

## التنشئة التنظيمية في المنظمات الحديثة

الدكتور ساسي سفيان

قسم علم الاجتماع- جامعة الشاذلي بن جديد. الطارف

### الملخص

سنعرض في هذه الدراسة — إلى نماذج الهوية المهنية التي يقترحها عالما الاجتماع رونييه سانسوليو René Sainsaulieu (2002-1935) وكلود دوبار (1945-2015) Claude Dubar، كما سنناقش علاقاتها وحدوده، وسنتصفح بعد ذلك، بعض المقاربات النظرية الحديثة للتنشئة التنظيمية التي طورها الكتاب الأنجلو-سكسونيون الذين يهتمون بدراسة سيرورات اندماج العمال الوافدين الجدد في تنظيمات العمل، ونقترح في الأخير، عرض الخطوط الرئيسية من مقارنة نسقية ومنهجية لدراسة إمبريقية لعمليات التنشئة التنظيمية، عبر مراحل الانتقال التي تشكل لحظات قوية من تكوين وبناء شخصية وهوية الأفراد، وفي منظور متوافق، نريد بهذا أن نعكس الدور النشط للأفراد -باعتبارهم أشخاصا- في إعداد المعاني والاختيارات التي تدور حول انخراطهم ومشاركتهم وحول القيم التي يؤمنون بها في تنشئتهم المهنية واللامهنية.

### Résumé

Nous présenterons dans cette étude de modèles d'identité professionnelle proposées par les sociologue, Rene Sainsaulieu (2002-1935) et Claude Dubar (2015-1945) allons de leurs relations et ses limites, , Nous présentant certains approches théoriques récentes de la vie de l'Organisation lancés par livre anglo-saxonnes qui s'occupent d'étudier les réinsertion des travailleurs aux nouveaux arrivants en groupes de travail, nous proposons de ce dernier, a présenté les grandes lignes d'une approche modèle et la méthode d'étude Statistiques aux opérations de l'Organisation, à travers les étapes de la transition qui constituent les moments forts de la composition et de la consolidation de la personnalité et l'identité des individus, dans une perspective compatible, nous voulons la d'inverser le rôle actif des personnes - en tant que personnes. Dans un sens et choix autour de inscriptions et leur participation et sur les valeurs qu'ils croient en élevés non-professionnelles, en particulier lorsque ces personnes en position de prendre une décision dans la mesure donnée sont menacés, Les changements de la structure de leur travail et leur vie.

## المقدمة

تسمح لنا دراسة التنشئة التنظيمية، بتحسيس وتوعية التنظيمات التي تكون مسؤولة عن المعضلة الأولية التي يعانها الموظف الجديد (لماذا البقاء في المؤسسة؟ أو لماذا يتم مغادرتها؟) والعمل على الحد قدر الإمكان من حالات عدم الرضا التي قد تفرز حالات الاستقالة ومغادرتها، الهدف من هذه الدراسة، يتمثل في دعم ووضع تصور مختلف بشكل محسوس عن التنشئة التنظيمية، وبالطبع، يتم دفع الأفراد خلال عملية التنشئة، عفويا، نحو تبني معايير، نظم ولغات يوفرها لهم المجتمع، بواسطة بيئاتهم وجماعاتهم المرجعية (الأسرة، المدرسة، عالم الشغل...)، لكن يجب أن نلاحظ أيضا، أن سلوكيات الأفراد تتشكل وتنتج في لحظات مختلفة، بسبب تعددية البيئات والجماعات، فلا يمكن تفسيرها في صيغ وفي عبارات تكيف مستمر ذاتي الانضباط، وكتبعية طيعة تخضع نسبيا لتأثير وإكراه اجتماعيين.

## أولا. التنشئة التنظيمية

من وجهة نظر الموظف الجديد تعتبر التنشئة التنظيمية مرادفا لعمليات تكيف كبير، هكذا، ومع أنها عملية متشابهة، فإن التنشئة تقترب من عمليات الاندماج المهني والهوية المهنية<sup>(1)</sup> وبالنظر إلى التحديات التي تمثلها عملية التنشئة الاجتماعية للمنظمة، فإن فهمها من قبل علم التدبير والتسيير تصبح ضرورية، وفي لحظة وزمن التنشئة التنظيمية، يقع الوافدون الجدد في قلب عملية معرفية حرجة من بناء المعنى، وأحيان كردة فعل حيال صدمة الواقع، فإن فعالية ممارسات التنشئة يمكنها أن تتضاعف إذن.

## 1. مفهوم التنشئة التنظيمية

يمكننا أن نعرف التنشئة التنظيمية باعتبارها الفترة التي يتوصل خلالها الموظف الجديد في العادة إلى فهم والتفاعل مع بيئته الجديدة للعمل<sup>1</sup>، في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة تكوينه وتلقينه، لكي يصبح مفيدا، متوافقا وعضوا بكل ما تحمله العبارة من معاني. هكذا، نلاحظ أن فلسفة التنشئة التنظيمية تختلف بحسب المنظور، تقابل بين التكامل والاندماج لكن الغاية تظل في الأساس هي نفسها: توافق الموظف مع المنظمة المستخدمة وليس العكس، وهو ما كان يعكس بدلا من ذلك النزعة الفردانية. هنا تتطلب جوانب عديدة من قبل الموظف الجديد، مثل سلوكياته، قيمه، كفاءاته ومهارات، ويجب عليه أن يكتشف هذا الأخير كيف يوظفها من أجل التكفل بشكل لائق، بدوره في منظمة تشتغل واشتغلت قبل مجيئه بثقافة خاصة بها. من جانب آخر، وعلى عكس التكيف في المهنة أو ممارسة حرفة

(1)- De Vos et al., 2003 : 539

(التنشئة المهنية)، فإن المؤسسات التعليمية لا تسهل مطلقاً عملية التنشئة التنظيمية المستقبلية لطلبتها، من جهة لأنها ليست مزودة جيداً في مواجهة التنوع الثقافي والمعياري للتنظيمات، ومن جهة أخرى، لأنها ليست مطالبة عموماً ولا تشجع على القيام بذلك، بواسطة المستخدمين (سواء كانوا منتسبين إلى جمعيات أم لا).

في هذا المعنى، فإن المقاربة الإستراتيجية للتسيير والتدبير ستسمح هنا ليس وحسب بالاستجابة لحاجات التأطير، المعلومة وتحفيز الموظفين الجدد، لكنها تشجع أيضاً على انحياز قيمهم الفردية إلى المبادئ التنظيمية التي يتم البحث عنها لكي يتم إدماجها<sup>(ii)</sup>، في عبارة أخرى، من الأساسي أن يستفيد التسيير من الظروف الملائمة للأسابيع والأشهر الأولى من وصول العامل الجديد لكي يتم تبني مقاربة بناءة لعملية التنشئة التنظيمية، من جهة أخرى، تم تبين أنه في ظل غياب دعامة تنظيمية فإن الموظف الجديد يمكن أن يتأثر بثقافات فرعية، إن لم نقل مضادة لتوجهات المنظمة وربما قد يطور آلياته الخاصة للتكيف، عندها، فإن الشروط المتأخرة للتدبير لا يمكنها بالضرورة أن تؤدي إلى إعادة موقعة التصور الذي قام العامل الجديد بتطويره عن وسطه المهني، لأن الفرد الذي يكون قد بلغ منطقة ارتياح، يبحث عن المعلومات التي تليق بخطاطته المرجعية بدلاً من التغيير.

يمكننا أن نعرف التنشئة التنظيمية باعتبارها الفترة التي يتوصل خلالها الموظف الجديد في العادة إلى فهم والتفاعل مع بيئته الجديدة للعمل<sup>(iii)</sup>، في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة تكوينه وتلقينه، لكي يصبح مفيداً، متوافقاً وعضواً بكل ما تحمله العبارة من معاني، هكذا، نلاحظ أن فلسفة التنشئة التنظيمية تختلف بحسب المنظور، تقابل بين التكامل والاندماج لكن الغاية تظل في الأساس هي نفسها: توافق الموظف مع المنظمة المستخدمة - وليس العكس، وهو ما كان يعكس بدلاً من ذلك النزعة الفردانية، هنا تتطلب جوانب عديدة من قبل الموظف الجديد، مثل سلوكياته، قيمه، كفاءاته ومهارات، ويجب عليه أن يكتشف هذا الأخير كيف يوظفها من أجل التكفل بشكل لائق، بدوره في منظمة تشتغل واشتغلت قبل مجيئه بثقافة خاصة بها، من جانب آخر، وعلى عكس التكيف في المهنة أو ممارسة حرفة (التنشئة المهنية)، فإن المؤسسات التعليمية لا تسهل مطلقاً عملية التنشئة التنظيمية المستقبلية لطلبتها، من جهة لأنها ليست مزودة جيداً في مواجهة التنوع الثقافي والمعياري للتنظيمات، ومن جهة أخرى، لأنها ليست مطالبة عموماً ولا تشجع على القيام بذلك، بواسطة المستخدمين (سواء كانوا منتسبين إلى جمعيات أم لا).

## 2. نماذج التنشئة التنظيمية

هناك نموذجان اثنان ممكنان من التنشئة التنظيمية: نموذج مؤسساتي ونموذج فردي<sup>(iv)</sup>، ويمكن التمييز بينهما في الحقيقة من حيث مستوى الاهتمام الذي توليه المنظمة إليهما، في هذا المعنى، فإن التنشئة الفردية يمكن أن تعتبر

كطريقة جزافية (غياب أو اهتمام ضعيف من المنظمة)، حيث لا تكون المنظمة مهياًة حقيقة لإدماج الوافد الجديد في وسطها وحيث يتم سريان هذا الاندماج بدلا من ذلك حالة بحالة، وتتميز التنشئة الفردية المسماة "تكميفية" عموما بتجربة أولى مرتجلة، بتكوين مبدئي غير رسمي وبأنشطة عشوائية متنوعة ومؤطرة نسبيا، سيميل الموظف الجديد إذن إلى تنشئة نفسه أو يسد عيوبها وثغراتها، وهو ما يسئ إلى عملية انخراطه التنظيمي، وبالمقابل، نلاحظ أن تجديده واستقلالته ستكون محفزة، وبالعكس، تكون التنشئة المؤسسية المسماة "معيارية" مبنية وتشجع على تكيف الموظف الجديد في المنظمة وعلى تقبل دوره واستيعاب الثقافة التنظيمية، وبدلا من ذلك، تكون الطريقة جماعية، تفضل العلاقات الرسمية والصريحة والأنشطة الدورية المعدة مسبقا، يميل هذا النموذج من التنشئة إلى التقليل من الالتباسات ويشجع على الانخراط التنظيمي، لكن التطبيع المطلوب يفرز أثرا منحرفا يتمثل في رغبة التجديد والأداء عند الموظف الجديد.

واليوم أيضا، نلاحظ أن العمليات غير المخططة جد منتشرة، ومن المعروف أنه لا يكفي أن ينهي الموظف الجديد تنشئته بشكل لائق، إذ لا يهم نموذج التنشئة المستخدم، يجب أن تخرط المنظمة برمتها في المقاربة<sup>(7)</sup>، ونموذجيا يجب أن يقع تقاسم لمختلف المسؤوليات بشكل نموذجي: يجب أن تنسق إدارة الموارد البشرية العملية، بينما يوفر المشرفون والمدرّبون المعارف والبيانات الضرورية، ويجب أن يمنح الرفاق دعمهم وأن يستثمر الموظفون الجدد في نجاح اندماجهم الخاص، بيد أنه من النادر أن تسود هذه الحالة، إن المكلف بعملية التنشئة عادة ما يكون هو الموظف الذي سيتم استخلافه، ناهيك أنه إذا تفحصنا انخراط الرفاق، فإن الكتابات تكشف أن التنظيمات لا تستخدم بما يكفي أو على الأقل بشكل واعي، دعم رفاق العمل، وتكون الاتصالات بين الرفاق ميسورة في الغالب، يوما بعد يوم، وحقيقة فإن الحد من التبادلات يمكن أن يسوء إلى الانخراط التنظيمي للوافدين الجدد.

### 3. مراحل التنشئة التنظيمية

بصورة عامة، تمر عملية التنشئة الكاملة للموظف بمراحل ثلاث متميزة:

(1) - المرحلة الاستباقية (التوقعية)،

(2) - مرحلة اللقاء،

(3) - مرحلة التبادل والتحصيل.

إن مدة هذه المراحل تتنوع، لكن يبدو أن العملية تمتد على مدى كلي يقارب حولا كاملا، بعدها يمكن للمنظمة أن تتوقع أداء كاملا وتجنّي ثمار استثمارها، نذكر بأن خبرة الفرد، قبل أن يكون في اتصال مع المنظمة، تؤثر بشكل وثيق في علاقة تشغيله المستقبلية، تكون هذه المرحلة طويلة، لأنها متدرجة على عدد من السنوات، وتكون العوامل

التي يجب أخذها في الحسبان عديدة، وجراء ذلك، فهي ليست محدودة في العوامل المدونة في السيرة الذاتية<sup>(vi)</sup>، إذ تؤثر الشخصية، القيم والثقافة، كما التكوين المدرسي وخبرة العمل في علاقة التوظيف، دون أن تكون مترتبة عنها، تلزم المعتقدات والأحكام المسبقة - وقد لا تلزمه، حسب الحالة- حيا لوسط العمل المستقبلي وتؤثر في تأويله للظواهر أثناء تنشئته، إذا كان يصعب على المنظمة أن تؤثر في العوامل الجوهرية للفرد، فهي تستطيع مع ذلك، اكتشافها أثناء عملية توظيف وانتقاء المرشحين لشغل منصب، مثلما تقوم بالنسبة لخبرة العمل<sup>(vii)</sup>.

### ثانيا. التنشئة التنظيمية والهوية المهنية

نريد أن نؤكد الفكرة التي تقول أن أنشطة هذه التنشئة التنظيمية (المهنية)، ليست مستقلة تماما عن الأنشطة التي يقوم الأفراد بتنفيذها في أزمنة ومواقع أخرى، من تنشئتهم الاجتماعية، سنحاول أن نبين أن تفاعلاتهم (أنماط تمفصلهم أو تبادلهم) والمعاني التي يعطيها الأفراد لها، تسمح لنا بالتعريف بعملية إعادة بناء الهويات في مسارات تنشئة الأشخاص، سنتناول بهذا أيضا، تبيان ما هو اختصاص سيكولوجيا التنظيمات في ظل بعض الشروط، بشأن وضع تصور عن شخص العامل من أجل تنشئته، وذلك، لأن الفرد لا يبحث -على امتداد وجوده- عن التكيف مع بيئته، لكنه يبحث أيضا عن بناء ذاته فيها وعن تحويلها، ليس من دون صعوبات، بواسطة اختيارات، قرارات وتفاعلات تطبع قدراته الإبداعية وفرادته<sup>(viii)</sup>.

يجعل التقليد الدوركامي ( Durkheim ) من التنشئة الشرط الأساسي لترقية وتنمية الكائن الاجتماعي وديمومة المؤسسات، وبشكل أدق، فهو يجعل من التربية أداة تكوين وضعية داخلية وعميقة توجه الفرد في اتجاه محدد طوال حياته، رغم أن أسلوبه يختلف أكثر، يؤكد بيار بورديو ( Pierre Bourdieu (2002-1930 )، من جانبه أيضا وبشكل واضح، على تأثير المؤسسات الاجتماعية المهيمنة في تنشئة الأفراد التي تحدد في عمليات التلقين والتكيف (شعائر الانتقال، شعائر المؤسسات)، في هذا المنظور، نكون مدعوين إلى التفكير بأن الأفراد قد اكتسبوا أثناء تجاربهم السابقة، مجموعة من التطبعات التي تضمن لهم هذا النوع من الخضوع المباشر للنظام الذي يجعل من الضرورة فضيلة، كيف يمكن إذن، أن نترجم في الوقت ذاته، دور التجارب المهنية والاجتماعية-الوجدانية والاستقلالية النسبية في توجيه الاختيارات الحياتية المتعاقبة؟ خلال العشرين سنة الماضية، أثار كاتبان اثنان بشكل خاص، نقاشات حول سوسيولوجيا التنظيمات والمهن، وهما سانسوليو مع مجموعة من الباحثين ( Sainsaulieu, (1977, 1987, 1995) وك. دوبار (Dubar, 1991, 1998, 2000)، حيث موقعا إشكالية التوصل إلى الهوية المهنية، في قلب رهانات التنشئة التنظيمية.

## 1. مقارنة سانسوليو للهوية المهنية

على اعتبار أن التنظيمات المهنية هي بمثابة مواقع إنتاج للثقافة، في مستوى النسق الاجتماعي ذاته، يكشف سانسوليو من جانبه، أن المؤسسة على سبيل المثال، ليست وحسب فضاء إنتاج المنافع والخدمات التي تؤسس التبادلات الاقتصادية، بل أنها أيضا، فضاء تتطور فيه آليات المؤسسات والتغير الفردي والاجتماعي عبر عمليات امتلاك وبناء وتفكيك القيم والمعايير التي تحكمها، وعلى خلاف التقليد الدوركايي، "فهو يبين كيف أن التنشئة تنعكس بكيفية متميزة جدا بالنسبة للفاعلين في المنظمة نفسها، وكيف أنها تشكل على الدوام، موضوع إستراتيجيات يستهدفون من خلالها تطوير قيم وقواعد الفعل والتمركز بشكل أفضل إزاءها، حسب أهداف وموارد الفعل المتنوعة"<sup>(ix)</sup>، وفي مواجهة وهم الكونية العنثية الذي تعكسه النماذج العقلانية الكلاسيكية الأولى، تقودنا مقارنة سانسوليو إلى أن نأخذ في الحسبان، وزن الثقافات الوطنية والمحلية في تنفيذ مبادئ تنظيم العمل، وهي تشير إلى أهمية الترابط بين المؤسسات والوزارات، مؤسسات التكوين المهني الأولية والمستديمة، النقابات، الآليات القانونية من أجل ضبط شروط العمل، التشغيل والحماية الاجتماعية، وهي تؤكد على وظيفة الجماعات المهنية الحرفية التي أعدت مطولا خلال تواريخ العمل، كأساس للعلاقات الاجتماعية ودعمها للهويات المهنية الفردية.

إنها تصف آليات التدريب والتعلم التي عن طريقها يحوّل كل وافد جديد، معارفه إلى ممارسات مهنية، تتكيف محليا ويتم الاعتراف بها، إنها تشير إلى ديناميكا المواجهات الدائمة التي تقوم بين كافة المجموعات المهنية، لكي تتوج بتعريف وتحديد القيم الجديدة ويتوافق القيم التي تسهم تدريجيا في إنتاج طرائق تفاعل وهويات جديدة، أيضا، وهي تواجه عواقب هذه الديناميكية التنظيمية-الداخلية على المجتمع برمته، في صيغة ظاهرة التغير الاجتماعي، يؤدي بنا سياق تغيير العمل إلى إثراء هذا التحليل، هكذا، فقد تم توسيع ليس وحسب نموذجية السياقات التنظيمية، لكن أيضا نموذجيات هوياتية تعتبر أكثر تنوعا، مؤقتة واحتمالية، وحسب مدرسة فرانكفورت وجماعتها (Francfort) يجب الكشف عن تغير كبير، إن المشروع الفردي وتناسق إنجازه والمعنى المشترك للفعل حيث تمثل السلطة رهان وقاعدة الهوية، قد أصبحت كلها رهانات مركزية في أشكال عقود بين المنظمة والفاعلين الفرادى وموجهة ديناميكياتهم الهوياتية، وبفعل تساؤلهم حول الأشكال الجديدة للاندماج في المؤسسة، فقد تعرّف الكتاب على "أنماط جديدة من شرعية الفعل: إن "المشروع الفردي يحدد نمطا من المشروعية، ويفترض أن يعكس المشروع الشخصي للأفراد ومشروع المنظمة، عقدا أو معاهدة، تضمن تحقيق أحدهما كما الآخر، هناك إستراتيجيتان اثنتان تنتظمان حول هذه المبادئ، وهما إستراتيجيتان تختلفان بحسب أنماط هوياتية ومراكز إستراتيجية"<sup>(x)</sup>، يفضلها الفاعلون:

1- إستراتيجية توازن تتميز بالتوفيق بين الاستثمار والانخراط في العمل وفي ميادين الحياة الأخرى.

(2)- إستراتيجية مسارات، توضحها بشكل دقيق، حالة العامل في شركة الطيران المشار إليه آنفاً، إنها إستراتيجية تستهدف تحقيق اندماج اجتماعي، بواسطة الترقية أو تراكم التجارب المتنوعة، وهي ليست سجينة أية مؤسسة يعينها. إن الإنجاز أو التحدي المهني هو نمط الشرعية الخاص بـ: الأفراد المحترفين، الذين كانوا يبحثون تقليدياً عن فرض الاعتراف بعملهم وبعمليات مهنتهم، ويمثلهم اليوم، الفاعلون الجدد (خبراء ينسجون علاقات وشبكات) أو عمال موسميون (تربطهم علاقة فردية متباعدة عن الشركة)، إن غائية المؤسسة، تتمثل في نمط من المشروعية الذي يثمن الفائدة أو المنفعة الإنتاجية (الاقتصادية أو الاجتماعية) للعمل، إن العامل الذي ينمي هذا المنطق، يخلق حالة تضافر بين موارد النسق الذي يكون في اتصال معه، وهو يستخرج تثميناً من جودة منتجات الشركة، ويكون على اتصال مباشر مع الزبائن وحريص على استمرار إرضائهم، يحدد هذا التكامل المجتمعي، نموذجين اثنين من الإستراتيجيات، يتم تبني نموذج المجتمع الدفاعي، من قبل الفاعلين المهنيين بتقادم خبراتهم والذين يرتبطون بنموذج هوياتي مجتمعي، هو في طريقه إلى الزوال أو من قبل مهنيين يشعرون بمرارة، بخسارة سلطتهم وخبرتهم التي تعود بالأساس إلى مجيء تكنولوجيات جديدة، إنه منطق الإقصاء الذي يتعلق بالعمال الأجراء الأقل كفاءة والذين يفنقرون إلى قابلية التكيف مع المهام الجديدة، وتختصر الهوية المهنية، بالنسبة لهؤلاء الأخيرين، في بعدها الأدوات حصرياً.

هكذا، يؤدي المنظور الثقافي الذي يعتمده سانسوليو إلى "تحليل علاقات العمل وسلوكيات التعاون بين الفاعلين الفردي والجماعيين، بوصفها إستراتيجيات التوصل إلى تحقيق سلطة دنيا وهوامش حرية كافية، من أجل التأثير والعمل"<sup>(xi)</sup>، يحكم هذا الانتصار حسب الكاتب، عملية التوصل إلى إنجاز شعور بالهوية المهنية، إنها أحد المحركات الأساسية للديناميكا التنظيمية، إن القدرة على التأثير في مجرى الأشياء وتأمين مركز هوياتي، ليست مع ذلك متعادلة بين الفاعلين الاجتماعيين، إنها غير ثابتة في الزمن، بحكم أن تفاعلات كامل المنظمة مع بيئاتها الملائمة للمنتجات الجديدة (صلاحية سريعة)، معايير اقتصادية للإنتاجية، رهانات سياسية-اجتماعية محلية وتنافس متزايد..) لكن أيضاً، بفعل تطوراتها الداخلية الخاصة (خصائص ديموغرافية، تطابق المعرفة المهنية والكفاءات المكتسبة مع أنماط التنظيم الجديدة والطموحات الجديدة للأدوار...)، وهي تجعل من كل فرد في المنظمة، فاعلاً كبيراً في عملية التغيير، متسلحاً بهوية مؤقتة يخاطر بها مع الغير في سياق بناء مستمر.

يسمح هذا المنظور في جزء كبير منه، بوصف نماذج السلوكيات التي سيعتمدها الزوج والزوجة المشار إليهما، بكيفية دائمة نسبياً، أثناء اندماجهما في بيئتهما المهنية الجديدة، من هنا، يمكننا استخلاص الإستراتيجيات الهوياتية المهنية المتميزة، لكن هذه الأخيرة، تبدو لنا غير كافية بالنظر إلى بيئات وأنماط الحياة، خارج المهنة التي تسهم هي

أيضا في إعطائها معنى، إن سلوكيات الزوجين، لا يمكن فهمها بشكل كامل على ضوء انتمائهما أو انخراطهما في منطقتي المسارات الذي يتماشى مع خصائصهما الاجتماعية-الثقافية، كما مع الأشكال والإكراهات الموضوعية التي تفرضها البيئة المهنية، إن تطور إستراتيجياتهما الهوياتية وتبني أنماط جديدة للانخراط في العمل، يمكن أن يجد منبعه في نتيجة المداولات المطبقة في ميادين أخرى من أنشطة التنشئة التنظيمية.

## 2. مقارنة دوبار لأزمة الهويات

من خلال تركيز دوبار (Dubar) على تحديد مفهوم الهوية، يكون دوبار واضحا، بحيث أنه يؤكد على: "استدخال البعد الذاتي، المعاش والنفسي في قلب التحليل السوسولوجي ذاته" (xii)، وتكون المقاربة التفاعلية للتنشئة المهنية التي يراها عليها، أكثر فأكثر احتمالية مع التحليل السيكو-اجتماعي، بشأن الرهانات الهوياتية والعمليات المشار إليها، لكي نمسك بديناميكيتهما، بالفعل، يقوم بناء الهوية، بالنسبة لهذا الكاتب، على مبادلة أو عقد مزدوج، في هذه المعاملة المزدوجة التي يضمن توازنها الشعور بالهوية الاجتماعية، فإن هذه الأخيرة لا تعطى دفعة واحدة، تشكل النزاعات التي قد تنشأ من الفوارق بين الهوية من أجل الغير والهوية للذات، منبع إستراتيجيات هوياتية، يتحول بموجبها الأفراد وهم يحاولون تقليص الفوارق المعاشة ويسهمون في تحويل بيئاتهم، وتدور القضية هنا حول حرية الفرد في اختيارات التعرف والتماهي، كما يتعلق الأمر بحتمية حضور الغير في بناء الهوية، في هذا السياق المعاصر من تحول العمل، يشير دوبار إلى الرهان الحيوي للديناميكيات الهوياتية، على سبيل المثال، حيث تزول قطاعات الأنشطة اليدوية الكبيرة تحديدا، مما يعيب التقاليد القديمة للانتساب والانتماء والتضامن المهني، هنا حيث تحفز التكنولوجيات الجديدة للمعلومة بروز مهن ثالثة (خدمياتية) تستقطب الأفراد ذوي الشهادات العليا الذين قليلا ما يخضعون للإستراتيجيات الطائفية.

في هذا السياق، يصبح الأفراد مدعويين إلى تسيير ارتياب المنظمة شخصا، ويكونون مسؤولين عن اكتساب وتطوير الكفايات من جهة والفعالية أو الكفاية-المضادة المحتملة في تنفيذها، من جهة أخرى، وهنا في هذا السياق، يبرز اثنان من البراديغما الرئيسيان للتوحد بالهوية المهنية، كقطبين متعارضين (متصارعين) وبديلين عن التغيرات الاجتماعية التي تجري، إنهما: "الهوية الفئوية" و"هوية الشبكة" (xiii)، يحيل البراديغم الأول الذي أصبح أكثر هشاشة بشكل كبير إلى ثقافات الحرف التي تتطلب في الأساس سلوكيات اندماج، دعما تبادليا وإعادة إنتاج ودية للقيم، المعايير وسلوكيات الفئة المهنية المرجعية، وهو يتضمن العديد من سلوكيات الانسحاب الحالية التي نشاهدها عند المهنيين القدامى، المكرهين على إعادة تعريف "فائدتهم" و"قيمتهم" الاجتماعية، بواسطة معايير أخرى، وهو يفتح الباب أمام إستراتيجيات تكون مكلفة وبناءة في الغالب، من أجل إعادة تحديد الذات المهنية (تكوين، توجيه...).



بينما يعكس البراديغم الثاني الذي يرتبط بشكل وثيق بالأشكال الجديدة من تنظيم وعلاقات العمل، مختلف رهانات قابلية التوظيف، المرونة، الحراك والكفاءة، يندرج هذا السجل الثاني من الإستراتيجيات الهوياتية، في الفكرة التي تقول أن كل فرد في العمل يتموقع في علاقة خدمة مع الفاعلين الفرادى أو الجماعيين الآخرين الذين يشكلون أنساقا أو شبكات حقيقة للتفاعل، هذه العلاقة المبنية على الثقة، تضع الشخص الذي يصبح شعوره بالاعتراف وبالهوية المهنية على الدوام، مباشرة محل رهان، نظرا لأنهما يرتبطان بمقاييس تقديم متغيرة تتبع من مصادر مختلفة، إن هذه المخاطرة، مقارنة بحالة اللايقين المتزايد التي تطبع مقاييس تعريف وتقييم النشاط، تشكل نمطا جديدا متوقعا من الانخراط في العمل، وفي الوقت ذاته، فهي تطرح هنا مشكلة معناها الاجتماعي-الاقتصادي والسياسي ومعنى الشروط السيكلوجية والاجتماعية لإنجازه، تؤكد نماذج التحليل هذه بوضوح، على الرهان الثقافي لسلوكيات التنشئة التنظيمية وتعيد بناء التمهيد الضروري بين المنطقيات الاقتصادية والسوسيو-تقنية من جهة، والمنطقيات الرمزية، العلائقية والعاطفية-الوجدانية للفاعل الذي يواجه التحولات الراهنة للعمل، من جهة ثانية، إنها تقطع العلاقة مع المفهوم العقلاني الكلاسيكي (الحيوي دائما) الذي يقود العمليات السيكو-اجتماعية (المعرفية والأمرية) مباشرة إلى المنطقيات الاقتصادية والتقنية، وتجري بشأن إحداها كما الأخرى، تجارب تتشكل وتتحول خلالها هوية الفاعل.

"تقاطع هذه المقاربات السوسيلوجية مع العديد من نماذج التحليل الحديثة التي تضع في قلب الديناميكا التنظيمية، انخراط الفرد هو نفسه -الذي ينبني على مساهمة يتم التفاوض بشأنها- وتحكم معنى الفعل" (xiv)، إنها تساعدنا على إمساك مثلا، كيف أصبحت شروط الانسحاب مشتركة أكثر فأكثر في بعض التنظيمات، إذا ظلت هذه الشروط مرتبطة بمراكز الأفراد في المنظمة التي توفر إمكانية توصل ضعيف للسلطة، ويتم تبنيها أيضا من قبل المهنيين المتنقلين الذين يستطيعون أن يساوموا حيا لندرة معرفتهم المهارية مع المنظمة، لكن لا تعلمنا هذه المقاربة بما يكفي، حول المعاني الذاتية والأسباب السيكلوجية لاختيارات الفاعلين في بداية وفي نهاية منظمة العمل، في سياق الانطلاقة الاقتصادية وندرة الكفاءات، يمتلك العامل في هذه الدراسة بالفعل، معطيات هامة إزاء المنظمات التي يمكنها أن توظف كفاءاته أو تسمح له بتطوير كفاءات جديدة، على أساس الكفاءات التي اكتسبها سابقا، يشكل ذلك أسلوبا نموذجيا عند الفاعلين في العمل الذين يقدرون فيه على ترقية إستراتيجيات هوياتية، رغم ذلك، فإن قراراته لا يمكن أن تفهم انطلاقا من تهمين تلك المعطيات الحاسمة فقط التي تعزز المنطق والفضاء السوسيو-تقي والمهني للمؤسسة، إن درجة انخراط العامل في المنظمة المسبقة، سيرتبط بالتوافقات المنجزة مع أقربائه، أثناء قراره الحراك الجغرافي والتنظيمي الذي يمر عبر أخذ في الحسبان، مجموعة من الجوانب غير المهنية من وضعيته المستقبلية.

استنادا إلى أطروحة دوبار، إذا اعتبرنا أن الهويات المهنية هي أساليب معترف بها اجتماعيا بالنسبة للأفراد، للتوحد بعضهم مع البعض في حقل العمل والتشغيل، فهل نستطيع أن نفسر الأهمية الحاسمة للزوجة وأبنائها في صراع الدور، في اللحظة التي يعيشها الزوج؟ يضيف دوبار إلى ذلك "أن أسمى معنى للعمل وتركيبية الهويات المهنية تتعلق بوضعية العمل في الوقت ذاته، بالنشاط وعلاقات العمل، وانخراط الذات في نشاط والاعتراف بالذات من قبل الأعوان - خاصة مع أولئك الذين يقيمون النتيجة-"<sup>(xv)</sup>، عندما نحدد الشعور بالهوية المهنية، كمحصلة أساسية للتفاعلات القائمة في فضاء العمل والتشغيل، ألا تقتصر بذلك على قدرات تحليل الارتباط المتزايد، اللفظي والمطالب به والمتفاوض حوله بين أنشطة العمل والأنشطة التي تتم خارج العمل، أي بين ميادين التنشئة التي لا يعتبر الفصل ولا الربط بينها معطى مسبقا بين الأنشطة التي تشكل محاسباتها ونزاعاتها، مجموعة من الرهانات في بناء هويات الأفراد؟

### ثالثا. التنشئة التنظيمية في عالم الشغل

تتطلب وضعية الحراك المهني التي قمنا بتحليلها على سبل المثال، اعتبار التحولات التي تسبق حقبة الدخول في تنظيم العمل الجديد، كمثال انتقال أو عبور سيكو-اجتماعي، بالفعل، يستدعي اكتشاف سياق التنظيم الجديد من الأفراد، تدريبات ومقاربات تكيف مع شروط وطموحات تنظيمية واضحة نسبيا، لكن، الاندماج في جماعة عمل جديدة، يفترض بالنسبة للأفراد، أن يمتلكوا دورهم المهني، أن يحصلوا على الاعتراف بهم من قبل الغير، إعداد نقاط إشارية هوياتية جديدة وضبط التوترات المرتبطة بحالات الارتباب التي تنشأ جراء هذه التجربة الجديدة، هكذا، عبر إعادة هيكلة أنشطتهم ومشاريعهم، يستهدف الأفراد في الوقت ذاته، تحقيق التكيف مع بيئتهم المهنية الجديدة وترقية التغيرات المحلية والتنظيمية، بسبب العناية الخاصة التي توليها لهذه المرحلة الحاسمة من المنعطف المهني للأفراد، فإن البحوث الحالية حول التنشئة التنظيمية الخاصة بالوافدين الجدد، تستأهل هنا أن يتم تفحصها.

تقع هذه البحوث في تيار أنجلو-سكسوني من علم النفس الاجتماعي، يجمع بين مختلف المقاربات النظرية التي اخترنا من بينها تقديم تلك التي طورها على التوالي، كل من لويس (Meryl Reis Louis, 1980)، موريسون (Elizabeth Wolfe Morrison, 1993) ونكولسون (Nigel Nicolson, 1984)، وفي مستهل هذا التقديم الذي يستهدف تدقيق كيف تناولت تلك المقاربات، طرائق اندماج الأفراد في سياق جديد للعمل، يليق بنا أن نذكر بما تشترك فيه تلك الأبحاث، نلاحظ أنها تقطع:

(1) - من جهة، مع النماذج المتمركزة حول وصف المراحل أو الخطوات التي تعلم مسيرة الاندماج (خطوات

التنشئة الاستباقية أو قبل-الوصول، مواجهة الواقع التنظيمي أو مرحلة اللقاء، ثم الاندماج المهني)، وهي تربط عملية توافق الشخص مع منصبه الجديد، بمراحل التكيف التي سبقت الإشارة إليها.

(2) - ومن جهة ثانية، بواسطة النماذج الممركزة حول تكتيكات التنشئة، أي الإجراءات والآليات الرسمية شيئاً ما التي تعتمد عليها التنظيمات لتيسير اندماج الأعضاء الجدد.

بشأن الفرد السلبي أو الفرد الذي يتأثر ببساطة ويعتبر هدفاً لتأثير تنشئة المؤسسات والتنظيمات، تركز مقاربات كل من: لويس وموريسون ونيكولسون على مشاركة الفاعل النشطة في تنشئته واندماجه المهني، لكن، مع ذلك، يمكن عدم التقليل من خصوصيات تلك المقاربات التي تتعلق ليس وحسب، بوصف إستراتيجيات اندماج الأفراد، لكن أيضاً بالعمليات التي يستند إليها هؤلاء الكتاب من أجل ترجمة هذا التنوع الفردي البيئي في تلك الإستراتيجيات الملاحظة، وسيسمح عرض مقاربتهم، باستخلاص، مدى إسهام كل من تلك المقاربات كما الحدود الرئيسية التي تلاقها في تحليل تغيرات سلوكيات الأفراد، أثناء فترة الانتقال أو العبور.

#### رابعاً. انتقال الهويات عبر مسارات التنشئة

تشكل الانتقالات التي تؤكد على مسارات تنشئة الأفراد -سواء كانت مفروضة أو متوقعة، محتملة أو لا متوقعة، مأمولة أم لا- لحظات حاسمة في تطورهم الشخصي والاجتماعي، هذا هو الحال مثلاً، بالنسبة لانتقالات البطالة، التقاعد، المرور من المدرسة إلى الجامعة في أوساط العمل والتوظيف، الحركات الاجتماعية-المهنية أو الهجرات أيضاً، تمثل هذه اللحظات من تطورات الأفراد، الخصائص الرئيسية لما يسميه ك.م باركر ( Colin Murray Parkes) ومن بعده كتاب آخرون انتقالات سيكو-اجتماعية، وهي تولد في أشكالها المتنوعة، مثلما أشار إلى ذلك باركر، خسائر أو أرباحاً تكون هي سبب -أو ما قد ينجم عنه- إعادة بناء سيكولوجية ومادية، تصيب هذه الخبرة نسبياً في العمق، مجموع العلاقات التي يقيمها الأفراد مع الغير ومع بيئتهم الملائمة، كما التمثلات التي يعملونها لأنفسهم، تعتبر الانتقالات السيكو-اجتماعية، عمليات بدلاً من كونها حالات تدخل الأفراد إذن، في مواقف مثيرة للقلق نسبياً ومربية بشأن التغيرات التي يحاولون توجيه مسارها وتأثيراتها، دون أن يتوصلوا إلى ذلك بالضرورة.

يعتقد دوبار ( Dubar) الذي يدرس شروط بروزها وتأثيراتها في بناء وتفكيك الهويات، أنها "محن قطيعة" (xvi)، وحسب اعتقاده، فهي تجارب حيوية ووجودية تصطم بقوة ب: نموذج الإقامة القديم الذي يهدف إلى تحقيق الاستقرار وديمومة دورة الحياة في سن الرشد، إنها تخلخل في العمق أحياناً، اعتقاداً قديماً إن لم نقل عتيقاً، هو اعتقاد التدريب النهائي، التراكمي، الخطي والخاص بالأعمار الأولى الذي يتبع بالاستقرار في سن الرشد (على أمل حصول تقدم،

دون تغيير)، وهي قد تأخذ طابع أزمات صغيرة أو أزمات ردة أفعال أو ربما انهيارا، خاصة عندما يغرق الأشخاص في مواقف يشعرون فيها على الأقل مؤقتا، بأنهم لم يعودوا يسيطرون على الوضعية أو أنهم ليسوا في مستوى المسؤولية، لكن، كل هذه الانتقالات في التطور الفردي والاجتماعي لا تؤثر دائما في الأفراد، لكي يعيشوا أزمات مستديمة، مضطربة تمس هوياتهم وشخصيتهم، يمكنها أن تكشف لهم أن مواردهم الداخلية، الفرص والمهارات التي لم يكونوا يتوقعونها أو يتصورونها ويرغبون في تنفيذها لضمان سلطة التأثير في أفعالهم الخاصة وتعديل في واقع العمل<sup>(xvii)</sup>، وفي علاقاتهم بالآخرين وبالمؤسسات، شيئا ما.

في حالة انتقال، مثلما هي حالة اندماج الوافدين الجدد في تنظيم العمل، تكون هذه الأخيرة في الغالب مخططة أو مبرمجة من قبل المنظمة، يمكن أن تصبح طقوسية حسب رموز خاصة (السنية، علائقية، أخلاقية...) ووفق استخدامات تخص أعمال وثقافة بيئة الاستقبال، يقوم الانتقال بوظيفة تمهيدية تلقينية، يتم عن طريقها تفضيل، دعم -وبقدر معين- ضبط مقاربات توصل الوافدين في بيئتهم الجديدة في العمل إلى هوية مهنية أو حرفة معترف بها اجتماعيا، إن الاندماج والتبني التدريجي للهوية المهنية التي يفترض بالطبع أن تتفق عند الأفراد -بفعل كفاءاتهم ومهاراتهم- مع شروط المكانة والنشاط الذي تتوقع المنظمة أن يتبنوه، في السياقات الفعلية للعمل، فهي تتطلب منهم أيضا أن يخبروا ويتواصلوا مع أقرانهم أو مع رؤسائهم الهرميين أثناء متابعتهم واستكشافهم لوسطهم الجديد، وهم يتعلمون، وفق تكتيكات ووسائل متباينة، أنهم ينخرطون في الديناميكا التنظيمية، إنها كما نذكر بذلك، عبارة عن طرائق وعمليات الاندماج التي عملوا على ترميمها وإجرائيتها في منظورات مختلف الأبحاث، حول التنشئة التنظيمية المشار إليها سابقا.

لكن، مثلما اقترحنا، هل يمكننا أن نعتبر أن مرحلة تنشئة الأفراد هذه، تتمثل في تكيف يتم ببساطة، بواسطة توافق مع مكانات وأدوار جاهزة، مع قواعد والتزامات مأسسة، يحكمها مبدأ تبعية حصريا؟ إن إعادة الهيكلة المعرفية، الاجتماعية-الوجدانية والعلائقية التي تحدث عليها حالة الانتقال ونداء إنجاز سلوكيات الاندماج، ألا تخلق أو تحاين التوترات إن لم نقل النزاعات التي تتجاوز محدداتها وعواقبها، أطر (الزمنية والبنوية) التنشئة المهنية؟ بفعل اختلافها مع الأبحاث التي تناولت التنشئة التنظيمية، ألا يجب علينا اعتبار أن لحظات العبور وإعادة البناء السيكولوجية التي تستدعيها ليست موجهة حصريا، عن طريق الضغوطات المعيارية للبيئة ولا ضرورات التكيف المحدود والمباشرة، المحددة هنا والآن؟ تنتج إعادة البناء هذه، في سياق التبادلات بين الأشخاص والعلاقات الاجتماعية أو مثلما يقول دوبار، أثناء العمليات العلائقية، لكن، إذا كان أحد رهانات التنشئة المهنية بالنسبة للأفراد، هو تأكيد ومشروعية ما يستطيعون القيام به داخل المنظمة العمل من أجل تطورها، فإن هذا الرهان لا ينفصل عن

رهانات الشخصية، ذلك أن تحولات الحياة المهنية للأفراد، تتحقق في تواريخ فريدة لا تختزل في مسارات وأنشطة العمل والتشغيل، نشير في هذا المعنى إلى أن إعادة البناء، أثناء لحظات الانتقال تأخذ معناها وتترجم من قبل الأفراد، انطلاقاً من إضافات ونقائص يسعون إلى وضعنها في تجاربهم السابقة من الحياة والتمثيلات التطورية للذات التي يبنونها في العمل وخارج العمل، هكذا، تتعلق تحديات الشخصية، ليس وحسب بالبحث الحالي عن الشروط التي يعتقدون أنها أكثر فائدة من أجل تسهيل اندماجهم الاجتماعي- المهني، لكنها تتعلق أيضاً بالمعنى الذي يمنحونه بحسب التناقضات، الموارد والإكراهات التي تتبع من ميادين وأزمنة تنشئتهم المختلفة التي تعود إلى انخراطاتهم المبعثرة في هذه الأخيرة.

إن الدخول والاندماج في منظمة جديدة، والتغيرات التي تصاحبها وتمدها، تختبر بواسطة ذاتية الهويات، الأدوار، الشخصيات تسقط تصورات ممكنة بشأن مستقبل الأفراد، هكذا، عبر النقاشات الداخلية والحوار مع الغير، يكون من صلاحية الأفراد أن يستخلصوا الأسباب، الوسائل والغايات التي تبرر انخراطهم المهني ويسترجعونها في علاقاتهم مع تجاربهم وانخراطات فردية أخرى، يكون موقعها في مختلف أوساط وجماعات تنشئتهم، وعموماً، يعود الأمر للأفراد أنفسهم، في كيفية التعامل مع الإكراهات والممكنات التي تكشف عنها محاولاتهم الخاصة لأجل الحفاظ، الاستمرارية أو النخلي عن صور الذات، المنافع والقيم التي ترجع إليها أنشطتهم الشخصية والاجتماعية، على ما يبدو، في هذا المنظور، يمكن أن نتناول مختلف الضغوطات التي يواجهها الأفراد، عن طريق خيارات مساراتهم الوظيفية وحراكمهم.

لقد كشفت الفقرات السابقة، أن إشكالية التحولات الهوياتية في لحظات الانتقال قد تم تحديدها وأثريت حديثاً بالعديد من المنشورات، إن أهمية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية في مثل هذه الإشكالية، لهي بالطبع علامة على طبيعة المباحث (الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والسيكولوجية) التي ينشغل بها عصرنا والتي تتناقض وتتقاطع مع تحولات العمل: ممارساته، تمثلاته الجماعية ومكانته من بين مجموع الأنشطة التي تجند أثناء التنشئة وإعادة بناء هويات الأفراد، ليست المشكلات التي تعكسها وتسقطها هذه الاهتمامات إذن، خارجية عن الحركات والتناقضات التي تغذي مجتمعات ما بعد الحداثة، كما أنها ليست خارجية أيضاً، عن الفاعلين الذين يتأثرون بفعل هذه الأخيرة، ليس وحسب مع الشروط الموضوعية والوظيفية في عملهم، لكنهم يتساءلون في الوقت ذاته، حول معنى وقيم أفعالهم في مختلف بيئات الحياة، كما يتساءلون بالدرجة نفسها، حول أسباب الفعل وأسباب الوجود.

## الخاتمة

يكون الأفراد نشطين في بحثهم وابتداعهم لأجوبة جديدة، بهدف ضبط وتجاوز الصعوبات التي تبرزها، إن الأفراد، بحسب إكراه وموارد ميادينهم الوجودية - نقصد من وراء ذلك، أنساق أنشطتهم الفرعية (المهني، العائلي، الثقافي، الودي)- وحالات التنافر أو الاتفاق التي يكتشفونها بين هذه الميادين، يتداولون حول مجموعة من الممكنات أو البدائل، بحيث يتبنون بعضها ويستبعدون أخرى، بصدد هذه النقطة، يمكن التذكير على غرار فيليب ملريو (Philippe Malrieu (2005-1912)، بأفعال الشخص التي تتحدد، ليس وحسب بواسطة تقييم ما هو أكثر فائدة في تلك المواقف، لكن بتساؤل حول معنى السلوكيات وحول ما يشرعن نواياهم، وتكون التنشئة التنظيمية هي أيضا، تدريجية وارتكاسية، إنها تتمثل في تعبئة ذاتية، فهي تستدعي عمليات توجيه-ذاتي للأنشطة في لحظات زمنية تتخللها تصورات عن المستقبل واستعداد لتمثل الذات، تشكل مشروعات موجهة بالنسبة إليه، لكن التفتح على المستقبل، لا يتم دون الوعي بأن المستقبل الوحيد للأفراد يرتبط بالحاضر وبذاكرة ماضيهم البيوغرافي، وهو مرتبط جزئيا، بالتغيرات الاجتماعية والثقافية التي يعطيها هؤلاء الأفراد معنى، في تطورهم الهوياتي الخاص الذي يرغبون المساهمة فيه.

## الهوامش والمراجع

i - Lacaze D. et Fabre C. (2005), « Présentation du concept de socialisation organisationnelle », dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail,

socialisation organisationnelle. Bruxelles : Ed. De Boeck & Larcier, 2005. p-p 289 – 292.

- ii- بوخريسة بوبكر، المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، منشورات جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، 2005، ص 86.
- iii- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 26.
- iv- بن جيتور عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية، عمان، 2000، ص 95.
- v - بوخريسة بوبكر، دراسات في تسيير الموارد البشرية. إدارة الأفراد، دار قرطبة، الجزائر، 2008، ص-ص 75-83.
- vi- بوخريسه بوبكر، المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص 96 .
- vii- على سبيل المثال، تقبل السلطة أو رفضها، احترام التسلسل الهرمي ( hiérarchie ) أو رفضه، البحث عن التوقع أو الحرية كما الطابع الفردي أو الجماعي للشخص ليست متضمنة في سيرته المهنية.
- viii- الجيلالي حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 56.
- ix- حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، النهضة العربية، بيروت، ط3، 1980، ص 63.
- x – Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M. (1995), Les mondes sociaux de l'entreprise. Paris : Ed. Desclée de Brouwer.p-p 45-72.
- xi – Sainsaulieu R. (1987), Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris : Ed. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz.
- xii- بلوط حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص - ص 18-16.
- xiii – Dubar C. (1991), La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles. Paris : Ed. Armand Colin.p 156.
- xiv- نفس المرجع، ص 19.
- xv – Dubar, C. (2000), La crise des identités. Paris : Ed. PUF. p-p 42-51.
- xvi- عبد الجواد صلاح العرب، اتجاهات جديدة في التربية الصناعية، دار المعارف للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ج1، 1962، ص 96.
- xvii- بوخريسة بوبكر، سوسيولوجيا المؤسسة، في: زعيبي مراد وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، دار قرطبة، الجزائر، 2007، ص 72 .