🇿 **البعد الاجتماعي - النفسي:** التفاعل غير الرسمي مع الشركاء الأجانب يُنشئ بيئة عمل أكثر ثقة وإنسانية، تعزز الشعور بالانتماء والتقدير المتبادل، فالعاملون الذين يشاركون تجاربهم المهنية مع الأجانب يشعرون بقدر أكبر من الاعتراف بمهاراتهم واندماجهم في الثقافة التنظيمية المشتركة، ما يرفع من دافعيتهم المهنية واستقرارهم النفسي داخل المؤسسة.

🇩🇿 **خصوصية العامل الجزائري:** تُظهر النتائج أن العامل الجزائري — رغم ما يتمتع به من انفتاح اجتماعي لا يزال يميل إلى الفصل بين الحياة المهنية والشخصية في التعامل مع الشريك الأجنبي، خاصة في غياب الثقة التامة أو ضعف الإتقان اللغوي، لكن الجيل الجديد من العمال (30-40 سنة) بدأ يغيّر هذا النمط عبر بناء جسور مهنية وشخصية أكثر انفتاحاً وفعالية، مما يعزز عملية الاندماج الثقافي المهني التدريجي.

تدل النتائج على أن تبادل التجارب والقصص المهنية بين العاملين الجزائريين والشركاء الأجانب يمثل أحد مظاهر انتقال الثقافة المهنية الحديثة داخل المؤسسة المشتركة، كلما ازداد هذا النوع من التفاعل غير الرسمي، ارتفعت فرص نقل المهارات والخبرات العملية وتعزيز الثقة المتبادلة، وهو ما ينعكس إيجاباً على تطوير المسار المهني للعامل الجزائري، غير أن تحقيق هذا الهدف يتطلب من المؤسسة تعميم بيئة تواصل تشجع الحوار المفتوح بين مختلف الأجيال المهنية، مع تخفيف الحواجز اللغوية والتنظيمية، لضمان مشاركة أكبر لجميع الفئات في ديناميات التعلم الجماعي وتبادل الخبرة الدولية.

الجدول رقم (107) يوضح العلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والمشاركة في ورشات تدريبية مع الشريك الأجنبي

الفئة السوسيو مهنية البدائل	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
شاركت أكثر من مرة	42	57.53%	14	19.18%	17	23.29%	73	100%
لم أشارك لكن كنت مهتما	69	48.59%	56	39.44%	17	11.97%	142	100%
المجموع	111	51.6%	70	32.6%	34	15.8%	215	100%
قيمة كاف مربع = 10.728		مستوى الدلالة = 0.005		درجة الحرية = 2				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول أن 51.6% من المشاركين من فئة الإطارات، مقابل 32.6% من أعوان التحكم و 15.8% من أعوان التنفيذ، ومن بين من شارك فعلياً في ورش تدريبية مشتركة، تصدرت فئة الإطارات بنسبة 57.53%، مما يدل على أن المشاركة في التكوين الميداني المشترك تتركز بدرجة أكبر في المستويات الإدارية والعليا من السلم المهني، بينما بلغت نسبة أعوان التنفيذ الذين شاركوا أكثر من مرة 23.29% فقط، وهي نسبة محدودة تعكس فجوة تكوينية بين الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة، وتشير الدلالة الإحصائية ($p = 0.005$) إلى وجود علاقة معنوية قوية بين المستوى المهني وفرص المشاركة في الورش التكوينية المشتركة، ما يعني أن التدرج الوظيفي يؤثر فعلياً على مدى الانخراط في عمليات التدريب الدولي.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

البعد التنظيمي: تكشف النتائج عن هيمنة الإطارات في فرص المشاركة ضمن الورش التكوينية المشتركة، وهو ما يعكس سياسة تنظيمية تركز التكوين في المستويات العليا بهدف تعزيز الكفاءة الإشرافية والإدارية، إلا أن ضعف إشراك أعوان التنفيذ في هذه الورش قد يُضعف فعالية نقل المعرفة إلى المستويات الميدانية، ما يستدعي مراجعة آليات توزيع فرص التدريب داخل المؤسسة لتحقيق العدالة التنظيمية والاستفادة القصوى من الشراكة الأجنبية.

🚩 **البعد الثقافي - المهني:** المشاركة في الورش المشتركة تمثل أحد أهم روافد الاحتكاك الثقافي المهني بين العمال الجزائريين ونظرائهم الأجانب، فالفئات العليا (الإطارات) تُظهر استعدادًا أكبر للتفاعل مع الثقافة المهنية الأجنبية والتكيف مع أساليب العمل الجديدة، بينما تظل الفئات الدنيا أكثر تحفظًا بسبب ضعف الكفاءة اللغوية أو الخشية من الفشل في بيئة تكوينية أجنبية.

🚩 **البعد الاجتماعي - النفسي:** الانخراط في الورش التدريبية المشتركة يعزز لدى المشاركين الإحساس بالاعتراف والكفاءة، مما يرفع من معنوياتهم المهنية ويقوي انتماءهم للمؤسسة، لكن التفاوت في فرص المشاركة قد يخلق شعورًا بالتمييز أو التهميش لدى الفئات الأقل استفادة، ما ينعكس سلبًا على روح الفريق والتحفيز الداخلي.

🚩 **خصوصية العامل الجزائري:** تعكس النتائج واقع المؤسسة الجزائرية التي لا تزال تركز التكوين في المستويات الإدارية، بينما تُهمل أحيانًا الفئات التنفيذية التي تشكل القاعدة التشغيلية للإنتاج، إلا أن اهتمام أعوان التنفيذ بالمشاركة رغم ضعف الفرص (39.44% أبدوا اهتمامًا دون مشاركة فعلية) يشير إلى رغبة حقيقية في التعلم والانفتاح على الخبرة الأجنبية، ما يمثل رصيدًا يمكن للمؤسسة استثماره لتوسيع قاعدة الاستفادة.

تؤكد النتائج أن الورش التكوينية المشتركة مع الشريك الأجنبي تمثل أداة فعالة لتعزيز الكفاءة المهنية وتبادل الخبرة الميدانية، لكنها لا تزال غير موزعة بعدل بين الفئات المهنية داخل المؤسسة، حيث يرتبط هذا التفاوت بالتصورات التنظيمية السائدة التي تضع الإطار في قلب عمليات التطوير وتهتمش الأعوان الميدانيين، ما يقلل من انتشار المهارة التقنية عبر جميع المستويات، وعليه، فإن تعزيز العدالة التكوينية وتوسيع المشاركة في الورش الدولية يمثل شرطًا أساسيًا لتحويل الشراكة الأجنبية من مجرد تعاون إداري إلى فضاء تعلم جماعي يساهم في بناء مسار مهني متطور ومتوازن للعامل الجزائري.

الجدول رقم (108) يوضح العلاقة بين أقدمية المبحوثين في العمل وامتلاكهم لخطط تطوير مهنية واضحة

الأقدمية البدائل	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		من 10 إلى 15 سنة		من 15 إلى 20 سنة		من 20 سنة فما فوق		المجموع	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
لدي وأعمل على تنفيذها	21	%16.54	30	%23.62	41	%32.28	30	%23.62	5	%3.94	127	%100
لدي خطة لكن غير مكتملة	4	%7.69	18	%34.62	15	% 28.85	9	%17.31	6	%11.5	52	%100
لا توجد لدي أي خطة	1	%2.78	7	%19.44	10	%27.78	17	%47.22	1	%2.78	36	%100
المجموع	26	% 12.09	55	% 25.58	66	% 30.70	56	% 26.05	12	% 5.58	215	%100
قيمة كاف مربع = 20.567 مستوى الدلالة = 0.008 درجة الحرية = 8												

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج إلى أن 59.1% من العمال (127 عاملاً) لديهم خطة تطوير مهني واضحة ويعملون على تنفيذها، وهي النسبة الأعلى وتمثل مؤشراً إيجابياً على الوعي المهني، تتركز هذه النسبة بشكل خاص في فئة العاملين الذين يملكون أقدمية من 10 إلى 15 سنة (32.28%)، تليها فئة من 15 إلى 20 سنة (23.62%)، مما يعكس أن الخبرة المتوسطة إلى الطويلة ترتبط بوجود رؤية واضحة للمسار المهني، في المقابل، 16.7% من العينة (36 عاملاً) لا يمتلكون أي خطة تطوير مهني، وتتركز أغلب هذه الفئة بين العمال الجدد (من 5 إلى 10 سنوات أو أقل)، ما يشير إلى أن غياب التوجيه المؤسسي في المراحل الأولى من المسار المهني قد يحد من بناء خطط ذاتية للتطور، أما دلالة كاف مربع ($p = 0.008$) فتؤكد وجود علاقة معنوية قوية بين الأقدمية وامتلاك خطة تطوير مهني، ما يعني أن تراكم الخبرة داخل المؤسسة يسهم فعلياً في تعزيز القدرة على التخطيط للمستقبل المهني.

قمنا بتفسير هذه النتائج في ضوء مايلي:

📌 **البعد التنظيمي:** توضح النتائج أن المؤسسة تمكّن العمال ذوي الأقدمية من تحديد مسارات مهنية أكثر وضوحًا بفضل الخبرة والتجارب السابقة، غير أن ضعف وجود خطط لدى العمال الجدد يعكس قصورًا في سياسات التوجيه المهني داخل المؤسسة، أن تُعمم المؤسسة نظامًا لمتابعة التطوير الفردي يشمل جميع الفئات، لضمان العدالة في الفرص المهنية.

📌 **البعد الثقافي - المهني:** العمال ذوو الخبرة اكتسبوا من خلال الاحتكاك بالشريك الأجنبي ثقافة مهنية قائمة على التخطيط الذاتي والتطوير المستمر، في حين لا يزال جزء من العمال الجدد يعتمد على المؤسسة كفاعل وحيد في رسم مسارهم، دون وعي كافٍ بأهمية المبادرة الشخصية في تحسين الكفاءة، هذا يعكس تفاوتًا في الوعي الثقافي المهني بين الأجيال الوظيفية داخل المؤسسة.

📌 **البعد الاجتماعي - النفسي:** وجود خطة مهنية واضحة يولد إحساسًا بالاستقرار والسيطرة على المستقبل المهني، مما يعزز الثقة والدافعية للعمل، أما غيابها فيخلق حالة من الغموض المهني وعدم اليقين، قد تُضعف الولاء للمؤسسة وتزيد من الميل نحو البحث عن فرص خارجها، فالخبرة الطويلة هنا تؤدي دورًا داعمًا في بناء الثقة بالنفس والتخطيط الواقعي للمسار المهني.

📌 **خصوصية العامل الجزائري:** تُظهر النتائج أن العامل الجزائري، خاصة في المؤسسات ذات الشراكة الأجنبية، بدأ ينتقل من ثقافة الاعتماد على المؤسسة إلى ثقافة المبادرة الفردية في تطوير مساره المهني، غير أن هذا التحول لا يزال جزئيًا ويواجه عوائق بيروقراطية وثقافية، أبرزها ضعف التواصل حول الفرص المهنية، وتفاوت الوصول إلى الموارد التكوينية بين الفئات المختلفة.

تؤكد النتائج أن الأقدمية تلعب دورًا محوريًا في بلورة الوعي المهني للعامل الجزائري، حيث يمتلك ذوو الخبرة خططًا أوضح وأكثر واقعية لتطوير مسارهم، بفضل التراكم المعرفي والتفاعل مع ثقافة الشريك الأجنبي، لكن غياب هذا التخطيط لدى العمال الجدد يكشف عن ضعف في المرافقة التنظيمية، ما يستدعي تعزيز برامج التوجيه والتخطيط المهني منذ بداية التوظيف، وعليه، فإن الشراكة الأجنبية تمثل فرصة لبناء ثقافة مهنية جديدة

قائمة على التخطيط والتطوير الذاتي، بشرط أن تعتمد المؤسسة سياسات شمولية تضمن مرافقة جميع الفئات دون تمييز، مما يساهم في ترسيخ قيم الكفاءة والاستمرارية داخل المسار المهني للعامل الجزائري.

📌 **الخلاصة السوسولوجية للمحور الرابع (من الجدول 84 إلى الجدول 108) المتعلق بالفرضية 03:**

تساهم شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري

تشير نتائج هذا المحور إلى أن شبكة العلاقات المهنية التي تربط العمال الجزائريين بالشريك الأجنبي تُعد عاملاً حيويًا في فتح آفاق التطوير المهني، وإن كان تأثيرها متفاوتًا بين الأفراد تبعًا للفئة السوسيو-مهنية، والأقدمية، ومستوى الخبرة، فقد تبين أن نسبة معتبرة من العمال ينسجون علاقات مهنية رسمية أو شبه رسمية مع نظرائهم الأجانب ويتواصلون معهم بصفة مباشرة أو عبر قنوات غير رسمية، بينما يظل عدد آخر محدود الاستفادة نتيجة ضعف التواصل أو غياب فرص المشاركة في الأنشطة المشتركة، فعلى المستوى التنظيمي، يتضح أن الشراكة الأجنبية تتيح إطارًا للتبادل المهني، لكنها لا تشمل جميع الفئات بشكل متوازن، إذ تتركز الفرص غالبًا لدى الإطارات وأصحاب الخبرة، ما يعكس غياب ترسيخ سياسات واضحة للتواصل والتبادل المهني داخل المؤسسة، أما من الناحية الثقافية والمهنية، فقد ساهمت هذه العلاقات في نقل الخبرات وتبادل الممارسات الناجحة، وتعزيز التعلم الميداني، شريطة توفر مهارات التواصل والتكيف الثقافي لدى العامل الجزائري.

أما على الصعيد الاجتماعي والنفسي، تبين أن الثقة المتبادلة بين الطرفين والاعتراف بالكفاءة يشكلان أساسًا لتحفيز العامل ودعم تطوره المهني. في المقابل، فإن ضعف التواصل الإنساني أو استمرار الفوارق الإدارية والثقافية يُضعف من أثر هذه الشبكة، وتُبرز خصوصية المؤسسة الجزائرية مزيجًا من الحداثة التنظيمية المستوردة والأنماط الإدارية التقليدية المحلية، ما يفرض الحاجة إلى سياسات أكثر وضوحًا وشفافية تُكرّس العدالة وتكافؤ الفرص في التواصل المهني والتبادل المعرفي.

وعليه، يمكن القول إن تطوير شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي يتطلب ترسيخها ضمن السياسة التنظيمية للمؤسسة بما يضمن استمراريته وتعميم الاستفادة منها، وبذلك تتحول هذه الشبكة من علاقات ظرفية إلى رافد أساسي لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري.

خلاصة

في ضوء ما تم عرضه من جداول ومعطيات كمية وكيفية تم جمعها خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للتتقيب، وبعد تحليل إجابات المبحوثين وتحويلها إلى مؤشرات ذات مدلول سوسيولوجي، تبين بوضوح أهمية الشراكة الأجنبية في تحسين جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة عبر ثلاثة محاور رئيسية، فقد أظهرت نتائج الفرضية الأولى أن القيم التنظيمية للشريك الأجنبي ساهمت في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية، من خلال تعزيز الوعي الوقائي وتحسين سلوكيات العمل، رغم استمرار بعض القيود البيروقراطية التي تحد من فعالية التطبيق، أما نتائج الفرضية الثانية فقد أكدت أن الآليات التنظيمية وبرامج التكوين والتدريب التي اعتمدها الشريك الأجنبي أسهمت في تطوير مهارات العامل الجزائري ورفع كفاءته المهنية، وإن بدرجات متفاوتة بين الفئات السوسيو مهنية المختلفة، بينما أوضحت الفرضية الثالثة أن شبكة العلاقات المهنية التي نشأت بين العمال الجزائريين ونظرائهم الأجانب أتاحت فرصاً حقيقية لتبادل الخبرات وتطوير المسار المهني، رغم استمرار بعض مظاهر عدم التكافؤ في الأدوار والتفاعل داخل بيئة العمل المشتركة.

وتأسيساً على ذلك، يمكن القول إن نجاح الشراكة الأجنبية لا يُقاس فقط بمدى نقل النماذج التنظيمية الحديثة، بل أيضاً بقدرة المؤسسة الجزائرية والعامل الجزائري على استيعابها وتكييفها ثقافياً وتنظيمياً، بما يحقق التوازن المنشود بين الكفاءة الإنتاجية والرفاه الاجتماعي-المهني في سياق العمل المشترك.

الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

1. في ضوء فرضيات الدراسة؛

2. في ضوء أهداف الدراسة؛

3. في ضوء المقاربة النظرية،

4. في ضوء الدراسات السابقة؛

خلاصة

تمهيد:

يمثل هذا الفصل المرحلة التفسيرية في مسار البحث، إذ ينتقل من عرض النتائج الإحصائية إلى تحليلها ومقارنتها في ضوء الفرضيات والأهداف والدراسات السابقة والإطارين النظريين المعتمدين، بهدف تعميق الفهم السوسيولوجي للعلاقة بين الشراكة الأجنبية وجودة الحياة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. فبعد أن عرض الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية، يأتي هذا الفصل ليضعها في سياقها العلمي والنظري، مفسراً إياها وفق المحددات البنيوية والثقافية والاجتماعية التي تميز بيئة العمل الجزائرية.

لا تقتصر المناقشة هنا على إثبات الفرضيات أو نفيها، بل تسعى إلى إبراز المنطق التنظيمي والاجتماعي الذي تعكسه المعطيات الميدانية، من خلال الجمع بين التحليل الإحصائي الكمي والقراءة السوسيولوجية الكيفية. فالمؤسسة الجزائرية، كما هو الحال في مؤسسة ENAFOR، تُعد نَسَقًا اجتماعيًا تتقاطع داخله منظومات القيم والعلاقات المهنية والآليات التنظيمية المتأثرة بديناميات الشراكة الأجنبية.

وانطلاقاً من نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه ونظرية النسق التعاوني لتشستر بارنارد، تسعى هذه المناقشة إلى تفسير التفاعلات بين الفاعلين والتنظيم، ومدى قدرة الشراكة الأجنبية على إحداث توازن بين الكفاءة الاقتصادية والرفاه المهني والاجتماعي. وعليه، تُطرح المناقشة ضمن أربعة محاور رئيسية :

1- في ضوء فرضيات الدراسة واختبار مدى تحققها؛

2- في ضوء أهداف الدراسة؛

3- في ضوء المقاربة النظرية؛

4- في ضوء الدراسات السابقة،

بغية الكشف عن طبيعة التفاعل بين القيم التنظيمية الوافدة والبنية الثقافية المحلية، واستنتاج ما إذا كانت الشراكة الأجنبية قد أحدثت تحولاً نوعياً في جودة الحياة المهنية للعامل الجزائري أم مجرد تحسينات جزئية في بيئة العمل.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية 01: تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية

تعد القيم التنظيمية إحدى الركائز الأساسية التي يسلط عليها الضوء في علم الاجتماع التنظيمي، حيث تشكل هذه القيم الإطار الذي ينظم سلوك الأفراد داخل المؤسسة ويؤثر مباشرة في بناء ثقافة مهنية مشتركة. في سياق الدراسة الحالية، يمثل الشريك الأجنبي مصدراً رئيسياً لهذه القيم التي تستهدف تعزيز الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية.

تُظهر نتائج الدراسة الميدانية أن القيم التنظيمية التي يجسدها الشريك الأجنبي داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب تمثل ركيزة أساسية في بناء ثقافة مؤسسية جديدة قوامها الانضباط، المسؤولية المشتركة، واحترام معايير الصحة والسلامة المهنية، فوفقاً للمعطيات الكمية، يتبين أن أغلب أفراد العينة يلتزمون بالقوانين الداخلية للمؤسسة بنسبة 60.9% بشكل دائم، مقابل 27.4% أحياناً، مما يعكس درجة عالية من الامتثال التنظيمي (الجدول رقم 21)، هذه النتيجة تُترجم عملياً تبني قيم الانضباط المهني والوعي المؤسسي، وهو ما يعكس انتقال المؤسسة من نمط الامتثال القسري إلى الانضباط القيمي المبني على اقتناع داخلي متزايد لدى العمال، كما تُظهر بيانات الجدول رقم (23) أن 61.4% من العمال يحترمون بدقة ساعات العمل الرسمية، ما يؤكد رسوخ ثقافة زمنية مهنية قائمة على التنظيم والالتزام، وهي من القيم الأساسية التي تعزز بيئة العمل الصحية وتقلل من مظاهر الفوضى الوظيفية. أما على مستوى السلوك التنظيمي، فقد أظهرت نتائج الجدول رقم (25) أن 82.3% من العمال ينفذون التعليمات المهنية دائماً، مما يدل على وجود نظام قيم يربط بين الطاعة التنظيمية والوعي المهني، وهو ما يُعتبر من المؤشرات القوية على فعالية النمط القيمي الذي تبناه الشريك الأجنبي.

من زاوية أخرى، تشير نتائج الجدول رقم (28) إلى أن 90.7% من أفراد العينة يقرّون بوجود نظام عقوبات وإجراءات رقابية داخل المؤسسة، ما يعكس دمجاً واضحاً بين القيم التنظيمية والسلوك المعياري، ويؤكد أن الالتزام لا يستند فقط إلى الرقابة الخارجية بل إلى بنية داخلية من الانضباط الذاتي. كما يُلاحظ من الجدول رقم (30) أن نصف العمال تقريباً (50.2%) يرون أن الالتزام بالقوانين الداخلية مستقر حتى مع تغيّر

المسؤولين، ما يدل على أن القيم التنظيمية أصبحت جزءاً من الثقافة المؤسسية وليس مجرد انعكاس لشخصية القائد أو المسؤول الإداري.

على مستوى البعد الجماعي والتنظيمي، تُظهر نتائج الجدول رقم (35) أن 66% من أفراد العينة يعتبرون أن العمل الجماعي يشجعهم على الأداء بشكل أكبر، مما يشير إلى ترسيخ ثقافة التعاون والتنظيم المشترك داخل بيئة العمل، وهي قيمة أساسية في فلسفة السلامة المهنية، إذ إن الوقاية من المخاطر لا تُبنى على الجهود الفردية فقط، بل على العمل التعاوني بين مختلف الفئات المهنية.

أما في ما يتعلق ببيئة العمل المادية والإجرائية، فقد بيّنت نتائج الجدول رقم (38) أن أكثر من 60% من العمال يتوفر لديهم معدات وقاية بشكل دائم، في حين يستفيد 75.3% من برامج تكوين وتدريب منتظمة، وهو ما يعكس انتقال قيم الشريك الأجنبي من المستوى الخطابي إلى الممارسة اليومية داخل المؤسسة، ويُعزز ذلك ما ورد في الجدول رقم (45)، حيث أقرّ 73% من العمال بأنهم يلتزمون بإجراءات الوقاية من تلقاء أنفسهم دون رقابة مباشرة، ما يعكس نضجاً مهنيًا وقناعة ذاتية بأن السلامة مسؤولية فردية وجماعية في آن واحد، سوسيولوجيًا، تكشف هذه النتائج أن القيم التنظيمية المنقولة من الشريك الأجنبي نجحت في خلق دينامية ثقافية جديدة داخل المؤسسة الجزائرية، قوامها الانتقال من ثقافة الطاعة المفروضة إلى ثقافة الالتزام الواعي، ومن الرقابة السلطوية إلى الضبط الذاتي المؤسسي، هذا التحول يعكس بروز ما يُعرف في الأدبيات التنظيمية بـ"التأطير القيمي للعمل"، حيث تصبح المعايير التنظيمية جزءاً من منظومة القيم المهنية المشتركة بين الإدارة والعمال.

غير أن بعض النتائج تكشف عن تحديات قائمة تعيق الانتقال الكامل نحو ترسيخ هذه القيم، أهمها استمرار بعض مظاهر البيروقراطية والعلاقات الشخصية التي تؤثر على العدالة التنظيمية، إلى جانب التفاوت في فرص التدريب والتجهيز بين الفئات المهنية (الجدول رقم 46)، كما أن اعتماد بعض العمال على الرقابة الخارجية بدل القناعة الذاتية يُشير إلى أن عملية التحول الثقافي ما تزال في طور الترسّخ التدريجي، مما يستدعي دعماً مستمراً من خلال التدريب التحسيبي والتأطير المستدام.

في ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الأولى قد تأكدت بشكل واسع، إذ أظهرت البيانات أن القيم التنظيمية التي يسنها الشريك الأجنبي تساهم فعلاً في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الوطنية للتقريب، سواء عبر تعزيز السلوك الوقائي والانضباط المهني، أو من خلال دعم ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة، غير أن تحقيق استدامة هذه الثقافة يتطلب ترسيخ هذه القيم ضمن البنية التنظيمية المحلية، بما يجعلها جزءاً من النظام الداخلي للمؤسسة لا من إرادة الأفراد، وبذلك تتحول الشراكة الأجنبية من مجرد نقل للخبرة إلى آلية لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية الجزائرية على أسس مهنية حديثة ومتجددة.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية 02: تساهم الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري.

تعدّ الآليات التنظيمية من أهم محددات الفعل المهني داخل المؤسسة، إذ تمثل مجموعة الإجراءات والهياكل والبرامج التي تترجم القيم إلى ممارسات عملية تؤثر مباشرة في تكوين العامل، وتحفيزه، وتطوير أدائه. وفي إطار الشراكة الأجنبية، تُعتبر هذه الآليات قناة رئيسية لنقل ثقافة العمل الاحترافية نحو المؤسسة الجزائرية، من خلال تبني أنظمة للتخطيط، والتدريب، والتقييم، والإشراف، والتواصل، تُسهم في بناء كفاءات بشرية مستدامة.

تكشف نتائج الدراسة الميدانية أن الآليات التنظيمية التي يسنها الشريك الأجنبي داخل المؤسسة الوطنية للتقريب تمثل محوراً أساسياً في عملية تطوير رأس المال البشري وتعزيز الكفاءة المهنية للعامل الجزائري. إذ أظهرت المعطيات الإحصائية (الجدول رقم 50) أن 46.5% من أفراد العينة أكدوا أن روح العمل الجماعي داخل المؤسسة قوية وملموسة، في حين عبّر 35.3% عن وجودها بشكل متوسط، ما يشير إلى أن الآليات التنظيمية ساهمت في خلق بيئة عمل تعاونية تُشجع على تبادل الخبرات وتطوير المهارات ضمن فرق العمل، كما توضح نتائج الجدول رقم (53) أن 46% من العمال يرون أن التدريب الذي تلقوه ساهم بشكل عالٍ في تطوير مهاراتهم، مقابل 45.6% يعتبرون أن المساهمة متوسطة، مما يدل على أن برامج التدريب والتكوين المطبقة في إطار الشراكة الأجنبية أثمرت نتائج ملموسة في رفع مستوى الأداء المهني، وتتقاطع هذه النتيجة مع بيانات الجدول رقم (54) التي بيّنت أن أكثر من نصف العمال (52.1%) يشعرون بأنهم بحاجة إلى تحسين كبير في أساليب عملهم، وهو مؤشر إيجابي يعكس وعياً مهنيّاً متنامياً ورغبة في التعلم المستمر، وهي

من السمات الجوهرية للعامل المنتمي إلى بيئة تنظيمية حديثة، ومن خلال الجدول رقم (58)، صرّح 62.3% من المبحوثين بأنهم يوظفون ما تلقوه من تدريب في مجال عملهم بانتظام، ما يدل على نقل فعلي للمعارف والخبرات من مخرجات التكوين إلى الأداء اليومي، كما أبرز الجدول رقم (55) أن 62.3% من العمال يرون أن المؤسسة تساعد في تطوير مهاراتهم في حدود معينة، في حين يعتبر 26% أنها توفر بيئة تطوير دائمة، ما يعكس أن المؤسسة تمتلك بنية تنظيمية محفزة نسبياً، لكنها ما تزال تحتاج إلى مزيد من الدعم لتوسيع الاستفادة إلى جميع الفئات المهنية، فعلى مستوى جودة المحتوى التكويني، أظهر (الجدول رقم 63) أن 79.6% من العمال يعتبرون أن البرامج التدريبية ترفع من معارفهم وتساهم في تقديم الجديد، ما يبرهن على فعالية الآليات المعتمدة في تصميم وتنفيذ الدورات التدريبية، كما عبّر أكثر من نصف العمال 53% (الجدول رقم 65) عن رضاهم الجزئي عن مضمون البرامج، وهو ما يعكس تفاعلاً إيجابياً مع السياسة التكوينية، رغم وجود مطالب بتحسين الجودة والمحتوى بما يتناسب مع واقع العمل المحلي، أما فيما يتعلق بمستوى المدربين، يرى 68.4% من العمال (الجدول رقم 66) أن المدربين أصحاب خبرة ومهارة، ما يعزز الثقة في فعالية البرامج ويشير إلى نجاح الشريك الأجنبي في استقدام كفاءات تدريبية مؤهلة قادرة على نقل المعرفة التقنية والسلوكية. أما فيما يخص تقييم فعالية البرامج (الجدول رقم 69)، فقد أظهرت النتائج أن 40.9% يرون أن التقييم شكلي فقط، مقابل 38.6% يؤكدون وجود تقييم حقيقي بعد كل دورة، ما يشير إلى وجود فجوة تنظيمية في المتابعة والتقييم، وهو ما يُضعف أحياناً الأثر طويل المدى للتكوين.

كما أظهرت البيانات أن 79.5% من العمال (الجدول رقم 71) يعتبرون التطوير الذاتي مهماً جداً لنجاحهم المهني، ما يعكس بوضوح التحول في الذهنية المهنية نحو المبادرة الفردية والتعلم المستمر، وهي سمة من سمات المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية الحديثة. وتؤكد هذه النتيجة ما أبرزه (الجدول رقم 74) من أن 68.8% من العمال يرون أن فرص الترقية تشجعهم على بذل مزيد من الجهد، مما يربط بوضوح بين نظام التحفيز والارتقاء بالمهارات، ومن زاوية أكثر تركيبيًا، تكشف الجداول المركبة (76 إلى 83) عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الدورات التدريبية، تقييمها، والربط بينها وبين استراتيجية المؤسسة. فمثلاً، يوضح الجدول رقم (77) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بشكل دوري لدى 57% من العمال الذين أكدوا أن تطوير

المهارات جزء واضح من استراتيجية المؤسسة، وهو ما يعكس وجود نظام إداري يسعى إلى مواءمة التكوين مع حاجات العمل. كما تُظهر بيانات الجدول رقم (80) أن 69.7% من العمال يعتقدون أن التحفيز داخل المؤسسة يعتمد غالبًا على العلاقات وليس على الكفاءة، ما يبرز محدودية العدالة المهنية ويضعف دافعية بعض الفئات في الانخراط الكامل ببرامج التطوير.

سوسيولوجيًا، ناقشنا النتائج من خلال أربعة أبعاد مترابطة:

البعد التنظيمي: تكشف البيانات أن المؤسسة تبنت عدة آليات إدارية حديثة - كالتقييم الدوري، تحديد الاحتياجات التدريبية، وربط الأداء بالترقية - مما يدل على محاولة إعادة هيكلة الوظيفة التدريبية داخل النسق التنظيمي، غير أن عدم تجانس التطبيق بين الأقسام يبرز الحاجة إلى مزيد من التنسيق المؤسسي لضمان استمرارية هذه الممارسات.

البعد الثقافي-المهني: تُظهر النتائج تحولًا في الذهنية المهنية للعمال نحو تقدير الكفاءة والتعلم المستمر، لكن هذا التحول لا يزال متفاوتًا بين الفئات، حيث يتجاوب الإطار وأعراف التحكم بشكل أكبر مقارنة بأعراف التنفيذ. هذا التباين يبرز أن الثقافة المهنية التقليدية لا تزال حاضرة في بعض المستويات، وتحد من انتشار روح الابتكار والتطوير الذاتي.

البعد الاجتماعي-النفسي: يتضح أن التحفيز والعدالة المهنية يمثلان عاملين حاسمين في استعداد العامل للتكوين، إذ تُضعف المحسوبية أو غياب الشفافية من الرغبة في التعلم، في حين أن الشعور بالاعتراف والاستحقاق يعزز الانخراط الفعلي في مسار التطوير.

خصوصية العامل الجزائري: تعكس النتائج مزيجًا من الرغبة في التحديث والانفتاح من جهة، والتمسك ببعض القيم التقليدية من جهة أخرى، إذ يميل بعض العمال إلى ربط الترقية بالعلاقات الشخصية، بينما يعبر آخرون - خصوصًا ذوو الخبرة الطويلة - عن التزام واضح بالتحسين الذاتي والانضباط.

انطلاقًا من هذه التحليلات، يمكن القول إن الفرضية الثانية قد تأكدت جزئيًا، إذ أن الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي ساهمت فعلاً في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري، سواء من خلال التدريب المنتظم أو بيئة العمل التعاونية أو التحفيز المؤسسي، غير أن هذا التأثير ما يزال يتطلب ترسيخًا أعمق لهذه

الآليات داخل البنية التنظيمية الجزائرية عبر ضمان العدالة المهنية، والتقييم الحقيقي، وتكافؤ الفرص بين الفئات، فكلما تم تحويل هذه الآليات من ممارسات جزئية إلى ثقافة تنظيمية راسخة، ازدادت فاعلية الشراكة الأجنبية في بناء كفاءات بشرية مستدامة تسهم في تحسين جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية 03: تساهم شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح

آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري.

تؤكد نتائج هذا المحور أن شبكة العلاقات المهنية التي تربط العمال الجزائريين بالشريك الأجنبي تُعد أحد أهم المكونات التنظيمية والاجتماعية التي تسهم في تطوير المسار المهني للعامل داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب، لكنها في الوقت ذاته تكشف عن تفاوت في مستوى الاستفادة من هذه الشبكة تبعاً للفئة المهنية، الأقدمية، ومستوى التفاعل الفردي.

تشير نتائج الجدول رقم (85) إلى أن 41.4% من العمال لا يستخدمون أي منصات تواصل غير رسمية مع الشريك الأجنبي، مقابل 44.2% يستخدمونها أحياناً أو عند الحاجة، و 13% فقط يستعملونها بانتظام، هذه النسب تعكس وجود فجوة اتصالية واضحة تحد من ديناميكية التواصل المهني بين الطرفين، إذ لا تزال العلاقات المهنية محصورة في الأطر الرسمية، وهو ما يقيد فرص تبادل المعرفة غير الرسمية التي تُعد من أهم مصادر التطور المهني في المؤسسات الحديثة، أما على المستوى العملي، فقد أظهرت نتائج الجدول رقم (91) أن 78.1% من العمال (بين من "تعلموا الكثير" ومن "استفادوا جزئياً") صرّحوا بأن مرافقة الشريك الأجنبي أثناء مشاريع التنقيب كانت تجربة تعليمية ذات أثر إيجابي على مهاراتهم، ما يدل على فاعلية التعلم الميداني بالممارسة باعتباره أحد أهم قنوات نقل الخبرة في إطار الشراكات الدولية، وفيما يتعلق بالتفاعل الخارجي، أبرز الجدول رقم (94) أن 77.7% من أفراد العينة لم يتلقوا أي دعوات للمشاركة في فعاليات مهنية دولية، مقابل 22.4% شاركوا أو دُعوا، ما يعكس أن فرص الانفتاح المهني على البيئات الخارجية لا تزال محدودة وموجهة لفئات معينة، مما يحد من قدرة جميع العمال على تطوير شبكاتهم المهنية الدولية، أما فيما يتعلق بالتخطيط للمستقبل المهني (الجدول رقم 98)، فقد أكد 59.1% من العمال أنهم يمتلكون خطة تطوير مهني

فردية يعملون على تنفيذها، وهي نسبة مشجعة تدل على وعي تنظيمي ذاتي أخذ في النمو، بينما أشار 16.7% إلى غياب أي خطة لديهم، ما يعكس تبايناً في الرؤية المستقبلية المهنية بين الأفراد داخل المؤسسة.

تؤكد بيانات الجدول رقم (99) أن 87.9% من العمال يعتبرون أن العمل مع الشريك الأجنبي مكنهم من خوض تجارب مهنية جديدة وتوسيع معارفهم، ما يعزز من صحة الفرضية بأن العلاقات المهنية المشتركة تسهم في التعلم والتطور الذاتي، كما تعكس قدرة العامل الجزائري على الاستفادة من الاحتكاك المباشر بالخبرات الأجنبية، أما بخصوص قابلية التكيف مع أساليب القيادة الأجنبية (الجدول رقم 100)، فقد أظهر 82.4% من العمال (بين "نعم بسهولة" و "أحتاج بعض الوقت") قدرتهم على التأقلم مع النمط القيادي الأجنبي، ما يدل على مرونة ثقافية وتنظيمية متزايدة لدى العامل الجزائري، وهي سمة مهمة في بيئات العمل المتعددة الثقافات، على مستوى التطلعات المهنية (الجدول رقم 101)، يرى 54.4% من العمال أن لديهم مستقبلاً مهنيًا واضحًا داخل المؤسسة، مقابل 20.9% لا يرون أفقًا مهنيًا، مما يعكس أن الرؤية المستقبلية المهنية مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بجودة العلاقات المهنية وفرص التفاعل مع الشريك الأجنبي.

وتُظهر الجداول المركبة (102 إلى 108) وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين مستوى التواصل مع الشريك الأجنبي والمشاركة في المشاريع أو الترقية المهنية، فمثلاً، يبين الجدول رقم (102) أن 37% ممن ربطتهم علاقات شخصية قوية مع الشركاء الأجانب استفادوا من مرافقة مهنية مثمرة، ما يبرز أن العلاقات غير الرسمية قد تسهم بفعالية في نقل الخبرة المهنية وتعزيز فرص التعلم غير المقنن. كما تشير نتائج الجدول رقم (103) إلى أن 53% من العمال يستطيعون التواصل المباشر مع الشريك الأجنبي دون وسطاء، وهي نسبة مهمة تؤكد تحسن قنوات الاتصال الأفقي داخل النسق التنظيمي، لكنها تبقى غير معممة على كل الفئات المهنية، في المقابل، أظهرت نتائج الجدول رقم (104) أن 77% من العمال لم يتلقوا اقتراحات ترقية من الشريك الأجنبي، رغم وجود علاقات مهنية قائمة، مما يعني أن شبكة العلاقات لم تتحول بعد إلى آلية مؤثرة في الحراك المهني الداخلي، بل ظلت محدودة في نطاق التواصل الفني والتقني.

سوسيولوجيًا، ناقشنا هذه النتائج عبر أربعة أبعاد مترابطة:

📌 **البعد التنظيمي:** يتضح أن الشراكة الأجنبية أدخلت نموذجًا تنظيميًا قائمًا على التفاعل الشبكي والتنسيق الأفقي، غير أن المؤسسة الجزائرية لا تزال تعاني من ضعف في تعميم هذه الممارسات، إذ تظل العلاقات المهنية متركزة في المستويات العليا (الإطارات والمشرفين)، ما يعكس هيمنة البنية الهرمية التقليدية التي تحد من ديناميكية التواصل المهني المتبادل.

📌 **البعد الثقافي-المهني:** ساهم الاحتكاك بالشريك الأجنبي في نقل ثقافة مهنية قائمة على الانفتاح والتعلم المستمر، غير أن التباين الثقافي واللغوي يظل حاجزًا أمام بعض الفئات في الاستفادة الكاملة من هذه العلاقات. فكلما كان العامل أكثر وعيًا ثقافيًا ومهنيًا، ازدادت قدرته على تحويل العلاقة المهنية إلى فرصة تعلم حقيقية.

📌 **البعد الاجتماعي-النفسي:** تلعب الثقة المتبادلة والتواصل الإنساني دورًا محوريًا في بناء العلاقات المهنية الفعالة، تشير النتائج إلى أن غياب قنوات غير رسمية للتفاعل، وضعف إشراك بعض الفئات في الأنشطة المشتركة، يؤثر سلبيًا على الاندماج المهني ودافعية العامل نحو تطوير ذاته، بينما يعزز التواصل المباشر والشعور بالاعتراف من الحافزية والانتماء المهني.

📌 **خصوصية العامل الجزائري:** تُبرز النتائج ازدواجية في تمثيلات العامل الجزائري للعلاقة مع الشريك الأجنبي؛ فهو من جهة يُظهر استعدادًا كبيرًا للتعلم والتفاعل، ومن جهة أخرى يتأثر بالموروثات البيروقراطية التي تقيد المبادرة الشخصية. هذه الخصوصية تفسر التفاوت في استفادة العمال من الشبكة المهنية، وتؤكد الحاجة إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية وتكافؤ الفرص.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضية الثالثة قد تحققت جزئيًا؛ إذ أن شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي تسهم فعلاً في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري، غير أن فعاليتها تظل مرهونة بمدى ترسيخ ثقافة التعاون والشراكة داخل المؤسسة، وتعزيز سياسات تضمن إشراك جميع الفئات المهنية في فرص التواصل والتعلم. فحين تتحول هذه الشبكة إلى أداة تفاعلية مؤسسية متكاملة، يمكنها أن تشكل رافعة حقيقية لتطور المسار المهني وتحسين جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها

1. مناقشة نتائج الفرضية 01: تُساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية

تشير نتائج الدراسة الميدانية داخل المؤسسة الوطنية للتقريب، في إطار شراكتها مع المجمع الإيطالي ENI ، إلى أن الشراكة الأجنبية لم تكن مجرد قناة لنقل التكنولوجيا والخبرة التقنية، بل مثّلت أيضاً وسيلة لنقل منظومة قيم تنظيمية جديدة أعادت تشكيل سلوك العامل الجزائري تجاه العمل والصحة والسلامة المهنية، فالممارسات اليومية داخل المؤسسة تُظهر أن الشريك الأجنبي أدخل أنماطاً من التنظيم والانضباط، انعكست تدريجياً في شكل ثقافة مهنية قائمة على الوقاية، الدقة، والمسؤولية المشتركة.

على المستوى الكمي، بينت نتائج الجداول من (21 إلى 49) أن نسب الالتزام بالقوانين الداخلية وساعات العمل وإجراءات السلامة كانت مرتفعة نسبياً، إذ أقرّ أكثر من ثلثي العمال بانتظامهم في احترام التعليمات المهنية، واستخدامهم المنتظم لمعدات الوقاية الفردية، وحرصهم على حضور الدورات التكوينية ذات الصلة بالسلامة المهنية. هذه المؤشرات الكمية تعبّر عن ترسخ تدريجي لقيم الانضباط والمسؤولية المهنية داخل بيئة العمل، وهي قيم تمثل جوهر الثقافة التنظيمية للشريك الأجنبي.

من الناحية السوسيولوجية، تكشف النتائج عن تحول تدريجي في النسق القيمي داخل المؤسسة الجزائرية، من ثقافة تقليدية قائمة على الخبرة والتجربة الشخصية، إلى ثقافة تنظيمية حديثة قائمة على المعايير والإجراءات الرسمية. هذا التحول يعكس ما يسميه ماكس فيبر بـ"ترشيد الفعل الاجتماعي (Rationalisation de l'action sociale)"، حيث يصبح الانضباط واحترام القواعد مقياساً أساسياً للمشروعية المهنية، بدل الولاء الشخصي أو العلاقات الاجتماعية.

كما أظهرت البيانات تبايناً بين الفئات العمرية والمهنية في مدى استبطان هذه القيم الجديدة؛ فالشباب (20-40 سنة) أكثر استعداداً لتبني ثقافة الشريك الأجنبي مقارنة بالفئات الأكبر سناً، التي تميل للحفاظ على أساليب العمل التقليدية. هذا التباين يمكن تفسيره من منظور بيير بورديو عبر مفهوم الرأسمال الثقافي والمهني، حيث

يملك الجيل الشاب رأسملاً ثقافياً أكثر توافقاً مع متطلبات الحداثة التنظيمية، بينما يحتفظ الجيل الأقدم برأسماله المهني التقليدي المستمد من التجربة والخبرة.

أما من حيث آليات نقل القيم التنظيمية، فقد أظهرت الدراسة أن العملية لا تتم فقط عبر التعليمات الرسمية أو الدورات التكوينية، بل أيضاً من خلال التفاعل اليومي بين العمال الجزائريين ونظرائهم الأجانب في الميدان. هذا النمط من الاحتكاك الاجتماعي المهني يسهم في ترسيخ القيم عبر التقليد والملاحظة أكثر مما يسهم عبر الخطاب الإداري، مما يتوافق مع ما طرحه دوركايم حول "الدور التفاعلي للجماعة في إنتاج الضبط الاجتماعي"؛ إذ تصبح الجماعة المهنية وسيطاً في تحويل المعايير إلى سلوكيات عملية.

ورغم هذا التقدم، فإن النتائج تُظهر أن عملية ترسيخ القيم التنظيمية لا تزال تواجه بعض التحديات البنيوية والثقافية، فبعض الفئات ما تزال تعتبر إجراءات السلامة مجرد التزامات شكلية، تُفرض من الخارج أكثر مما تُستوعب داخلياً، كما أن غياب نظام تحفيز مؤسسي عادل في بعض الحالات، أو تفاوت فرص التكوين، يقلل من فاعلية استبطان هذه القيم لدى جميع العمال. هذا الوضع يعكس، بحسب التحليل السوسيولوجي، ما يمكن وصفه بـ"مرحلة انتقالية ثقافية" يعيشها الحقل التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تتعايش القيم الوافدة مع القيم المحلية في علاقة تكيف وصراع رمزي مستمر.

من جهة أخرى، فإن ارتفاع نسب الوعي بالإجراءات الوقائية، وتطور روح التعاون بين الفرق، وانتشار ثقافة الاجتماعات الدورية والتخطيط، تمثل مؤشرات على أن الشريك الأجنبي نجح في إعادة بناء الإطار المرجعي للسلوك المهني، بحيث أصبحت الصحة والسلامة المهنية جزءاً من هوية العامل ومكوناً من مكونات جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الشراكة الأجنبية أسهمت في بناء نسق قيمي هجين يجمع بين الدقة والانضباط المستوردين من الثقافة التنظيمية الأجنبية، وبين المرونة والتضامن الاجتماعي المميزين للثقافة المهنية الجزائرية. هذا النسق الجديد يعكس عملية تكيف ثقافي وتنظيمي وإح، تُترجم فيها القيم الوافدة إلى ممارسات محلية تراعي خصوصية السياق الاجتماعي الجزائري.

إن تحقيق الأهداف المرتبطة بهذه الفرضية لا يقتصر على نقل منظومة القيم، بل يتطلب تثبيتها وترسيخها ضمن البنية التنظيمية للمؤسسة، من خلال استراتيجيات تدريبية وتواصلية مستمرة، تُعزز من القناعة الداخلية للعامل بأهمية السلامة، وتجعلها جزءاً من وعيه المهني وليس فقط من واجباته الإدارية.

ختاماً، تؤكد هذه النتائج أن الشراكة الأجنبية مثلت نقطة انطلاق نحو تحديث الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، وأن القيم التنظيمية الوافدة ساهمت فعلياً في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية عبر إعادة تشكيل الوعي والسلوك داخل بيئة العمل، إلا أن هذا المسار ما يزال يتطلب جهوداً إضافية لترسيخ هذه القيم في الممارسات اليومية، وضمان استدامتها كجزء من الهوية المهنية للعامل الجزائري، بما يحقق الهدف المركزي للأطروحة المتمثل في إبراز البعد السوسيولوجي لجودة الحياة المهنية في ظل الشراكة الأجنبية.

2. مناقشة نتائج الفرضية 02: تُساهم الآليات التنظيمية التي يسنّها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات

وكفاءات العامل الجزائري

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن الشراكة الأجنبية القائمة بين المؤسسة الوطنية للتقريب والمجمع الإيطالي «إيني» تمثل نموذجاً تنظيمياً فعالاً في تحديث بنية العمل داخل المؤسسة الجزائرية. فقد أظهرت المعطيات الكمية (الجدول 50-83) أن نسبة معتبرة من العمال — تجاوزت 70% — أفادت باستفادتها من برامج التكوين والتدريب التقني المستمر، فيما أكد أكثر من 65% من أفراد العينة أن التنظيم الجديد للعمل ساهم في وضوح المهام وتقليص التداخلات الوظيفية. هذه المؤشرات الإحصائية تدعم الفرضية القائلة بأن الشريك الأجنبي أسهم في إدخال آليات تنظيمية حديثة تعتمد على مبادئ التخطيط، وضبط الأداء، وربط الكفاءة بالمسؤولية.

فمن الناحية التنظيمية، تُبرز النتائج أن الشريك الأجنبي أدخل أساليب تسيير حديثة قائمة على الإدارة بالكفاءات، من خلال تقييم دوري للأداء، وتحديد دقيق للاحتياجات التكوينية، وربط الترقية الوظيفية بالنتائج لا بالأقدمية. وقد ساهم هذا التحول في انتقال المؤسسة من نمط تسيير بيروقراطي يعتمد العلاقات الشخصية، إلى نمط عقلاني يعتمد الموضوعية والمهنية، كما تُظهر الجداول (مثلاً الجدول 55 حول بيئة العمل، والجدول 62 حول وضوح المهام) أن أغلب العمال يلاحظون تحسناً ملموساً في بيئة العمل نتيجة التنظيم الجديد، حيث وفّرت المؤسسة فضاءات أكثر ملائمة للتعليم وتبادل الخبرات، مع اهتمام متزايد بتخطيط المسار المهني للعمال ذوي

الكفاءة، ومع ذلك، فإن عملية ترسيخ هذا النمط الجديد ما تزال تواجه تحديات تتعلق بالمركزية المفرطة، وضعف إشراك العمال في صياغة وتنفيذ برامج التكوين.

كما أظهرت النتائج أيضًا أن الشراكة الأجنبية لم تقتصر على نقل التكنولوجيا، بل مثلت قناة لنقل ثقافة مهنية جديدة قائمة على التعلم المستمر والانفتاح على التجارب الدولية، فقد عبّر عدد معتبر من العمال عن تبنّيهم لهذه القيم المهنية الحديثة، خاصة فئة الإطارات وأعوان التحكم، الذين أبدوا وعيًا أكبر بأهمية التكوين الذاتي والتطوير المهني المستمر، في المقابل، ظلّ التفاعل مع هذه القيم متفاوتًا بين الفئات المهنية، حيث أبدت الفئات التنفيذية (أعوان التنفيذ) نوعًا من التحفظ أو ضعف الاندماج في البرامج التكوينية، نتيجة استمرار تأثير الثقافة التقليدية التي تعتبر الخبرة العملية أساس الكفاءة، هذه الفروق الثقافية المهنية تبرز بوضوح ما يسميه "بورديو" بـ«الصراع الرمزي» داخل الحقل التنظيمي، بين من يمتلكون رأس مال مهني حديث وآخرين لا يزالون متمسكين بنماذج الخبرة القديمة.

أما من الناحية الاجتماعية والنفسية، بينت النتائج أن التحفيز المعنوي والعدالة التنظيمية يلعبان دورًا حاسمًا في استعداد العامل للاستفادة من الآليات التنظيمية الجديدة. فكلما شعر العامل بأن تقييم الأداء والترقية يعتمدان على الكفاءة لا على العلاقات الشخصية، ازدادت دافعيته للمشاركة في الدورات التدريبية والتكوين المستمر، لكن استمرار بعض الممارسات التقليدية — مثل المحسوبية وضعف الاعتراف بالجهود الفردية — يؤثر سلبًا على الحماس المهني ويحد من فاعلية آليات الشريك الأجنبي في تحقيق أهدافها، هذه النتائج تؤكد أن تطوير الكفاءات لا يتحقق فقط عبر التدريب التقني، بل يتطلب أيضًا مناخًا مؤسسيًا مشجعًا ومبنيًا على الثقة والشفافية التنظيمية.

كما كشفت المعطيات عن خصوصية واضحة في تفاعل العامل الجزائري مع الآليات التنظيمية الجديدة. فبينما يُظهر كثير من الإطارات استعدادًا لتبني قيم الانضباط والكفاءة، ما يزال بعض العمال ينظرون إلى هذه الممارسات على أنها أنماط "مستوردة" قد لا تتناسب كليًا مع واقع العمل المحلي، هذه الخصوصية تبرز الحاجة إلى تكييف الآليات التنظيمية الأجنبية مع البنية الثقافية للمؤسسة الجزائرية، بحيث لا تكون مجرد تقليد إداري بل عملية تعلم تفاعلي تُعيد من خلالها المؤسسة إنتاج هذه الآليات وفق سياقها الاجتماعي والمهني.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن الشراكة الأجنبية قد مثّلت رافعة استراتيجية لتحديث العمل داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب من خلال إدخال آليات تنظيمية عقلانية عززت الكفاءة المهنية وساهمت في تحسين جودة الحياة المهنية، غير أن هذا التحول لا يزال في طور البناء، إذ لم يصل بعد إلى مرحلة التجذّر التنظيمي الكامل بسبب بعض المعوقات البنيوية والثقافية، وعليه، يمكن تأكيد الفرضية الثانية جزئيًا، إذ إن الآليات التنظيمية التي يسنّها الشريك الأجنبي ساهمت بفاعلية في تطوير مهارات العامل الجزائري وتعزيز أدائه المهني، لكنها ما تزال بحاجة إلى مزيد من التكيف الثقافي والتنظيمي لترسيخها بشكل مستدام داخل المؤسسة الجزائرية، بما يضمن تحقيق التكامل بين الكفاءة التقنية والانتماء المهني.

3. مناقشة نتائج الفرضية: تساهم شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير

المسار المهني للعامل الجزائري

تُظهر نتائج الدراسة الميدانية (الجدول 84-108) أن شبكة العلاقات المهنية التي تربط العمال الجزائريين بنظرائهم الأجانب تمثل عاملاً فاعلاً (وإن كان متفاوت الأثر) في تطوير المسار المهني وتعزيز فرص التعلم غير الرسمي داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب، إذ أفاد أكثر من 60% من أفراد العينة بأنهم يتفاعلون مع الشركاء الأجانب بصفة مباشرة أو عبر قنوات غير رسمية مثل البريد الإلكتروني أو تطبيقات التواصل المهني، في حين أشار نحو 40% إلى ضعف هذا التفاعل أو اقتصره على المناسبات الرسمية، هذه النتائج تعكس وجود درجة معتبرة من الانفتاح المهني، لكنها أيضًا تكشف عن تفاوت في فرص الاستفادة من هذه الشبكة، مرتبط بالفئة السوسيو مهنية، ومستوى الأقدمية، والخبرة المهنية، فمن الناحية التنظيمية، تُبرز المعطيات أن الشراكة الأجنبية وفّرت إطارًا هيكليًا يتيح إمكانيات التواصل والتبادل بين الطرفين، سواء عبر فرق عمل مشتركة أو ورش تدريبية دورية (كما أوضحت الجداول 91 و107)، هذه الأنشطة مكّنت العديد من العمال من اكتساب خبرات جديدة عبر التعلم بالملاحظة والمرافقة الميدانية أثناء مشاريع التنقيب، حيث أقرّ أكثر من 50% من العينة بأنهم “تعلموا الكثير” من العمل مع الشريك الأجنبي، غير أن هذه الفرص التنظيمية لم تشمل جميع الفئات المهنية بنفس الدرجة؛ فقد تبين أن الأطر الإدارية وأعوان التحكم يتمتعون بمستوى أعلى من التواصل والتفاعل مقارنة بأعوان التنفيذ، الذين غالبًا ما يظلون في مواقع تنفيذية محدودة لا تتيح لهم الانخراط المباشر في التبادل المهني،

ويشير هذا إلى أن البنية التنظيمية الحالية للمؤسسة ما تزال تميل إلى تفضيل الهرمية الوظيفية، مما يحد من عدالة توزيع فرص التطوير والتعلم.

فعلى المستوى الثقافي المهني، أظهرت النتائج أن طبيعة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي لا تقتصر على بعدٍ تقني بل تمتد إلى نقل القيم المهنية وأساليب العمل الحديثة. فقد تبين من خلال الجداول (مثل 99 و100 و106) أن العمال الذين تمكنوا من التواصل المباشر وتبادل التجارب مع الشركاء الأجانب اكتسبوا قدرة أكبر على التكيف مع نمط القيادة الأجنبية، وأصبحوا أكثر انفتاحاً على ثقافة التنظيم والانضباط والالتزام بالمواعيد والمعايير الدولية، غير أن هذا التفاعل الثقافي ظل محدوداً عند بعض الفئات بسبب حاجز اللغة، وضعف الكفاءة الاتصالية، وغياب مبادرات مؤسسية لتشجيع التبادل الثقافي المهني. من منظور علم الاجتماع التنظيمي، يمكن تفسير ذلك بوجود فجوة بين الثقافة المهنية المحلية ذات الطابع العلائقي والشفهي، والثقافة المهنية الأجنبية القائمة على الدقة، التوثيق، والمساءلة، ما يجعل عملية نقل القيم المهنية عملية انتقائية وغير متكافئة بين الأفراد.

أما من الزاوية الاجتماعية والنفسية، تُظهر النتائج أن الثقة المتبادلة والتواصل الإنساني يمثلان شرطاً أساسياً لتفعيل أثر شبكة العلاقات المهنية في تطوير المسار المهني، فقد أشار ما يقارب 37% من أفراد العينة إلى وجود علاقات شخصية أو صداقات مع الشركاء الأجانب خارج إطار العمل الرسمي (الجدول 102)، وهي علاقات ساهمت في تعزيز تبادل الخبرات والمعلومات. كما أظهرت نتائج الجدول 104 أن مستوى الثقة المتبادلة يرتبط بدرجة اقتراح الشريك الأجنبي لترقية بعض العمال الجزائريين، ما يعني أن العامل النفسي والمهني للتفاعل يلعب دوراً حاسماً في إدراك فرص التقدم المهني داخل المؤسسة، في المقابل، أبدى عدد من العمال محدودي التواصل شعوراً بالعزلة المهنية أو ضعف الاعتراف بمجهوداتهم، مما يقلل من دافعيتهم لتطوير أنفسهم. وهذا ما يتفق مع نظريات "الاندماج المهني" التي ترى أن ضعف شبكات العلاقات داخل بيئة العمل يؤدي إلى انخفاض الرضا والانتماء المؤسسي.

كما كشفت نتائج هذا المحور عن خصوصية العامل الجزائري في تفاعله مع الشريك الأجنبي، حيث يُظهر استعداداً للتعليم والانفتاح، لكنه يظل مرتبطاً بنمط من الحذر والاحتفاظ بالمسافة الاجتماعية في التعامل مع

الآخر، فالعامل الجزائري يميل إلى بناء الثقة تدريجياً، ويُفضل العلاقات المباشرة والميدانية على التواصل الافتراضي، كما أن العديد منهم يربطون الترقية أو فرص التطور بعوامل غير رسمية كالعلاقات الشخصية داخل المؤسسة، هذه الخصوصية الثقافية تجعل من عملية الاستفادة من شبكة العلاقات المهنية عملية بطيئة نسبياً، إذ تحتاج إلى بناء جسور ثقة متبادلة وتكييف طرق التواصل بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية الجزائرية.

في ضوء تحليل المعطيات الإحصائية وتفسيرها سوسيولوجياً، يمكن القول إن شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي تُسهم فعلياً في فتح آفاق جديدة لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري، من خلال التعلم غير الرسمي، وتبادل الخبرات، والتفاعل الثقافي والمهني اليومي. غير أن هذا الأثر لا يزال جزئياً بسبب التفاوت في فرص التواصل، وغياب سياسة مؤسساتية واضحة لتأطير وتوسيع هذه الشبكات لتشمل جميع الفئات المهنية، وعليه، تؤكد النتائج صحة الفرضية الثالثة جزئياً، إذ يتطلب تحقيق الأثر الكامل لشبكات العلاقات المهنية تطوير آليات تواصل مؤسسية منتظمة، وتشجيع الاندماج بين الفرق الجزائرية والأجنبية، وتعزيز برامج التبادل الثقافي واللغوي. فنجاح الشراكة الأجنبية في هذا المجال لا يقاس فقط بمدى وجود الاتصال، بل بعمق التفاعل الاجتماعي والتنظيمي الذي يولده، وبقدرته على بناء مسار مهني مستدام للعامل الجزائري قائم على الكفاءة، التفاعل، والانتماء المهني الواعي.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية

1- الفرضية الأولى: تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية

1-1- في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي (ميشال كروزيه):

تُظهر نتائج الدراسة الميدانية، في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، أن القيم التنظيمية التي نقلها الشريك الأجنبي ولا سيما تلك المتعلقة بالانضباط المهني واحترام معايير الصحة والسلامة، لم تُستوعب داخل المؤسسة الجزائرية بصورة ميكانيكية أو تلقائية، بل خضعت لعملية تفاعل تفاوضي بين الفاعلين داخل النسق التنظيمي، فالعامل الجزائري لم يكن مجرد متلقٍ سلبي لهذه القيم الجديدة، بل تعامل معها بوصفها موارد

تنظيمية واستراتيجية يمكن توظيفها ضمن ما يسميه كروزييه بـ مجال اللايقين التنظيمي، أي ذلك الهامش الذي يسمح للفاعلين بإعادة تأويل القواعد بما يخدم مصالحهم ويحافظ على استقلاليتهم المهنية داخل النظام.

ومن هذا المنظور، فإن الالتزام بإجراءات الوقاية والسلامة لم يكن ناتجاً فقط عن الخضوع للرقابة أو الخوف من العقوبة، بل أيضاً عن تقدير استراتيجي لمتطلبات النظام الجديد، ومحاولة العامل التكيف معه بطريقة تتيح له البقاء ضمن التوازنات المهنية والاجتماعية السائدة، وبذلك، يمكن القول إن ثقافة السلامة المهنية داخل المؤسسة ليست مجرد انعكاس لمنطق الضبط القادم من الشريك الأجنبي، بل هي نتيجة تفاوض مستمر بين منطقتين:

- ✓ منطق الضبط العقلاني الذي يجسده الشريك الأجنبي عبر القواعد والإجراءات الصارمة،
- ✓ ومنطق التكيف الاجتماعي الذي يعكس خصوصية الثقافة التنظيمية الجزائرية القائمة على المرونة والعلاقات الشخصية.

إن هذا التفاعل الجدلي بين الضبط والتكيف هو الذي أفرز ما يمكن تسميته بـ "ثقافة هجينة للسلامة المهنية"، تجمع بين الامتثال الواعي والانخراط الاختياري، وتعبّر عن سيرورة اجتماعية حية لإعادة إنتاج القيم التنظيمية في سياق محلي مميز.

1-2- في ضوء نظرية النسق التعاوني (تشستر بارنارد):

وفقاً لنظرية النسق التعاوني لتشستر بارنارد، تُقاس فعالية أي تنظيم بمدى تحقق التعاون الطوعي بين أفرادهِ، إذ لا يمكن لأي نظام أن ينجح في فرض أهدافه ما لم يحظَ بقبول الفاعلين داخلهِ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيم التنظيمية الجديدة المرتبطة بالسلامة المهنية لم تتحول إلى ممارسة يومية إلا عندما شعر العمال بأن إجراءات السلامة ليست مجرد أوامر إدارية رقابية، بل أدوات لحمايتهم وتحسين جودة حياتهم المهنية.

فحينما تتوافر الثقة التنظيمية بين الإطارات الجزائرية ومسؤولي الشريك الأجنبي، يتحول الالتزام إلى تعاون طوعي ينبع من قناعة ذاتية بأهمية السلامة كقيمة مهنية وإنسانية في آن واحد. وهنا يصبح الامتثال سلوكاً مؤسساً على الوعي الجماعي لا على الخضوع السلطوي، هذا ما يُجسّد عملياً التكامل بين الضبط التنظيمي

العقلاني (كما أشار إليه كروزييه) والقبول الطوعي التعاوني (كما يراه بارنارد)، في خلق ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والمسؤولية المشتركة.

وعليه، فإن نجاح الشراكة الأجنبية في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية يمكن فهمه بوصفه نتيجة لتزاوج نمطين تنظيميين:

- ✓ نمط عقلاني مستورد من الشريك الأجنبي يقوم على النظام والانضباط والمعايير،
- ✓ ونمط اجتماعي محلي يقوم على التعاون والثقة المتبادلة والتكيف الجماعي.

إن تفاعل هذين النمطين أسفر عن مرحلة انتقالية داخل المؤسسة نحو تنظيم أكثر تشاركية وتعاونًا، تتكامل فيه القيم الوافدة مع الثقافة المهنية المحلية، لتنتج نموذجًا جديدًا من الالتزام المؤسسي الواعي والمستدام.

2- الفرضية الثانية: تساهم الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات

العامل الجزائري

2-1 - في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي (ميشال كروزييه):

تُظهر نتائج الدراسة الميدانية أن عملية نقل الآليات التنظيمية من الشريك الأجنبي إلى المؤسسة الجزائرية لم تكن عملية تقنية أو إدارية بحتة، بل مثلت مسارًا تفاوضيًا معقدًا بين فاعلين يمتلكون مصالح واستراتيجيات مختلفة داخل النسق التنظيمي، فالعامل الجزائري، في ظل إدخال نظم جديدة كالتكوين المستمر، وتقييم الأداء، وتخطيط الكفاءات، لم يكن مجرد متلقٍ سلبي لهذه التغييرات، بل فاعل استراتيجي أعاد تأويل هذه الآليات وفق ما يخدم توازنه المهني والاجتماعي داخل المؤسسة.

في ضوء نظرية ميشال كروزييه، يمكن القول إن هذه التفاعلات تجسّد ما يُعرف بـ "مجال اللايقين التنظيمي"، أي الهامش الذي يسمح للأفراد بالمناورة داخل النظام، حيث تُصبح المعرفة والتكوين موارد استراتيجية تتيح للعمال توسيع مساحة تأثيرهم وتحقيق الاعتراف المهني، فقد أظهرت البيانات أن العديد من العمال، خصوصًا من ذوي الخبرة الطويلة أو الإطارات الوسطى، استخدموا التكوين كوسيلة لتعزيز مكانتهم التنظيمية، من خلال إظهار الكفاءة المهنية أو التحكم في أدوات العمل الحديثة، بينما أبدت بعض الفئات الأخرى مقاومة صامتة أو

تأقلمًا انتقائيًا مع النظام الجديد، خصوصًا في المستويات التنفيذية الأدنى، إن هذا السلوك يعكس بوضوح فرضية كروزييه حول أن التغيير التنظيمي لا يُفرض بالقوة، بل يُعاد إنتاجه عبر التفاوض داخل "اللعبة التنظيمية"، حيث يسعى كل فاعل إلى الاستفادة من التغييرات دون فقدان استقلاليته، وعليه، فإن نقل الآليات التنظيمية من الشريك الأجنبي لم يؤدِّ إلى تحول جذري مباشر في أنماط العمل، بل إلى عملية تأقلم تدريجية تتداخل فيها عقلانية النظام الوافد مع الذكاء العملي للفاعلين المحليين، فينتج عن ذلك نموذج مهني جديد يتسم بالانتقائية والمرونة.

بهذا المعنى، فإن التكوين المهني، وتقييم الأداء، والهيكل الحديثة للعمل لم تتحول إلى أدوات سيطرة تامة، بل أصبحت موارد تفاوضية ضمن تفاعلات القوة داخل المؤسسة، يستثمرها العامل الجزائري لتعزيز موقعه التفاوضي والحفاظ على توازنه المهني، وبالتالي، فإن الشراكة الأجنبية مثَّلت مختبرًا تنظيميًا أعاد فيه العمال تعريف مفهوم الكفاءة من "إلزام تنظيمي" إلى "استثمار اجتماعي" يعزز رأس مالهم المهني داخل الحقل المؤسسي.

2-2 - في ضوء نظرية النسق التعاوني (تشستر بارنارد):

من منظور تشستر بارنارد، تقوم فعالية أي تنظيم على قدرة المؤسسة على بناء تعاون طوعي بين أعضائها، بحيث لا تتحقق أهدافها إلا إذا اقتنع الأفراد بجدوى مشاركتهم فيها، وبالاستناد إلى نتائج الدراسة، يمكن القول إن الآليات التنظيمية التي أدخلها الشريك الأجنبي أسهمت في تعزيز روح التعاون والتعلم الجماعي داخل المؤسسة الوطنية للتقريب، من خلال تطوير بيئة عمل قائمة على التكوين المستمر، والتقييم الموضوعي، وتبادل الخبرات بين الإطارات الجزائرية والخبراء الأجانب.

لقد أظهرت البيانات أن أغلب العمال ينظرون بإيجابية إلى برامج التدريب الجديدة، إذ وفّرت لهم فرصًا لتطوير مهاراتهم التقنية والإدارية، ما أدى إلى ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية والإحساس بالانتماء إلى مشروع مؤسسي مشترك، هذا الشعور بالمشاركة الفعلية يُعدّ تجسيدًا لفكرة بارنارد حول أن التعاون الطوعي لا يتحقق إلا عندما يدرك الأفراد أن أهداف المؤسسة تتقاطع مع مصالحهم الشخصية والمهنية، فحين يشعر العامل بأن المؤسسة تستثمر في تطويره، فإنه يميل إلى الانخراط طوعًا في مسار التغيير، مما يخلق حلقة تفاعلية إيجابية بين التكوين والتحفيز والانتماء التنظيمي.

مع ذلك، تُظهر الدراسة أن هذا النسق التعاوني لا يزال جزئياً، إذ تحدّ القيود البيروقراطية والعلاقات الشخصية من فاعلية هذه الآليات، حيث يرى بعض العمال أن الترقية أو الاعتراف بالكفاءة لا تزال خاضعة أحياناً للاعتبارات غير الموضوعية، وهو ما يقلل من الثقة التنظيمية ويضعف ديناميكية التعاون الطوعي.

إن نجاح الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات العامل الجزائري لم يكن ناتجاً فقط عن جودة التكوين، بل أيضاً عن بناء شبكة تفاعلية قائمة على الثقة والتواصل المستمر، وهو ما جعل بعض الفرق تعمل في انسجام تنظيمي واضح، في المقابل، تظل بعض الفئات المهمشة خارج هذه الدائرة، مما يشير إلى أن ترسيخ النسق التعاوني يتطلب مأسسة العدالة المهنية وتكافؤ الفرص كشرط أساسي لاستدامة التعاون والتنمية المهنية.

من هذا المنظور، يمكن القول إن المؤسسة الجزائرية تعيش مرحلة انتقالية نحو تنظيم تشاركي، تسعى فيه إلى دمج القيم التنظيمية الأجنبية القائمة على الكفاءة والانضباط مع القيم المحلية القائمة على التضامن والعلاقات الإنسانية، وهذا ما يخلق نموذجاً مهنيّاً جديداً يجمع بين الفعالية التنظيمية والتكامل الاجتماعي، وهو جوهر ما تسعى إليه نظرية بارنارد في بناء التنظيمات الفعّالة.

يتكامل التحليلان النظريان لكروزيه وبارنارد في تفسير نتائج الفرضية الثانية؛ فمن جهة، تؤكد نظرية التحليل الاستراتيجي أن تطوير الكفاءات يتم عبر تفاعل تفاوضي داخل النسق التنظيمي، حيث يسعى العامل الجزائري إلى توظيف الآليات الجديدة كمورد للتأثير والحفاظ على استقلاليته، ومن جهة أخرى، تبرز نظرية النسق التعاوني أن هذه الآليات لا تكتسب فعاليتها إلا إذا استندت إلى الثقة والمشاركة الطوعية في تحقيق الأهداف المؤسسية.

وعليه، يمكن القول إن الشراكة الأجنبية مثلت فضاءً مزدوجاً للتفاوض والتعاون، أعاد من خلاله الفاعلون المحليون صياغة مفهوم الكفاءة المهنية بطريقة تتلاءم مع خصوصيتهم الثقافية والتنظيمية، مما أسفر عن نموذج مهني هجين يجمع بين العقلانية التقنية الغربية والمرونة الاجتماعية الجزائرية.

3- الفرضية الثالثة: تساهم شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري

3-1 - في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي (ميشال كروزييه):

تُظهر نتائج الدراسة الميدانية أن العلاقات المهنية التي تربط العمال الجزائريين بالشريك الأجنبي لم تُبنَ على أسس تنظيمية رسمية فقط، بل تشكّلت أساساً من خلال تفاعلات تفاوضية غير رسمية داخل النسق التنظيمي. فالعامل الجزائري لم يكن متلقياً سلبياً لهذه العلاقات، بل استثمرها كموارد استراتيجية ضمن ما يسميه ميشال كروزييه بـ مجال اللابيين التنظيمي، أي المجال الذي يمنح الفاعلين هامشاً للمناورة داخل النظام الرسمي، فلقد أظهرت المعطيات أن العديد من العمال الذين استطاعوا بناء علاقات مهنية أو شخصية مع الشريك الأجنبي (كما بيّنت الجداول 102 و 103) استفادوا من فرص تعلم غير رسمي ومرافقة ميدانية ساعدتهم على تطوير كفاءاتهم التقنية والمعرفية، في حين بقي الآخرون خارج دائرة التفاعل بسبب ضعف الاتصال أو محدودية الأدوار التنظيمية، من هذا المنظور، تتحول العلاقة المهنية مع الشريك الأجنبي إلى شكل من رأس المال التنظيمي الذي يوظفه العامل الجزائري لتحسين موقعه داخل النسق، إما عبر اكتساب مهارات جديدة، أو تعزيز مكانته لدى الإدارة.

وهكذا، يصبح التفاعل مع الشريك الأجنبي جزءاً من "اللعبة التنظيمية" التي تحدّث عنها كروزييه، حيث يسعى الفاعلون الجزائريون إلى توظيف هذه العلاقات بما يخدم مصالحهم المهنية مع المحافظة على استقلاليتهم الرمزية داخل المؤسسة، بالتالي، فإن تطوير المسار المهني لا يتحقق فقط بفضل السياسات الرسمية للشراكة، بل عبر استراتيجيات تفاوضية فردية وجماعية تمارسها الفئات العاملة لاستثمار موارد الشبكة المهنية الوافدة دون الوقوع في التبعية الكاملة.

إن قراءة النتائج في ضوء هذه النظرية تكشف أن الشراكة الأجنبية أعادت تشكيل توازنات القوة داخل المؤسسة، بحيث أصبح امتلاك العلاقات مع الشريك الأجنبي أحد مصادر النفوذ الجديدة، ما يفسر التباين في فرص الترقية والتطور بين الفئات المهنية، وعليه، يمكن القول إن شبكة العلاقات المهنية ليست مجرد آلية للتبادل

المعرفي، بل هي ساحة للتفاعل الاستراتيجي تُعاد فيها صياغة الأدوار والسلطات، وتبرز من خلالها قدرة العامل الجزائري على التكيف، والمناورة، وتحويل العلاقات التنظيمية إلى رافعة لمساره المهني.

3-1 - في ضوء نظرية النسق التعاوني (تشستر بارنارد):

من منظور تشستر بارنارد، لا يمكن لأي تنظيم أن يحقق أهدافه إلا بوجود تعاون طوعي فعال بين أفراده. وتُظهر نتائج الدراسة أن العلاقات المهنية بين العمال الجزائريين والشركاء الأجانب لم تكن مجرد قنوات رسمية لتبادل المعلومات، بل تحولت تدريجيًا إلى شبكات تعاون فعلي قائمة على الثقة، المساندة، والتعلم المتبادل، فقد أظهرت الجداول المركبة (الجدول 104 و 105) أن العمال الذين طوروا علاقات مهنية أو إنسانية متينة مع الشريك الأجنبي تمكنوا من تحقيق مستويات أعلى من التطور المهني واكتساب مهارات جديدة، مقارنة بمن بقي تواصله محدودًا أو شكليًا، يُظهر ذلك أن الثقة التنظيمية هي العامل الحاسم في فعالية هذه الشبكات، إذ كلما شعر العامل الجزائري بأن العلاقة مع الشريك الأجنبي تقوم على تبادل عادل ومفتوح، زادت دافعيته للتعلم والانخراط في مبادرات مهنية جديدة، أما في المقابل، فإن غياب التواصل الفعال أو استمرار الفجوة الثقافية يؤدي إلى ضعف التعاون وإحساس بعض العمال بالتهميش أو الاغتراب المهني، ما يعطل عملية نقل المعرفة.

تؤكد هذه النتائج ما ذهب إليه بارنارد من أن التعاون داخل المؤسسة لا يُفرض من أعلى، بل يتولد من الثقة والتفاعل الإيجابي بين الأفراد، فحين يشعر العامل بأنه جزء من منظومة تعلم جماعي، يتحول سلوكه من رد فعل إلى مبادرة مهنية، وتصبح العلاقة مع الشريك الأجنبي مصدرًا للتحفيز الذاتي والتطور المستمر، بذلك، فإن نجاح الشراكة في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري يرتكز على بناء نسق تعاوني حقيقي يجمع بين النظام العقلاني في التسيير (الموروث من الشريك الأجنبي) والتعاون الاجتماعي (المنبثق من الثقافة التنظيمية المحلية)، إن هذا التفاعل يُنتج نموذجًا تنظيميًا هجينًا يجسد مزيجًا من القيم الأجنبية والمحلية، حيث يتحول التعاون إلى عملية تعلم اجتماعي مستدامة، تجعل من العلاقات المهنية ركيزة أساسية لتطور رأس المال البشري داخل المؤسسة الجزائرية.

تكشف مناقشة الفرضية الثالثة في ضوء كلٍ من كروزييه وبارنارد أن شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي تمثل فضاءً مزدوج الوظيفة:

- ✓ من جهة، هي مجال استراتيجي يستخدمه العامل الجزائري لتعزيز موقعه داخل النسق التنظيمي.
- ✓ ومن جهة أخرى، هي نسق تعاوني قائم على الثقة والمصلحة المشتركة.

ويُبرز هذا الجمع بين المقاربتين أن تطور المسار المهني داخل المؤسسة الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية ليس نتاجاً آلياً لسياسات التكوين أو الترقية، بل هو حصيلة دينامية اجتماعية-تنظيمية معقدة، تتداخل فيها المصالح، القيم، والثقافات المهنية، إن الشراكة الأجنبية، من هذا المنظور، لا تُحدث التغيير عبر القرارات الإدارية فقط، بل عبر التفاعل اليومي بين الفاعلين، حيث تتلاقى آليات الضبط العقلاني مع روح التعاون، لتنتج مسارات مهنية جديدة أكثر وعياً، استقلاليةً، واندماجاً داخل النسق التنظيمي الحديث.

4- المناقشة التركيبية في ضوء المقاربة النظرية:

تؤكد نتائج دراستنا أن فهم العلاقة بين الشراكة الأجنبية وجودة الحياة المهنية لا يمكن أن يقتصر على التحليل الإداري أو الاقتصادي، بل يتطلب مقاربة سوسيولوجية مزدوجة تجمع بين التحليل الاستراتيجي لميشال كروزييه والنسق التعاوني لنشستر بارنارد، بوصفهما مقاربتين تكشفان عن البعدين المتكاملين في ديناميات التنظيم: بعد الصراع والتفاوض من جهة، وبعد التعاون والقبول الطوعي من جهة أخرى.

4-1 - في ضوء التحليل الاستراتيجي (ميشال كروزييه):

تُبرز التجربة الميدانية داخل مؤسسة ENAFOR بالشراكة مع مجمع ENI أن التنظيم لم يعد مجرد بنية هرمية تُفرض من الأعلى، بل أصبح فضاءً مفتوحاً تتفاعل داخله مجموعة من الفاعلين الذين يمتلك كلٌّ منهم هامشاً من الحرية داخل ما يسميه كروزييه مناطق اللايقين التنظيمي، فقد كشفت الدراسة أن العمال الجزائريين، رغم خضوعهم لآليات الشريك الأجنبي وقيمه التنظيمية الصارمة، لم يكونوا فاعلين سلبيين، بل أعادوا تأويل وتكييف هذه القيم وفق خصوصيتهم الثقافية والمهنية، بما يضمن لهم الحفاظ على مواقعهم ومجالات تأثيرهم داخل النسق التنظيمي، وهكذا تحولت آليات مثل التدريب، وضبط الأداء، والعمل الجماعي، إلى موارد استراتيجية وظّفها العمال المحليون داخل ما يسميه كروزييه بـ اللعبة التنظيمية، أي سلسلة المساومات اليومية التي توازن بين الامتثال والمرونة.

يُبرز تحليلنا أن التحسين في جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة، سواء في مجالات السلامة أو التكوين أو المسار المهني، لم يكن نتيجة تطبيق آلي للنموذج الأجنبي، بل ثمرة تفاعلات تفاوضية بين منطقتين متعارضتين: منطق الضبط التقني والفعالية القادم من الشريك الأجنبي، ومنطق التكيف الاجتماعي والمرونة الموروثة من الثقافة التنظيمية الجزائرية .

إن هذا التفاعل أنتج نموذجاً تنظيمياً هجيناً يجمع بين الصرامة والمرونة، ويكشف في الوقت ذاته أن التغيير داخل المؤسسة الجزائرية لا يُفرض من الخارج، بل يُعاد تشكيله من الداخل عبر استراتيجيات الفاعلين أنفسهم.

4-2 - في ضوء النسق التعاوني (تشستر بارنارد):

من منظور تشستر بارنارد، تُقاس فعالية أي تنظيم بقدرته على خلق تعاون طوعي فعال بين أعضائه يقوم على الثقة والقبول المتبادل للأهداف المشتركة. وقد بيّنت نتائج الدراسة أن الشراكة الأجنبية وفرت بيئة عمل تتيح فرصاً أكبر للتفاعل المهني والاجتماعي بين العمال الجزائريين ونظرائهم الأجانب، مما ساهم في نقل المعرفة التنظيمية والمهارات المهنية عبر قنوات رسمية وغير رسمية، ومع ذلك، لم يتحقق هذا التعاون تلقائياً، بل ظل مشروطاً بمدى إحساس العمال بالعدالة التنظيمية والمشاركة الفعلية في القرار، فعندما شعر العامل بأن المؤسسة تستثمر في قدراته وتحترم جهوده، تحول التزامه إلى تعاون طوعي نابع من قناعة داخلية، لا مجرد خضوع إداري، وهذا ما ينسجم مع تصور بارنارد الذي يرى أن التنظيم لا ينجح إلا حين يوازن بين السلطة الرسمية والقبول الذاتي، أي بين النظام الإجرائي والحافز الإنساني، كما بيّنت التجربة الميدانية أن العلاقات المهنية العابرة للثقافات، التي بنيت على الثقة والتفاعل اليومي أسهمت في نقل القيم غير الرسمية مثل روح الفريق، المسؤولية الفردية، والاحترام المتبادل، مما جعل التعاون يتجاوز المستوى الوظيفي إلى مستوى ثقافي أعمق، ومن ثم، فإن نجاح الشراكة الأجنبية في تحسين جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة الجزائرية يتوقف على قدرة هذه الأخيرة على تحويل النسق التعاوني إلى ثقافة مؤسسية راسخة، عبر دعم قنوات التواصل الأفقي، وتمتين المبادرات الفردية، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار.

إن الجمع بين تحليلي كروزييه وبارنارد يُمكن من فهم المؤسسة الجزائرية كـ نسق اجتماعي معقد يتفاعل فيه منطق السلطة مع منطق المشاركة، فبينما يفسر كروزييه التغيير من زاوية الصراع والمساومة داخل “اللعبة

التنظيمية"، يبرز بارنارد أهمية التوازن الإنساني بين الانتماء، التعاون والثقة، وهكذا، فإن نجاح الشراكة الأجنبية لا يُقاس فقط بمدى نقل التكنولوجيا أو رفع الإنتاجية، بل بقدرتها على تحقيق توافق ثقافي وتنظيمي يعيد تعريف العلاقة بين العامل والمؤسسة ضمن أفق إنساني وتنموي شامل.

رابعاً: مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

1- الفرضية الأولى: تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن القيم التنظيمية التي نقلها الشريك الأجنبي، لاسيما قيم الانضباط، احترام الوقت، الالتزام بالإجراءات الوقائية، والعمل وفق معايير الجودة، قد ساهمت بوضوح في تعزيز ثقافة السلامة المهنية داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR)، إذ عبّر أكثر من ثلثي العمال عن التزام دائم بإجراءات الوقاية واحترام القوانين الداخلية حتى في غياب الرقابة المباشرة، ويُشير هذا إلى استبطان تدريجي للقيم التنظيمية الوافدة وتحولها إلى ممارسات مهنية يومية، ما يعكس بداية تحول ثقافي داخل النسق التنظيمي الجزائري من الامتثال القسري إلى القناعة الذاتية.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة بن ضياف جميلة (2018) حول "ثقافة الصحة والسلامة في المؤسسات البترولية الجزائرية"، التي أكدت أن الانفتاح على الشراكات الأجنبية أسهم في ترسيخ ثقافة جديدة للسلامة تتجاوز الطابع القانوني نحو الممارسة الفعلية اليومية. كما دعمت دراسة بن علي فتيحة (2020) هذا الاتجاه، معتبرة أن "الشريك الأجنبي يعمل كوسيط ثقافي يفرض أنماط عمل قائمة على العقلنة والانضباط."

وعلى الصعيد الدولي، تتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة Cooper (2015) في المؤسسات النفطية البريطانية، والتي أكدت أن فعالية نظم السلامة المهنية ترتبط أساساً بتكامل القيم التنظيمية مع القيادة التشاركية، وهو ما لوحظ أيضاً في حالة ENAFOR، حيث أدى إشراك العمال في تطبيق قواعد الوقاية إلى رفع مستوى الالتزام الذاتي.

مع ذلك، تُظهر المعطيات الميدانية أن هذا التحسن يظل نسبياً في البيئة المهنية الجزائرية، إذ لا تزال بعض الممارسات التقليدية — مثل التساهل في تطبيق القواعد أو انتظار التوجيهات الإدارية — قائمة، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية تعيش مرحلة انتقالية بين قيم البيروقراطية والإدارة الحديثة.

ويعزى هذا التباين إلى الازدواجية في تمثيلات العامل الجزائري للسلطة التنظيمية؛ فهو من جهة يقدر الانضباط بوصفه ضماناً للاستقرار المهني، ومن جهة أخرى يحتفظ بمسافة رمزية تجاه الإكراه الإداري، مما يجعل الامتثال التنظيمي مشروطاً بالاعتناع الشخصي أكثر من الالتزام القانوني.

وعليه، تتوافق نتائج هذه الدراسة جزئياً مع ما ورد في الأدبيات السابقة حول العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء المهني، مع تأكيد خصوصية الحالة الجزائرية التي تُظهر أن ترسيخ ثقافة السلامة المهنية يتطلب تكييف القيم الوافدة مع المنظومة الاجتماعية المحلية القائمة على التضامن والعلاقات الأفقية أكثر من الصرامة العمودية، ويمكن اعتبار ذلك تجسيدا لظاهرة الهجنة التنظيمية (Hybridité organisationnelle) التي تنشأ حين تتفاعل القيم الوافدة مع الثقافة المحلية لإنتاج نموذج مهني جديد أكثر مرونة وتكاملاً.

2- الفرضية الثانية: تساهم الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات

العامل الجزائري

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن الشريك الأجنبي لعب دوراً محورياً في تطوير مهارات العامل الجزائري من خلال إدخال آليات تنظيمية حديثة تُجسد العقلانية التنظيمية الجديدة، مثل التدريب المستمر، التقييم الدوري للأداء، التخصص الوظيفي، واستخدام التكنولوجيا في مراقبة الجودة والنجاعة المهنية، وقد أشار ما يقارب 75% من أفراد العينة إلى أن التكوين الذي تلقوه ساهم فعلياً في تحسين كفاءاتهم التقنية والتنظيمية، مما يعكس فاعلية الشراكة في نقل الخبرة والمعرفة.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نورة هارون (2019) في دراستها حول "تأثير الشراكة الأجنبية على الأداء المهني في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، والتي أكدت أن إدخال معايير التدريب الأوروبية أسهم في رفع مستوى الكفاءة التقنية والتنظيمية للعمال المحليين، رغم ما واجهته من صعوبات في التأقلم الثقافي، كما

أظهرت دراسة بن يوسف عبد الله (2021) أن نجاح عملية نقل المهارات في سياق الشراكة الأجنبية يتوقف على اقترانها بالتحفيز المعنوي وتقدير المجهود الفردي، وهو ما يتطابق مع ما كشفت عنه هذه الدراسة من وجود علاقة إيجابية بين التكوين الفعّال والشعور بالانتماء التنظيمي.

أما على الصعيد الدولي، فقد أكد Guest (2017) في دراسته حول "جودة العمل وتنمية المهارات" أن التكوين يصبح أداة استراتيجية لتحسين جودة الحياة المهنية عندما يقترن بالثقة التنظيمية والتمكين الوظيفي، لا حين يُمارس كإجراء إداري روتيني، وهي خلاصة تتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أبرزت أن بعض العمال ينظرون إلى التدريب كفرصة للتعلم الذاتي وتحسين المسار المهني، بينما يرى آخرون أنه مجرد التزام إداري لا يتجاوز البعد الشكلي.

رغم ذلك، تكشف نتائج الميدان الجزائري عن تباين بنيوي وثقافي، يتمثل في أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ما تزال تُدار وفق منطق بيروقراطي فوقي، يُقصي المشاركة العمالية من تصميم وتنفيذ البرامج، مما يقلل من أثرها التحويلي رغم جودتها التقنية، ويرتبط ذلك بخصائص الثقافة التنظيمية الجزائرية التي تُولي أهمية للتراتبية والمركزية على حساب روح المبادرة الفردية، حيث يرى العامل في التكوين وسيلة لتحسين مكانته المهنية أكثر من كونه حقًا تنظيميًا يقوم على المشاركة والتفاعل.

بالمقارنة مع الأدبيات السابقة، تُقدّم هذه الدراسة إسهامًا سوسيولوجيًا جديدًا يتمثل في إبراز التوتر القائم بين الحداثة التنظيمية المستوردة واستمرارية الثقافة التقليدية المحلية، وهو توتر يعكس طبيعة الانتقال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية التي تتجه تدريجيًا نحو نموذج أكثر تشاركية.

وتخلص النتائج إلى أن فعالية الشراكة الأجنبية لا تتحدد فقط بنوعية الآليات التنظيمية المطبقة، بل بمدى تكيفها مع السياق الثقافي والاجتماعي المحلي، بما يسمح بتحقيق التمكين المهني للعامل الجزائري وتثبيت التعلم التنظيمي كقيمة مؤسسية مستدامة.

3- الفرضية الثالثة: تساهم شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري

تمثل شبكة العلاقات المهنية أحد أبرز آليات التطور التنظيمي غير الرسمية داخل المؤسسة، إذ تُعد من منظور سوسيولوجيا التنظيم والعمل فضاءً ديناميكياً لتبادل المعرفة، وتوسيع رأس المال الاجتماعي، وبناء الثقة المهنية بين الفاعلين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر من 65% من أفراد العينة يعتبرون أن تفاعلهم مع زملائهم الأجانب ساعدهم على تطوير مهاراتهم وتعزيز طموحاتهم المهنية، في حين رأى نحو 20% أن هذه العلاقات ظلت محدودة التأثير بسبب العوائق اللغوية والثقافية.

على الصعيد التحليلي، تشير النتائج إلى أن العامل الجزائري استطاع إعادة تشكيل العلاقات المهنية بما ينسجم مع قيمه الاجتماعية، إذ احتفظ بروح التضامن الجماعي القائمة على الثقة والاحترام المتبادل، لكنه في الوقت نفسه تبنى تدريجياً قيم الأداء الفردي والمبادرة، مما يعكس سيورة تحول ثقافي نحو هوية مهنية أكثر استقلالية ومسؤولية، وتُظهر النتائج كذلك أن الشراكة الأجنبية أسهمت في توسيع الأفق المهني للعمال الجزائريين من خلال الاطلاع على معايير العمل الدولية، وتعلم أساليب القيادة الحديثة، غير أن محدودية الترقية الداخلية وغياب العدالة في توزيع الفرص ما تزالان من العوامل المعيقة لتحقيق حراك مهني متوازن.

بالمقارنة مع الدراسات السابقة، تُضيف هذه الأطروحة بعداً سوسيولوجياً جديداً يتمثل في الربط بين شبكة العلاقات المهنية كآلية غير رسمية لتطوير المسار المهني وبين الثقافة الاجتماعية الجزائرية القائمة على التفاعل الواجهي والثقة الشخصية، فالعامل الجزائري يبني علاقاته المهنية على أساس الثقة والاحترام أكثر من الالتزام الرسمي، وهو ما يجعل التعاون الفعلي ينشأ غالباً في المساحات غير الرسمية، حيث تُنتج ديناميكيات تعلم وتبادل معرفة أكثر مرونة وفعالية.

وبذلك، يمكن القول إن العلاقات المهنية العابرة للثقافات تمثل قناة اجتماعية محورية لنقل الخبرة وتعزيز الكفاءات، وتسهم في إعادة تشكيل هوية العامل الجزائري في سياق العولمة التنظيمية دون المساس بجذوره الثقافية المحلية.

4- المناقشة التركيبية في ضوء الدراسات السابقة:

تُظهر المقارنة التحليلية بين نتائج هذه الأطروحة والدراسات السابقة في ميدان سوسيولوجيا العمل والتنظيم أن التميز الأساسي في هذه الدراسة يكمن في دمج المقاربة التنظيمية الحديثة بالتحليل السوسيولوجي المحلي، بما مكن من تجاوز الطرح الوصفي التقليدي للعلاقة بين الشراكة الأجنبية وجودة الحياة المهنية نحو فهم دينامي لسيرورة التحول التنظيمي داخل الثقافة المهنية الجزائرية، ففي حين ركزت معظم الدراسات السابقة مثل بحوث نورة هارون (2019) وبن ضياف جميلة (2018) على إبراز الآثار التقنية والإدارية للشراكة الأجنبية، جاءت هذه الأطروحة لتعمق التحليل باتجاه الكشف عن الآليات الاجتماعية والثقافية التي تفسر كيفيات تشكّل هذه التحولات داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR في شراكتها مع مجمع ENI الإيطالي .

لقد أثبتت النتائج أن جوهر التغيير لا يكمن في نقل التكنولوجيا أو تحسين نظم التسيير فحسب، بل في تحوّل القيم التنظيمية والعلاقات المهنية داخل النسق الاجتماعي للمؤسسة، حيث أصبح العامل الجزائري فاعلاً رئيسياً في عملية إعادة بناء الثقافة التنظيمية، لا مجرد متلقٍ سلبي للنموذج الأجنبي، وبذلك، تسدّ دراستنا الحالية فجوة معرفية واضحة في الأدبيات السوسيولوجية العربية، إذ تقدم نموذجاً تفسيريّاً متكاملًا يربط بين القيم التنظيمية للشريك الأجنبي (كمصدر للتحديث)، والآليات الإدارية والتنظيمية (كأداة للتنفيذ)، وشبكة العلاقات المهنية (كفضاء اجتماعي للتفاعل والتأقلم).

هذا التكامل بين الأبعاد الثلاثة أتاح فهماً أعمق لجودة الحياة المهنية بوصفها نتاجاً لتفاعل مزدوج: من جهة، التحديث التنظيمي الوافد الذي يجلب معه قيم الكفاءة والانضباط والعقلنة، ومن جهة أخرى، الهوية الثقافية المهنية للعامل الجزائري التي تستبطن هذه القيم وتعيد صياغتها ضمن منطق اجتماعي يقوم على التضامن والتفاوض والتكيف، إن هذا التصور يضع العامل الجزائري في قلب العملية التغييرية، باعتباره فاعلاً تفاوضياً وتعاونياً في آن واحد، يسهم في إنتاج توازن دقيق بين متطلبات الحداثة التنظيمية والمحافظة على الأصالة الثقافية المهنية، وعليه، فإن دراستنا لا تُعيد فقط قراءة واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر، بل تقدم إطاراً سوسيولوجياً جديداً لتحليل التحول التنظيمي في المؤسسات العمومية في ظل العولمة، حيث يصبح التغيير عملية تفاوض اجتماعي أكثر منه فرضاً إدارياً.

خلاصة

خلصت المناقشة إلى نتيجة علمية مفادها أن تحسين جودة الحياة المهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية يمثل مساراً بنوياً ديناميكياً ومعقداً، يتجاوز الطابع الإجرائي القائم على إدخال إصلاحات تنظيمية أو تقنية جزئية، نحو مقاربة تكاملية تُدمج البعدين التقني والسوسيولوجي في إدارة الموارد البشرية، فالشراكة الأجنبية، في جوهرها، ليست مجرد قناة لتبادل الخبرات أو نقل المعارف التقنية، بل هي عملية إعادة بناء للثقافة التنظيمية تُسهم في إعادة تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وبين الأداء الاقتصادي والرفاه المهني، على نحو يحقق التوازن بين الخبرة والكفاءة، ومنطق السوق وحاجات العامل.

وعليه، فإن الشراكة الأجنبية تمثل فرصة استراتيجية للتحويل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، شريطة أن تُدار بوعي سوسيولوجي وتنظيمي عميق، يتيح تجاوز علاقة التبعية التقنية إلى علاقة تعلم وتطوير مؤسسي مستدام، ذلك ما من شأنه أن يُمكن المؤسسة من بناء بيئة عمل محفزة تُعزز الانتماء التنظيمي، وتدعم الإبداع والابتكار والإنتاجية، بما يجعل من الشراكة الأجنبية نموذجاً فعالاً للتعلم التنظيمي المستدام، ويحقق في النهاية توازناً حقيقياً بين الفاعلية الاقتصادية وجودة الحياة المهنية للعامل الجزائري ضمن خصوصية ثقافية ومؤسسية وطنية.

الإستنتاج العام :

أظهرت المناقشة العامة أن الشراكة الأجنبية بين المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR) ومجمع ENI الإيطالي كانت عاملاً محفزاً لتحسين جوانب متعددة من جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة، غير أن أثرها ظل متفاوتاً بين المستويات التنظيمية والثقافية والاجتماعية.

فمن خلال الفرضية الأولى، تبين أن القيم التنظيمية الوافدة من الشريك الأجنبي أسهمت في ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية، عبر ترسيخ أنماط جديدة من الانضباط والتنظيم العقلاني، وتعزيز الوعي الوقائي كجزء من الممارسة اليومية، وهو ما يعكس انتقال المؤسسة من منطق الرقابة إلى منطق الوقاية، أما الفرضية الثانية، فقد أكدت أن الآليات التنظيمية التي أدخلها الشريك الأجنبي — كالتكوين المستمر وتقييم الأداء وتنظيم فرق العمل — ساهمت في تطوير مهارات العامل الجزائري وتحسين كفاءته، رغم استمرار بعض مظاهر المركزية والبيروقراطية التي تحد من شمولية هذه التحولات، في حين كشفت الفرضية الثالثة أن شبكات العلاقات المهنية بين العمال الجزائريين ونظرائهم الأجانب فتحت آفاقاً جديدة للتطور المهني ونقل المعرفة، لكنها واجهت تحديات ثقافية وهيكلية تتعلق بالتواصل والاعتراف المتبادل.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضيات الثلاث قد تحققت بدرجات متفاوتة، إذ أظهرت النتائج ميلاً عاماً نحو التحسن في جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة، مع بقاء بعض المعوقات البنيوية والثقافية التي تحد من تعميم هذا التحسن.

وفي ضوء أهداف الدراسة، تأكد أن الشراكة الأجنبية ساهمت في تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في تحسين جودة الحياة المهنية عبر تفعيل القيم التنظيمية الإيجابية، وتطوير الآليات الإدارية، وتعزيز العلاقات المهنية التفاعلية، كما تحققت الأهداف الفرعية بدرجات متفاوتة، ما يؤكد أن التحول التنظيمي في المؤسسة الجزائرية يتم بطريقة تدريجية وتفاوضية، لا عبر فرض نماذج خارجية جاهزة.

أما من منظور سوسيولوجي، فقد أبرزت النتائج أن العامل الجزائري لا يتلقى النموذج التنظيمي الأجنبي بشكل سلبي، بل يعيد تأويله وتكييفه بما يتلاءم مع منظومته القيمية والاجتماعية، ما يعكس قدرة النسق التنظيمي المحلي على التكيف دون فقدان هويته المهنية والثقافية.

وفي مقارنة مع الدراسات السابقة، يتضح أن هذه الأطروحة تتقاطع مع أعمال جزائرية ودولية أكدت الدور الإيجابي للشراكات الأجنبية في تحسين ظروف العمل، لكنها تنفرد بتسليط الضوء على الطابع التفاعلي والانتقائي الذي يميز عملية التغيير داخل السياق الجزائري، حيث تتعايش القيم الحديثة مع الممارسات التقليدية في بنية واحدة.

أما في ضوء المقاربتين النظريتين، فقد أتاحت نظرية التحليل الاستراتيجي (كروزييه) ونظرية النسق التعاوني (بارنارد) فهماً متكاملًا لنتائج الدراسة؛ إذ كشفت الأولى عن ديناميكية الصراع والتفاوض داخل النسق التنظيمي، بينما أبرزت الثانية أهمية التعاون الطوعي والثقة المتبادلة في تحقيق الفعالية التنظيمية، وبذلك، يظهر أن التغيير داخل المؤسسة الجزائرية لم يكن مجرد عملية تقنية أو إدارية، بل سيرورة اجتماعية تفاوضية أعادت تشكيل علاقات العمل والقيم المهنية ضمن أفق جديد من التحديث التدريجي.

ختامًا، تؤكد هذه الدراسة أن الشراكة الأجنبية تمثل رافعة سوسيولوجية للتغيير المهني والتنظيمي، وأن جودة الحياة المهنية لا تُبنى فقط عبر نقل التكنولوجيا أو تحسين الهياكل، بل عبر توطين ثقافة مؤسسية جديدة تتسجم مع خصوصية العامل الجزائري وتوازن بين الفعالية الاقتصادية والانتماء الاجتماعي.

الإقتراحات والتوصيات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في دراستنا الميدانية، ومن التحليل السوسيولوجي لواقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية، تمكنا من بلورة مجموعة من التوصيات العلمية التي تستهدف تطوير جودة الحياة المهنية وتعزيز فعالية التسيير المؤسسي في بيئة العمل بالمؤسسة محل الدراسة خصوصاً، وبالمؤسسة الجزائرية عموماً، بما يضمن تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والرفاه الإنساني للعامل.

- 1- إعادة تأطير مفهوم جودة الحياة المهنية في الدراسات السوسيولوجية الجزائرية بوصفها منظومة شاملة تتجاوز الرضا المهني إلى العدالة التنظيمية، والانتماء، والتمكين، والتوازن النفسي والاجتماعي.
- 2- توسيع المقاربة النظرية للشراكة الأجنبية لتشمل البعد الثقافي والاجتماعي إلى جانب البعد الاقتصادي، بحيث تُدرس كفضاء للتفاعل بين منظومتين قيميتين مختلفتين لا كآلية تقنية لنقل الخبرة فقط.
- 3- تطوير نموذج سوسيولوجي جزائري لجودة الحياة المهنية يراعي خصوصية الثقافة التنظيمية المحلية وأنماط القيادة والتراتبية الإدارية، ويستجيب للواقع البيروقراطي للمؤسسة الجزائرية.
- 4- بناء نظام تشاركي لتحديد الاحتياجات المهنية والتكوينية يدمج العمال في صنع القرار التدريبي، بما يعزز الانتماء والمسؤولية التنظيمية.
- 5- إرساء ثقافة تنظيمية هجينة تمزج بين صرامة الشريك الأجنبي وروح التضامن والعلاقات الاجتماعية التي تميز العامل الجزائري، لتوليد بيئة عمل متوازنة ومستقرة.
- 6- تعزيز منظومة التكوين المستمر من خلال برامج تدريبية تطبيقية طويلة المدى تدمج المهارات التقنية بالمهارات السلوكية، وتستجيب لمتطلبات التحول التكنولوجي في قطاع المحروقات.
- 7- تحسين قنوات الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية لضمان تدفق المعلومات وتقليص فجوة الفهم الثقافي بين الشركاء الجزائريين والأجانب.
- 8- ترسيخ ثقافة الصحة والسلامة المهنية عبر جعلها ممارسة يومية تُغرس في سلوك العامل، وليس مجرد لوائح إدارية، من خلال حملات تحسيسية وتدريبية مستمرة.

9- اعتماد أنظمة تقييم شفافة ومنصفة تراعي الجهد الفعلي، روح المبادرة، والانضباط التنظيمي، بدل الاقتصار على مؤشرات الإنتاجية الكمية.

10- تحديث أنماط القيادة والإشراف نحو أساليب أكثر تشاركية وتحفيزية تقوم على الثقة والتواصل بدل الأوامر والرقابة، انسجامًا مع البعد الاجتماعي والثقافي للعامل الجزائري.

11- تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (RSE) في سياستها العامة لضمان التوازن بين المردودية الاقتصادية والالتزام الاجتماعي والبيئي.

12- تحويل تجربة الشراكة الأجنبية إلى رافعة للتعلّم التنظيمي تُسهم في بناء قدرات ذاتية جزائرية في مجالات التسيير، التكوين، والابتكار المؤسسي المستدام.

تؤكد دراستنا، انطلاقًا من مقاربتها السوسيولوجية، أن تحسين جودة الحياة المهنية في المؤسسات الجزائرية يتطلب تحولًا في الثقافة التنظيمية من منطق الرقابة والانضباط إلى منطق المشاركة والتمكين، وهو ما يستدعي إعادة صياغة العلاقة بين الفرد والمؤسسة على أسس من العدالة، والتكافؤ، والتقدير المتبادل، كما توصي دراستنا بضرورة تبني مقاربة تشاركية في اتخاذ القرار، وإعادة بناء أنماط القيادة على أساس الثقة والتواصل، وتعزيز آليات التدريب والتكوين المستمر كأداة لتجديد رأس المال البشري.

فالمؤسسة الجزائرية اليوم أمام رهان استراتيجي يتمثل في تحويل الشراكة الأجنبية من علاقة تبعية تقنية إلى علاقة تعلّم وتنمية مؤسسية مستدامة. وفي ضوء ذلك، يصبح الاستثمار في رأس المال البشري لا في الآلة فقط شرطًا لتحقيق توازن حقيقي بين الفعالية الاقتصادية وجودة الحياة المهنية، بما يضمن للمؤسسة الجزائرية موقعًا تنافسيًا في الاقتصاد العالمي دون التفريط في خصوصيتها الثقافية والاجتماعية.

خاتمة

خاتمة:

تشكل هذه الدراسة محاولة سوسيولوجية لفهم التحولات العميقة التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل انفتاحها على أنماط تنظيمية أجنبية، من خلال تحليل العلاقة الجدلية بين جودة الحياة المهنية والشراكة الأجنبية في بيئة عمل تتقاطع فيها القيم المحلية مع المعايير العالمية. فمن خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للتقريب في شراكتها مع مجمع إيني الإيطالي، تبين أن جودة الحياة المهنية ليست مجرد انعكاس مباشر للسياسات الإدارية أو الترتيبات التقنية، بل هي نتاج تفاعل معقد بين العوامل التنظيمية والثقافية والاجتماعية والنفسية التي تشكل نسيج المؤسسة الجزائرية والعامل الجزائري في آن واحد، لقد أبرزت النتائج أن الشراكة الأجنبية، رغم طابعها الاقتصادي والتقني، حملت في طياتها دينامية تغيير اجتماعي وتنظيمي، أسهمت في إحداث تحولات تدريجية في تمثيلات العامل الجزائري للعمل، في سلوكه المهني، وفي نظرته إلى معاني الانتماء والكفاءة والاعتراف.

على المستوى التنظيمي، أظهرت الدراسة أن القيم التنظيمية الوافدة من الشريك الأجنبي، خاصة تلك المرتبطة بالانضباط والسلامة المهنية والتخطيط الوقائي، قد أسهمت في تطوير ثقافة جديدة داخل المؤسسة، أكثر التزاماً بالمعايير المهنية وأكثر حساسية تجاه المخاطر. ومع ذلك، ظل هذا التغيير جزئياً بسبب استمرار أنماط من البيروقراطية والعلاقات الشخصية التي تحد من فاعلية تطبيق هذه القيم في الواقع العملي. أما على المستوى المهني، فقد تبين أن الآليات التكوينية والتنظيمية التي يسنها الشريك الأجنبي قد مكنت فئة معتبرة من العمال من تطوير مهاراتهم التقنية والمعرفية، ما انعكس إيجاباً على إحساسهم بالكفاءة والتمكن في أداء مهامهم، وإن ظل الشعور بعدم التكافؤ في فرص التطور المهني قائماً لدى بعض الفئات بسبب تباين مواقع النفوذ داخل الهيكل التنظيمي.

أما على المستوى الثقافي والاجتماعي، فقد أظهرت الدراسة أن شبكات العلاقات المهنية التي نسجها العمال الجزائريون مع نظرائهم الأجانب قد شكلت فضاءً لتبادل الخبرات والتصورات المهنية، وأسهمت في انفتاح العامل الجزائري على نمط جديد من القيم المهنية المرتبطة بالفعالية، المبادرة، والمسؤولية الفردية. إلا أن هذا التفاعل لم يكن خالياً من التوترات الرمزية، إذ واجه العامل الجزائري تحدي الموازنة بين انتمائه إلى منظومة ثقافية

جماعية تقليدية، وبين استيعابه لقيم مهنية حديثة قائمة على الفردانية والنتائج، هذا التوتر شكل في ذاته محركاً لإعادة إنتاج الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث لم تُستسخ القِيم الأجنبية كما هي، بل أُعيد تفسيرها وفقاً لمنطق البيئة المحلية، مما يعكس قدرة النسق التنظيمي الجزائري على امتصاص التأثير الخارجي دون أن يفقد هويته المؤسسية.

من الناحية السوسيولوجية، مكن هذا البحث من مقارنة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بوصفها نسقاً اجتماعياً حياً، تحكمه علاقات سلطة وتفاوض وتعاون، كما تنظر إليه نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، في حين أظهر تطبيق نظرية النسق التعاوني لتشستر بارنارد أن استمرارية هذا النسق مرهونة بمدى التزام أعضائه بالتعاون والتفاهم المشترك حول الأهداف والقيم المهنية، فالمؤسسة الوطنية للتقريب في ظل الشراكة الأجنبية لم تعد فضاءً مغلقاً للتسيير البيروقراطي، بل أصبحت موقعاً لتفاعل القيم وتنظيم الأدوار وتوازن المصالح، حيث يعاد تشكيل مفهوم السلطة عبر التفاوض اليومي بين العامل المحلي والشريك الأجنبي.

من جهة أخرى، أكدت نتائج الدراسة أن نجاح الشراكة الأجنبية لا يمكن اختزاله في مؤشرات اقتصادية أو إنتاجية فحسب، بل يُقاس أيضاً بقدرتها على إحداث توازن بين الفعالية التنظيمية والرفاه الإنساني، وبمدى تمكّنها من خلق بيئة عمل عادلة، آمنة، ومحفزة، تراعي خصوصيات العامل الجزائري النفسية والاجتماعية والثقافية. فالقيمة الحقيقية للشراكة تكمن في قدرتها على نقل المعرفة التنظيمية والثقافة المهنية بطريقة تتكامل مع النسق المحلي، لا أن تفرض عليه نموذجاً غريباً، وهذا ما يدعو إلى التفكير في بناء نموذج جزائري للشراكة يقوم على الاندماج الثقافي التدريجي بدل الاستتساخ الآلي للمعايير الأجنبية، وعلى تمكين العامل الجزائري كمورد استراتيجي في تحقيق التنمية المؤسسية.

وبناءً على التحليل الميداني والنظري، خلصت الأطروحة إلى أن جودة الحياة المهنية في المؤسسات ذات الشراكة الأجنبية تتأثر بمدى توافر ثلاثة شروط أساسية: أولاً، وضوح السياسات التنظيمية المعنية بالصحة والسلامة وتكافؤ الفرص؛ ثانياً، فاعلية نظم التدريب والترقية القائمة على الكفاءة لا الولاء؛ وثالثاً، وجود مناخ اجتماعي داعم للتواصل والثقة المهنية. إن غياب أي من هذه الأبعاد يجعل مفهوم جودة الحياة المهنية عرضة للتآكل، مهما كانت الشراكة الأجنبية متقدمة من حيث التكنولوجيا أو الهيكلة الإدارية.

ختامًا، يمكن القول إن هذه الأطروحة تفتح آفاقًا جديدة للبحث في سوسيولوجيا التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، من خلال التركيز على البعد الإنساني للعامل كفاعل اجتماعي وليس مجرد عنصر إنتاج. كما تقدم إطارًا علميًا يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الوطنية في تحسين جودة الحياة المهنية ضمن سياقات التعاون الدولي، وتبرز القيمة العلمية لهذا العمل في كونه لا يكتفي بوصف الواقع، بل يسعى إلى تفكيك بنياته العميقة وفهم منطقته الداخلي، رابطًا بين التغيير التنظيمي والنسق الثقافي والاجتماعي الذي يؤطره، وتوصي الدراسة بضرورة تبني مقاربة مؤسساتية تشاركية في إدارة الموارد البشرية تراعي البعد السوسيولوجي للعلاقات المهنية، وتعزز ثقافة التمكين والتعلم المستمر، بما يضمن تحقيق تنمية تنظيمية مستدامة قوامها الإنسان قبل النظام.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم

2- الحديث النبوي الشريف

ثانياً: المراجع باللغة العربية

1- المعاجم والقواميس

1. عمر، أحمد مختار وآخرون: معجم اللغة العربية المعاصرة (ج 2)، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
2. فريداني، أمين العمودي، والحسني، خالد محمد: المنجد في اللغة والأعلام، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2001.
3. مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 2000.
4. مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، 2004.
5. منصور، أحمد: المعجم العربي الحديث، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1978.
6. منظور، محمد بن مكرم: لسان العرب (ج 3)، دار صادر، بيروت، 1990.

2- الكتب

1. إسمهان بلوم: منهجية البحث في علم الاجتماع التنظيم والعمل: النواظم المنهجية الملموسة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
2. بلقاسم سلاطينية، وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية: أدوات جمع البيانات وكتابة تقرير البحث الاجتماعي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
3. بوزيد، محمد: أثر الثقافة التنظيمية على الشراكات الأجنبية، دار النشر الجامعية، الجزائر، 2019.
4. بوشیخة، عمار: التكوين المهني في المؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية، دار العلم للنشر والتوزيع، وهران، 2019.

5. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008.
6. سعد الحاج بن جخل: العينة والمعاينة: مقدمة منهجية قصيرة جدًا، دار البداية ناشرون وموزعون، عمّان، 2019.
7. سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2017.
8. عاشور، خليفة، وشريفي، ناصر: الإدارة الحديثة وجودة بيئة العمل، الدار الجامعية للطباعة، الجزائر، 2022.
9. عبد الغني محمد إسماعيل العمراني: دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، دار الكتاب للنشر، صنعاء، ط2، 2012.
10. العتيبي، سعود: التدريب وتأهيل العاملين في المؤسسات الحديثة، دار النشر الجامعي، جدة، 2017.
11. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة قسنطينة، قسنطينة، 2006.
12. غريب، حسين: المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، دار الضحى للنشر والإشهار، الجلفة، ط1، 2016.
13. مصعب هاشم أحمد الفكي: كيف تكتب بحثًا علميًا: القواعد والأسس، المركز الديمقراطي العربي، برلين، 2023.

3-المقالات العلمية

1. باي غالي، بغداد، & سحانين، الميلود. (2020). الشراكة الأجنبية رهان المؤسسات الاقتصادية لبناء تحالفات استراتيجية عالمية. مجلة دفاتر اقتصادية، 11 (3).
2. بومجان، عادل، أقطي، جوهرة، & الوافي، خالد. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، 18 (2).

3. رزوق، ابتسام. (2021). تعدد الهويات المهنية في المؤسسة الجزائرية في ظل الاستثمارات الأجنبية: ولاية الطارف أنموذجًا. مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، 4 (2).
4. ساحي، فوزية. (2011). الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة دراسات اجتماعية، جامعة سعد دحلب - البليدة، 3 (2) .

4- الأطروحات و الرسائل:

1. البخاري، عمومن محمد: أثر جودة الحياة المهنية على استقرار الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، 2020.
2. بريطل، هاجر: دور الشراكة الجزائرية الأجنبية في تمويل وتطوير الطاقات المتجددة في الجزائر: دراسة حالة الشراكة الجزائرية الإسبانية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016.
3. بلعربي، غنية: التغييرات التنظيمية وعلاقتها بالحراك المهني والاجتماعي للعمال الأجانب في قطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2018.
4. بلعدي، علي: استراتيجية السلوك التنظيمي للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية: دراسة ثلاثة حالات ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
5. بن ضياف، جميلة: دور الشراكة الأجنبية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، 2010.
6. بن منصور، ليليا: الشراكة الأجنبية ودورها في تمويل قطاع المحروقات بالجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2004.
7. بوبقرة، ناصر: إستراتيجية الشراكة الأجنبية ودورها في تفعيل الاقتصاد الدولي: حالة الشراكة الأورو-جزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2014.
8. بوخدوني، لقمان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية، أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، 2022.

9. بوكرومة، جلال: الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات: مؤسسة الشراكة الأجنبية أرسيلور ميتال عنابة نموذجًا، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، 2014.
10. تماربط، نورة: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2023.
11. تواتي، طارق: ثقافة المؤسسة والاندماج المهني للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2017.
12. جابري، دلال: فعالية المؤسسة الجزائرية بين الثقافة المحلية والأجنبية: دراسة ميدانية لواقع الشراكة الأجنبية بمؤسسة فرتيال Fertial بعنابة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2، 2016.
13. حداد، عمار: علاقة تمكين الأطباء بجودة الحياة الوظيفية في ظل تطبيق مشروع المؤسسة الصحية: دراسة عينة من المؤسسات العمومية للصحة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، 2022.
14. حللمي، إلهام: التحول نحو إدارة تنوع الثقافة التنظيمية في ظل الشراكة الأجنبية: دراسة حالة مؤسسات SOMATEL, EUROPACTOR/ALGERIE وLIEBHERR، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2023.
15. حمري، إيمان: الاستثمار الأجنبي وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديرية العامة Ooredoo بأولاد فايت، الجزائر العاصمة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2019.
16. حميدوش علي، محمد براج: دور السياسة الضريبية في تحفيز الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة حالة الجزائر خلال الفترة (1990-2014)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016.
17. زيتوني، صابرين: الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، 2017.

18. ساحي، فوزية: موقف الفئات المهنية من الشراكة الأجنبية في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية ذات الشراكة أرسيلور ميتال - عنابة - الجزائر (ArcelorMittal)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2013.
19. ساكر، هدى: المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، 2022.
20. شريط، كمال: واقع الاستثمار الأجنبي المباشر وأثره على النمو الاقتصادي في الدول العربية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2014.
21. شينون، سيد أعمار: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم الابتدائي، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، 2022.
22. العايدي، مريم: الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد دراية - أدرار، 2022.
23. العربي، سارة: جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة حالة مستشفى عمومي، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، 2024.
24. عميش، عائشة: دراسة قياسية لأثر تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر على التشغيل في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، 2017.
25. غرياني، عبد الحميد: التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2017.
26. فارس، فضيل: أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية: دراسة مقارنة بين الجزائر، مصر، والمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
27. الفقير، سهيلة: الامتثال في العمل وجودة الحياة في العمل ودورها في تنمية المهارات المهنية لدى إداريي مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2022.

28. قردوبة، نصر الدين: الثقافة التنظيمية ودورها في بناء معارف المؤسسة في إطار الشراكة الأجنبية: دراسة حالة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، 2019.
29. قريد، عمر: تحسين مناخ الاستثمار الأجنبي كآلية لتفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015.
30. قريشي، العيد: واقع أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2011.
31. لعرابة، حسينة: دور الاتصال الداخلي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز - سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش، 2024.
32. لفقيه، سهيلة: الامتتان في العمل وجودة الحياة في العمل ودورهما في تنمية المهارات المهنية لدى إداريي مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2022.
33. مبارك، ليلي: مساهمة الشراكة الأجنبية في تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية - سوماتل ليبر - عين السمارة، قسنطينة، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، 2023.
34. ميدون، سيساني: تحليل أثر المخاطر القطرية على جاذبية الاستثمارات الأجنبية المباشرة: دراسة قياسية حالة الجزائر بين 1990-2012، أطروحة دكتوراه، جامعة ابن خلدون - تيارت، 2015.
35. نورة، هارون: الهوية المهنية للعامل الجزائري في ظل عقود الشراكة الأجنبية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2019.

1: Dictionaries & Reference Works

- 1- Larousse. (n.d.). Partenariat. In Dictionnaire de français. Retrieved May 16, 2025, from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/partenariat/58354>
- 2- Le Robert. (n.d.). Partenariat. In Dictionnaire Le Robert. Retrieved May 16, 2025, from <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/partenariat>

2: Books

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
2. Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.
3. Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century. Monthly Review Press.
4. Crozier, M. (1964). The bureaucratic phenomenon. University of Chicago Press.
5. Crozier, M., & Friedberg, E. (1980). Actors and systems: The politics of collective action. University of Chicago Press.
6. Dunning, J. H. (1993). Multinational enterprises and the global economy. Addison-Wesley.
7. Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Multinational enterprises and the global economy (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
8. Durkheim, É. (1984). The division of labor in society (W. D. Halls, Trans.). Macmillan. (Original work published 1893).
9. Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life. Doubleday Anchor Books.
10. Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Sage Publications.
11. Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.
12. Parsons, T. (1951). The social system. Free Press.
13. Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass.
14. Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership (3rd ed.). Jossey-Bass.
15. Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.
16. Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? Sloan Management Review, 15(1), 11–21.
17. Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. Harvard Business School Press.

3: Journal Articles

- 1- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- 2- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, S. S. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 123–150.
- 3- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- 4- Cherns, A. B. (1976). The principles of sociotechnical design. *Human Relations*, 29(8), 783–792.
- 5- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95–S120.
- 6- Contractor, F. J., & Lorange, P. (2002). The international joint venture in a changing world. *Journal of Management Development*, 21(5), 379–391.
- 7- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63–76.
- 8- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- 9- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177–202.
- 10- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- 11- Spreitzer, G., Porath, C., & Gibson, C. (2017). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 46(2), 45–57.

4: Reports, Institutional & Online Sources

- 1- AFSIC. (2025). The impact of American businesses in Algeria. Retrieved from <https://www.afsic.net/the-impact-of-american-businesses-in-algeria/>
- 2- Eni. (2023). Eni and Sonatrach strengthen their partnership in Algeria. Retrieved from <https://www.eni.com/en-IT/media/press-release/2023>
- 3- European Council. (2022). EU's energy diversification strategy. Retrieved from <https://www.consilium.europa.eu>
- 4- ILO. (2018). Safety and health at the heart of the future of work. Geneva: International Labour Organization.
- 5- OECD. (2008). OECD benchmark definition of foreign direct investment (4th ed.). OECD Publishing.
- 6- UNCTAD. (2019). World investment report 2019: Special economic zones. United Nations.

- 7- WHOQOL Group. (1996). WHOQOL-BREF: Introduction, administration, scoring and generic version of the assessment. Geneva: World Health Organization.
- 8- <https://xpress.enafor.dz/>

5: Theses & Local Studies

- 1- Ait Ouarasse, O.: Foreign direct investment and labor market dynamics in Algeria, University Press of Algeria, 2019.
- 2- Benhaddou, F.: Economic fluctuations and labor market in Algeria, Journal of North African Economics, 12(2), 56–72, 2018.
- 3- Bensaid, A.: From planned economy to market economy: Implications for employment, Algiers: Algerian Economic Studies, 2017.
- 4- Benmoussa, M.: Work-life balance challenges in Algerian organizations, Algiers: National Institute of Management, 2017.
- 5- Boualem, S.: Social identity and work in Algerian society, Algiers: Social Sciences Press, 2015.
- 6- Bouraoui, K.: Conséquences de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'engagement organisationnel des salariés: l'apport des théories de la justice organisationnelle, Thèse de doctorat, spécialité Gestion et management, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Institut supérieur de gestion, Tunis, Tunisie, 2019.
- 7- Cherif, L.: Youth employment and social pressures in Algeria, Journal of Social Studies, 15(1), 59–75, 2018.
- 8- Diallo, A.: La contribution de la justice organisationnelle à la performance globale des entreprises socialement responsables: une étude du secteur bancaire, Thèse de doctorat, Université Paul Valéry – Montpellier 3, France, 2021.
- 9- Djellal, F., & Gallouj, F.: Language diversity and knowledge transfer in Algerian firms, Mediterranean Journal of Business, 8(3), 88–102, 2019.
- 10- Dolard, A.: Représentations et perception des conditions de travail durant la crise sanitaire : qualité de vie au travail et stress perçu, Doctoral dissertation, Université de Lille, 2024.
- 11- Hireche, A.: Measuring the level of perceived quality of working life and its impact on achieving the characteristics of the learning organization: a field study, PhD Thesis, Management Sciences, Business Management, Ziane Achour University – Djelfa, Algeria, 2023.
- 12- Mebarki, A.: Youth unemployment and labor market challenges in Algeria, Algiers: Labor Market Studies Center, 2016.
- 13- Ndayirata, S.: L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés: cas des médecins du secteur public au Burundi, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université du Burundi, Burundi, 2017.

- 14- Salhi, M.: Impact des discriminations sur le stress au travail: une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle, Thèse de doctorat, spécialité Sciences de Gestion, Université Grenoble Alpes, Institut supérieur de gestion, Tunis, Tunisie, 2016.

الملاحق

1. الاستثمار
2. دليل المقابلة
3. قائمة الأساتذة المحكمين للاستثمار
4. إجراءات التبرص
5. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
6. سياسة الجودة، الصحة والسلامة المهنية المعتمدة من طرف المؤسسة
7. سياسة الجودة، الصحة والسلامة المهنية المعتمدة من طرف الشريك الأجنبي
8. الشهادات الدولية المعتمدة من طرف المؤسسة
9. وثائق إبرام عقد الشراكة مع إيني الإيطالية
10. نماذج عن الإرساليات المتعددة مع الشريك الأجنبي بخصوص التكوين والتدريب

1-الاستمارة:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم: علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إستمارة بحث حول:

جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
في ظل الشراكة الأجنبية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR مع شركة Eni الإيطالية -بمجمع بركين - حاسي مسعود - ورقلة.

أطروحة مكملة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت اشراف:

من إعداد الطالب:

د. بلعربي غنية

بيه أيمن

في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه نظام ل م د في علم الاجتماع التنظيم والعمل حول "جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية".

نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وعناية وموضوعية، خدمة للبحث العلمي، كما أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

شكرا لتعاونكم

السنة الجامعية: 2026/2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- السن:] 30-20 [☐] 40-30 [☐] 50-40 [☐] 50 فما فوق ☐
- 2- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 3- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐
- 4- الفئة السوسيو مهنية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐
- 5- الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات ☐] 10-5 [☐] 15-10 [☐] 20-15 [☐] من 20 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني: تساهم القيم التنظيمية للشريك الأجنبي في ترسيخ ثقافة الصحة و السلامة المهنية

6. هل يتم احترام القوانين الداخلية ؟
 - ☐ يتم احترامها دائماً
 - ☐ يتم احترامها أحياناً
 - ☐ يتم تجاهلها
 - ☐ لا يتم احترامها إلا في وجود الرقابة
 - ☐ لا يتم احترامها أبداً
7. هل تحترم ساعات العمل الرسمية؟
 - ☐ أحترمها وبدقة عالية
 - ☐ أحترمها في الغالب
 - ☐ نادراً ما أحترمها
 - ☐ لا أحترمها
8. هل تلتزم بتطبيق التعليمات ؟
 - ☐ ألتزم بتطبيقها دائماً
 - ☐ ألتزم بتطبيقها أحياناً
 - ☐ لا ألتزم بتطبيقها
9. هل توجد عقوبات فعلية عند مخالفة التعليمات؟
 - ☐ نعم توجد وتُطبق دائماً
 - ☐ توجد وتُطبق في معظم الأحيان
 - ☐ توجد لكنها لا تُطبق دائماً

الملاحق

- ☐ نادراً ما توجد عقوبات فعلية
- ☐ لا توجد عقوبات فعلية أبداً
- ☐ أخرى ، أذكرها :

10. هل يبقى الالتزام بقواعد الصحة و السلامة عند تغيّر المسؤولين؟

- ☐ يبقى الالتزام ثابتاً
 - ☐ يرتفع مع السلوك الصارم للمسؤول
 - ☐ يتراجع مع تغيّر المسؤول
 - ☐ يتأثر حسب شخصية المسؤول
11. هل تُشجع المؤسسة على العمل ضمن فرق مما يعزز اجراءات السلامة؟

- ☐ نعم، يتم التشجيع بشكل مستمر
- ☐ أحياناً، حسب طبيعة العمل
- ☐ نادراً ما يُشجع العمل الجماعي
- ☐ لا يُشجع مطلقاً

12. هل يسود التعاون بين العمال؟

- ☐ يسود تعاون فعلي
- ☐ يوجد تعاون شكلي فقط
- ☐ لا يوجد تعاون بين العمال

13. هل هناك ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق؟

- ☐ نعم، توجد ثقة متبادلة وعالية
- ☐ ثقة موجودة لكنها مشروطة
- ☐ يوجد تحفظ بين الأعضاء
- ☐ الثقة منعدمة

14. هل يتم تقسيم المهام بعدل؟

- ☐ نعم، يتم تقسيم المهام بعدل وشفافية
- ☐ يُعتمد على العلاقات الشخصية
- ☐ يتم التوزيع بشكل غير عادل
- ☐ أخرى ، أذكرها :

15. هل تُنظم لقاءات دورية بين الفرق؟
- ☐ نعم، تُنظم لقاءات دورية ☐
- ☐ لقاءات عند الحاجة فقط ☐
- ☐ لا توجد لقاءات بين الفرق ☐
16. هل تلاحظ العمل بروح الفريق داخل الورشة؟
- ☐ العمل بروح الفريق قوية وملموسة ☐
- ☐ موجودة بشكل متوسط ☐
- ☐ ضعيفة وتحتاج دعم ☐
- ☐ غائبة تمامًا ☐
17. هل يتم تزويدك بمعدات الوقاية الشخصية المناسبة (كالقفازات، الخوذات)؟
- ☐ تُوفر دائمًا وبجودة عالية ☐
- ☐ تُوفر جزئيًا حسب الحاجة ☐
- ☐ لا تُوزع بانتظام ☐
- ☐ لا يتم تزويدنا ☐
18. هل نستخدم معدات الوقاية الشخصية بشكل صحيح؟
- ☐ أستخدمها بشكل صحيح دائمًا ☐
- ☐ أستخدمها عند وجود رقابة ☐
- ☐ أستخدمها جزئيًا حسب الموقف ☐
- ☐ نادرًا ما أستخدمها ☐
- ☐ لا أستخدمها ☐
19. هل يتم استبدال معدات الوقاية الشخصية بانتظام؟
- ☐ يتم استبدالها بانتظام ☐
- ☐ تُستبدل عند التلف فقط ☐
- ☐ تُستبدل عند الطلب ☐
- ☐ لم تُستبدل منذ فترة طويلة ☐
20. هل يتم صيانة المعدات والأدوات بشكل منتظم لضمان السلامة؟
- ☐ تُصان بانتظام وباحتراافية ☐
- ☐ تُصان عند الضرورة فقط ☐
- ☐ لا تُصان بشكل دوري ☐

21. هل يتم تنظيم دورات تدريبية حول السلامة المهنية؟
- ☐ نعم تُنظم دورات تدريبية
- ☐ تُنظم حسب الحاجة
- ☐ نادرًا ما تُنظم دورات تدريبية
- ☐ لا تُنظم دورات تدريبية
22. هل تلقيت تدريبات حول إجراءات السلامة المهنية؟
- ☐ تلقيت تدريبًا نظريًا و ميدانيًا
- ☐ تلقيت تدريبًا نظريًا فقط
23. هل كان التدريب الذي تلقيتَه كافيًا لفهم المخاطر وكيفية التعامل معها؟
- ☐ كان كافٍ وفَعَال
- ☐ مقبول لكنه يحتاج تطوير
- ☐ غير كافٍ
- ☐ أخرى ، أذكرها :
24. هل يتم تقديم الحوافز للعاملين الملتزمين باتباع إرشادات السلامة المهنية؟
- ☐ تُقدم حوافز مادية ومعنوية
- ☐ تُقدم حوافز معنوية فقط
- ☐ نادرًا ما تُقدم
- ☐ لا تُوجد حوافز
25. هل تحترم إجراءات السلامة المهنية دون الحاجة للرقابة المستمرة؟
- ☐ نعم أحترمها من تلقاء نفسي.
- ☐ ألتزم بها عند وجود رقابة
- ☐ أطبقها حسب الموقف
- ☐ لا ألتزم بها غالبًا
26. كيف تقيم بيئة العمل من حيث الصحة والسلامة المهنية؟
- ☐ اعتبرها جيدة
- ☐ مقبولة أحيانًا
- ☐ غير مناسبة

المحور الثالث: تساهم الآليات التنظيمية التي ينتهجها الشريك الأجنبي في تعزيز مهارات وكفاءات العامل الجزائري.

27. هل يتم تنظيم دورات تدريبية داخل المؤسسة ؟
- ☐ نعم وبصفة دائمة ☐
- ☐ أحيانا، حسب الحاجة ☐
28. هل شاركت في برامج تدريبية من قبل ؟
- ☐ شاركت عدة مرات ☐
- ☐ شاركت مرات قليلة فقط ☐
29. هل يتم تحديد احتياجاتك التدريبية بشكل دوري ؟
- ☐ يتم بشكل دوري ☐
- ☐ أحيانا حسب رؤية الإدارة فقط ☐
- ☐ حسب المستجدات ☐
30. هل ترى أن التدريب الذي تلقينته ساهم في تطوير مهاراتك ؟
- ☐ ساهم بشكل عالي ☐
- ☐ ساهم نوعًا ما ☐
- ☐ لم يساهم أبدا ☐
31. هل ترى أنك بحاجة إلى تحسين طريقة عملك بالمؤسسة ؟
- ☐ أحتاج إلى تحسين كبير ☐
- ☐ إلى حد ما، في بعض الجوانب ☐
- ☐ لا أحتاج ☐
32. هل توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على تطوير مهارات الموظفين ؟
- ☐ توفر بيئة عمل تساعد بشكل دائم ☐
- ☐ تساعد في حدود معينة ☐
- ☐ لا تساعد إطلاقا ☐
33. هل ترى بأن تطوير المهارات جزء من استراتيجية المؤسسة ؟
- ☐ نعم ، جزء واضح من استراتيجيتها ☐
- ☐ إلى حد ما، حسب الأقسام ☐
- ☐ لا يظهر ذلك في الواقع ☐
34. هل تساهم البرامج التدريبية المقدمة في تلبية احتياجاتك الوظيفية داخل المؤسسة ؟
- ☐ تلبي أغلب الاحتياجات ☐

- تشكل عبئاً إضافياً في بعض الأحيان ☐ ○
- تساهم في زيادة قدراتي ☐ ○
- أخرى، أذكرها : ☐ ○
35. هل تعمل على توظيف ما تدربت عليه في مجال عملك؟
- نعم أطبق ما تعلمته بانتظام ☐ ○
- أطبق أحياناً فقط ☐ ○
- لا أطبق ما تدربت عليه ☐ ○
36. هل ترى أن هناك تجديداً لبرامج التكوين التي تستفيد منها دورياً؟
- دائماً ما نتحصل على برامج جديدة ☐ ○
- تجديد شكلي ☐ ○
- لا يوجد تجديد ☐ ○
- أخرى، أذكرها : ☐ ○
37. هل يتم تقييم عملك بعد المشاركة في برامج التدريب والتكوين؟
- نعم يُقيم أدائي بعد التدريب ☐ ○
- يُقيم أحياناً فقط ☐ ○
- لا يوجد أي تقييم ☐ ○
38. هل ترى بأن العمل الجماعي يحفزك على العمل؟
- يشجعني بشكل كبير ☐ ○
- يشجعني إلى حد ما ☐ ○
- لا يحفزني ☐ ○
39. حدد أبرز الإحتياجات التي تساعدك لإنجاز عملك؟
- القدرة على تسيير الوقت ☐ ○
- اكتساب خبرات تسهل انجازي لمهامي ☐ ○
- تحسين معارفي في مجال تخصصي ☐ ○
- أخرى، أذكرها : ☐ ○
40. ما رأيك في برامج التدريب المقدمة؟
- ترفع من مستوى معارفك ☐ ○
- تساهم في تقديم الجديد ☐ ○
- مجرد مضيعة للوقت ☐ ○
- تخرجك من دائرة الروتين ☐ ○

- ☐ أخرى، أذكرها :
41. هل المهارات المتحصل عليها تخدم حاجاتك الوظيفية؟
- ☐ تخدم بشكل كبير
- ☐ لا تساعدني في تخطي مشاكلي
- ☐ أخرى، أذكرها :
42. هل أنت راضي عن مضمون البرامج التدريبية المقدمة؟
- ☐ راضٍ بشكل كبير
- ☐ نوعاً ما
- ☐ غير راضٍ
- ☐ بحاجة إلى تطوير أكبر
43. ما رأيك في مستوى المدربين القائمين على التدريب؟
- ☐ أصحاب خبرة ومهارة
- ☐ مجرد أشخاص عاديين
- ☐ يعملون فقط على فرض سياسة المؤسسة
- ☐ أخرى، أذكرها :
44. هل يتم تقديم التدريب في أوقات تناسب نظام عملك الدوري ؟
- ☐ تناسبني دائماً
- ☐ تناسبني أحياناً
- ☐ لا تناسبني إطلاقاً
- ☐ أخرى، أذكرها:
45. هل تتلقى تدريباً عند تغيير المنصب أو المهام؟
- ☐ نعم دائماً عند كل تغيير
- ☐ أحياناً فقط
- ☐ لا يتم تقديم أي تدريب
- ☐ أخرى ، أذكرها :
46. هل يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية؟
- ☐ نعم يتم التقييم بعد كل دورة
- ☐ تقييم شكلي فقط
- ☐ نادراً ما يتم التقييم
- ☐ لا يتم تقييم الفعالية إطلاقاً

47. هل ترى أن التحفيز داخل المؤسسة يتم بطريقة عادلة؟

- ☐ نعم، التحفيز عادل وشامل
- ☐ تحفيز جزئي وغير كافٍ
- ☐ التحفيز يتم على أساس المحسوبية
- ☐ لا يوجد تحفيز فعلي

48. هل نعتقد أن التطوير الذاتي مهم لنجاحك المهني؟

- ☐ نعم، مهم جدًا لنجاحي
- ☐ ليس له تأثير كبير
- ☐ غير مهم بالنسبة لي

49. هل تم ترقيتك من قبل ؟

- ☐ تمت ترقيتي عدة مرات
- ☐ تمت ترقيتي مرة واحدة
- ☐ لم أترق بعد رغم أحقيتي

50. هل ترى أن الترقية داخل مؤسستكم تعتمد على الكفاءة ؟

- ☐ نعم، الترقية مبنية على الكفاءة
- ☐ تعتمد على العلاقات غالبًا
- ☐ أخرى ، أذكرها :

51. هل تشجعك فرص الترقية على بذل المزيد من الجهد؟

- ☐ نعم تشجعني بشكل كبير
- ☐ تشجعني إلى حد ما
- ☐ لا تحفزني كثيرًا
- ☐ أخرى ، أذكرها :

52. هل تربط المؤسسة بين الكفاءة والترقية؟

- ☐ نعم التكوين عنصر أساسي في الترقية
- ☐ يرتبط التكوين بالترقية أحيانًا
- ☐ لا يوجد أي ارتباط واضح
- ☐ أخرى ، أذكرها :

.....:

.....

المحور الرابع: دور شبكة العلاقات المهنية مع الشريك الأجنبي في فتح آفاق لتطوير المسار المهني للعامل الجزائري

53. هل بنيت علاقات شخصية مع الشركاء الأجانب خارج إطار العمل الرسمي؟

- ☐ نعم، وتربطني بهم علاقات صداقة
- ☐ لدي تواصل شخصي محدود
- ☐ تواصل رسمي فقط
- ☐ لا توجد أي علاقات خارج العمل

54. هل تستخدم منصات تواصل غير رسمية (مثل واتساب أو لينكد إن) للتشاور مع الشريك الأجنبي؟

- ☐ أستخدمه بشكل منتظم
- ☐ لا فقط عند الحاجة
- ☐ أحياناً في مناسبات معينة
- ☐ لا أستخدم هذه الوسائل

55. هل توجد حوارات مباشرة ومفتوحة بينك وبين أعضاء الفريق الأجنبي؟

- ☐ نعم هناك حوارات دائمة
- ☐ تحدث من حين لآخر
- ☐ نادرة
- ☐ لا توجد حوارات مباشرة

56. هل سبق لك أن شاركت في أنشطة اجتماعية أو ثقافية نظمت مع الشريك الأجنبي؟

- ☐ شاركت في عدة مناسبات
- ☐ لم أشارك لكن كانت هناك دعوات
- ☐ لم تكن هناك أي أنشطة
- ☐ أخرى ، أذكرها :

57. هل يمكنك التواصل بسهولة مع الشريك الأجنبي دون الحاجة إلى وسطاء؟

- ☐ نعم أتواصل مباشرة
- ☐ أحياناً أحتاج إلى وسطاء
- ☐ لا أستطيع التواصل إلا من خلال مسؤول مباشر
- ☐ لا يوجد تواصل أصلاً

58. هل هناك ثقة متبادلة بينك وبين الشركاء الأجانب خارج الأطر الرسمية؟

- ☐ نعم، توجد هناك ثقة واضحة
- ☐ توجد ثقة جزئية
- ☐ العلاقة مهنية بحتة

59. هل تتبادل مع الشركاء الأجانب تجارب النجاح أو قصصًا مهنية شخصية؟

- ☐ نعم، بشكل دائم
- ☐ أحيانًا خلال الاجتماعات
- ☐ لا يحدث هذا أبدًا

60. هل استفدت من مرافقة الشريك الأجنبي أثناء تنفيذ مشاريع التنقيب؟

- ☐ نعم، تعلمت الكثير
- ☐ استفدت بشكل جزئي
- ☐ لم ألاحظ أثرًا كبيرًا

61. هل شاركت في ورش تدريبية جمعتك مع الشريك الأجنبي؟

- ☐ شاركت أكثر من مرة
- ☐ لم أشارك لكن كنت مهتمًا

62. هل تعرفت على خبراء أجانب في نفس تخصصك؟

- ☐ نعم، وتواصلت معهم
- ☐ تعرفت عليهم فقط دون التواصل معهم
- ☐ لم أتعرف على أحد

63. هل تلقيت دعوة لحضور فعاليات مهنية دولية؟

- ☐ نعم، وشاركت فيها
- ☐ تلقيت دعوة ولم أتمكن من الحضور
- ☐ لم أتلّق أي دعوة

64. هل تم اقتراحك للترقية من طرف الشريك الأجنبي؟

- ☐ نعم، بشكل رسمي
- ☐ لا، لم يحدث ذلك
- ☐ أخرى ، أذكرها:

65. هل تستطيع إدارة النزاعات الناتجة عن الاختلاف الثقافي؟

- ☐ نعم، بكل سهولة

- ☐ أواجه بعض الصعوبات ☐
- ☐ أحتاج دعمًا أو وسطاء ☐
- ☐ لم أواجه هذا النوع من النزاع ☐
66. هل توليت مناصب إشرافية جديدة بفضل الشراكة؟
- ☐ نعم، مباشرة بعد المشاريع المشتركة ☐
- ☐ تمت ترقيتي لاحقًا ☐
- ☐ لم أتولى أي منصب جديد ☐
- ☐ لا علاقة بين المنصب والشراكة ☐
67. هل لديك خطة تطوير مهني فردية واضحة؟
- ☐ لدي وأعمل على تنفيذها ☐
- ☐ لدي خطة لكن غير مكتملة ☐
- ☐ لا توجد لدي أي خطة ☐
68. هل ساعدك العمل مع الشريك الأجنبي على خوض تجارب مهنية جديدة ؟
- ☐ تجارب ميدانية مفيدة ☐
- ☐ ساعدني في توسيع معرفتي ☐
- ☐ لم أستفد من العمل مع الشريك الأجنبي ☐
- ☐ أخرى، أذكرها : ☐
69. هل تستطيع التكيف مع نمط القيادة المعتمد من طرف بالشريك الأجنبي؟
- ☐ نعم وبسهولة ☐
- ☐ أحتاج لبعض الوقت للتأقلم ☐
- ☐ أواجه صعوبات في التأقلم ☐
- ☐ لا يناسبني نمط القيادة لديهم ☐
70. هل ترى أن لديك مستقبلًا مهنيًا واضحًا داخل المؤسسة؟
- ☐ نعم، لدي رؤية واضحة ☐
- ☐ لدي طموح، لكن دون خطة ☐
- ☐ لا أرى أي مستقبل مهني حاليًا ☐
- ☐ أخرى، أذكرها : ☐

2- دليل المقابلة :

دليل المقابلة رقم (01): الموجه مسؤولو الورشات العاملة في ظل الشراكة الأجنبية

أسئلة المقابلة:

➤ المحور الأول: القيم التنظيمية للشريك الأجنبي وثقافة الصحة والسلامة المهنية

1. كيف تقيّمون مستوى الوعي بثقافة الصحة والسلامة المهنية بين العمال داخل الورشة؟
2. ما أبرز التغييرات التي لمستوها منذ انطلاق الشراكة مع مجمع إيني الإيطالي في هذا الجانب؟
3. كيف يتم تطبيق تعليمات وإجراءات السلامة؟ وهل هناك متابعة وتقييم دوري من الشريك الأجنبي؟
4. ما القيم أو المبادئ التي يسعى الشريك الأجنبي لترسيخها (الانضباط، الالتزام، المسؤولية الفردية... إلخ)؟
5. برأيكم، هل تحققت نتائج ملموسة على مستوى سلوك العمال؟ أم ما تزال هناك مقاومات ميدانية؟

➤ المحور الثاني: الآليات التنظيمية وتطوير الكفاءات

1. ما طبيعة البرامج أو الدورات التكوينية التي يتم تنفيذها داخل الورشة؟ ومن يشرف عليها؟
2. كيف يتم تحديد احتياجات التكوين أو التدريب الميداني؟
3. هل لاحظتم تطوراً في مهارات العمال الجزائريين نتيجة الاحتكاك بالإطارات الأجنبية؟
4. ما أبرز الفوارق في طرق العمل أو في التنظيم المهني بين الجانب الجزائري والأجنبي؟
5. ما الصعوبات التنظيمية أو الثقافية التي تواجه عملية نقل المهارات داخل الورشة؟

➤ المحور الثالث: العلاقات المهنية وتطور المسار المهني

1. كيف تصفون طبيعة العلاقات اليومية بين العمال الجزائريين ونظرائهم الأجانب داخل الورشة؟
2. هل تُوجد فرص فعلية للتعليم من خلال العمل المشترك؟
3. هل ساهم هذا التفاعل في فتح آفاق جديدة للعامل الجزائري داخل المؤسسة؟
4. ما حدود تأثير هذه العلاقات على المسار المهني والانتماء التنظيمي؟
5. ما اقتراحاتكم لتطوير هذه العلاقات بما يخدم جودة الحياة المهنية داخل الورشة؟

دليل المقابلة رقم (02): مسؤولو الصحة والسلامة المهنية العاملون في ظل الشراكة الأجنبية

أسئلة المقابلة:

➤ المحور الأول: القيم التنظيمية وثقافة السلامة

1. كيف تصفون فلسفة السلامة التي يعتمد عليها الشريك الأجنبي؟
2. هل تم إدماج هذه الفلسفة في النظام الداخلي للمؤسسة؟ وكيف؟
3. كيف يتم تكوين العمال في مجال السلامة؟ وهل هناك معايير موحدة بين الطرفين؟
4. ما مستوى التزام العمال الجزائريين بتطبيق القواعد الجديدة؟
5. هل لاحظتم تحولاً في سلوك العامل تجاه المخاطر المهنية؟

➤ المحور الثاني: الآليات التنظيمية والتسيير الوقائي

1. ما نوع الآليات التنظيمية التي تم اعتمادها (نظام التبليغ، التحقيق في الحوادث، المراقبة الدورية... إلخ)؟
2. هل تتم مشاركة الإطارات الجزائرية في صياغة أو تنفيذ هذه الآليات؟
3. كيف تقيمون التعاون بين فرق السلامة الجزائرية والإيطالية؟
4. هل ساهمت هذه الآليات في خفض نسب الحوادث المهنية أو تحسين ظروف العمل؟
5. ما التحديات التي تواجه دمج نظام السلامة الأجنبي في الواقع التنظيمي الجزائري؟

➤ المحور الثالث: البعد الثقافي

1. هل هناك اختلافات ثقافية في تصور "السلامة" بين العامل الجزائري والعامل الأجنبي؟
2. كيف تم تجاوز الحواجز الثقافية أو اللغوية في هذا المجال؟
3. إلى أي مدى أثرت ثقافة السلامة الجديدة على جودة الحياة المهنية في المؤسسة؟
4. ما اقتراحاتكم لتعزيز ثقافة وقائية مستدامة تتلاءم مع خصوصية العامل الجزائري؟

دليل المقابلة رقم (03): مسؤولو الموارد البشرية بالمؤسسة

أسئلة المقابلة:

➤ المحور الأول: الآليات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية

1. كيف أثرت الشراكة الأجنبية على سياسات، التكوين، وتقييم الأداء؟
2. ما نوع البرامج أو المبادرات التي تم استحداثها بالشراكة مع الجانب الإيطالي؟
3. هل هناك معايير مشتركة لتحديد الاحتياجات التدريبية؟
4. إلى أي مدى يُشارك الإطارات الجزائرية في وضع وتنفيذ برامج تطوير الكفاءات؟
5. ما العوامل التي تحدّ من فعالية هذه البرامج في تطوير مهارات العامل الجزائري؟

➤ المحور الثاني: العلاقات المهنية والاندماج التنظيمي

1. كيف يتم تنظيم العلاقات المهنية بين الكوادر الجزائرية والأجنبية داخل المؤسسة؟
2. هل هناك فرص فعلية للترقية أو التدرج المهني للعمال الجزائريين في ظل الشراكة؟
3. ما مدى مساهمة العلاقات المهنية المختلطة في بناء ثقافة تنظيمية مشتركة؟
4. هل تم رصد صعوبات في التواصل أو التنسيق بين الجانبين؟
5. ما تقييمكم لتأثير الشراكة على رضا العامل الجزائري وانتمائه للمؤسسة؟

➤ المحور الثالث: القيم التنظيمية والهوية المهنية

1. ما القيم الجديدة التي جلبها الشريك الأجنبي إلى المؤسسة؟
2. كيف تفاعلت المؤسسة مع هذه القيم: تبني، تكيف، أم مقاومة؟
3. ما حدود توافق هذه القيم مع ثقافة العمل الجزائرية؟
4. برأيكم، هل ساهمت الشراكة الأجنبية في بناء هوية مهنية جديدة للعامل الجزائري؟
5. ما رؤيتكم المستقبلية لتطوير جودة الحياة المهنية في ضوء هذه الشراكة؟

شكرا على تعاونكم

3- قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة:

قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

الأساتذة المحكمين	التخصص الأكاديمي	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب
01	محمود قرزیز	علم الاجتماع التنظيم والعمل	أستاذ التعليم العالي
02	بوزقرة ياسین	علم الاجتماع التنظيم والعمل	أستاذ التعليم العالي
03	عوارم المهدي	علم اجتماع التنظيم والعمل	أستاذ التعليم العالي
04	بن عيسى رابح	علم اجتماع التربية	أستاذ التعليم العالي
05	فیروز شرغال	علم الاجتماع التربية	أستاذ محاضر أ
06	سلاقجي العيد	علم الاجتماع التنظيم والعمل	أستاذ محاضر أ
07	الحاج كولة غنية	علم الاجتماع الإتصال	أستاذ محاضر أ

4- إجراءات الدراسة الميدانية (الطلب والموافقة):

	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج	
إلى السيد : مدير الموارد البشرية بمجمع بركين حاسي مسعود - ورقلة	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية الرقم 2023/3	
الموضوع: استطلاع ميداني في الوسط المهني / أطروحة دكتوراه ل.م.د.		
تحية واحترام وبعد.....		
في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل والموسومة (أدناد في الجول)، نلتبس من سيادتكم المحترمة أنتم مدير الموارد البشرية باستقبال طالب الدكتوراه على مستوى مؤسستكم، وتسهيل مهمتهم من أجل إتمام إنجاز الأطروحة.		
الاسم واللقب أيمن بية	عنوان الدراسة البحثية جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية The Quality of Work Life in the Algerian economic institution in light of the foreign partnership	التخصص السنة الثانية دكتوراه تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل
الفترة الموسم الدراسي الجامعي: 2024/2023 من : 2023/12/14 الى : 2023/01/10 Observation : le stage sera sans prise en charge	الفترة الموسم الدراسي الجامعي: 2024/2023 من : 2023/12/14 الى : 2023/01/10 Observation : le stage sera sans prise en charge	الفترة الموسم الدراسي الجامعي: 2024/2023 من : 2023/12/14 الى : 2023/01/10 Observation : le stage sera sans prise en charge
تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام		
برج بوعريريج في 2023/12/04 رئيس القسم الأستاذ المساعد الأستاذ المساعد	MELAIS REDA Directeur Des Ressources Humaines Groupement Berkine	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 02/2024 إلى السيد : مدير الموارد البشرية

بمجمع بركين

حاسي مسعود - ورقلة

الموضوع: استطلاع ميداني في الوسط المهني / أطروحة دكتوراه ل.م.د.

تحية واحترام وبعد....

في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل والموسومة (أدناه في الجدول)، نلتبس من سيادتكم المحترمة أنتم مدير الموارد البشرية باستقبال طالب الدكتوراة على مستوى مؤسستكم، وتسهيل مهمتهم من أجل إتمام إنجاز الأطروحة.

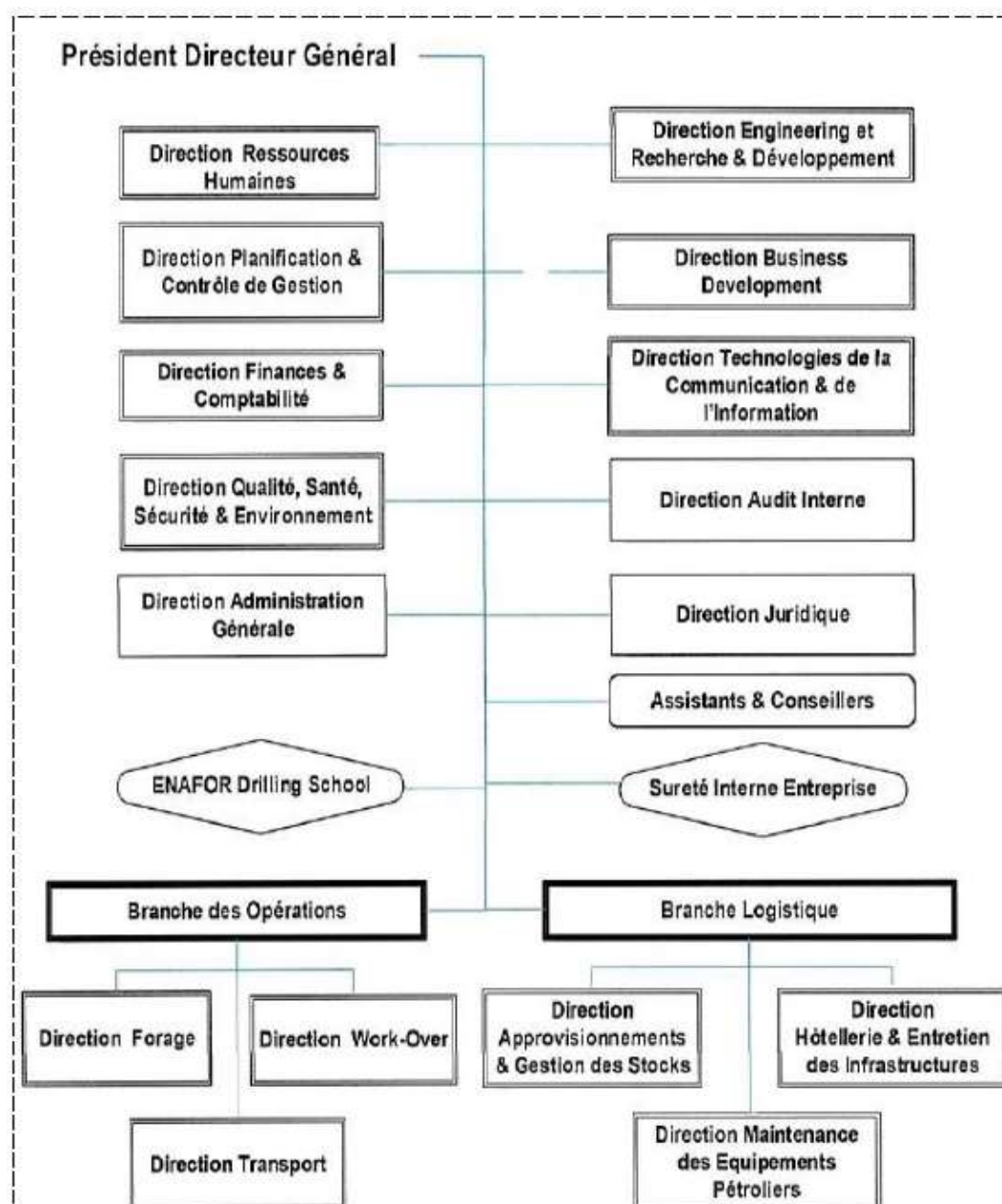
الاسم واللقب	عنوان الدراسة البحثية	التخصص	الفترة
- أيمن بية	جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية The Quality of Work Life in the Algerian economic institution in light of the foreign partnership	السنة الثانية دكتوراه تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل	الموسم الدراسي الجامعي: 2024/2023 من : 2024/02/08 الى : 2024/08/07 Observation : le stage sera sans prise en charge

تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام

برج بوعريريج في 2024/01/02

السيد السعيد
نولية الجندوبة
لصاحب الشكر
والعلاقات الخارجية
والعلاقات الخارجية
السيد السعيد

5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



Organigramme de l'Entreprise Nationale de Forage « ENAFOR »

6- سياسة الجودة، الصحة والسلامة المهنية المعتمدة من طرف المؤسسة :



المؤسسة الوطنية للتنقيب

ENTREPRISE NATIONALE DE FORAGE

سياسة الجودة، الصحة، السلامة والبيئة

إن التنقيب عن أبار البترول الذي هو مهنتنا الأساسية يفرض علينا بصفة مستمرة وذلك بتكثيف مواردنا البشرية، التكنولوجية والتنظيمية من أجل مواكبة السياق الذي تتطور ضمنه مؤسستنا.

زيادة على ذلك فإننا نطمح إلى تلبية متطلبات وتطلعات زبائننا والإصغاء لباقي الأطراف المعنية بنشاطنا (عمال، شركات المغولة والمناولة الخارجية، الشريك الاجتماعي، السلطات والإدارات... الخ)، لخلق قيمة مضافة وتعزيز مكانتنا كمؤسسة قاعلة في قطاع المحروقات في الجزائر وكفرع من مجمع سوناطراك.

إن سياسة الجودة، الصحة، السلامة والبيئة للمؤسسة الوطنية للتنقيب مستوحاة من سياسة مجمع سوناطراك.

كما تسعى إلى:

تحسين نوعية الحياة في العمل، ولا سيما صحة وسلامة العمال، من خلال:

- دمج عوامل راحة العمال وتحسين نوعية الحياة في العمل في إطار نظام تسيير الصحة والسلامة المهنية؛
- تشجيع الحملات التحسيسية والتوعوية في المجال الصحي؛
- تحسين التكفل بالصحة وطب العمل؛
- تحسين ورفع مستوى ثقافة الصحة، النظافة والسلامة المهنية داخل الشركة؛
- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة (البنى التحتية الثابتة والمتحركة، التجهيزات، الآلات والعائد المتنقل)؛
- تحسين خطط الطوارئ وتوفير الوسائل والموارد اللازمة للتمكن من الاستجابة السريعة والفعالة، بغرض تقليل العواقب الناجمة عن كل حادث أو حدث كبير.

تحسين نوعية الخدمات المقدمة من خلال:

- هيكلة متلائمة مع إستراتيجيتنا؛
- إصغاء فعال من خلال التوعية، الإشراك، والتواصل الداخلي والخارجي مع الأطراف المهتمة بالنشطة المؤسسة؛
- تعزيز صورة المؤسسة؛
- تنمية، ترقية واحترافية الموارد البشرية؛
- تكيف خدماتنا وفق تطورات السوق؛
- ضمان جودة خدمات شركات المناولة لدينا؛
- التحسين المستمر لأدائنا في الميدان.

المحافظة على البيئة من خلال:

- الوقاية من تلوث: الهواء، المياه والتربة؛
- ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية: استهلاك المياه والطاقة...؛
- تسيير نفايات المؤسسة وفق القوانين السارية المعمول؛
- وضع إستراتيجية مناخية تهدف إلى الحد من البصمة الكربونية من أجل مستقبل طاقوي مستدام.

من أجل تحقيق هذه الأهداف الأساسية، اتعهد ب:

- التقيد بالقوانين والتشريعات المعمول بها في مجال التنقيب وكذلك التقيد بالالتزامات الأخرى المصادق عليها؛
- السهر على تلبية متطلبات زبائننا وغيرهم من الأطراف المعنية؛
- تطوير القيادة والتزام جميع العاملين من أجل تحسين الأداء في مجال جودة الخدمات، الصحة، السلامة وحماية البيئة؛
- تحديد المخاطر وتقييم الأخطار مع مراعاة التسلسل الهرمي للتدابير الوقائية؛
- توفير ظروف عمل آمنة وصحية للوقاية من حوادث العمل، الأمراض المهنية والأحداث غير المرغوب فيها المتعلقة بالنشطة مؤسستنا؛
- تعزيز مشاركة العمال وممثلهم في مجال الصحة والسلامة المهنية؛
- الوقاية من التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطة مؤسستنا والمرتبطة بالتغير المناخي؛
- اخذ جانب التغير المناخي كرهان إستراتيجي والحرص على التكفل بالمتطلبات التي قد تهم الأطراف المعنية؛
- مشاركة طرقتنا وممارساتنا الجيدة في مجال الصحة، السلامة والبيئة مع الأطراف المهتمة بالنشطة مؤسستنا؛
- التحسين المستمر لفعالية نظام الإدارة المدمج (الجودة، الصحة، السلامة، والبيئة) من خلال توفير الموارد اللازمة المتاحة.

ولهذا الغرض وبناء على ما ورد أعلاه، أطلب من جميع عمال المؤسسة وشركاتها ألا يتخروا جهدا من أجل التحسين المستمر لخدماتنا ونتائجنا في مجال الجودة، الصحة، السلامة والبيئة.

إن تعهد كل فرد منا في المساهمة والمشاركة في هذا المسعى مهم للغاية.

إن هذه التعهدات تندرج ضمن سياسة روحها المشاركة والتعاون، الحريصة على الحد من المخاطر على عمالها والتأثيرات البيئية السلبية الناتجة عن أنشطة مؤسستنا.

حاسي مسعود في 05 جاتفي 2025



الرئيس المدير العام
ابراهيم حمودي

من الحسن إلى الأحسن

7- سياسة الجودة، الصحة والسلامة المهنية المعتمدة من طرف الشريك الأجنبي :





GROUPEMENT
SONATRACH-ENI



POLITIQUE HSE

Le GSE, s'engage solennellement, dans une stratégie de développement durable et d'amélioration continue des performances HSE, dans le cadre de l'exercice de ses activités, et ses relations avec les tierces parties.

Le GSE ambitionne l'excellence opérationnelle en devenant une référence en matière d'Hygiène, Sécurité et Environnement et s'engage à instaurer, respecter, et communiquer aux parties intéressées les principes ci-après :

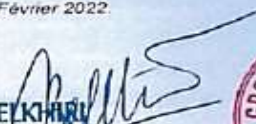
- Le respect moral envers le personnel du GSE, le personnel des sous-traitants et les partenaires.
- La préservation et la promotion de la santé et la sécurité du personnel GSE, et celui des sous-traitants, des visiteurs, y compris les fournisseurs et les prestataires, et des communautés locales et des installations, selon une approche d'évaluation des risques basée sur les différents niveaux d'exposition ;
- La prévention des accidents sur les lieux de travail, y compris un contrôle des véhicules et de la circulation routière dans les zones opérationnelles ;
- La protection de l'environnement, la préservation des ressources naturelles, la prévention contre la pollution, la protection de la biodiversité et des écosystèmes, selon les principes et les valeurs du développement durable à travers l'identification des aspects environnementaux et l'évaluation des impacts environnementaux qui en découlent ;
- La gestion de toutes ses activités et opérations conformément aux exigences, aux dispositions légales applicables, et l'obligation de conformité, aux standards internationaux, des maisons mères, ainsi que, ceux applicables dans le domaine HSE, à travers la veille réglementaire et la surveillance continue de la conformité légale et normative en collaboration avec les autorités locales si, nécessaire ;

A travers, la mise en place d'un Système de Management Intégré HSE, le GSE soucieux de réduire, les risques pour le personnel et les impacts environnementaux générés par ses activités s'engage à :

- Définir, identifier et évaluer les Enjeux internes et externes pertinents, pour le système de management HSE Intégré, en mesure d'influencer la capacité d'atteindre les objectifs dudit système ;
- Evaluer les Besoins et attentes des parties intéressées, y compris les obligations de conformité ;
- Définir les Risques et opportunités internes et externes et mettre en œuvre les actions et les mesures nécessaires pour satisfaire les obligations de conformité liées aux risques et opportunités identifiés, dans le cadre de l'analyse du contexte et des attentes de ses parties intéressées ;
- Identifier, évaluer et contrôler les risques et les impacts relatifs aux activités en adoptant les procédures, les standards et les pratiques nécessaires, afin d'assurer, la protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement ;
- Mettre en place, les actions de protection de la biodiversité, la gestion des déchets et la réduction des émissions atmosphériques ;
- Développer le leadership, démontrer l'engagement personnel de tous les managers envers le HSE « HSE management leadership » afin d'améliorer la culture d'entreprise à tous les niveaux, en assurant une performance en matière de santé, de sécurité et de gestion de l'environnement ;
- Encourager l'implication des personnels par leurs participation et consultations aux processus de prise de décision liés à la gestion de la SST, de l'environnement et de la sécurité des processus ;
- Mettre en place des actions de promotion des capacités du personnel, en encourageant lesdites compétences par la formation, la consultation et le partage d'information des connaissances, de l'expérience et le retour d'expérience des événements de sécurité des procédés pour améliorer la gestion des risques liés à la sécurité des procédés ;
- Maintenir un système de gestion de la sécurité des procédés efficace comprenant l'examen périodique et le respect des normes de sécurité des procédés ;

Cette politique HSE est déployée et déclinée à l'ensemble des parties intéressées de GSE.

Hassi Messaoud, 22 Février 2022



Said BELKHIRI
Administrateur Adjoint
GROUPEMENT SH-ENI





Antonio RENZULLI
Administrateur
GROUPEMENT SONATRACH-ENI

8- الشهادات الدولية المعتمدة من طرف المؤسسة:

1-Certificat ISO 9001/2015 : Système de management de la qualité



**CERTIFICAT
D'ENREGISTREMENT**

Le Système de Management de :

ENAFOR

Site principal : Zone Industrielle BIR MESSAOUD,
Hassi Messaoud, Wilaya de Ouargla, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de
la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Prestations de forage et de work over de puits d'hydrocarbures et DTM
(Démontage, Transport, Montage), maintenance des équipements
pétroliers, engineering, transport de matériel et d'équipement,
maintenance des véhicules et d'engins, Hôtellerie.

Certificat n° :
0150803

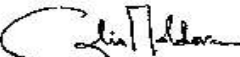
Date de certification initiale :
06 juin 2008

Date de certification :
30 mai 2023

Date d'émission du certificat :
07 juin 2023

Date d'expiration :
05 juin 2026





Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek France Tour PB5, 1 Avenue du Général De
Gaulle 92800 Puteaux – France



L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificates.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.



2-Certificat ISO 14001/2015 : Système de management environnemental :



**CERTIFICAT
D'ENREGISTREMENT**

Le Système de Management de :

ENAFOR

Site principal : Zone Industrielle BIR MESSAOUD,
Hassi Messaoud, Wilaya de Ouargla, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de
la norme :

ISO 14001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Prestations de forage et de work over de puits d'hydrocarbures et DTM
(Démontage, Transport, Montage), maintenance des équipements
pétroliers, engineering, transport de matériel et d'équipement,
maintenance des véhicules et d'engins, Hôtellerie.

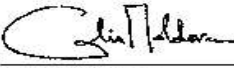
Certificat n° :
0150804

Date de certification initiale :
06 juin 2008

Date de certification :
30 mai 2023

Date d'émission du certificat :
07 juin 2023

Date d'expiration :
05 juin 2026



Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek France Tour PB5, 1 Avenue du Général De
Gaulle 92800 Puteaux – France



L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificates.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.



3-Certificat ISO 45001/2018 : Système de management de la santé et la sécurité au travail :



**CERTIFICAT
D'ENREGISTREMENT**

Le Système de Management de :

ENAFOR

Site principal : Zone Industrielle BIR MESSAOUD,
Hassi Messaoud, Wilaya de Ouargla, Algérie

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de
la norme :

ISO 45001:2018

Le Système de Management est applicable à :

Prestations de forage et de work over de puits d'hydrocarbures et DTM
(Démontage, Transport, Montage), maintenance des équipements
pétroliers, engineering, transport de matériel et d'équipement,
maintenance des véhicules et d'engins, Hôtellerie.

Certificat n° :
0118896

Date de certification initiale :
22 janvier 2021

Date de certification :
07 juin 2023

Date d'émission du certificat :
07 juin 2023

Date d'expiration :
06 juin 2026





9- وثائق إبرام عقد الشراكة مع إيني الإيطالية:



Hassi Messaoud le : ...04.FEV.2025.....

Réf. GSE-APCO/ 0792 /2025

ENAFOR EPE/SPA
 BP 211 Zone Industrielle
 Hassi Messaoud - Wilaya de
 Ouargla - Algérie
 Tél. : 029 73 71 35
 Fax : 029 73 21 70

LETRE D'INVITATION A SOUMISSIONNER**Consultation Restreinte : GSE N° 5564 -CDM-00-ZA-25****Objet : Mise à disposition « sur appel » des appareils de forage « 2000 HP Diesel Electrical Rig type W/VFD »**

Messieurs,

Nous souhaitons recevoir votre meilleure Offre pour les Prestations en objet.

La présente "Lettre d'Invitation à Soumissionner" ne saurait être considérée comme une proposition de Contrat.

Le **Groupelement SONATRACH-ENI**, ci-après dénommé le **CLIENT**, n'est pas tenu, suite à l'envoi de la "Lettre d'Invitation à Soumissionner" et à la réception des offres, de procéder à l'attribution du Contrat. Par conséquent, les soumissionnaires ne pourront prétendre à aucune indemnité de la part du CLIENT à quelque titre que ce soit.

Il est demandé aux soumissionnaires de prêter une attention particulière aux "Instructions aux soumissionnaires" et aux "Conditions de présentation des offres", ainsi qu'à toutes les dispositions énoncées ci-après.

1. DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES OFFRES

La date limite de réception des offres techniques et commerciales dans les bureaux du CLIENT est fixée au 04.MARS.2025..... Avant 18h00, délai de rigueur.

Le mode de soumission **sous pli fermé** est appliqué à cette Consultation Restreinte.

Le mode de soumission en **une seule étape** s'applique à la présente Consultation Restreinte.

Les Offres peuvent être remises en mains propres ou expédiées via un service de messagerie à l'adresse du CLIENT.

Pour toute offre transmise par courrier express, il est demandé au soumissionnaire de faire parvenir au CLIENT, par Email ou fax (Voir point 3), le bulletin d'expédition de son offre adressée à Monsieur le Directeur APCO.

Les offres reçues après la date et l'heure de clôture pourront être refusées, quel que soit le mode d'expédition.

Route de Cina, Zone des partenaires
 BP 559, 30500 Hassi Messaoud, Algérie
 Wilaya de Ouargla - Algérie

Base HMD : 029 74 26 26 / Fax : 029 74 26 39
Base BRN : 029 99 22 33 / Fax : 029 99 22 44
Base MLE : 029 74 27 25 / Fax : 029 74 27 25



2. DOSSIER DE CONSULTATION

Les pièces énumérées ci-dessous constituent le dossier de la Consultation Restreinte :

- 2.1 - La présente lettre d'invitation à soumissionner.
- 2.2 - Instructions aux soumissionnaires.
- 2.3 - Conditions de présentation des offres
- 2.4 - Projet de Contrat (Lettre d'Attribution, Conditions Générales, Conditions particulières).

2.5- Annexes «A» et «A1» des prix et/ou tarifs:

- 2.5.1- Annexe «A» des prix et/ou tarifs (à remplir par le Soumissionnaire).
- 2.5.2- Annexe «A1» Critères d'application des prix et/ou tarifs.

2.6- Annexe «C» Spécifications Techniques:

- SOW_ITT TECHNICAL SPECIFICATION DRILLING RIG 2000 HP (FORAGE COMP 07-24)
- TECHNICALS SPECIFICATIONS DOCUMENTS

2.7 - Annexe «D» Spécifications de Gestion:

- PRO-GSA-050 Exigences HSE dans les contrats_rév01 et ses annexes.
- PRO-GSE-051 EXIGENCE HSE-QR INTEGREE POUR FORAGE -WO -COMPL.
- PRO-GSE-060 Surveillance Médicale rev00.
- PRO-GSE-070 Gestion des véhicules et des conducteurs_rev01
- PRO-GSE-080 Opération de Levage et contrôle des équipements.
- Déclaration respecte exigences HSE (à remplir par le Soumissionnaire)
- Questionnaire HSE (à remplir par le Soumissionnaire)

2.8 - **Annexe «E»** - « Déclaration à souscrire » & modèle de lettre Soumission technique et commerciale.

2.9 - **Annexe «F»** - « Règles d'éthiques et déclaration de probité »

2.10 - **Annexe «I»** - Répartition fourniture des équipements et/ou matériels et des services de l'APPAREIL de forage.

2.11 - Critère d'évaluation technique des offres (Scoring Model)

2.12 - Schéma Standard des Données Financières (à remplir et signer par le Soumissionnaire)

2.13- Modèle Réception du DAO & Intention de soumissionner

3 RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

Toute communication pendant la phase de la Consultation Restreinte sera uniquement par écrit. Toute demande d'éclaircissements sur la Consultation Restreinte ou de renseignements complémentaires y sera envoyée soit par Email aux personnes qui suivent :

- Ingénieur Procurement cont4@GSE.dz

Mettre en Cc :

- Directeur, Appros & Contrats CPDIR@GSE.dz
 - Chef Dépt. Contrats contmgr@GSE.dz

Route de Cina, Zone des partenaires
 BP 559, 30500 Hassi Messaoud, Algérie
 Wilaya de Ouargla -Algérie

Base HMD : 029 74 26 26 / Fax : 029 74 26 39
 Base BRN : 029 99 22 33 / Fax : 029 99 22 44
 Base MLE : 029 74 27 25 / Fax : 029 74 27 25



4 ADRESSE DU CLIENT

Route du CINA, Base 24 Février, Zone des Partenaires
Sonatrach, BP 559, 30500 Hassi Messaoud, Algérie
Tel : +213 (0) 29 74 26 26
Fax : +213 (0) 29 74 26 27 Ext : 4315

5 LANGUE EXIGÉE

Les Offres, ainsi que tous documents s'y rapportant, devront être rédigés en français.

6 DEVISE

Les Prix et/ou Tarifs cités dans l'Offre seront libellés en **DZD**.

7 VALIDITE DE L'OFFRE

L'Offre aura une validité de **cent quatre-vingt (180)** jours à compter de la "Date Limite de Réception des Offres".

8 CRITÈRE D'ATTRIBUTION DU CONTRAT

Le Contrat sera attribué sur la base de l'Offre techniquement acceptable et économiquement la moins disante en accord avec les exigences du CLIENT.

Le dépouillement et les évaluations des offres se feront par une commission de marchés interne du Groupement Sonatrach-Eni sans la présence des soumissionnaires.

À la suite de l'évaluation technico-commerciale, le Soumissionnaire retenu sera avisé par écrit, et il sera tenu d'accepter le Contrat conformément à :

- Toutes les dispositions des documents de la présente Consultation Restreinte ;
- A tous les éventuels amendements, alignements et autres compléments d'informations intervenant durant la phase de la Consultation Restreinte et/ou de l'évaluation technico-commerciale ;
- Aux engagements technico-commerciaux mentionnés sur son offre.

Par ailleurs, le CLIENT se réserve le droit d'annuler la présente Consultation Restreinte s'il venait à constater que le montant et/ou les prix proposés par le soumissionnaire le moins disant sont jugés excessifs ou non normatifs, ou pour toutes autres raisons avant la date de clôture de la Consultation Restreinte ou au cours de la phase d'évaluation technico-commerciale, et ce, à la seule convenance du CLIENT.

Une éventuelle annulation par le CLIENT de la présente Consultation Restreinte ne pourra se faire que par écrit à l'ensemble des soumissionnaires qui ne peuvent, le cas échéant, prétendre à aucune indemnisation relative à la préparation et à la remise de leurs Offres, ainsi qu'à aucun remboursement des frais relatifs aux négociations éventuelles.

L'Administrateur



Kamel AOUES
Administrateur
Groupement Sonatrach-ENI

Route de Cina, Zone des partenaires
BP 559, 30500 Hassi Messaoud, Algérie
Wilaya de Ouargla - Algérie

Base HMD : 029 74 26 26 / Fax : 029 74 26 39
Base BRN : 029 99 22 33 / Fax : 029 99 22 44
Base MLE : 029 74 27 25 / Fax : 029 74 27 25

10- نماذج عن الإرساليات المتعددة مع الشريك الأجنبي بخصوص التكوين والتدريب :

BIA AYMEN

De: BIA AYMEN
 Envoyé: lundi 6 octobre 2025 15:28
 À: PROJET GSE; ADG2154 ADG2154; CC2154 CC2154; HSE2154 HSE2154
 Cc: Formation DEDS; BELHANI SAYAH; MEHANI DJAMAL; BELAID LAHCENE; ADG2155
 ADG2155; ADG2150 ADG2150; HSE2150 HSE2150; HSE2155 HSE2155; CC2150
 CC2150; CC2155 CC2155; SAG Forage
 Objet: RE: Planning de la formation Levage

Bonjour ;

Afin de poursuivre la formation, nous vous confirmons la réalisation de la **formation Levage « Lifting » & formation « Nacelle »** sur Rig selon le planning ci-dessous, à cet effet ; nous vous prions de bien vouloir prendre les mesures nécessaires pour la réussite de cette formation,

Affectation	Période		
ENF#55	Du 16/10 au 18/10/2025	Equipe A	formation Levage « Lifting »
	Du 19/10 au 21/10/2025	Equipe D	formation « Nacelle »
	Du 23/10 au 25/10/2025	Equipe B	formation Levage « Lifting »
ENF#54	Du 26/10 au 28/10/2025	Equipe B	formation Levage « Lifting »
	Du 29/10 au 31/10/2025	Equipe A	formation « Nacelle »

NB : Le formateur sera présent à la sonde école le **15/10/2025**

Meilleures salutations

BIA AYMEN

De: HAMOUL RABAH
 Envoyé: mardi 14 octobre 2025 08:44
 À: BIA AYMEN; FERHATI NACEREDDINE
 Cc: BECHOUA CHAABANE; MERABET MOHAMED; PROJET GSE; MESSAOUDI SALIM;
 MERAZGA AHMED; KHALDI NABIL; HSE2155; HSE2155; HSE2154; HSE2154; HSE2150
 HSE2150
 Objet: certificats des formations sur site

Bonjour

Nous vous remercions sur la coopération remarquable de l'EDS par l'intervention sur nos sites (ENF-50, ENF-54, ENF-55 et ENF-57) en assurant une formation de qualité malgré les conditions un peu gênantes

Car les chantiers sont opérationnelles,

Dans le but de donner plus de valeur aux efforts fournis durant les sessions de formation, merci de livrer les certificats des formations achevés afin de les montrés à nos clients comme des évidences sachant

Que ENAFOR a signé récemment un nouveau contrat avec GSE.

Salutations

SUPERINTENDANT QHSE

HAMOUL Rabah

E-mail : rhamoul@enafor.dz

Tél : 5015

Mob : 0660 576 277



À l'attention l'écocitoyen.

Il n'y a pas de problème si c'est vraiment nécessaire.

COVID-19 Il existe des gestes simples pour vous protéger et protéger votre entourage



Se laver les
mains
régulièrement



Tousser ou
éternuer dans
son coude
ou dans son
manchette



Respecter des
mouvements
usage unique



Saluer sans
se serrer
la main,
éviter les
embrassades

BIA AYMEN

De: BECHOUA CHAABANE
Envoyé: mercredi 5 mars 2025 13:50
À: BIA AYMEN; RAMDANE FOUAD
Cc: GACEM RACHID; ALIANE AHCENE; BELHANI SAYAH; DAHMANE ABDELGHANI;
KHALDI NABIL; Chef de Département Opérations Forage . DFOR; PROJET GSE;
HAMOUL RABAH; BENABDERRAHMANE HILEL; DJOUDI DJAMEL
Objet: Demande de programmation d'une formation sur les comportements de sécurité (Safety behaviors)
Pièces jointes: Training matrix ENF #XX.xlsx; Importance of safety behaviour in our workplaces; Consignes HSE pour DTM

Bonjour et Ramadan Karim

Nous tenons à vous informer que nos clients, à savoir GRN-GSE et GHBR lors des Morning call, réunions , , etc, soulèvent constamment la question du comportement humain professionnel de notre personnel, chose que nous avons aussi constaté lors

d'analyse quotidien des reporting HSE qui fait montre le comportement unsafe du personnel lors de la réalisation de ses tâches . Citant comme exemples : des actes dangereux , mauvaises pratiques, recours aux raccourcis, , , , , Et

Dans le cadre d'améliorer l'aspect sécurité « safety behaviors », nous demandons votre support d'introduire sur la matrice de formation (pièce jointe) un thème qui port objet « SAFE BEHAVIORS » et de voir la possibilité de programmer des sessions

de formation, il est essentiel que tous le personnel de chantier soit formé aux meilleures pratiques et comportements à adopter afin de garantir un environnement de travail sûr ; Une telle formation pourrait couvrir des aspects tels que la prévention des accidents,

la gestion des risques et les procédures d'urgence.

Sincères collaboration

Salutations
Sprt HSE
CH-BECHOUA B2B A-AMOURI
Tel :5303
Tel mobile : 06 60 836 920

BIA AYMEN

De: BENTOUMI BELABBES
Envoyé: vendredi 20 juin 2025 17:17
À: BIA AYMEN
Objet: RE: Formation Safe Behavior

Bonjour,

Prière de joindre la fiche technique de cette formation.

Meilleures salutations

B. BENTOUMI
HSE Main Trainer
Enafor Drilling School
bbentoumi@enafor.dz

De : BIA AYMEN <abia@enafor.dz>
Envoyé : vendredi 20 juin 2025 10:47
À : BENTOUMI BELABBES <bbentoumi@enafor.dz>; Superviseur HSE Site 6 Sonde Ecole <hse2209@enafor.dz>;
MESSAOUDENE RAMZI <rmessaoudene@enafor.dz>; BEDDA Saadani Hamza <shbedda@enafor.dz>
Cc : RAMDANE FOUAD <framdane@enafor.dz>; MALLEM ABDELAZIZ <amallema@enafor.dz>; BELHANI SAYAH
<sbelhani@enafor.dz>
Objet : Formation Safe Behavior

Bonjour ;

Afin de répondre aux réserves exprimées par nos clients **GSE, GRN et GBH**, nous vous informons que la formation **Safe Behavior** a été intégrée au programme des modules de la **Training Matrix (1^{er} Module)**. À cet effet, nous vous prions de bien vouloir préparer le **support pédagogique** relatif à ladite formation.

NB ; ci-joint la fiche technique de la formation **Safe Behavior**

Meilleures salutations

BIA Aymen
Chef de Service Programmation
Direction Enafor Drilling School / DEDS
☎ Poste 1607
✉ E-mail : abia@enafor.dz

 Please consider your environmental responsibility before printing this e-mail.



ملخص الأطروحة:

تتناول هذه الأطروحة بالدراسة والتحليل جودة الحياة المهنية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية، من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتقريب (ENAFOR) بالشراكة مع إيني الإيطالية (ENI) بمجمع بركين بحاسي مسعود، وتهدف إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي: هل تساهم الشراكة الأجنبية في تحسين جودة الحياة المهنية للعامل الجزائري داخل المؤسسة الاقتصادية؟ حيث اعتمدت الدراسة مقارنة سوسيولوجية تحليلية تجمع بين البعدين الكمي والكيفي، من خلال الاستبيان والمقابلة والملاحظة الميدانية، مع معالجة المعطيات إحصائيًا ببرنامج SPSS ، في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه ونظرية النسق التعاوني لتشستر بارنارد.

أظهرت النتائج أن الشراكة الأجنبية ساهمت فعليًا في تحسين بعض أبعاد جودة الحياة المهنية، لاسيما في مجالات التكوين، والصحة والسلامة المهنية، وتنظيم بيئة العمل، غير أن هذا التأثير ظلّ نسبيًا بسبب استمرار البيروقراطية وضعف المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، كما بيّنت النتائج أن العامل الجزائري لا يتلقى القيم التنظيمية الوافدة كما هي، بل يعيد تأويلها وتكييفها وفق خصوصيته الثقافية والاجتماعية، مما يعكس قدرة النسق التنظيمي المحلي على التكيف دون فقدان هويته.

وتخلص الأطروحة إلى أن نجاح الشراكة الأجنبية لا يُقاس فقط بمستوى الإنتاجية، بل بمدى قدرتها على إحداث توازن داخل بيئة العمل يجمع بين الكفاءة الاقتصادية والرفاه المهني والاجتماعي، وتوصي الدراسة بتبني مقارنة تشاركية في إدارة الموارد البشرية تقوم على العدالة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة المهنية، الشراكة الأجنبية، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، القيم التنظيمية.

Abstract

This doctoral dissertation examines and analyzes the quality of work life in Algerian economic institutions within the context of foreign partnership, through a field study conducted at the National Drilling Company (ENAFOR) in partnership with the Italian energy group Eni (ENI) in Hassi Messaoud. The research seeks to answer the central question: Does the foreign partnership contribute to improving the quality of work life of Algerian workers within the economic enterprise?

The study adopts an analytical sociological approach combining both quantitative and qualitative dimensions, using a questionnaire, semi-structured interviews, and field observation. The data were statistically processed using the SPSS software and interpreted in light of Michel Crozier's Strategic Analysis Theory and Chester Barnard's Cooperative System Theory.

The findings reveal that the foreign partnership has effectively contributed to improving certain aspects of the quality of work life, particularly in the areas of training, occupational health and safety, and workplace organization. However, this impact remains relative and limited due to the persistence of bureaucratic constraints and the weak participation of workers in decision-making processes. The results also indicate that the Algerian worker does not passively adopt imported organizational values, but rather reinterprets and adapts them according to his cultural and social context, reflecting the local organizational system's ability to adjust without losing its institutional identity.

The study concludes that the success of foreign partnerships should not be measured solely by productivity indicators, but also by their capacity to achieve a human balance within the workplace, combining economic efficiency with professional and social well-being. It recommends adopting a participatory approach to human resource management, based on organizational justice.

Keywords: Quality of Work Life, Foreign Partnership, Algerian Economic Enterprise, Organizational Values.