

ثقافة التخطيط لمرحلة التقاعد  
- جمعيات التقاعدين بمراكش نموذجا -  
Retirement planning culture :

Retirement associations in Marrakech city as a model

ذ. محمد عبد الخلقي وعبد الإله فلاح<sup>1</sup>

كلية الآداب والعلوم الإنسانية – جامعة القاضي عياض، مراكش

*m.abdelkhalki@uca.ac.ma*

**Abstract**

This sociological contribution aims to highlight the social presence of the Moroccan employee in the period of his retirement, this stage that is expanding in quantity and quality within the Moroccan population pyramid. So, the question raises here is related to the retiree planning and preparation. This planning linked in our hypothesis to the independent variables, that are distributed between the nature of the social representations of the retiree period on one hand, and the nature of his special socio-professional, on the other hand, which we find in the third part, the map of the fields and activities on which the time of the planned retiree is distributed.

To realise that theoretical and empirical proposition, we adopted an empirical research that included four associations of retirees in Marrakech City, which constituted 10% of their original sample, through the questionnaires tools, and we used the semi-directed interviews with the actors of associations to collect some supplementary informations.

The results conclude that the retiree's representations of this stage are related to the existence/absence of retiree's planning. And that the socio-professional associations give the retiree employees greater opportunities for planning compared to the other employees, through their income, high level of education, and the possibility of acquiring multiple experiences and relationships that they invest after their retirement; and that the presence of planning gives the retiree the freedom to use his/her time and enables them at the same time to diversify their activities, which refers directly to the model of stable distribution of social time for the retiree.

**Keywords :** The role, social representations, retirement, planning, socio-professional identity, social time.

<sup>1</sup> طالب باحث في تكوين الدكتوراه السوسيلوجيا والتحولات المجتمعية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة القاضي عياض، مراكش

## Résumé

Cet apport sociologique tend à mettre en évidence la présence sociale du fonctionnaire marocain durant sa période de retraite, c'est une période qui s'étend en quantité et en qualité au sein de la pyramide des âges marocaine, ce qui lui fait poser au retraité des questions concernant la planification et la préparation à envisager durant cette étape de sa vie. La présence du planning est tributaire à des variables indépendantes réparties entre la nature des représentations sociales du retraité durant son parcours de vie d'un côté, et la nature de sa socialisation professionnelle d'un autre côté, ainsi que la cartographie des domaines et activités selon la répartition et l'organisation du temps planifié du retraité. Pour confirmer ces hypothèses, nous avons procédé à une étude sur le terrain par l'élaboration d'un questionnaire en vue de recueillir des données utiles de la part des informateurs. Quatre Associations ont été sélectionnées à Marrakech à cet effet. L'échantillon retenu est de 10% par rapport à l'effectif global. Tandis qu'un entretien semi directif a été entrepris avec les chefs d'associations pour avoir plus d'informations complémentaires. Les résultats ont révélé que chaque fois que la représentation sociale du retraité est près du retrait et de l'introversion, le planning fait défaut, et se manifeste automatiquement, chaque fois que la représentation sociale va dans le sens de la continuité et de l'activité. Par ailleurs, la socialisation professionnelle garantit aux cadres plus de chances pour planifier par rapport aux simples fonctionnaires et agents, grâce à leurs revenus, à leurs niveaux d'études supérieurs, et la possibilité d'acquérir des expériences et des relations qu'ils investissent durant la période de retraite. En effet, la planification offre au retraité la liberté d'occuper son temps et lui permet de diversifier ses activités, ce qui se réfère d'une façon directe au modèle de répartition équilibrée du temps social du retraité

**Mots clés :** Le rôle, la planification pour la retraite, les représentations sociales, l'identité socio-professionnelle, le temps social.

## ملخص

تهدف هذه المساهمة السوسيولوجية<sup>1</sup> إلى تسليط الضوء على الحضور الاجتماعي للموظف المغربي في مرحلة تقاعده. هذه المرحلة السائرة في الاتساع كمًا وكيفًا داخل الهرم السكاني المغربي، مما يطرح على المتقاعد سؤال تخطيطه واستعداده لها، هذا التخطيط الذي افترضنا بأن حضوره يبقى رهينة متغيرات مستقلة، تتوزع بين طبيعة التمثلات الاجتماعية للمتقاعد لهذه المرحلة من مسار حياته من جهة، وطبيعة نشأته السوسيوإيمانية الخاصة من جهة ثانية، وخريطة المجالات والأنشطة التي يتوزع عليها وقت المتقاعد المخطط من جهة ثالثة، معتمدين في تمحيصها على بحث ميداني شمل أربع جمعيات خاصة بالمتقاعدين بمراكش، والتي شكلت نسبة 10% من مجتمعها الأصلي عينة تمّ البحث معها باعتماد الاستمارة، بينما تم تخصيص رؤساء الجمعيات بمقابلات نصف موجهة لاستقاء معلومات تكميلية. لتخلص النتائج إلى أن

<sup>1</sup> هذا المقال هو في الأصل بحث لنيل شهادة الماستر برسم 2017-2018 تحت إشراف محمد عبد الخلقي منسق شعبة علم الاجتماع بكلية الآداب والعلوم الإنسانية، مراكش

تمثلات المتقاعد لمرحلة التقاعد كلما كانت أقرب إلى الانسحاب والانطواء كلما غاب التخطيط، والذي يحضر بشكل آلي كلما كان التمثيل يسير في اتجاه الاستمرارية والنشاط؛ وإلى أن التنشئة السوسيو-مهنية للأطر تعطيم حظوظا أكبر للتخطيط مقارنة بالموظفين والأعوان، بفضل دخلهم ومستواهم الدراسي العاليين، وإمكانية اكتسابهم خبرات وعلاقات متعددة يستثمرونها بعد تقاعدهم؛ وإلى أن حضور التخطيط يمنح المتقاعد الحرية في استعمال وقته ويمكنه في ذات الوقت من تنوع أنشطته، مما يحيل بشكل مباشر على نموذج التوزيع المتوازن للوقت الاجتماعي للمتقاعد.

**الكلمات المفتاح:** الدور-التقاعد -التخطيط - التمثلات الاجتماعية-الهوية السوسيو-مهنية -الوقت الاجتماعي.

## مقدمة

كما هو الشأن لعدد مهم من دول العالم، فقد عرف الهرم السكاني المغربي دينامية ديموغرافية ملموسة، حيث تشهد نسبة السكان المسنين ارتفاعا متتاليا<sup>1</sup>، ففي أفق 2040 سيصير كل مغربي يفوق سنه 60 سنة يقابل خمسة مواطنين<sup>2</sup>. وضمن هذه النسبة المتنامية للمسنين شهد عدد المتقاعدين بدوره ارتفاعا مضطردا<sup>3</sup>، هذا التنامي الذي ترافق وتمدد مرحلة التقاعد بفعل ارتفاع الأمل في الحياة<sup>4</sup>، نتيجة تغير نمط العيش وارتفاع مستوى الوعي الصحي والخدمات المرتبطة به؛ كل ذلك ساهم في بروز سؤال طبيعة الوجود الاجتماعي عند كل عامل بعد مغادرة "الشغل": "ما موقعي الاجتماعي وما دوري بعد التقاعد؟"، سؤال يدفع

<sup>1</sup> المندوبية السامية للتخطيط في إحصاء 2014، نسبة 9,4% من الساكنة يفوق عمرها 60 سنة، وتتوقع أن ترتفع هذه النسبة إلى 11,8% سنة 2020 وإلى 15,8% سنة 2030 لتصل إلى ربع السكان بحلول 2050.

<sup>2</sup> Muriel, Sajoux, et Laurent, Nowik, Vieillessement de la population au Maroc: Réalités d'une métamorphose démographique et sources de vulnérabilité des aîné(s), Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), Dans Autrepart, 2010/1 n° 53, pages 17 à 34, p 17. ISSN 1278-3986 ISBN 9782824631722 <https://www.cairn.info/revue-autrepart-2010-1-page-17.htm>, consulter Le 25-02-2017

<sup>3</sup> المندوبية السامية للتخطيط تتوقع في تقرير 2011 ارتفاع عدد المتقاعدين من 833769 متقاعد سنة 2015 إلى 1.023989 سنة 2020 وإلى 2.315882 بحلول 2050.

<sup>4</sup> المندوبية السامية للتخطيط في تقرير 2011: المعدل العام في الحياة: 74.9 سنة؛ بالنسبة للذكور 74 سنة و 75.8 سنة بالنسبة للإناث.

المتقاعد إلى القيام بمقارنات صريحة أو ضمنية مع "النماذج المثل" الماثلة أمامه، والتي قد تتحول إلى مشروع واضح المعالم بعد التقاعد، أو تطويعها دوامة العمل إلى أن يجد نفسه أمام مرحلة جديدة بتحديات ورهانات لم يتم التفكير والاستعداد لها قبلُ بشكل كافٍ.

ومن ثمّ فهذا البحث يحاول أن ينقل التداول الاجتماعي الصريح أو الضمني عن وجود أو غياب ثقافة التخطيط لمرحلة التقاعد من موضوع معطى إلى موضوع مبنى، من خلال إشكالية عامة واضحة ومختصرة في سؤال: ما مدى حضور ثقافة التخطيط لمرحلة التقاعد لدى المتقاعد المغربي؟

فإذا كان التقاعد يُعرّف على أنه: «إنهاء يُنظّم مؤسسيا ممارسة العمل بأجر، مقابل الحق في الحصول على فوائد من المجتمع»<sup>1</sup> والتخطيط يُقدّم على أنه «عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والحاجيات، واختيار أفضل مسار للفعل بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل»<sup>2</sup>، فإن بحثنا الاستكشافي الذي تم بناؤه على ملاحظات ميدانية شملت زيارات استطلاعية لنوادي المسنين وتجمعات المتقاعدين والمسنين للعب الورق أو الكرة الحديدية أو مجرد الحديث بمدينة مراكش، وعلى عشر مقابلات مفتوحة وغير موجهة مع متقاعدين من مختلف الأعمار والمهن بنفس المدينة، وفي غياب تام لدراسات سابقة، دفعنا كل ذلك لنفترض: بأن ثقافة التخطيط للتقاعد غير حاضرة بقوة لدى هذه الفئة.

- وخروجا من عمومية الفرضية، عمدنا إلى فرضيات فرعية تخصص بحثنا:
- أن التمثلات الاجتماعية السائدة حول مرحلة التقاعد تُضعف حضور تخطيط المتقاعد لهذه المرحلة.
  - أن طبيعة التنشئة السوسيو-مهنية تلعب دورا مهما في حضور أو غياب مشروع مستقبلي لمرحلة التقاعد.
  - أن وجود مخطط مستقبلي لدى المتقاعد يؤدي إلى تدبير متوازن لوقته وتنويع لأنشطته.

<sup>1</sup> Guillemard, Anne-Marie, *La retraite, une mort sociale*, La Haye, Paris, 1972, p.21  
<sup>2</sup> أبو النصر، مدحت محمد، *مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز*، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، 2009، ص. 20.

وقد استندت مقاربتنا النظرية لتحليل نتائج بحثنا الميداني، على المنظور الوظيفي، الذي بلور مجموعة من المقاربات التفسيرية لوضعية التقاعد، والكيفيات التي يُعاش بها اجتماعيا، والتي امتد طيفها من "نظرية فك الارتباط" <sup>1</sup> *la théorie du désengagement* باعتبارها تفسر التقاعد على أنه سيروية من الانسحاب المتوالي للفرد من أنشطة المجتمع من جهة، والتخفيض المتصاعد من طرف المجتمع لفرص المشاركة الاجتماعية للمتقاعد من جهة ثانية، إلى "نظرية النشاط" *la théorie de l'activité* <sup>2</sup> التي تؤكد على استمرارية مستوى مرتفع من الانخراط لدى المتقاعد مع استبدال الدور المهني المفقود بأدوار أخرى، ثم «نظرية الاستمرارية» *la théorie de continuité* التي ترى بأن «التقاعد الناجح هو الذي يتصف بالقدرة على المحافظة، والاستمرارية في الأدوار والأنشطة والعلاقات المبناة في المرحلة السابقة لها» <sup>3</sup>

من جهة أخرى أكد كل من (Anne-Marie Guillemard et Rémi Lenoir) (آن ماري كلمار وريمي لنوار)، بأن «سيروية الإقصاء الاجتماعي تكون أسرع عند الذين لم يرصدوا رصيда للتبادلات الاجتماعية في أي صورة من الصور التي أسمىهاها بالرأسمال الاقتصادي أو الثقافي» <sup>4</sup> وقد توصلت (آن ماري كلمار) إلى خمس نماذج للممارسات الاجتماعية للتقاعد: تقاعد الانسحاب *la retraite-retrait*، تقاعد السن الثالث *la retraite-troisième âge*، تقاعد الاستهلاك *la retraite-consommation*، تقاعد المطالبة: *la retraite-revendication*، تقاعد المشاركة: *la retraite-participation*، وفي سنة 2002 أضافت نموذجا جديدا للتقاعد أطلقت عليه تقاعد التضامن *la retraite solidaire* والذي تعتبره نموذجا للتقاعد النشط والمنتج أي الجمع بين الإنتاج والاستهلاك.

<sup>1</sup> Elaine, Cumming, Nouvelles réflexions sur la théorie du désengagement, v.15, n° 3, in *Revue internationale des sciences sociales*, UNESCO, 1963, 393-412.

<sup>2</sup> Degeners, Grégory, *Le travail social auprès des personnes âgées*, Edition ASH, France, 2012, p. 8.

<sup>3</sup> إبراهيم، العبيدي، دور النظريات الاجتماعية في أبحاث الشيخوخة، ضمن مجلة العصور، المجلد الرابع، الجزء الثاني، دار المريخ للنشر، لندن، 1989، ص61.

<sup>4</sup> Guillemard, Anne-Marie, et Lenoir, Rémi, *Retraite et échange social*, C.E.M.S., Paris, 1974., p. 41.

على المستوى الميداني، وبعد التواصل المباشر مع المندوبية السامية للتخطيط وكذا الصندوق المغربي للتقاعد بمراكش، وفي ظل استحالة الحصول على إحصائيات مفصلة للمتقاعدين تسمح بجعلها أساسا إحصائيا تمثيليا لعينتنا، اضطررنا إلى التوجه نحو إطارات تقاعدية يكون مجتمعها الأصلي محصورا، والتي تمثلت في جمعيات المتقاعدين، التي انتقينا منها أربعة لأسباب منهجية وموضوعية وقانونية، وسحبنا منها عينة طبقية بنسبة 10% من مجتمعها الأصلي مع إدراج متغير الفئة السوسيومهنية (انظر الجدول رقم 1)، لتتحصّل لنا 197 مفردة، تم تعيينها باعتماد السحب العشوائي من لوائح المنخرطين، والذين تم البحث معهم باعتماد الاستمارة التي امتدت فترة ملئها ما بين شهري ماي ويونيو 2017، والتي تمّ تعزيزها بمقابلات نصف موجهة مع رؤساء الجمعيات الأربع. وقد واستعننا ببرنامج (spss) لمعالجة المعطيات الميدانية واستخراج الترابطات الممكنة بين المتغيرات.

الجدول رقم 1: حصص العينة الطبقية حسب المجتمع الأصلي، وحسب الفئات المهنية.

المجموع		الجمعية الوطنية "لمتقاعدي الشركة المغربية للتبغ" - فرع مراكش		جمعية "متقاعدي المكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي للحوز بمراكش		الجمعية الوطنية لمتقاعدي وزارة العدل والحريات بمراكش		جمعية متقاعدي التعليم بولاية مراكش		الجمعيات  لفئة المهنية
عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	عدد	
أفراد	أفراد	أفراد	أفراد	أفراد	أفراد	أفراد	أفراد	أفراد	أفراد	
العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	
10%	الأصلي	10%	الأصلي	10%	الأصلي	10%	الأصلي	10%	الأصلي	
49	490	10	100	18	180	15	150	6	60	لأطر
122	1220	18	180	17	170	27	270	60	600	لموظفون
26	260	10	100	14	140	00	00	2	20	لأعوان
197	1970	38	380	49	490	42	420	68	680	لمجموع
المصدر: نتائج البحث الميداني										

## 1. التمثلات الاجتماعية والتخطيط لمرحلة التقاعد

أول ما تأكد من نتائج بحثنا الميداني أن الجمع بين ما يحيل عليه "التقاعد" و"التخطيط" في بنية الثقافة السائدة لا يزال يتسم بالجمع بين متناقضين، بين "التقاعد" الذي يحيل على نهاية الأدوار، وبين "التخطيط" الذي يحيل على تأسيس أدوار جديدة أو تطوير وتوسيع الأدوار القائمة، مما يدل على أننا أقرب إلى نظرية "فك الارتباط" من نظرية "النشاط" أو نظرية "الاستمرارية".

فتمثل غالبية عينتنا ينحو منحنى الانسحاب وفك الارتباط بالمجتمع، وذلك من خلال النسب المرتفعة التي تتمثل محدودية حضور ثقافة التخطيط إلى شبه غيابها (61,4%) من جهة، والتي تتمثل مرحلة التقاعد على أنها فراغ (65,5%) أو عجز من جهة ثانية، وتتمثل توقع هدر خبرة المتقاعد (73,6%) بدل الاعتراف بها واستثمارها من جهة ثالثة.

لكن عند التدقيق في هذا الاتجاه العام نلاحظ بأن المستثنين من هذه القاعدة هم في أغلبهم يندرجون تحت مظلة الأطر الذكور الذين يمنحهم مستواهم الدراسي العالي، ودخلهم المرتفع، وخبراتهم الواسعة موقعا اجتماعيا يؤهلهم إلى أن ينتظر منهم وسطهم الاجتماعي ديمومة واستمرارية حضورهم الاجتماعي بعد التقاعد كما كان في مرحلة النشاط، مقارنة بالموظفين والأعوان من جهة، وبالنساء من جهة ثانية<sup>1</sup>، وداخل هؤلاء الأطر أنفسهم سجلنا تقدم أطر قطاع إدارة السجون وإعادة الإدماج عن باقي أطر القطاعات الثلاثة الأخرى (التعليم/الفلاحة/التبغ).

أما عن مصادر هذه التمثلات فقد أرجعها المشاركون في البحث إلى المجتمع وبنياته بالدرجة الأولى، يليه استعداد المتقاعد نفسه في المرتبة الثانية، مما يؤكد أن فك الارتباط يتم من طرفين:

- طرف المجتمع، الذي لا يرى في المتقاعد فاعلا اجتماعيا، بل يتوقع منه التخلي عن أدواره لصالح فاعلين جدد.

<sup>1</sup> فوزي، بوخريص، حصيلة السوسيولوجيا في المغرب وسؤال النوع، ضمن مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 3، قطر، شتاء 2015، ص 137.



- طرف المتقاعد نفسه، من خلال تقبله السلس للصورة النمطية التي يبدىها المجتمع والمعبر عنها بالعجز أو الفراغ.

في ظل هذا التيار التمثيلي العام الذي يتجه نحو فك ارتباط المتقاعد بنسقه الاجتماعي، لم يستطع الجمع بين شروط التخطيط الثلاثة (رصد أهداف واضحة/رصد الوسائل الضرورية/ المتابعة والمواكبة لتنفيذ الأهداف) إلا 41,9% من العينة، وهم أنفسهم الذين تمثلوا التقاعد على أنه مرحلة "تحقيق أهداف جديدة"، مع استمرار الأطر في ترأس قائمة تحصيل هذه الشروط بنسبة 63,3% خاصة أطر قطاع السجون وإعادة الإدماج.

وعند ربط المجال المركز عليه في التخطيط بمتغير الفئة المهنية نجد أن المجال الذي حاز الأولوية عند الأطر كان هو الجانب الذاتي بنسبة 58,1%، فيما تذيلت الأسرة حقل تركيزهم بنسبة 6,5%، أما بالنسبة للموظفين فقد ركز اهتمامهم الأول في التخطيط على الجانب الاجتماعي بنسبة 43,8% فيما توارت الأسرة في المرتبة الأخيرة بنسبة 14,8%، أما بالنسبة للأعوان فقد قسّم تركيز تخطيطهم بالتساوي على المجالين الأسري والاقتصادي بنسبة 50% لكل منهما.

يتأكد أن هذه التوزيعات ملحقه بمصادر استلهمهم تجربة التخطيط نفسها، فالأطر الذين استلهموا فكرة التخطيط لمرحلة التقاعد من مصادر وانتماءات متنوعة بفضل هويتهم المجتمعية *sociétaire*، كانوا أكثر استدماجاً لقيم الفردانية والاستقلالية، ولذلك عمدوا إلى جعل الاهتمام بالجانب الذاتي أولوية، بما يتضمنه ذلك من تحقيق لأهداف جديدة كانت فقط تنتظر بلوغ هذه المرحلة، أو إنجاز أخرى لم تسمح فترة النشاط المهني بتحقيقها، مما يحيلنا على نموذج "تقاعد السن الثالث" *la retraite-troisième âge* عند "أني ماري كمار"، والذي يتميز بالمشاركة في أنشطة جديدة مثل: البستنة – الكتابة- الترفيه- الإبداع، إلخ.

أما عن الموظفين الذين كان مصدر استلهمهم منفتحاً على تجارب المتقاعدين المحدودة، والمتأرجحة هويتهم بين: المجتمعية والجماعية، فقد تنازعت نسب اهتمامهم المجالات الأربعة بنسب متفاوتة، لكن النسبة الأهم استأثر بها الجانب الاجتماعي بما

يتضمنه من عمل جمعي ونقابي وسياسي، مما يحيلنا على نموذج "تقاعد المطالبة" *la retraite-revendication*.

أما بالنسبة لفئة الأعوان التي اقتصر مصدر استلهاها لفكرة التخطيط لمرحلة التقاعد على العائلة بفعل هويتهم الجماعية *communautaire* فقد كانت أولوية التخطيط تتأرجح بين الجانب الأسري والجانب الاقتصادي، وهو ما يحيلنا على نموذج "تقاعد الانسحاب" *la retraite-retrait* حيث ينطوي المتقاعد على حاجاته المادية والوظيفية، في غياب تام لإمكانية جعل الأنشطة الذاتية على قائمة المخطط المستقبلي.

بموازاة ذلك نجد أن المتقاعدات المخططات أكثر استلهاها لفكرة التخطيط من الوسط العائلي، وفي نفس الوقت هنّ أكثر اهتماما بالجانب الأسري في مخططاتهم التقاعدي. وفي علاقة متغير المستوى الدراسي بالجانب المركز عليه في التخطيط، فالقاعدة نصّت على أن التخطيط للاهتمام بالجانب الذاتي يتراجع بشكل كبير كلما تراجع المستوى الدراسي، حيث يتدنى إلى نسبة 0% عند المستوى الابتدائي والإعدادي ونسبة 13,2% عند المستوى الثانوي، ليتمركز بشكل واضح عند ذوي المستوى العالي بنسبة 67,6%، وهو ما يُفسّر بكون الارتقاء في المستوى التعليمي الذي يشكل رأسمال اجتماعي يجعل صاحبه أكثر إطلاقة وانفتاحا على الرأسمال الرمزي الذي تشكل ذاتية الفرد أهم حقل للاستثمار فيه، بما يشمل من تثقيف ومواهب وهويات واعتناء بالفينومولوجية الجسدية.

أما في علاقة متغير الدخل بالجانب المركز عليه في التخطيط فما يسترعي التأكيد عليه هو أن الاهتمام بالجانب الاقتصادي يتنامى مع تضائل الدخل، فكلما تراجع هذا الأخير كلما ارتفع الاهتمام بالجانب الاقتصادي، مما يؤكد مرة أخرى أن المفتقرين إلى الرأسمال المادي يكونون منشغلين عن الالتفات إلى الرأسمال الرمزي، في حين يكون هذا الأخير مركز اهتمام الحائزين على الرأسمال المادي.

## 2. دور التنشئة السوسيو-مهنية في وجود أو غياب مخطط مستقبلي

استحضرنّا في فرضيتنا الثانية تأثير متغير التنشئة السوسيو-مهنية على تفاصيل حضور هذا المخطط من خلال مؤشر اكتساب الخبرة الممكن توظيفها واستثمارها بعد التقاعد، ومؤشر بناء شبكة العلاقات قبل التقاعد، ثم استثمارها الفعلي بعده.

وقد تم انتقاء هذين المؤشرين من ضمن المؤشرات الستة التي وضعتها (Georgia T. Chao)<sup>1</sup> (جورجيا تشاو) وفريقها، واستغينّا عن الأبعاد الأربعة الأخرى: تقبل الثقافة التنظيمية -تملك لغة المهنة - القدرة على استعمال بنيات السلطة سواء منها الشكلي أو اللاشكلي -معرفة تاريخ التنظيم، على أساس أن هذه المؤشرات مرتبطة بمرحلة النشاط داخل المنظمة، التي غادرها العامل بعد تقاعده.

فالشغل ليس فضاء «لإنتاج الثروة المادية فقط، بل للروابط الاجتماعية والقيم والثقافات والهويات أيضا»<sup>2</sup>، وقد اهتمّ (رنو سنسوليو) (Renaud Sainsaulieu) بتجسيد مختلف الهويات السوسيو-مهنية<sup>3</sup> داخل فضاء الشغل كأنماط مختلفة لتشكيل الرابط الاجتماعي، وقد توصل إلى أربعة نماذج للهويات المهنية<sup>4</sup>: هوية الذوبان: L'identité fusionnelle هوية التفاوض: L'identité de négociation الهوية الفردانية: L'identité individualiste هوية الانسحاب: L'identité de retrait.

### 1.2. مؤشر اكتساب الخبرة الممكن استثمارها بعد التقاعد

الأكثر تصريحاً في صفوف المخططين باكتساب الخبرات الممكن استثمارها بعد التقاعد هم الأطر بنسبة 95,9%، ثم الموظفون بنسبة 74,6%، وأخيراً الأعوان بنسبة

<sup>1</sup> Georgia T. Chao, Anne M. O'Leary-Kelly, Samantha. Wolf, Howard J. Klein, Philip D. Gardner, Organizational Socialization : Its Content and Consequences, in *Journal of Applied Psychology*, V.79, N5, 1994, 730-743.

<sup>2</sup> القرطبي، عبد الله، في سوسيولوجيا المقاولات، مفاهيم وقضايا نظرية، الطبعة الأولى، المطبعة والوراقة الوطنية، المغرب، 2017، ص. 13.

<sup>3</sup> Sainsaulieu, Renaud, *L'identité au travail*, 3e éd, Presses de Sciences Po, Paris, 1996, p.305.

<sup>4</sup> Spurk, Jan, *une critique de la sociologie de l'entreprise ; l'hétéronomie productive de l'entreprise*, collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris, 1998, p. 143.

46,2%. كما أن أطر إدارة السجون وإعادة الإدماج هم الأعلى نسبة في هذا الاكتساب بنسبة تصل إلى 80%، يليهم أطر قطاعي التبغ والفلاحة على التوالي بنسب 75% و 61,1%، ليتبدل قطاع التعليم القائمة بنسبة 33,3%.

فالتنشئة السوسيو-مهنية للأطر معززة بالمستوى الدراسي العالي والدخل المرتفع، تتيح لهم الشروط الكفيلة بتأسيس "هوية تفاوضية" *L'identité de négociation* تشكل الخبرة أساسا عمودها الفقري، خبرة استمدوها من مشروعية وإمكانية مراقبة مساحة واسعة من المنظمة، وهو ما كان يستدعي منهم مواكبة المستجدات، وتجديد المعارف، مما يزيده خبرات جديدة ومركبة، كما أن علاقاتهم المعرفية مع مجموعاتهم المرجعية تجعل من اكتساب هذه الخبرة وتجديدها شرطاً للمحافظة على مكانتهم داخلها. في حين أن "الهوية الذوبانية" *L'identité fusionnelle* لفئة الموظفين فهي وإن كانت تجعل أفرادها أكثر تبادلاً وتميراً للخبرات، عن طريق التضامن والتوحد على قاعدة قيم مشتركة وواسعة بين أعضاء هذه الفئة، وقلة حضور التنافس بينها، في اكتساب الخبرة، مقارنة مع فئة الأطر، فإن سقف هذه الخبرات يبقى محدوداً على المستوى الكيفي بفعل محدوديتها ورتابتها. أما فئة الأعوان فهي الأضعف في هذا الاكتساب، مما يتوافق و"هويتها الانسحابية" *L'identité de retrait*، التي تجعل اهتمامها متجهاً أكثر خارج المنظمة، بفعل اعتبارها للشغل ضرورة اقتصادية في المقام الأول، بالإضافة إلى أدوارها "الهامشية" و "الآلية" التي لا تتيح لها فرصة اكتساب خبرات متجددة.

أما عن تميز أطر إدارة السجون وإعادة الإدماج في هذا المؤشر فمرده إلى طبيعة وظائف المؤسسة السجنية التي تتقاطع بها مهام قانونية واجتماعية وتربوية وتكوينية بوصفها مؤسسة عقابية وإدماجية وتأهيلية، الشيء الذي يجعلها منفتحة على كثير من المؤسسات الاجتماعية والقانونية والتكوينية والاستشفائية...، مما يؤهل أطرها إلى الانفتاح على خبرات متعددة ومتنوعة.

## 2.2. استثمار الخبرات المكتسبة بعد التقاعد

وبالانتقال إلى درجة استثمار هذه الخبرات بعد التقاعد من طرف المخططين الفعليين نجد أن الأطر ظلوا هم الأعلى بنسبة 83,9%، يليهم الموظفون بنسبة 68,7%

فالأعوان بنسبة 50%، فالأطر يجدون في خبراتهم المركبة والتي منحها إياهم هويتهم "التفاوضية"، المؤسسة أصلا على طبيعة خبراتهم، وسيلة تمكنهم من ولوج مجموعة من المجالات، مطلوبة في سوق الشغل خاصة أو في الحياة عامة، في حين كلما اتجهنا نحو "الهوية الذوبانية" للموظفين إلا وتراجع بشكل واضح الاستثمار للخبرات المكتسبة، بينما يتراجع بشكل أكثر وضوحا في صفوف "الهوية الانسحابية" للأعوان، والضعيفة الحضور أصلا ضمن المخططين.

وفي علاقة هذا المؤشر بالفئات المهنية نسجل لأول مرة تقدم أطر قطاع التبغ بنسبة 75% وأطر قطاع الفلاحة بنسبة 68,8%، على أطر قطاع إدارة السجون وإعادة الإدماج بنسبة 62,5% ليحافظ قطاع التعليم على آخر الترتيب بنسبة 50%.

فالقطاعان الأولان تتميز خبرتهما بأنها أقرب إلى الإجرائية، فأطر قطاع التبغ هم أقرب معرفة بدورة الإنتاج وولوجا إلى عالم التسويق، وأطر قطاع الفلاحة أقرب إلى معرفة التقنيات الحديثة للإنتاج الفلاحي، وعالم التسويق والاستثمار في هذا المجال، خاصة في إطار مشروع "المغرب الأخضر"، الذي فتح فرصا استثمارية كبرى، تسهل الولوج لمن له خبرة بالميدان ولو لم يكن له رصيد مالي، كما صرح رئيس جمعية هذا القطاع، مما يجعل من طبيعة تنشئتهما السوسيو مهنية تعزز الاستثمار العملي لخبرتهما المكتسبة بشكل كبير، خاصة وأن هذه المعرفة العملية تجعلهم أقرب إلى واقع المجتمع، وأكثر مخالطة له، مما يسهل عليهم اتخاذ قرارات واختيارات عملية أكثر ملائمة.

في حين أن تراجع أطر قطاع إدارة السجون وإعادة الإدماج في مستوى استثمار الخبرات، والتي أظهروا في اكتسابها سابقا تقدما على باقي القطاعات، فمرده إلى أنه رغم اتساع خبراتهم التي تتيحها لهم زاوية النظر الاجتماعية بحكم طبيعة عملهم، التي تمكنهم من التواصل مع طيف واسع من المؤسسات الاجتماعية المختلفة التخصصات، إلا أن طبيعتهما لا تتطابق والمواقف التي يعيشونها بعد التقاعد، خاصة بعد مفارقة مراكزهم "السلطوية".

وبالنسبة لأطر قطاع التعليم فتواضع مستوى استثمار خبراتهم يتناسب وتواضع الخبرات التي أعلنوا على اكتسابها آنفا، مما يطرح السؤال حول إشكالية انفتاح المناهج

التعليمية على المجتمع، وتوافق الخبرات المتداولة داخلها مع الحاجيات المطلوبة خارج المؤسسات التعليمية.

### 3.2. بناء شبكة العلاقات المهنية لمرحلة التقاعد

تُبقى على نفس الترتيب فيما يخص الفئات المهنية، مع زيادة نسبتهم في الأطر لتصل 93,5%، يليهم الموظفون المخططون بنسبة 64,6%، وأخيرا الأعوان المخططون بنسبة 50%، كما أبان الأطر المخططون في قطاع إدارة السجون وإعادة الإدماج تقدما بينا على أطر باقي القطاعات، بنسبة تصل إلى 80%، يليهم أطر قطاع الفلاحة بنسبة 68,5%، ثم أطر قطاع التبغ بنسبة 60%، وغياب أطر قطاع التعليم.

مما أبان مرة أخرى على أن الهوية المهنية "التفاوضية" الخاصة بالأطر، والتي لها علاقة متينة بـ "أصحاب المهارات"، والذين باستطاعتهم أن يضعوها على مسرح المنظمة، مما يمكنهم من مراقبة مجال التكوين والتأهيل، والمتابعة الميدانية، مما يُتيح لهم نسج علاقات مهنية واسعة في بعدها الأفقي والعمودي، داخل المؤسسة وخارجها في إطار التنسيق والتتبع.

أما بالنسبة لفئة الموظفين الأقرب إلى الهوية المهنية "الذوبانية" فمجال نسجها للعلاقات المهنية كان محدودا، خاصة على المستوى العمودي جراء صراعات السلطة مع السلم التنظيمي التراتبي، فالذوبان سيرورة توضع قيد الفعل من طرف العمال الذين لهم سلطة محدودة للتفاوض، بحيث يختفي الفرد بشكل كامل تقريبا لصالح المجموعة من أجل استثمار استراتيجية الصراع الجماعي، وبالتالي يحصل لديها تضخم في العلاقات الأفقية المتماثلة والمتشابهة.

أما عن فئة الأعوان ذات الهوية المهنية "الانسحابية" فتعقد أغلب علاقاتها خارج دائرة العمل، ولا تساعد أداوارها الهامشية و"الآلية" إلا على بناء علاقات ظرفية وسطحية، تزول بمجرد التقاعد.

وعلى صعيد القطاع فقد أظهر تقدم أطر قطاع إدارة السجون وإعادة الإدماج بأن طبيعة عملهم تفتح لهم آفاقا علائقية واسعة، فالسجين يمكن أن يكون من أصول

اجتماعية ومهنية مختلفة من جهة، ومعالجة قضاياها تبقى الإدارة السجنية في علاقة مع مؤسسات مختلفة ومتعددة الاختصاصات من محاكم ومستشفيات ودور رعاية...، مما يجعل الفضاء رحبا لنسج شبكة علاقات مهنية واسعة، يكون فيها الامتياز لهؤلاء الأطر بحكم اختصاصاتهم، والسلط المفوضة لهم.

أما بالنسبة لقطاعي الفلاحة والتبغ، فطبيعة المهنة تمكن أطرها من نسج علاقات متنوعة ومتعددة مع اختصاصات مختلفة لها علاقة بمهنتيها، انطلاقا من التقنيين في مجالات مختلفة، وانتهاء بأطر الشركات والمقاولات التي يتعامل معها أطر هذين القطاعين.

أما الغياب التام لنسج شبكة العلاقات بالنسبة للأطر المخططين في قطاع التعليم، فتؤكد المحدودية التي تفرضها طبيعة هذه المهنة ومناهجها التعليمية، بحكم المحدودية التي تطبع الأطراف المتفاعلين داخل منظومتها، والأفاق التواصلية المحدودة التي تفرضها أسوار المؤسسات التعليمية المعزولة عن المجتمع.

#### 4.2. الاستثمار الفعلي لشبكة العلاقات بعد التقاعد

حافظ الترتيب على نفسه فيما يخص الفئات المهنية في هذا المؤشر، أما فيما يخص القطاع المهني فنسجل للمرة الثانية تقدم قطاعي الفلاحة والتبغ للاستثمار الفعلي لعلاقتهم، على أطر قطاع السجون وإعادة الإدماج، كما حصل أنفا على صعيد الاستثمار الفعلي للخبرات، وهما الاستثناءان اللذان يخرجان عن التطابق التام بين حضور فعل التخطيط لمرحلة التقاعد وحضور تأثير القطاع المهني، والذي وجدنا تفسيره بإجرائية الخبرة وقصدية العلاقات عند أطر قطاع الفلاحة والتبغ، والاتساع الكمي دون الكيفي للخبرات في العلاقات عند أطر إدارة السجون، في غياب بين لأطر قطاع التعليم.

#### 3. الأثر الفعلي لحضور مخطط مستقبلي أو غيابه على الحياة الاجتماعية اليومية للمتقاعد

توزيع الوقت بناء اجتماعي وجماعي بحيث «لا يوجد وقت كوني وفريد، ولكن المجتمع هو الذي ينقسم إلى مجموعات متعددة، ولكل مجموعة تصورها للزمن الخاص بها

«*sa propre durée*»<sup>1</sup> بحيث «أضحى من الضروري المرور باستعجال من تصور للوقت كتصنيف شامل ومجرد وموضوعي إلى لفه في تصور للتوقيتات، الذي يترك المكان لتعدد التجارب وأبعادها الذاتية»<sup>2</sup>، والتي يهمن البحث في «انتظاماتها في المرحلة الثالثة من التقسيم الثلاثي المرتبط بصعود المجتمع الصناعي المأجور»<sup>3</sup>، مؤطرين بنمذجة الباحثة الاجتماعية (Mélissa Petit)<sup>4</sup> وتصاميمها الأربعة لوقت المتقاعد، والتي أسستها على ثنائية الاستقلالية /الإلزام من جهة، وثنائية القطبية /التعددية من جهة ثانية. والتي يؤدي تقاطعها إلى أربعة نماذج: 1- التصميم المتمركز حول الذات: Agencement pour soi (الاستقلالية مع القطبية) 2- تصميم حول وقت محوري: Agencement autour d'un temps pivot (القطبية مع الإلزام) 3- التصميم المتوازن: Agencement équilibré (الاستقلالية مع التعددية) 4- تصميم متنوع ملزم: Agencement diversifié hétéronome (الإلزام مع التعددية)، مفترضين بأن المتقاعد المخطط سيندرج توزيعه للوقت تحت مظلة التصميم المتوازن Agencement équilibré، استنادا على أن التخطيط عملية إرادية وقصدية تحتاج إلى هامش كبير من الاستقلالية والحرية من جهة، وإلى تعدد في الأنشطة وعدم قطبيتها حول نشاط واحد من جهة ثانية.

### 1.3. استقلالية المتقاعد المخطط في توزيع وقته

عند عرض متغير الاستقلالية في توزيع الوقت عند المتقاعدين المستوفين لشروط التخطيط، وجدناه يتراوح بين "نعم" بنسبة 83,5% و"نسبيا" بنسبة 16,5%، دون أن نجد بينهم من يعتبر نفسه غير حر أو مستقل في توزيع وقته.

فالمخطط بوضعه لأهداف واضحة يسعى لتحقيقها في مرحلة التقاعد مع رصده للوسائل التي يعتقد بأنها كفيلة بتحقيق تلك الأهداف، ومتابعته لسيرورة واضحة

<sup>1</sup> Halbwachs, Maurice, *La mémoire collective*, Presses Universitaires de France, 1968, Paris, p. 126.

<sup>2</sup> Monique, Membrado, Les expériences temporelles des personnes âgées : des temps différents ? in *Enfances, Familles, Générations*, n°13, 2010. p. ii.

<sup>3</sup> Castel, Robert, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris, 1995, p.37.

<sup>4</sup> Mélissa, Petit, *Vieillesse et temporalités sociales : Une comparaison France /Québec*, thèse de doctorat en Sociologie, Université René Descartes, Paris V, 2012, p.45.



لتحقيقها، سيكون أقرب إلى توزيع وقته بشكل حرّ ومستقل، لأنه لم يترك هذه المهمة لغيره ليقرر مكانه كيف يوزّع وقته، فالوقت هو الوعاء الزمني الذي يتم ملؤه بالأنشطة المخطط لها، وحتى وإن وجد إكراهات خارجية لتنفيذ توزيعه الإرادي، فإن ذلك لن يقلل من كونه حرّاً في توزيع وقته، وإنما سينتقل به الأمر من الحسم بتلك الحرية إلى التصريح على الأقل بنسبيتها.

وبذلك نسجل توقّر الشرط الأول من الإحالة على التصميم المتوازن بشكل كامل عند المخططين الفعليين، وفي التدقيق في مستويات هذا الحضور نجده تراتبيته تزيك تراتبية حضور فعل التخطيط، بتصدّر الفئة المهنية للأطر من جهة، وجنس الذكور من جهة ثانية، وقطاع إدارة السجون من جهة ثالثة.

### 2.3. تعددية أنشطة المتقاعد المخطط

فباستثناء الأنشطة الاقتصادية المدرة للمال التي تقلّ قليلاً عن عتبة 50% فإن النشاط الجماعي يحضر عند المخططين الفعليين بنسبة 77,1%، لتصل الأنشطة الأسرية والشخصية مستوى التعميم بنسبة 100%.

لنتأكد لنا أن شرط تعددية أنشطة المتقاعد حاضر هو الآخر بكيفية وازنة، وأنها لا تتمحور حول نشاط واحد ووحيد، بقدر ما تُبدي درجة عالية من التعدد والتنوع، مع وجود بعض الفروقات، فالنساء أكثر اهتماماً بالنشاط الأسري من الرجال، والأطر والأعوان خاصة في قطاعي الفلاحة والتبغ أكثر اهتماماً بالمجال الاقتصادي من الموظفين، والأطر أكثر اهتماماً بالأنشطة الشخصية الخاصة من الأعوان والموظفين.

وهكذا نجد بأن كل مخططينا يجمعون على الأقل بين نشاطين كحد أدنى في قطاعي إدارة السجون والتعليم، وأكثر من نشاطين بالنسبة لقطاعي الفلاحة والتبغ، مما يسم أنشطة جميع المخططين بالتعدد والتنوع، وبذلك يحق لنا القول بأن المخطط الفعلي لمرحلة تقاعده يكون أقرب إلى نموذج التصميم المتوازن لتوزيع الوقت الاجتماعي.

## خاتمة

إجمالاً، لا زالت التمثيلات الاجتماعية السائدة حول مرحلة التقاعد تدعو المتقاعد إلى الانسحاب والانسواء، مما يجعل آثارها بادية على سلوك التخطيط لهذه المرحلة والمتسم بالضعف والمحدودية، وفي الوقت ذاته تتدخل طبيعة التنشئة السوسيو-مهنية في تحديد توزيع هذا الحضور وآليات الاستفادة منه على مستوى الخبرة والعلاقات، ليتكشف لنا من جهة أخرى أن حضور التخطيط يتيح للمتقاعد إمكانية التوزيع المتوازن لوقته الاجتماعي.

من أدوار المجتمع ومؤسساته أن يُفعّل الوسائل والإمكانات والتنشئة القمينة باندماج وإدماج أعضائه بعد تقاعدهم، ومن ذلك تأسيس جمعيات وطنية وجهوية ومحلية لتجميع وتفعيل المتقاعدين ذوي الخبرات المتقاربة والمتكاملة، وجعلها مراكز للخبراء عبر اعتمادها مرجعاً للاستشارة وخزاناً للتأطير، ومحضناً للعمل التطوعي، ناهيك عن إدماج برامج تكوينية وتوعوية في البرامج والمناهج التعليمية، تجعل أفراد المجتمع أكثر وعياً بطرق مخاطبة والتعامل مع العامل المتقاعد، والتي يكون منبعها الاعتراف والاحترام، وتقدير خدماته، مع تخصيص دورات تكوينية وتأهيلية للعاملين حول خصائص مرحلة التقاعد، والتوعية بإكراهاتها وكيفية التقليل منها، وتعميم التجارب الناجحة والمتعددة الاهتمامات في التخطيط لهذه المرحلة، وتنظيم ورشات عملية تعرّف المتقاعد بشروط التخطيط الناجح والفعال، دون أن ننسى ضرورة اعتماد مسار متدرج في عملية "الإحالة" على التقاعد عبر خفض التدريجي لساعات العمل اليومية خلال السنوات الخمس قبل موعد التقاعد الرسمي، مما سيسهم في إبعاد شبح الاغتراب الذي يعيشه المتقاعد وهو يُبعد بجرة قلم عن موطن تنشئة مهنية استغرقت سنين طويلة في نحت هويته من جهة، وعدم إهدار طاقات محلية زادت بها التجربة الميدانية حنكة ونضجاً من جهة ثانية.

## البيبلوغرافيا

- إبراهيم، العبيدي، دور النظريات الاجتماعية في أبحاث الشيخوخة، ضمن مجلة العصور، المجلد الرابع، الجزء الثاني، دار المريخ للنشر، لندن، 1989، 52-69.
- أبو النصر، مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
- القرطبي، عبد الله، في سوسيولوجيا المقاولات، مفاهيم وقضايا نظرية، الطبعة الأولى، المطبعة والوراقة الوطنية، المغرب، 2017.
- فوزي، بوخريص، حصيلة السوسيولوجيا في المغرب وسؤال النوع، ضمن مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 3، قطر، شتاء 2015، 137-154.
- Castel, Robert, *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris, 1995.
- Degeners, Grégory, *Le travail social auprès des personnes âgées*, Edition ASH, France, 2012.
- Dubar, Claude, *La crise des identités : L'interprétation d'une mutation*, puf, Paris, 2000.
- Elaine, Cumming, Nouvelles réflexions sur la théorie du désengagement, v15, n° 3, in *Revue Internationale des sciences sociales*, UNESCO, 1963, p. 393-412.
- Georgia T. Chao, Anne M. O'Leary-Kelly, Samantha. Wolf, Howard J. Klein, Philip D. Gardner, Organizational Socialization : Its Content and Consequences, in *Journal of Applied Psychology*, V79, N5, 1994. V79, N5, 1994, p.730-743.
- Guillemard, Anne-Marie, et Lenoir, Rémi, *Retraite et échange social*, C.E.M.S, Paris, 1974 .
- Guillemard, Anne-Marie, *La retraite, une mort sociale*, La Haye, Paris, 1972.
- Halbwachs, Maurice, *La mémoire collective*, Presses Universitaires de France, Paris, 1968.

- Mélissa, Petit, *Vieillissement et temporalités sociales : Une comparaison France /Québec*, Thèse de doctorat en Sociologie, Université René Descartes, Paris V, 2012.
- Monique, Membrado, Les expériences temporelles des personnes âgées : des temps différents?, in *Enfances, Familles, Générations*, n°13.2010, i–xx
- Muriel, Sajoux et Laurent, Nowik, Vieillissement de la population au Maroc. Réalités d'une métamorphose démographique et sources de vulnérabilité des aîné(e)s, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), in *Autrepart*, 2010/1 n° 53, 17-34  
<https://www.cairn.info/revue-autrepart-2010-1-page-17.htm>
- Sainsaulieu, Renaud, *L'identité au travail*, 3e éd, Presses de Sciences Po, Paris, 1996.
- Spurk, Jan, *une critique de la sociologie de l'entreprise :l'hétéronomie productive de l'entreprise*, collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris, 1998.